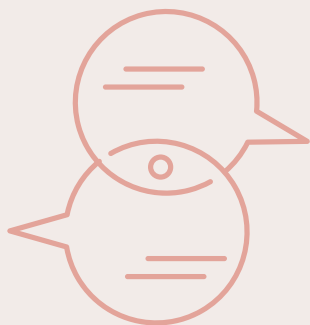
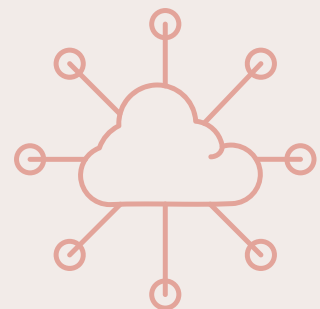
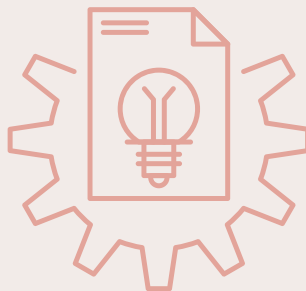




Le bilan de parcours professionnel en collectif



**Comment le mettre
en œuvre ?**



Éditorial



Nathalie Colin

La fonction publique propose près de 300 000 offres d'emploi par an sur plus de 1 000 métiers auprès d'une grande diversité d'employeurs publics, ce qui permet de proposer un large panel de possibilités d'évolution professionnelle et des perspectives de carrières riches et variées pour les agents publics.

Ces dernières années les dispositifs d'accompagnement personnalisé se sont diversifiés et ont permis aux agents publics de pouvoir dynamiser leurs parcours professionnels. L'accompagnement à l'évolution professionnelle est au centre des nouvelles ambitions de l'État pour permettre aux agents d'occuper des emplois correspondant à leurs aspirations et aux besoins en compétences des employeurs publics sur tout le territoire.

Pour répondre à ces ambitions, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique a déployé la stratégie pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024. Cette stratégie est déclinée dans chaque ministère et au niveau régional par les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines. Elle a pour objectif d'exposer les objectifs et les recommandations de la fonction publique en matière d'accompagnement et de mobilité. L'un des enjeux de cette stratégie est de proposer un ensemble de nouveaux dispositifs et de solutions concrètes facilitant l'élaboration et la mise en œuvre des projets d'évolution professionnelle tels que le bilan de parcours professionnel collectif.

L'enjeu de ce nouvel outil est de garantir aux agents publics un accompagnement personnalisé dans leur réflexion de mobilité et dans la valorisation de leurs parcours en vue de construire leur nouveau projet d'évolution professionnelle. Ce bilan peut s'articuler selon plusieurs modalités en fonction des objectifs, des publics et des usages de chaque employeur public.

Ce guide vient répondre à un besoin des professionnels de l'accompagnement RH de mieux s'approprier ce nouveau dispositif d'accompagnement. Ayant vocation

à être décliné par chaque administration, il permet aux agents d'analyser leurs parcours professionnels et leurs motivations personnelles ainsi que de valoriser leurs expériences et compétences en vue de définir des pistes d'évolution de leur parcours au sein de l'administration ou en dehors.

Acteur de son propre processus de mobilité et de son évolution professionnelle, l'agent public pourra s'appuyer sur le bilan de parcours professionnel collectif comme levier pour agir.

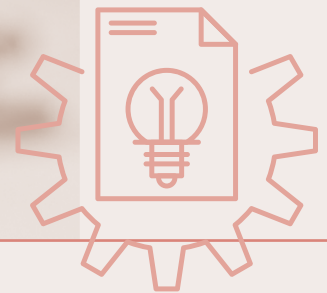
Je vous en souhaite bonne lecture.

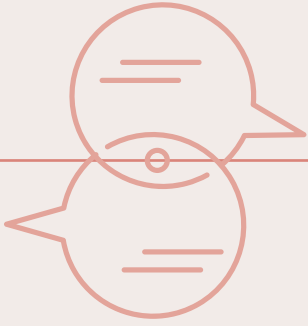
Nathalie Colin

Directrice générale de l'administration et de la fonction publique

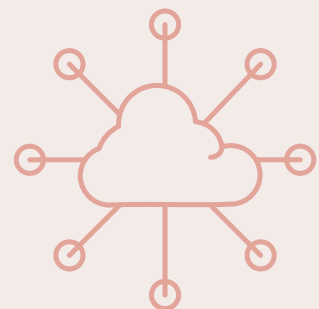
Sommaire

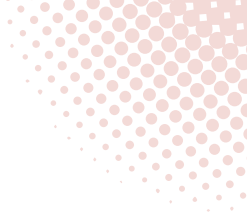
Éditorial.....	3
1 COMPRENDRE LE BILAN DE PARCOURS PROFESSIONNEL COLLECTIF	7
De quoi parle-t-on ?.....	8
Quels sont enjeux et les objectifs du bilan de parcours professionnel collectif ?.....	10
Comment le bilan de parcours professionnel s’articule-t-il avec les autres entretiens ?.....	12
2 COMMENT ORGANISER L’ACCÈS ET LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DU BILAN DE PARCOURS PROFESSIONNEL COLLECTIF ?	17
Quelles sont les différentes modalités du dispositif ?.....	18
Comment mobiliser le bilan de parcours professionnel collectif ?.....	22
Quelles sont les 4 phases de déroulement du bilan ?.....	24
La création d’un document de synthèse.....	30
3 COMMENT PROFESSIONNALISER LES ACTEURS DE L’ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ SUR CE NOUVEAU DISPOSITIF ?	33
Quelles sont les compétences à développer ?.....	34
Sur quels dispositifs de formation s’appuyer ?.....	35
ANNEXES	37
1 – Exemple de structuration d’un bilan de parcours professionnel collectif.....	38
2 – Modèle de document de synthèse du bilan de parcours professionnel collectif.....	39
3 – Extrait du cahier des charges de formation : animer un bilan de parcours professionnel collectif.....	42
4 – Bilan de parcours professionnel : ce que disent les textes.....	48





COMPRENDRE
LE BILAN
**DE PARCOURS
PROFESSIONNEL
COLLECTIF**





De quoi parle-t-on ?

Le bilan de parcours professionnel est un dispositif d'accompagnement personnalisé interne à l'administration¹ qui doit être proposé dans chaque offre d'accompagnement ministérielle ou directionnelle d'accompagnement².

Dans quel cadre s'inscrit le bilan de parcours ?

Le bilan de parcours professionnel est un **dispositif d'accompagnement réglementaire** dont chaque agent de la fonction publique peut bénéficier. Il a été créé par le décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022, et a été précisé par un arrêté³. Il vise à développer l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle des agents publics au sein de la fonction publique de l'État.

La stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle explicite le contenu du bilan de parcours professionnel.

Que dit cette stratégie ?

La **stratégie interministérielle** indique que le bilan de parcours est opéré de manière collective ou, lorsque la situation ne le permet pas, de manière individuelle. Il est destiné à des agents aspirant à changer d'emploi et/ou d'environnement professionnel sans nécessairement avoir un projet défini.

1 Le droit à un accompagnement personnalisé est reconnu à chaque agent public (cf. art. L. 421-3 du Code général de la fonction publique).

2 L'obligation d'élaboration d'une offre ministérielle ou directionnelle est prévue par le décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle.

3 Arrêté du 1^{er} août 2023 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics.

Pour mieux comprendre le cadre juridique et stratégique du Bilan de parcours professionnel collectif :

LE BILAN DE PARCOURS PROFESSIONNEL [BPP]

Ordonnance n° 2021-658

- Accès prioritaire à l'accompagnement personnalisé et notamment au BPP pour les publics de l'article L. 422-3 du CGFP

Décret n° 2022-1043

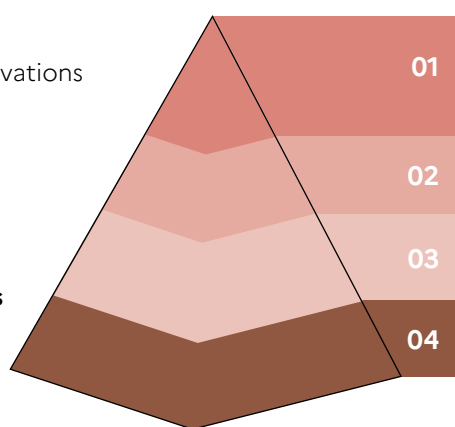
- Objet : analyser son parcours professionnel + ses motivations
- Finalité : élaborer/déployer un projet professionnel
- Initiative : agent ou employeur avec accord de l'agent
- Conduite : professionnel qualité pour accompagner
- Livrable : document de synthèse co-élaboré
- Le cas échéant, information du référent handicap

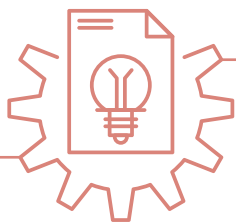
Arrêté du 1^{er} août 2023 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics

- Professionnel interne – exception : prestataire
- Obligation de secret et de discrétion + cadre de confidentialité pour le groupe
- Forme collective – exception : individuelle
- Modalités : sur site ou en ligne – temps du service
- Les 4 phases de tout BPP
- Document de synthèse = propriété de l'agent

Doctrine DGAFP

- Action de formation interministérielle + cahier des charges interministériel
- Renforcement de l'accompagnement au bilan de ses compétences et expériences professionnelles
- Professionnalisation des acteurs de l'accompagnement personnalisé sur ce nouveau dispositif : mise en place de la formation « Animer un bilan de parcours collectif »





Quels sont enjeux et les objectifs **du bilan de parcours professionnel collectif** ?

Les enjeux et objectifs **sont multiples**

Le bilan de parcours professionnel permet aux bénéficiaires de prendre de la distance et de la hauteur de vue vis-à-vis de leur parcours professionnel afin de mieux connaître leur profil et leur « boussole » professionnels (analyse des motivations, intérêts, valeurs, choix professionnels, etc.).

II Pourquoi mobiliser le bilan de parcours ?

Avantage 1 : Il permet aux agents de valoriser leurs parcours (les expériences marquantes, fil conducteur, les valeurs de travail, les leviers de motivation), leurs compétences, leurs savoir-faire et leurs savoir-être notamment transversales.

Avantage 2 : Il facilite leur projection professionnelle et permet de définir **un plan d'action** pour élaborer un projet d'évolution professionnelle souhaité et réalisable. Il permet de prendre le recul nécessaire vis-à-vis d'un parcours professionnel et de lui donner une cohérence d'ensemble en identifiant un fil conducteur ou des constantes.

Avantage 3 : Il permet d'identifier l'écart entre les compétences détenues et les compétences attendues sur un type d'emploi visé et les actions pouvant être engagées pour réduire ce différentiel.

Avantage 4 : Pour l'employeur, il permet d'identifier clairement les besoins des agents en matière d'évolution professionnelle ou de mobilité. Cet accompagnement est un facteur d'attractivité et s'inscrit dans une stratégie de fidélisation.

Le format collectif doit être encouragé pour le bilan de parcours professionnel. Cette modalité collective a pour objectif de s'appuyer sur l'intelligence du groupe et la participation active de chaque agent engagé dans cette démarche.

II Pourquoi mobiliser le collectif ?

Pratiqué notamment dans le cadre des ateliers de co-développement et dans des ateliers CV/lettre de motivation, le travail en collectif comporte plusieurs avantages.

Avantage 1 : L'intelligence collective

L'intelligence collective exige d'accepter de travailler dans un cadre commun. Cela va engendrer une mobilisation du groupe permettant un questionnement collectif, la création de sens et la découverte de différentes postures.

Ainsi, l'agent va pouvoir s'inspirer des propositions apportées par les autres participants.

Avantage 2 : L'effet miroir

Cela permet de progresser dans la réflexion personnelle et de favoriser le passage à l'action. Il crée de l'émulation qui favorise la dynamique de groupe tout au long du bilan. L'effet de comparaison est un outil très efficace pour mieux se connaître et devenir conscient du degré de compétence acquise.

À titre d'exemple, l'agent va être conforté dans la maîtrise d'une compétence ou dans son rôle d'expert avec cet effet de comparaison.

Avantage 3 : Le partage d'expérience

Le partage des expériences et environnements professionnels ainsi que de la méthode de mobilisation des compétences apporte des sources de réflexion à l'agent pour le développement de son parcours professionnel. L'agent va pouvoir découvrir et interroger une expérience professionnelle dans un environnement professionnel qui lui est méconnu.

Avantage 4 : Le développement d'un réseau professionnel

Le travail en collectif permet également de développer son réseau professionnel. L'agent va pouvoir partager de l'information sur son environnement professionnel et découvrir des possibilités d'évolution professionnelle.



Comment le bilan de parcours professionnel s'articule-t-il avec les autres entretiens ?

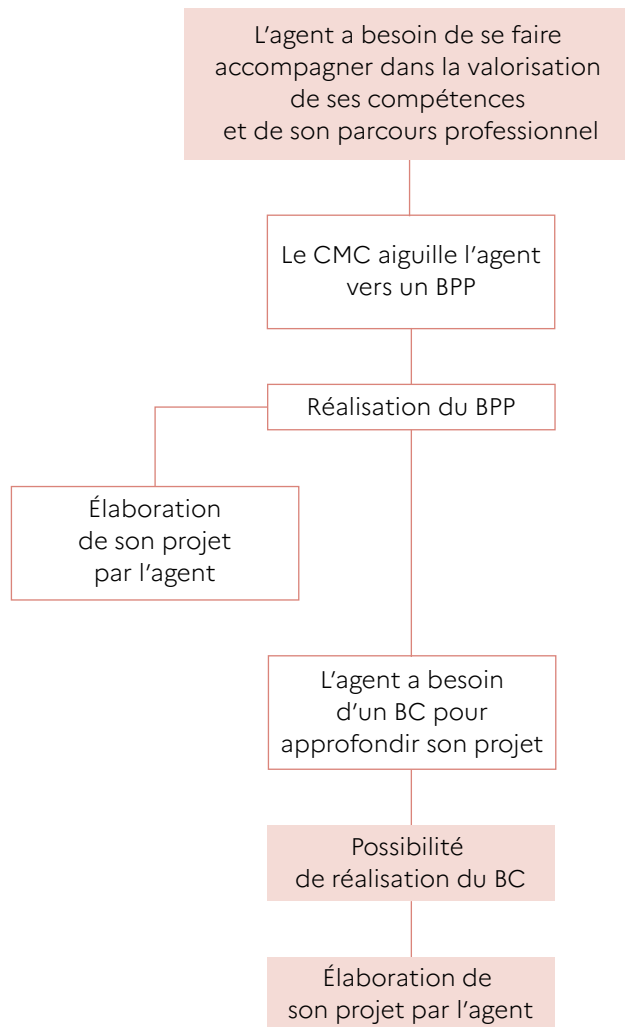
Bilan de parcours professionnel collectif et bilan de compétences : **quelles différences ?**

Le **bilan de compétences**⁴ permet à un agent d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et sa motivation. Il a pour objectif d'organiser un point sur sa carrière pour l'aider à élaborer et mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle et le cas échéant un projet de formation.

Il ne s'articule pas toujours avec des pistes d'évolution professionnelles réalisables. Il peut être conseillé en continuité d'un bilan de parcours professionnel.

4 Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ; décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires et des ouvriers de l'État ; arrêté du 31 juillet 2009 relatif au bilan de compétences des agents de l'État.

Articulation du bilan de compétences et du bilan de parcours professionnel :



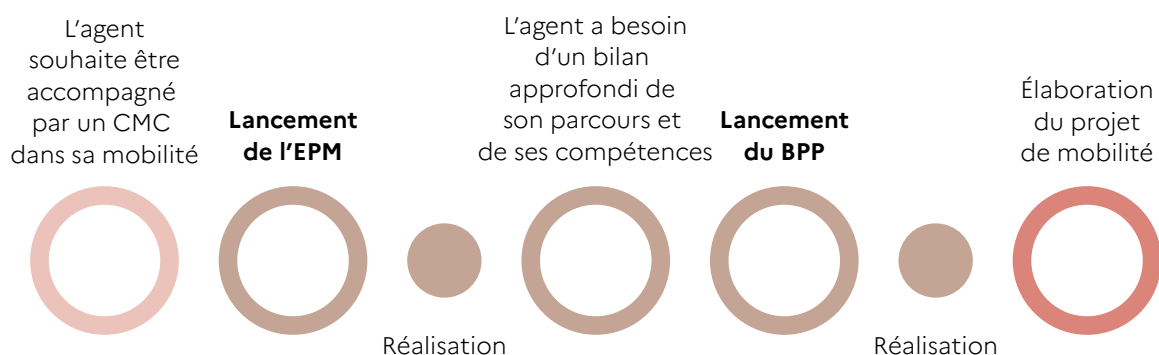
BC : Bilan de compétence

BPP : Bilan de parcours professionnel collectif

Bilan de parcours professionnel collectif et entretien « projet de mobilité » : quelles différences ?

L'entretien projet de mobilité (EPM) prévu par la stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024⁵, est un échange confidentiel conduit par un CMC et visant à apporter un appui au bénéficiaire dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet de mobilité. Le bilan de parcours professionnel collectif peut s'articuler avec cet entretien s'il en ressort que l'agent a le besoin d'un bilan approfondi de son parcours professionnel.

L'entretien projet de mobilité et le bilan de parcours professionnel peuvent s'articuler ainsi :



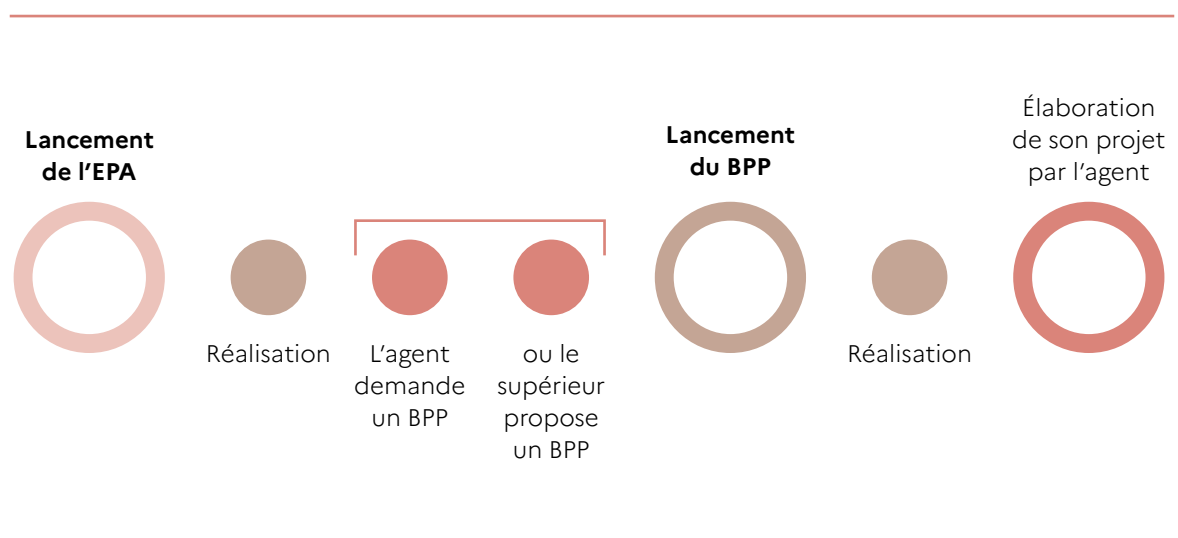
⁵ Pages 37 à 38.

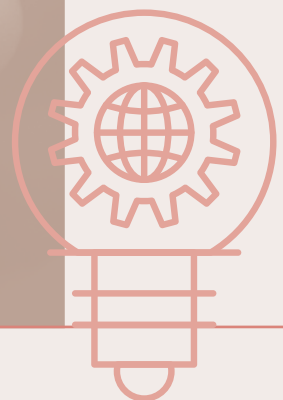
Bilan de parcours professionnel collectif et entretien professionnel annuel

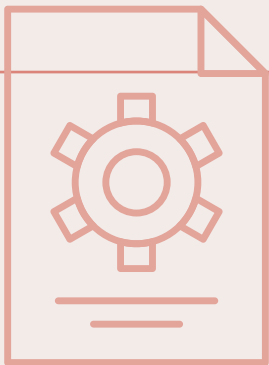
L'entretien professionnel annuel (EPA) conduit par un CMC est un moment d'échange entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique direct sur le bilan de l'année écoulée et la fixation des objectifs pour l'année suivante.

L'entretien porte également sur les perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité. Lors de cette phase l'agent peut demander un bilan de parcours professionnel, s'il le souhaite. L'employeur hiérarchique peut également proposer ce bilan si nécessaire et soumis à l'acceptation de l'agent.

L'entretien professionnel annuel et le bilan de parcours professionnel peuvent s'articuler ainsi :





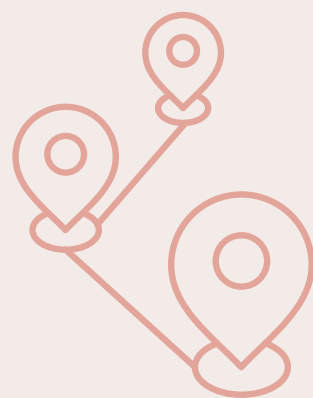


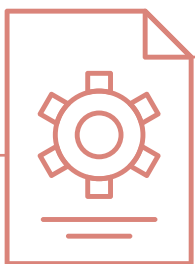
2

COMMENT

ORGANISER L'ACCÈS
ET LA MISE EN ŒUVRE
OPÉRATIONNELLE

**DU BILAN
DE PARCOURS
PROFESSIONNEL
COLLECTIF ?**





Quelles sont les différentes modalités du dispositif ?

Qui peut en bénéficier ?

Il est **destiné à tous les agents, fonctionnaires et contractuels**, aspirant à dynamiser ou valoriser leurs parcours professionnels. Il permet un accompagnement pour l'agent qui souhaite changer d'emploi et/ou d'environnement professionnel sans nécessairement avoir un projet clairement défini. Le bilan de parcours professionnel collectif peut être mobilisé dans les trois versants de la fonction publique.

Ce dispositif doit être prévu par l'offre d'accompagnement personnalisé⁶ de l'employeur, qui fixera notamment les modalités d'accès aux différents dispositifs.

Existe-t-il un accès prioritaire à ce dispositif d'accompagnement personnalisé ?

L'article 1^{er} de l'ordonnance du 26 mai 2021 prévoit une priorité réglementaire **aux agents mentionnés à l'article L. 422-3 du code général de la fonction publique**. Les agents concernés sont :

1. Les agents appartenant à un corps ou cadre d'emploi de catégorie C n'ayant pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme ou titre professionnel enregistré et classé au niveau 4.
2. Les agents mentionnés à l'article L. 5212-13 du code du travail :
 - Les travailleurs reconnus handicapés.
 - Les victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une incapacité permanente.
 - Les titulaires d'une pension d'invalidité attribuée au titre du régime général de sécurité sociale.
 - Les bénéficiaires mentionnés à l'article L. 241-2 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre.

⁶ La formalisation et la diffusion d'une offre d'accompagnement personnalisé pour chaque employeur public a été rendu obligatoire par le décret du 22 juillet 2022 précité.

- Les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité.
- Les titulaires de la carte « mobilité inclusion » portant la mention « invalidité ».

3. Il est prévu un accès prioritaire au dispositif d'accompagnement personnalisé, comme le bilan de parcours, à l'agent public particulièrement exposé à **un risque d'usure professionnelle**⁷.

Le fonctionnaire dont l'emploi est supprimé en raison de la **restructuration**⁸ de son service bénéficie d'un dispositif d'accompagnement personnalisé dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet professionnel. Le bilan de parcours fait partie des prestations que l'agent peut bénéficier lors de cet accompagnement personnalisé.

Qui anime le bilan de parcours ?

Le bilan de parcours professionnel est conduit par un conseiller mobilité-carrière (CMC) ou par **un autre professionnel** formé aux techniques d'accompagnement des personnes dans leur évolution professionnelle.

Dans le cas d'une impossibilité de mobiliser un CMC ou **un autre professionnel** interne à l'administration, il est possible de **recourir à un prestataire externe** pour animer les bilans collectifs sur la base d'un cahier des charges préalablement défini par l'employeur public.

Quel est le cadre temporel ?

Le bilan de parcours professionnel collectif est réalisé en présentiel ou à distance, sur le temps de service de l'agent.

S'agissant d'un nouveau dispositif, la durée de réalisation du bilan est laissée à l'appréciation de chaque employeur. Au terme d'une première année de mise en œuvre, une évaluation de la durée paraissant adaptée sera réalisée.

Pendant le bilan de parcours professionnel collectif l'agent est en mission. Il n'y a pas d'incidence sur sa rémunération.

⁷ Cf. article X du décret du 22 juillet 2022 précité.

⁸ Cf. décret n° 2019-1442 du 23 décembre 2019 portant diverses mesures relatives à l'accompagnement des fonctionnaires occupant des emplois fonctionnels entrant dans le champ d'une réorganisation d'un service de l'État ; décret n° 2019-1441 du 23 décembre 2019 relatif aux mesures d'accompagnement de la restructuration d'un service de l'État ou de l'un de ses établissements publics.

Quel est le cadre **de confidentialité** ?

Le professionnel chargé de la mise en œuvre du bilan est tenu au **secret et à la discrétion professionnels**. Il doit garantir aux agents la confidentialité des informations et des échanges. L'employeur doit ainsi prévoir un lieu adapté et un cadre de confidentialité.

L'agent comme le professionnel sont tenus au **secret professionnel** qui les oblige à ne pas révéler des informations à caractère secret telles que :

Des informations nominatives comme des noms, une adresse physique ou électronique, un numéro de téléphone, une date de naissance.

Des informations identificatrices portant sur la vie privée comme par exemple le récit d'une expérience personnelle.

Ils sont également tenus **à la discrétion professionnelle**, ils ne pourront pas divulguer des informations ou des documents dont ils ont eu connaissance dans le cadre du bilan de parcours professionnel.

Le professionnel peut demander aux agents de produire une liste en collectif sur les points considérés comme confidentiels. Il doit profiter de cet événement pour rappeler le cadre de confidentialité et la bienveillance de la démarche pour encourager la synergie du groupe.

Qui peut être à l'initiative du bilan de parcours professionnel ?

Il peut être **à l'initiative de l'agent**.

Lorsqu'une personne mentionnée à l'article L. 5212-13 du code du travail⁹ bénéficie d'un bilan de parcours professionnel, le référent handicap doit en être informé. Si l'agent le souhaite le référent pourra être ensuite associé à la réalisation du bilan notamment sur des points comme :

L'accessibilité de l'agent au bilan

L'accessibilité au lieu du bilan

Informé et communiquer sur la situation personnelle de l'agent aux autres participants au bilan

⁹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033220318



L'initiative peut également venir de l'employeur avec l'accord de l'agent.

Que se passe-t-il en cas d'accord ?

Après avoir obtenu un accord de son autorité hiérarchique, l'agent pourra effectuer un bilan de parcours professionnel collectif à la date la plus proche prévue dans l'offre d'accompagnement personnalisé et en fonction des places disponibles.

Que se passe-t-il en cas de silence ?

Si l'agent ne reçoit pas de réponse de l'administration au terme d'un délai de 2 mois, cela signifie que sa demande est rejetée conformément aux dispositions de l'article L. 231-4-5° du code des relations entre le public et l'administration, qui pose la règle selon laquelle le silence gardé par l'administration pendant deux mois vaut décision de rejet dans les relations entre l'administration et ses agents¹⁰.

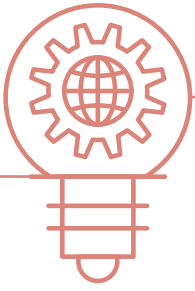
Que se passe-t-il en cas de refus ?

Dans le cas d'un refus de la part de l'autorité hiérarchique, cette décision individuelle ne peut pas faire l'objet d'une saisine de l'instance paritaire représentative. Toutefois, le responsable hiérarchique direct de l'agent doit motiver son refus de participation de son agent au bilan de parcours professionnel.

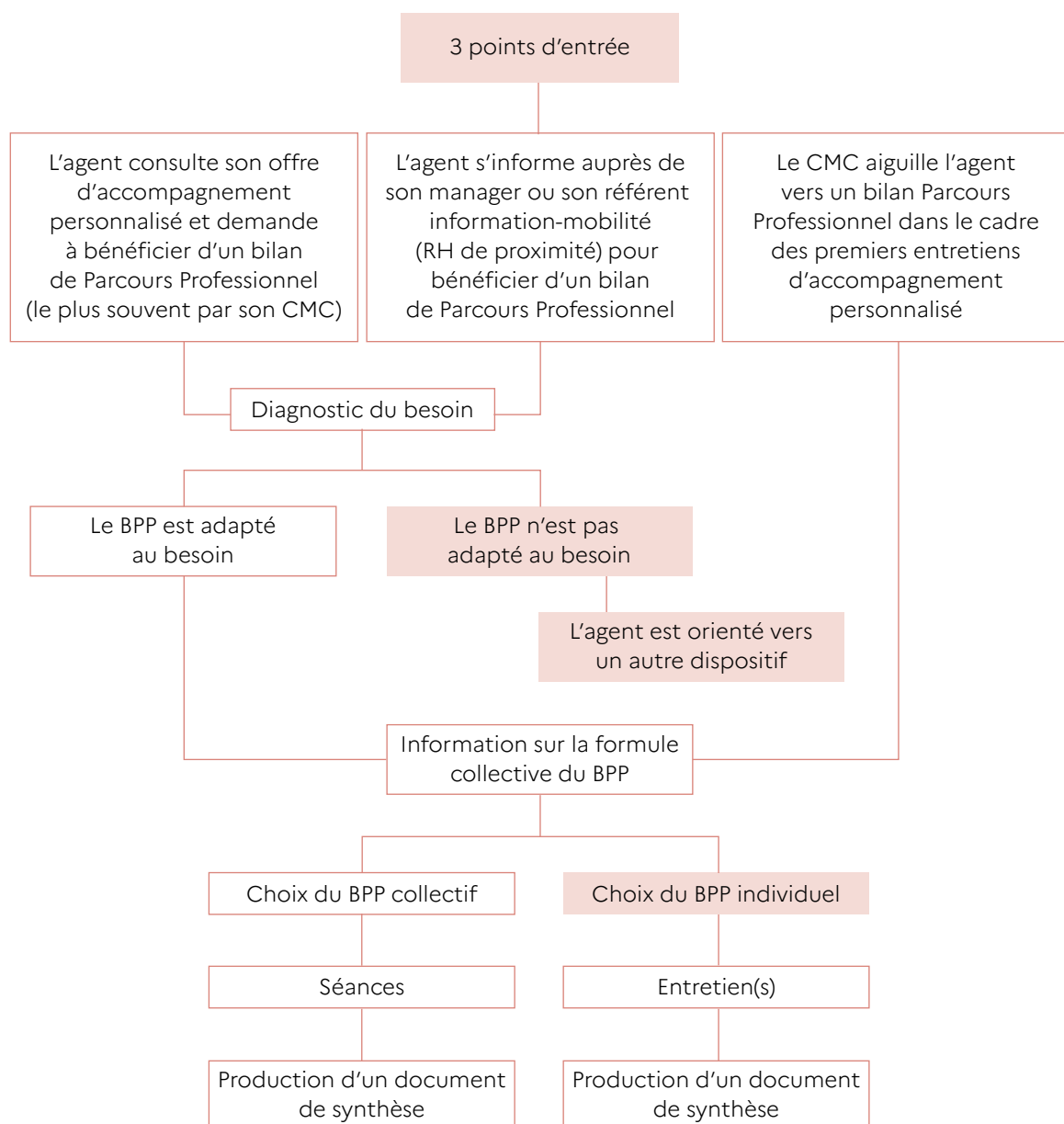
Que se passe-t-il en cas de report ?

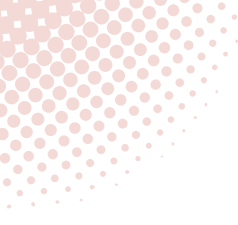
Le report du bilan de parcours est possible et à titre exceptionnel, s'il est justifié par des raisons de continuité de fonctionnement du service où l'agent exerce ses fonctions, avec l'accord préalable du service de gestion des ressources humaines.

¹⁰ « Par dérogation à l'article L. 231-1, le silence gardé par l'administration pendant deux mois vaut décision de rejet... 5° Dans les relations entre l'administration et ses agents ».



Comment mobiliser le bilan de parcours professionnel collectif ?

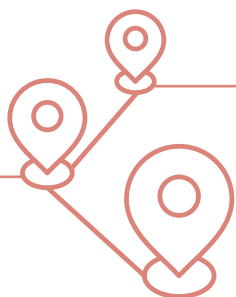




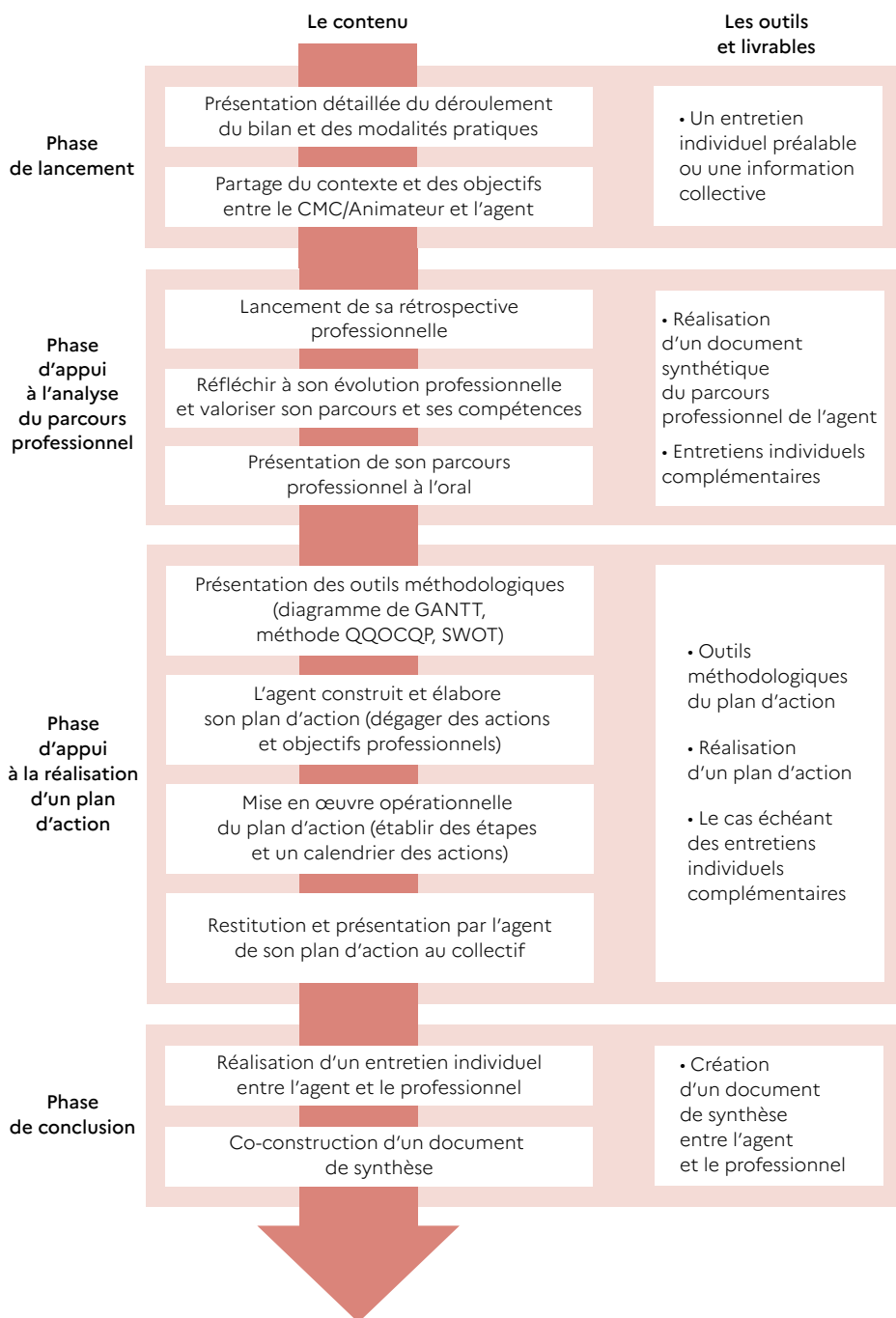
Le bilan de parcours professionnel est réalisé en priorité dans le cadre d'une formule collective et, si la situation ne le permet pas, dans le cadre d'entretiens individuels.

La forme collective consiste en des séances réunissant une promotion de 6 à 12 agents aux profils pouvant être variés mais tous engagés dans une démarche d'évolution professionnelle. Certains points du bilan doivent relever d'échanges individuels tels que la co-construction du document de synthèse notamment ou l'identification de l'écart entre compétences détenues et compétences attendues sur le type de poste visé.

La forme collective permet aux bénéficiaires d'accélérer le processus de questionnement grâce à la mobilisation de l'intelligence collective et de favoriser leur passage à l'action au travers de « l'effet miroir » et de l'émulation que favorise la dynamique de groupe dans cette période de transition.



Quelles sont les 4 phases de déroulement du bilan ?



La phase de lancement

La première phase d'accès à l'entretien a pour objectifs de faire une présentation détaillée :

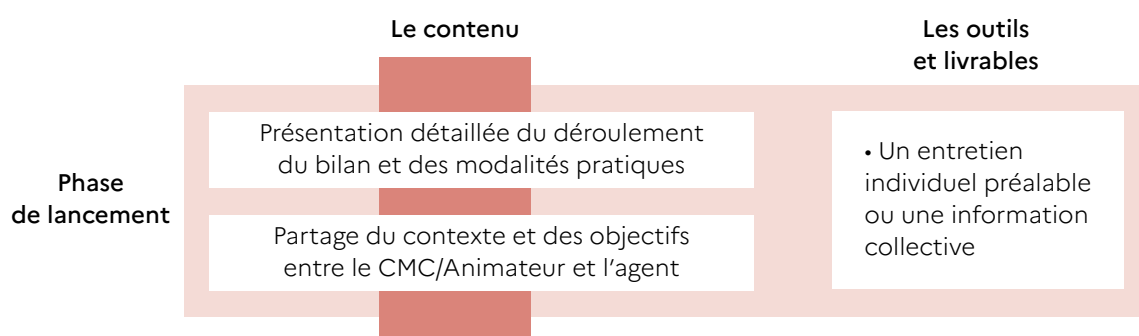
Du déroulement du bilan et des modalités pratiques : dates et lieu du bilan, partage du contexte, des objectifs, durée prévisible de chaque phase, présentation de la formule collective ;

Des règles d'engagement des acteurs : engagements réciproques, régime de confidentialité, des étapes et livrables entre l'agent et le conseiller mobilité-carrière.

Cette phase de lancement est essentielle pour que l'agent comprenne les objectifs et les livrables du bilan de parcours professionnel, pour mieux les appliquer dans sa projection professionnelle, tout le long du dispositif.

À cette fin, le professionnel pourra organiser un webinaire d'information collectif à l'attention de tous les participants du bilan. Si la situation le nécessite, il pourra proposer un entretien individuel préalable.

Pendant cette phase, l'animateur va être en appui de l'analyse réflexive professionnelle de l'agent. Cette phase du bilan de parcours professionnel va également lui permettre d'évaluer les besoins des différents participants pour déployer de manière optimale les actions et méthodes du dispositif. Le professionnel pourra ainsi adapter la forme et la durée du bilan.



Une phase d'appui à l'analyse du parcours professionnel

La phase d'appui à la réflexion rétrospective permet de mettre en évidence des composantes, des atouts et la cohérence du parcours professionnel (expériences, compétences, aptitudes, motivations, valeurs de travail, appétences, fil conducteur). Elle permet également à l'agent de se préparer à présenter son parcours professionnel à l'oral.

Pour ce faire, le CMC peut mobiliser des formations en ligne sur [Mentor](#) pour conduire cette phase, tel que :

Agir pour son projet de mobilité professionnelle : cette formation vise à donner à un agent des méthodes et des conseils pour construire son projet d'évolution professionnelle.

Identifier ses compétences¹¹ : cette formation, bientôt disponible, vise à aider un agent à identifier et à valoriser ses compétences.

La démarche réseau – Développer son réseau pour réussir son projet professionnel¹² : cette formation vise à aider l'agent à construire et développer son réseau professionnel ainsi qu'à élaborer son pitch pour valoriser son parcours et à faire connaître son projet professionnel.

Cette phase doit être réalisée prioritairement de façon collective par l'animateur. Si nécessaire elle peut être réalisée individuellement.

L'agent va être invité lors de cette phase à se poser des questions sur son parcours professionnel :

Comment réfléchir à mon évolution professionnelle ?

Quel est le sens que je donne à mon métier ?

Quelles sont mes motivations professionnelles ?

Comment valoriser mon parcours professionnel ?

Comment j'envisage mon avenir professionnel ? À court terme ? Dans 5 ans ? Dans 10 ans ?

Quels sont mes objectifs professionnels ?

Quelles sont mes compétences acquises ? à mobiliser ? à acquérir ?

11 Formation Mentor en cours de finalisation.

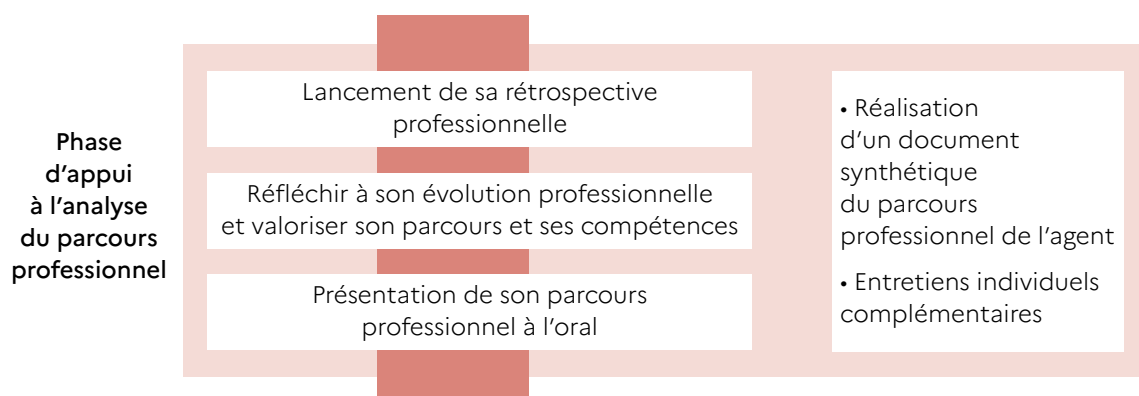
12 Formation Mentor disponible.

Comment valoriser mes compétences ?

Quelles sont les expériences clefs de mon parcours ?

Comment valoriser ces expériences professionnelles ?

Quelles sont mes valeurs professionnelles ?



Une phase d'appui à la réalisation d'un plan d'action

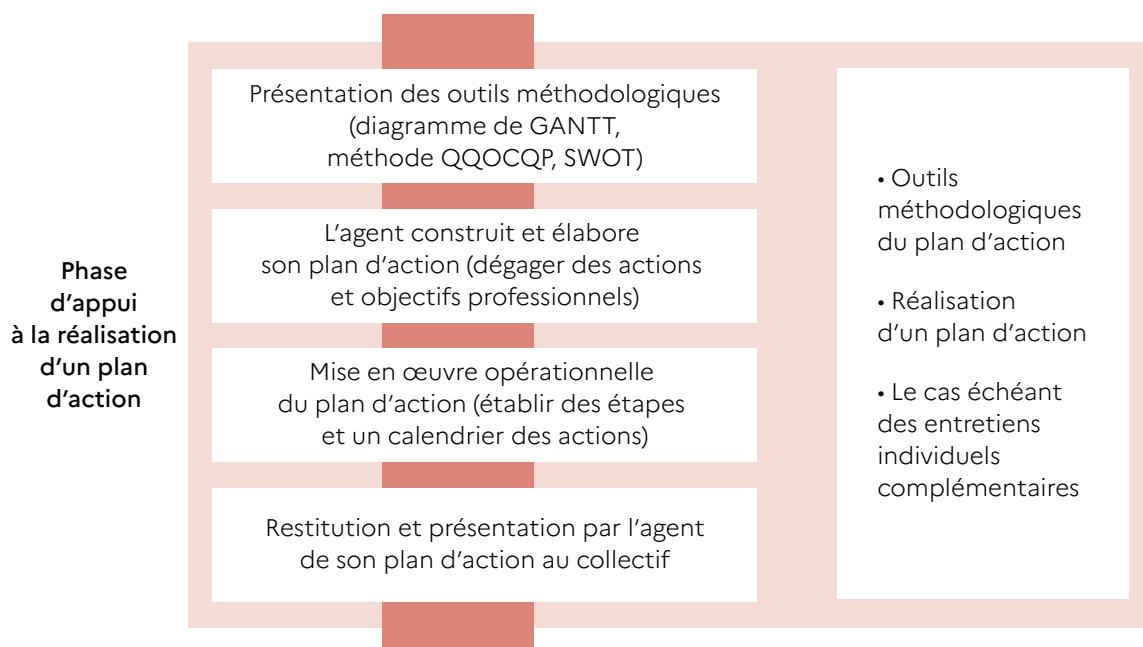
Cette phase d'appui se concentre sur l'émergence de pistes d'évolutions professionnelles souhaitées, réalistes et réalisables par la création d'un plan d'action.

La phase d'élaboration du plan d'action va permettre de dégager des objectifs professionnels futurs.

La phase de mise en œuvre a pour but d'établir les étapes de réalisation du projet professionnel.

La phase de suivi et de restitution vient conclure le plan d'action. L'agent va devoir pour cette phase trouver des éléments de suivi ou d'évaluation qui permettront de savoir si l'objectif est atteint. Il devra effectuer par la suite une restitution au collectif.

Cette phase doit être réalisée prioritairement de façon collective par l'animateur. Si l'agent rencontre des difficultés elle peut être réalisée individuellement.

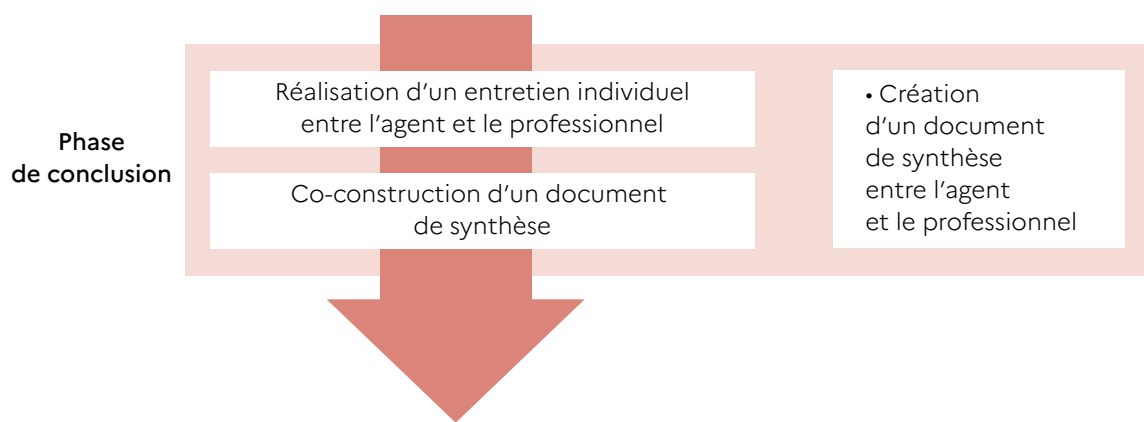


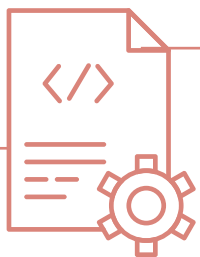
*Liste des outils méthodologiques non exhaustive.

Une phase **de conclusion**

La phase de conclusion consiste selon les cas à s'approprier les résultats du bilan ou à déterminer les principales actions à mettre en œuvre pour déployer le projet de mobilité.

L'agent devra lors d'un entretien individuel réaliser une synthèse avec le professionnel.





La création d'un document de synthèse

Le bilan de parcours professionnel **donne lieu à un document de synthèse simple¹³**, co-élaboré entre l'accompagnateur et l'agent bénéficiaire afin de produire un « effet de cadrage » et réduire l'écart entre les intentions et les actions du bénéficiaire.

Le document de synthèse en 4 points clés.

Déroulement

Le document de synthèse, dont un modèle vous est proposé en annexe 2, est complété par l'agent, avec l'appui du CMC, tout au long de son bilan.

Contenu

Le document de synthèse du bilan de parcours est un document qui précise les résultats du bilan, les principales compétences mobilisées lors des expériences de toute nature de l'agent et, le cas échéant, les pistes d'évolution professionnelle qu'il a identifiées. Il rassemble toutes les idées, les actions et solutions qui ont été identifiées par l'agent pendant son bilan.

Cette synthèse peut être composée d'éléments tels que :

Les résultats du bilan :

- La liste d'idées projets qui ont émergé pendant le bilan ;
- Les raisonnements qui ont été dégagés ;
- L'ensemble des exercices effectués pendant le bilan et leurs impacts ;
- Les commentaires de l'animateur ;
- Les résultats phares proposés ;
- Le plan d'action, etc.

¹³ Article 7 du décret du 22 juillet 2022 précité ; cf. relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics (à paraître).

Les compétences :

- Les compétences de l'agent identifiées pendant le bilan ;
- Les compétences à développer pour atteindre son futur objectif professionnel ;

Les pistes d'évolution professionnelle.

Finalisation

Le document est la propriété seule de l'agent, c'est donc lui qui finalise ce document¹⁴.

Si l'agent éprouve la nécessité d'une aide pour finaliser son document de synthèse, il peut demander un entretien d'appui au professionnel qui l'accompagne.

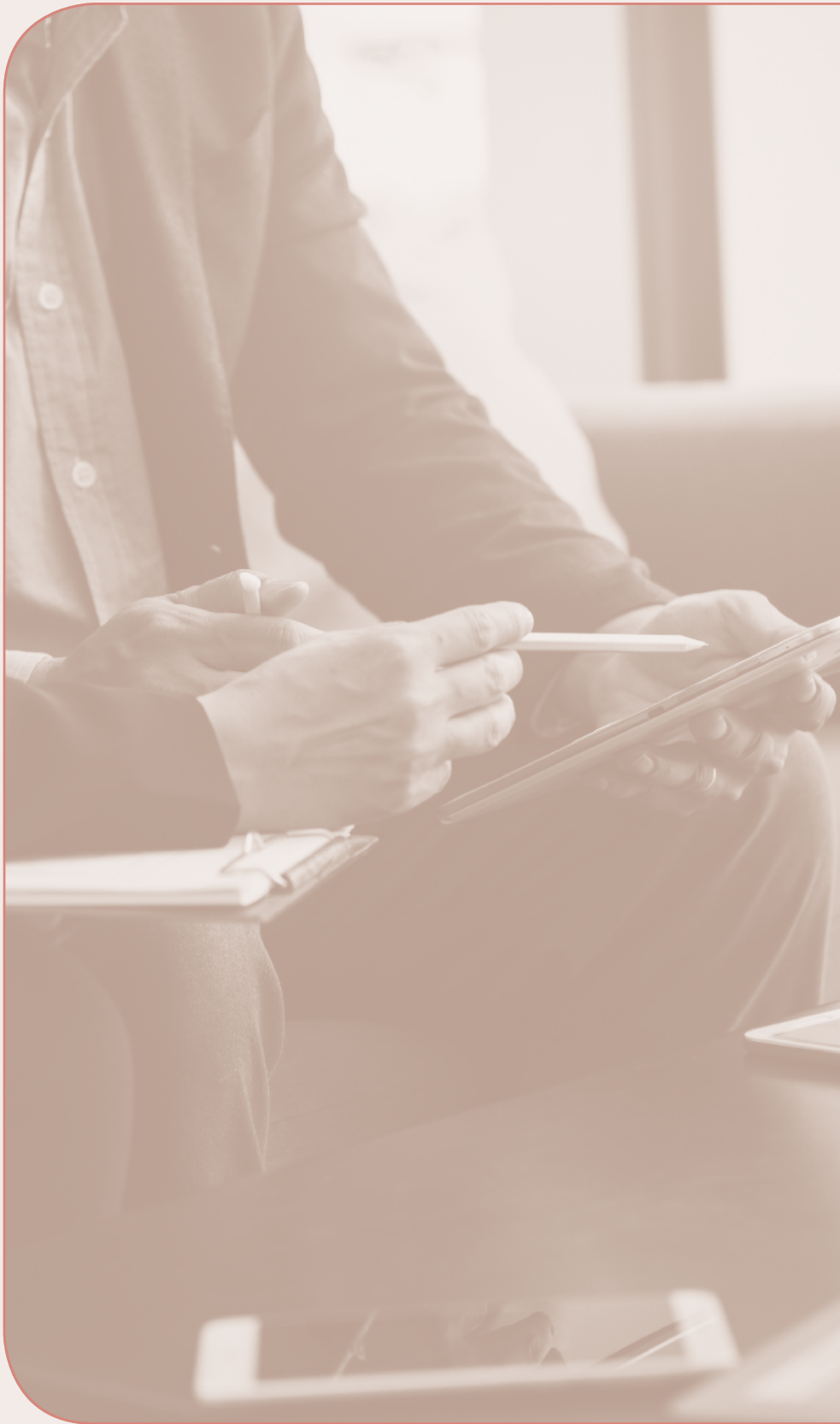
Diffusion et confidentialité

S'il le souhaite, l'agent peut transmettre ce document à son supérieur hiérarchique et au service des ressources humaines qui assure sa gestion. Son service peut également se faire communiquer ce document après accord de l'agent. Ce document d'appui au projet d'évolution professionnelle **n'est communiqué à des tierces personnes qu'avec l'accord de l'agent bénéficiaire.**

Le document de synthèse élaboré est conservé par l'agent et par le professionnel qualifié en matière d'accompagnement des évolutions professionnelles. Il permet un suivi du projet de l'agent. Toutefois, la possibilité est laissée à son bénéficiaire d'en demander la destruction auprès du professionnel qualifié.

Dans le cas d'un accompagnement par un organisme prestataire, le document de synthèse est transmis si l'agent le demande, à un professionnel qualifié en matière d'accompagnement des évolutions professionnelles de son administration (par exemple transmis à un conseiller mobilité carrière). Un organisme externe à l'administration ne pouvant pas garder des documents et des données personnelles d'un agent public, le prestataire doit prévoir la destruction du document de synthèse.

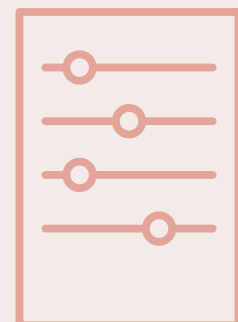
14 Cf. article 7 du décret du 22 juillet 2022 précité.

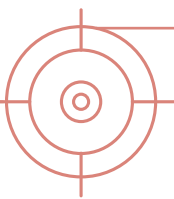




3

COMMENT
PROFESSIONNALISER
LES ACTEURS DE
**L'ACCOMPAGNEMENT
PERSONNALISÉ**
SUR CE NOUVEAU
DISPOSITIF ?





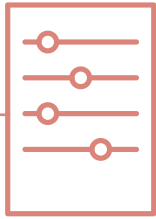
Quelles sont les compétences à développer ?

Les conseillers mobilité-carrière sont aujourd'hui essentiellement formés à l'accompagnement individuel. Le format collectif se développe et nécessite de faire monter en compétences les conseillers mobilité-carrière sur cette autre approche de l'accompagnement personnalisé.

Pour animer un bilan de parcours professionnel collectif, les animateurs doivent maîtriser les méthodes d'intelligence collective ainsi que les adapter aux contenus et aux thématiques traitées. Connaître des situations de travail réelles et des pratiques professionnelles concrètes dans la fonction publique est essentiel.

Cette volonté de faire monter en compétences les conseillers mobilité-carrière se traduit dans un axe prioritaire de la formation interministérielle, inscrite dans le schéma directeur 2021-2023 de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

Outre les formations proposées (internes ou externalisées) par certaines administrations de l'État à leurs accompagnateurs, des parcours de formation interministériels leur sont proposés depuis 2019 dans le cadre de la mise en œuvre du schéma directeur.



Sur quels dispositifs de formation s'appuyer ?

L'offre de formation interministérielle 2023 proposée par la DGAFP aux conseillers mobilité-carrière des ministères et des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) intègre un nouveau cursus : « Animer un bilan de parcours professionnel collectif ».

Cette nouvelle formation organisée en présentiel à l'institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), est effective depuis mars 2023. Elle est à destination des conseiller mobilité-carrière de la fonction publique de l'État.

Cette formation doit permettre aux stagiaires d'acquérir les compétences et les postures pour animer un groupe de bilan de parcours professionnel, en respectant les phases communes à tout bilan. Elle va permettre de s'approprier les enjeux et le cadre d'usage du bilan de parcours professionnel et de sa formule collective ainsi que son articulation avec d'autres pratiques (exemple : point carrière au début d'un entretien) ou dispositifs (exemple : bilan de compétences) en s'appuyant sur les éléments de doctrine de la stratégie interministérielle et sur les textes réglementaires.

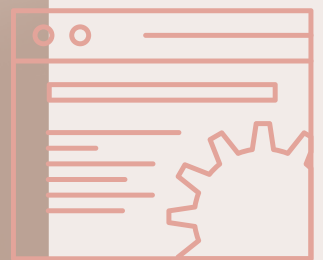
Cette formation vise à faire connaître et appliquer la méthodologie du bilan collectif par la structuration de son déroulé et organiser ses différentes étapes (de la présentation du dispositif à l'évaluation par la promotion bénéficiaire).

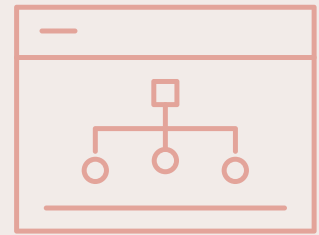
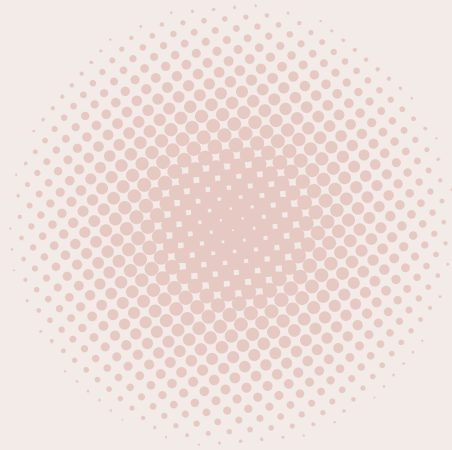
Un cahier des charges pour organiser des formations ministérielles ou régionales

La DGAFP a élaboré le cahier des charges de formation à l'animation de parcours professionnel collectif. Il permet à chaque ministère de construire une offre de formation au niveau ministériel et/ou régional, afin de former leurs professionnels RH à ce nouveau dispositif. Cela permettra ainsi à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement de profiter de ce déploiement.

Le cahier des charges permet de formaliser les éléments essentiels pour la mise en œuvre de ce dispositif de formation, tels que :

- Les objectifs ;
- Le public cible ;
- Les prérequis et modalités de formation.





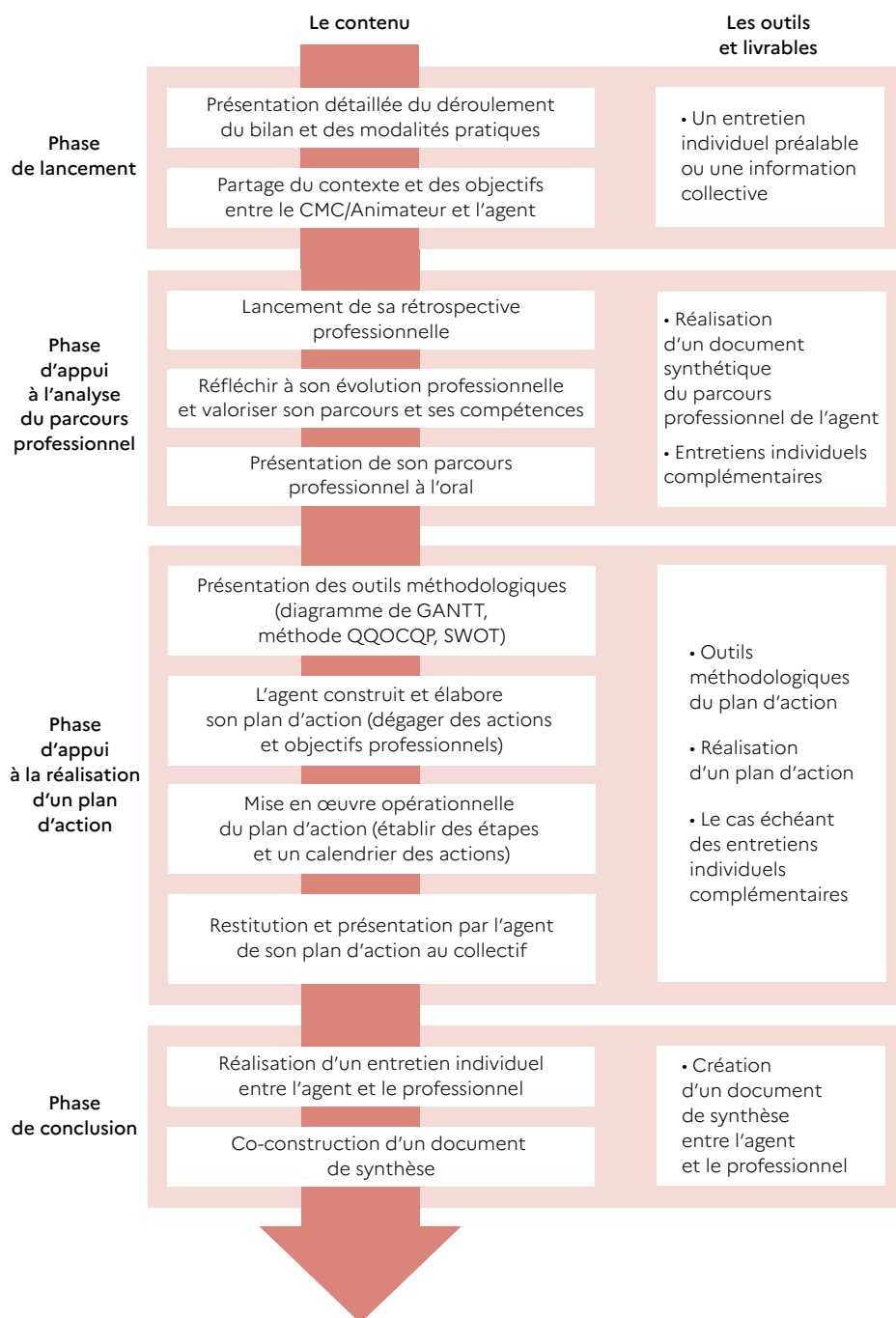
ANNEXES





ANNEXE 1

Exemple de structuration d'un bilan de parcours professionnel collectif





ANNEXE 2

Modèle de document de synthèse du bilan de parcours professionnel collectif

Bilan de parcours professionnel collectif

Agent :

date de lancement :

Fonction :

date de prise de fonction :

Catégorie :

1. Phase de lancement

date de la phase 1 :

date de l'entretien initial :

- 1.1. **besoins et attentes de l'agent** *(un bilan de parcours professionnel collectif mais pour quel objectif, quel projet ?)*

- 1.2. **forme du bilan** *(individuel ou collectif) et le cas échéant les modalités matérielles pour les personnes mentionnées à l'article L5212-13 du code du travail.*

- 1.3. confirmation de l'**engagement** dans la démarche *(contrat d'engagement et de confidentialité à signer)*

2. Phase d'appui à l'analyse du parcours professionnel

date de la phase 2 :

dates des séances :

- 2.1. **Lancement de sa rétrospective professionnelle**
 - 2.1.0. analyse de l'ensemble du parcours professionnel
 - 2.1.1. domaine fonctionnel / missions / activités
 - 2.1.2. recherche d'expériences marquantes / réalisations significatives (travaux réalisés)

- 2.2. **Réfléchir à son évolution professionnelle**
 - 2.2.1. les démarches d'évolution professionnelle réalisées
 - 2.2.2. exploration des pistes d'évolution possibles
 - 2.2.3. les motivations

- 2.3. **analyse des compétences**
 - 2.3.1. connaissances acquises (*par exemple : les principes du management, les règles en finance publique*)
 - 2.3.2. Savoir faire (*par exemple : réaliser une présentation, piloter un projet*)
 - 2.3.3. Savoir être (*par exemple : adaptation, autonomie*)
 - 2.3.4. identification des compétences à acquérir et à mettre en pratique

- 2.4. **valorisation de son parcours professionnel**
 - 2.4.1. synthèse du parcours présenté à l'oral par l'agent
 - 2.4.2. métiers occupés qui ont permis une montée en compétences significative

- 2.5. **prise en compte de la situation personnelle**
 - éléments d'ordre personnel (*état de santé / familial / pécunier...*)

3. Phase d'appui à la réalisation d'un plan d'action

date de la phase 3 :

3.1. **Plan d'action**

3.1.1. Le calendrier des actions

	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4
Durée				
Date de réalisation				

3.1.2. Mise en œuvre opérationnelle des actions (établir des étapes)

étape 1 action 1 :

étape 1 action 2 :

étape 2 action 1 :

étape 2 action 2 :

étape 3 action 1 :

étape 3 action 2 :

étape 4 action 1 :

étape 4 action 2 :

3.1.3. Les outils méthodologiques et les dispositifs utilisés

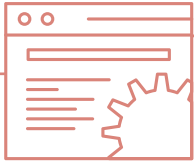
4. Phase de conclusion

date de la phase 4 :

date de l'entretien final :

3.1. points de conclusion de l'entretien individuel

Co-signature :



ANNEXE 3

Extrait du cahier des charges de formation : **animer un bilan de parcours professionnel collectif**


**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale de
l'administration et de la
fonction publiques**

CAHIER DES CHARGES

OFFRE INTERMINISTÉRIELLE DE FORMATION 2023

*À destination des acteurs de l'accompagnement personnalisé
des mobilités et de l'évolution professionnelle*

*Axe IV – action prioritaire 13¹ du schéma directeur de la formation professionnelle
tout au long de la vie des agents de l'État*

¹ Développer une offre de formation professionnelle à l'attention des conseillers et des acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leurs parcours professionnels.
139, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12

INFORMATIONS PREALABLES

Contexte et cadre stratégique

La DGAFP a élaboré, en lien avec les ministères, une **stratégie dédiée à l'accompagnement des mobilités**² sur la période 2022-2024. Elle a pour ambition de favoriser l'évolution professionnelle des agents publics et de favoriser l'atteinte des objectifs RH des employeurs publics (*attractivité, adéquation profil/poste, sécurisation des parcours professionnels etc.*). Le décret n°2022-1043 du 22 juillet 2022³ précise certains dispositifs d'accompagnement prévus dans cette stratégie à savoir l'offre d'accompagnement personnalisé, le bilan de parcours professionnel et la période d'immersion professionnelle (*chapitre 2 du décret*).

Cette stratégie organise la coopération des parties prenantes à l'accompagnement, définit leurs missions respectives (fiche action 1) et renouvelle les dispositifs pouvant être mobilisés (fiche action 3). Elle positionne **le référent information-mobilité** comme l'acteur de premier niveau d'information et d'aiguillage des agents en matière de mobilité. Le **conseiller mobilité carrière** (CMC) est réaffirmé comme le spécialiste RH de l'accompagnement humain des projets d'évolution professionnelle des agents de la fonction publique.

Dans ce contexte, cette stratégie prévoit d'**intensifier la professionnalisation des acteurs de l'accompagnement** en vue de les mettre en pleine capacité d'agir, que ce soit par leur outillage, leur mise en réseau ou encore leur formation (fiches action 4 et 5).

Le **schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État**⁴ (action 13), outil de coordination des politiques de formation, est le support indispensable à l'impulsion de la professionnalisation des acteurs de l'accompagnement, qu'ils soient en charge d'un 1^{er} niveau d'information, d'orienter vers les dispositifs pertinents, de conduire des entretiens d'accompagnement et de conseil ou de réaliser un bilan de parcours professionnel. Il précise que 100% des CMC doivent être formés d'ici 2023.

Offre existante depuis 2021

Au titre de 2022, comme en 2021, l'offre interministérielle de formation des acteurs de l'accompagnement personnalisé est composée de trois actions de formation :

- deux actions de formation au bénéfice des conseillers mobilité-carrière correspondant à deux niveaux d'expertise (niveau 1- prise de poste ; niveau 2- techniques renforcées)
- une action de formation au bénéfice des référents en charge de l'information en matière de mobilité au sein des services de ressources humaines de proximité, désormais appelés « référents information mobilité ».

Chaque action de formation est proposée deux fois par an, ce qui correspond à 6 sessions et à 72 professionnels formés.

² [Stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024 \(fonction-publique.gouv.fr\)](https://fonction-publique.gouv.fr)

³ [Décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](https://legifrance.gouv.fr)

⁴ [Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État | Portail de la Fonction publique \(fonction-publique.gouv.fr\)](https://fonction-publique.gouv.fr)

Projet de formation pour 2023

- Actualiser la formation de niveau 1 des CMC correspondant à la formation proposée à leur prise de poste (2 sessions, 24 participants) en prenant en compte la nouvelle stratégie (acteurs, dispositifs RH et réglementaires);
- Actualiser la formation pour les référents RH de proximité désormais appelés référents information mobilité (2 sessions, 24 participants) en prenant en compte la nouvelle stratégie (acteurs, dispositifs RH et réglementaires);
- Accompagner les CMC confirmés et exerçant ce métier à majorité de leur temps de travail, à l'animation d'un bilan de parcours professionnel collectif en mettant en place une nouvelle action de formation (3 sessions, 36 participants) dédiée à ce dispositif.

ACTION DE FORMATION N°3 ANIMER UN BILAN DE PARCOURS PROFESSIONNEL COLLECTIF

Contexte et cadre stratégique

Au titre des dispositifs mobilisables par les conseillers mobilité-carrière dans leurs accompagnements, le **bilan de parcours professionnel réalisé en collectif** est privilégié dans la stratégie. Il s'agit de renouveler l'approche des bilans professionnels, sécuriser les changements professionnels et apporter une solution autre que le bilan de compétences qui bénéficie à peu d'agents publics en raison de son coût individuel. Il est par ailleurs introduit réglementairement dans le décret « *évolution professionnelle* » du 22 juillet 2022. Un projet d'arrêté est en cours d'élaboration pour préciser son cadre d'usage.

Pour en savoir plus : pages 38 à 40 de la stratégie interministérielle et le décret mentionné.

Objectifs

Cette formation doit permettre aux stagiaires d'acquérir les compétences et d'adopter les postures pour animer un groupe de bilan de parcours professionnel, en respectant les phases communes à tout bilan :



Les objectifs sont les suivants :

1. S'approprier les enjeux et le cadre d'usage du bilan de parcours professionnel notamment sa modalité collective ainsi que son articulation avec d'autres pratiques (exemple : point carrière au début d'un entretien) ou dispositifs (exemple : bilan de compétences) en s'appuyant sur les éléments de doctrine de la stratégie interministérielle ;
2. Approfondir les notions envisagées dans le cadre des bilans (compétences, parcours, motivation, valeur de travail, environnement de travail, réseau etc.) à partir d'une approche pluridisciplinaire (sciences de l'éducation, psychologie du travail, philosophie, sciences comportementales etc.) ;
3. S'approprier et appliquer une méthodologie du bilan collectif : structurer le déroulé du bilan collectif et organiser ses différentes étapes (de la présentation du dispositif à l'évaluation par la promotion bénéficiaire) ;
4. Animer les différentes séances thématiques du bilan collectif et accompagner chaque agent du groupe dans :
 - a. la prise de recul sur son parcours professionnel ;

- b. la valorisation de ses expériences (projets, missions) professionnelles et para professionnelles ainsi que dans le repérage de ses valeurs de travail et de ses leviers de motivation ;
- c. la mobilisation de son réseau socio professionnel pour définir ou mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle ;
- d. la présentation efficace à l'oral de son parcours professionnel (sortir d'une logique chronologique, identifier un fil conducteur etc.) et d'une expérience professionnelle (réussite ou échec transformé en enseignements positifs)
- e. l'élaboration d'un document de synthèse de son bilan et d'un plan d'action pour son évolution professionnelle.

Public cible

Tout conseiller mobilité-carrière de la fonction publique de l'État, exerçant ce métier à majorité de son temps de travail et chargé par son administration d'animer des bilans de parcours professionnels collectifs.

Prérequis

Avoir suivi la formation interministérielle de prise de poste des CMC ou une autre formation lui ayant permis d'acquérir les compétences socles identifiées dans le référentiel disponible dans la stratégie.

Durée

3 à 5 jours.

Périodes de la formation

Première session souhaitée au cours du 1^{er} trimestre 2023.

Sessions et effectifs prévisionnels

3 sessions de 12 places soit 36 stagiaires.

Méthodes

- Utiliser des méthodes d'intelligence collective adaptées aux contenus et aux thématiques traitées (notamment codéveloppement professionnel) et ancrées dans les situations de travail réelles et des pratiques professionnelles concrètes dans la fonction publique ;
- La multimodalité est privilégiée.

Modalités de formation

- La classe virtuelle doit être prise en compte dans la définition des modalités de la formation.
- La formation doit s'articuler avec les modules de formation déposés sur la plateforme interministérielle de formation Mentor.

Lieu de formation

Locaux du commanditaire ou du prestataire.

Sélection des candidatures

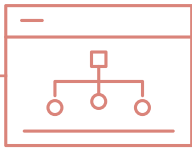
Opérée par la DGAFP sur la base d'un appel à candidatures interministériel et d'une présélection des candidatures par les ministères.

Modalités d'évaluation

- Questionnaire d'évaluation individuelle ;
- Échanges avec les stagiaires lors de la clôture collective de la formation en présence de l'opérateur et d'un représentant de la DGAFP.

Financement de l'action de formation

DGAFP – Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.



ANNEXE 4

Bilan de parcours professionnel : **ce que disent les textes**

FRANCE. MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES, Ordonnance n° 2021-658 du 26 mai 2021 renforçant la formation de certains agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle, Journal officiel n° 0121 du 27 mai 2021, TFPF2112348R.

FRANCE. MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES, Décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle, Journal officiel n° 0170 du 24 juillet 2022, TFPF2203910D.

FRANCE. MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES, Arrêté du 1^{er} août 2023 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics.

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**