



**LE SCHÉMA DIRECTEUR  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
TOUT AU LONG DE LA VIE  
DES AGENTS DE L'ÉTAT  
2018-2020**

**DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

DOCUMENT



## SOMMAIRE

<b>LE CADRE METHODOLOGIQUE</b>	<b>4</b>
<b>CADRE JURIDIQUE</b>	<b>5</b>
<b>PERIMETRE</b>	<b>5</b>
<b>METHODE D'ELABORATION</b>	<b>6</b>
<b>LES AXES</b>	<b>6</b>
<b>LES ACTIONS PRIORITAIRES</b>	<b>6</b>
<b>GOVERNANCE</b>	<b>7</b>
<b>ARTICULATION AVEC LE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT</b>	<b>8</b>
<b>PILOTAGE DES ACTIONS DU SCHÉMA DIRECTEUR</b>	<b>9</b>
<b>LES AXES ET LES ACTIONS PRIORITAIRES DU SCHÉMA DIRECTEUR</b>	<b>10</b>
<b>LES ACTIONS PRIORITAIRES</b>	<b>13</b>
AXE I : LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE STRUCTURER L'OFFRE DE FORMATION POUR ACCOMPAGNER COLLECTIVEMENT LES AGENTS DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE	14
① Diffuser une culture renouvelée de la relation à l'usager auprès de l'ensemble des agents	15
② Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique	16
③ Structurer des parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place un dispositif interministériel de labellisation	17
AXE II. LA TRANSITION NUMERIQUE UTILISER LE NUMERIQUE COMME LEVIER DE LA TRANSFORMATION DES ADMINISTRATIONS ET DE L'APPAREIL DE FORMATION DE L'ÉTAT	18
④ Développer l'offre de formation à distance et la rendre accessible à tous les agents publics via une plateforme interministérielle dédiée	19
⑤ Développer les formations et la certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC	20
⑥ Définir une stratégie de convergence des SI Formation ministériels et interministériels	21
AXE III. LA FONCTION MANAGÉRIALE ACCOMPAGNER LES ENCADRANTS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET L'EXERCICE DE LEURS RESPONSABILITES MANAGÉRIALES	22
⑦ Diffuser une culture managériale commune en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant et tout agent nommé à la direction d'un opérateur ministériel et en proposant des modules adaptés aux besoins de formation des managers tout au long de leurs parcours professionnels	23
⑧ Former les cadres, aux enjeux de l'égalité professionnelle, de la prévention et de la lutte contre les violences faites aux femmes (harcèlement, sexisme...)	24
AXE IV. LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES – ½ RENDRE L'AGENT PLEINEMENT ACTEUR DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL, EN RENFORÇANT L'INDIVIDUALISATION DANS LES FORMATIONS INITIALES ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE	25
⑨ Mettre en œuvre une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation	27
⑩ Développer des portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations concernant des filières métiers, des territoires et des ministères	28
⑪ Mobiliser l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles	29



12 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 leur parcours professionnels	30
AXE V. L'INTERMINISTERIALITE RENFORCER LE PILOTAGE DE LA POLITIQUE DE FORMATION DANS UN SOUCI DE QUALITE ET DE PERFORMANCE, EN DEVELOPPANT LES LOGIQUES DE COOPERATION ET DE MUTUALISATION	31
13 Développer une offre de formation interministérielle sur les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des porteurs interministériels et ministériels	32
14 Développer l'analyse des coûts de formation et proposer des outils permettant de mieux évaluer la formation menée dans un souci de qualité et de performance	33
15 Expérimenter en région une démarche de mutualisation des moyens de formation dans la perspective d'élaborer un schéma directeur régional de la formation professionnelle tout au long de la vie	34

---

**ANNEXES** **35**

<b>ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES INSTANCES DE GOUVERNANCE</b>	<b>36</b>
ANNEXE 1.1 : L'INSTANCE DE GOUVERNANCE STRATÉGIQUE GPI/ SCHÉMA DIRECTEUR	36
ANNEXE 1.2. LE COMITÉ DE PILOTAGE OPÉRATIONNEL	37
ANNEXE 1.3. LE COMITÉ DE PILOTAGE DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE DÉCONCENTRÉE	38
<b>ANNEXE 2 : CALENDRIER DES INSTANCES</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE 3 : TABLEAU DE RECENSEMENT DES ACTIONS EXONÉRÉES DE RÉGULATION AU TITRE DE L'ANNÉE 2018</b>	<b>41</b>
NOTICE EXPLICATIVE	42
PRÉCISIONS CONCERNANT LES RUBRIQUES DU TABLEAU DE RECENSEMENT DES ACTIONS	43
<b>ANNEXE 4 - LISTE DES CHEFS DE FILE ET DES CHANTIERS INTERMINISTÉRIELS</b>	<b>44</b>
<b>ANNEXE 5 : NOMENCLATURE DES DOMAINE DE FORMATION</b>	<b>49</b>



## LE CADRE METHODOLOGIQUE

DOCUMENT DE TRAVAIL

## CADRE JURIDIQUE

La loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires reconnaît, dans son article 22, « le droit à la **formation professionnelle tout au long de la vie** aux fonctionnaires. Il favorise leur développement professionnel et personnel, facilite leur parcours professionnel, leur mobilité et leur promotion ainsi que l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle existants. Il permet l'adaptation aux évolutions prévisibles des métiers. Il concourt à l'égalité d'accès aux différents grades et emplois, en particulier entre femmes et hommes, et à la progression des personnes les moins qualifiées. »

Les principaux dispositifs qui relèvent de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État sont précisés dans l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 :

- ① La formation professionnelle statutaire ;
- ② La formation continue ;
- ③ La formation de préparation aux examens, concours administratifs et autres procédures de promotion interne ;
- ④ La réalisation de bilans de compétences ;
- ⑤ La validation des acquis de l'expérience ;
- ⑥ Le congé de formation professionnelle.

**Le schéma Directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État**, instrument de coordination des politiques de formation, est prévu par l'article 34 du décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007, modifié par le décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 :

« La direction générale de l'administration et de la fonction publique élabore, en lien avec les ministères, un schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie. Ce schéma définit les priorités de formation dans les domaines communs à l'ensemble des ministères, coordonne leur action et celle des opérateurs à cet effet, fixe les objectifs et modalités pour

développer des formations numériques accessibles à tous les agents publics.

*Les plans ministériels de formation (...) sont rendus compatibles avec les orientations du schéma directeur et sont transmis à la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Celle-ci élabore le cadre réglementaire nécessaire à la mise en œuvre d'actions de formation. Elle assure la coordination et le soutien nécessaires pour le développement et l'évaluation, par les différents départements ministériels, de leurs documents d'orientation, plans et actions de formation. Elle veille à la mutualisation des actions de formation. Elle anime le réseau des écoles et organismes chargés de la formation initiale et continue des agents publics de l'État, en lien avec les différents départements ministériels ».*

## PERIMETRE

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État couvre **les domaines communs à l'ensemble des agents de l'État**. Par domaines communs, il est entendu les domaines de formation correspondant à des métiers qui concernent l'ensemble des périmètres ministériels, mais aussi les orientations qui sont susceptibles d'être partagées par tous les acteurs, tant en termes de contenu (par exemple la transformation de l'action publique) que de moyens (développement des outils numériques dans l'appareil de formation).

Il concerne **l'ensemble des dispositifs de la formation professionnelle tout au long de la vie**, y compris le **compte personnel de formation**.

Ce **document-cadre** définit, dans une perspective pluriannuelle, les orientations stratégiques de formation pour la fonction publique de l'État. Ces orientations s'appliquent par conséquent **aux services des ministères, à leurs opérateurs** ainsi qu'**aux services qui mettent en œuvre des actions de formation à l'attention des services déconcentrés**.

## METHODE D'ÉLABORATION

La **démarche d'élaboration du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2018-2020** a visé, conformément au cadre fixé par le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 (modifié par le décret n° 2016-1804, du 22 décembre 2016), à :

- ✓ définir les priorités de formation dans les domaines communs ;
- ✓ accompagner la transformation de l'action publique en s'appuyant notamment sur le numérique et permettre sa mise en œuvre par tous les acteurs ;
- ✓ faciliter les transitions professionnelles ;
- ✓ renforcer le pilotage de la politique de formation à travers une meilleure coordination de l'action des ministères et de leurs opérateurs et une mutualisation accrue des ressources et des compétences ;
- ✓ évaluer et prioriser les projets qui contribueront à la transformation de l'appareil de formation.

L'élaboration du schéma directeur par la Direction générale de la fonction publique (DGAFP) s'est déroulée en plusieurs étapes. Six réunions ont été organisées entre juin et décembre 2017 avec les ministères, leurs opérateurs et les directions interministérielles ainsi qu'avec les plateformes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH). Ces réunions ont permis de **définir, de manière concertée, les orientations stratégiques du schéma directeur** et d'identifier les leviers à mobiliser afin de renforcer et moderniser l'appareil de formation de l'État.

Dans ce cadre, la DGAFP a procédé, auprès des acteurs de la formation professionnelle, au niveau national comme déconcentré, à un recensement des actions et projets correspondant aux orientations stratégiques du schéma directeur.

Sur la base des actions recensées, le schéma directeur a été structuré autour de cinq axes stratégiques et 15 actions prioritaires et apparaissant particulièrement structurantes.

Cette architecture a été présentée aux ministères, aux directions interministérielles ainsi qu'aux PFRH.

Le schéma directeur a également fait l'objet d'échanges avec les représentants des personnels dans le cadre de la **Formation spécialisée « commission de la formation professionnelle »** du **Conseil supérieur de la Fonction publique de l'État** réunie les 18 octobre 2017 et 17 janvier 2018.

## LES AXES

Les axes **représentent les orientations stratégiques** du schéma directeur. Stables sur l'ensemble de la période, ils doivent guider les orientations des politiques de formation mises en œuvre à tous les niveaux d'action (administration centrale, opérateurs, directions interministérielles, services déconcentrés) pendant la période 2018-2020.

**Les ministères**, en administration centrale comme dans les services déconcentrés, **et leurs opérateurs sont invités à prendre en compte ces différents axes dans les actions qu'ils mettent en œuvre.**

## LES ACTIONS PRIORITAIRES

Les **actions prioritaires du schéma directeur** traduisent d'un point de vue opérationnel et dans une approche interministérielle ces cinq axes.

Elles visent à accompagner les réformes engagées par le Gouvernement et de moderniser l'appareil de formation de l'État en privilégiant les logiques de coopération et de mutualisation entre acteurs de la formation.

Elles sont détaillées sous forme d'objectifs, de modalités de mise en œuvre et de calendrier. Elles pourront faire l'objet d'ajustements chaque année.

Elles n'ont pas vocation à rendre compte des actions menées spécifiquement par les ministères en déclinaison de ces axes, lesquelles feront l'objet d'un suivi ad hoc selon les modalités définies ci-dessous (cf. articulation avec le Grand plan d'investissement).



## GOVERNANCE

### GOVERNANCE

La gouvernance du schéma directeur de la formation professionnelle des agents de l'État est composée de **trois instances** (cf. annexe 1) :

- 1 Une **instance de gouvernance stratégique Grand Plan d'Investissement/ Schéma directeur** de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État ;
- 2 Un **comité de pilotage opérationnel** ;
- 3 Un **comité de pilotage de la formation interministérielle déconcentrée**.

Les orientations stratégiques du schéma directeur ainsi qu'un bilan de sa mise en œuvre sont présentés, chaque année, dans le cadre du **Comité des DRH** et de la commission spécialisée « Commission de la formation professionnelle » du **Conseil supérieur de la Fonction publique de l'État**.

#### 1 L'INSTANCE DE GOUVERNANCE STRATEGIQUE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT (GPI)/ SCHEMA DIRECTEUR

Cette instance assure la coordination et l'articulation entre le GPI et le Schéma directeur (cf. annexe 1.1.). Elle examine les actions engagées par les ministères, leurs opérateurs et les services déconcentrés et leur adéquation avec les objectifs du GPI et du schéma directeur. Elle détermine sur cette base le montant des dépenses pouvant faire l'objet d'exonération de mise en réserve ou les éventuelles mesures permettant de financer et de soutenir des initiatives mutualisées.

Cette instance se réunit une fois par an.

#### 2 LE COMITE DE PILOTAGE OPERATIONNEL

Le comité de pilotage opérationnel (cf. annexe 1.2.) assure le pilotage opérationnel du schéma directeur : suivi de la réalisation des actions inscrites au schéma directeur ; ajustement, le cas

échéant, des actions et proposition de nouvelles actions en fonction des orientations ; préparation des décisions à soumettre à l'instance de gouvernance stratégique GPI/ Schéma directeur.

Ce comité de pilotage se réunit trois fois par an.

#### 3 LE COMITE DE PILOTAGE DE LA FORMATION INTERMINISTERIELLE DECONCENTREE

Cette instance a pour objet d'accompagner la mise en œuvre opérationnelle, en région, du schéma directeur de la formation professionnelle (cf. annexe 1.3.). A ce titre elle veille à la compatibilité des plans régionaux interministériels de formation (PRIF) avec les actions inscrites au schéma directeur, elle associe les ministères dans les démarches de renforcement des collaborations locales et accompagne les acteurs territoriaux vers l'élaboration de schéma directeur régionaux de la formation professionnelle tout au long de la vie. Cette instance se réunit une fois par an.

Annexe 1 : Présentation détaillée des instances de gouvernance  
Annexe 1.1 : Instance de gouvernance stratégique GPI / Schéma directeur de la formation professionnelle  
Annexe 1.2 : Comité de pilotage opérationnel  
Annexe 1.3 : Instance de pilotage de la politique de formation interministérielle à l'attention des services déconcentrés  
Annexe 2 : Calendrier des instances

## **ARTICULATION AVEC LE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT**

Outil de la coordination des politiques de formation, le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État s'articule avec le Grand Plan d'Investissement (GPI) 2018-2022 afin d'accompagner les réformes structurelles conduites par le gouvernement.

Le rapport remis au Premier Ministre par M. Jean Pisani-Ferry en septembre 2017 et consacré au Grand plan d'investissement recommande notamment que 10 % des dépenses consacrées à la formation au sein de la fonction publique de l'État soient dédiées :

- ✓ au développement des compétences numériques des agents publics ;
- ✓ et à la modernisation du système de formation professionnelle et statutaire.

Le schéma directeur pour la formation professionnelle tout au long de la vie (SDFPTLV) décline et précise ces orientations.

Ainsi, afin de favoriser un recentrage d'une partie des crédits de formation des ministères et établissements publics sur les priorités définies au titre du GPI et du schéma directeur, l'ensemble des actions mises en œuvre à ce titre pourront bénéficier d'une exonération de régulation qui se traduirait par une absence de mise en réserve sur les crédits de fonctionnement (Titre 3).

Pour bénéficier de cette exonération, les ministères doivent :

- ✓ recenser les actions identifiées comme relevant des priorités du GPI et du SDFPTLV ;
- ✓ présenter ces dépenses en identifiant, par action ou par activité, les différents programmes budgétaires mobilisés (annexe 3).

Ce document déclaratif est soumis à l'instance de gouvernance stratégique GPI/Schéma

directeur qui, selon le calendrier donné en annexe :

- ✓ examine les actions portées par les ministères et leurs opérateurs et leur adéquation avec les priorités définies par le GPI et le SDFPTLV ;
- ✓ détermine le montant de crédits exonéré de mise en réserve pour chaque périmètre ministériel et le cas échéant les actions interministérielles, portées par un ministère ou une direction interministérielle, pouvant faire l'objet d'un financement interministériel total ou partiel dans le cadre du GPI ;
- ✓ préconise d'éventuelles mesures de régulation pour l'année N et l'année N+1 en fonction des bilans N-1.

Annexe 3 : Tableau de recensement des actions exonérées de régulation au titre de l'année 2018





## PILOTAGE DES ACTIONS DU SCHÉMA DIRECTEUR

Les actions prioritaires du schéma directeur se composent d'un ou plusieurs chantiers interministériels.

**Pour chaque action prioritaire, un ou plusieurs chefs de file interministériels** est désigné. Les chefs de file interministériels sont notamment en charge de piloter la mise en œuvre de l'action prioritaire et d'assurer la coordination et l'articulation entre les différents chantiers.

**Pour chacun des chantiers interministériels, un ou plusieurs porteurs** en charge de la mise en œuvre de l'action sont identifiés (ministère, opérateur ou direction interministérielle).

Les missions des chefs de file interministériels et des porteurs seront précisés à travers un document-cadre qui sera annexée au présent schéma après avoir été validé par l'instance de gouvernance stratégique GPI /schéma directeur. La définition de ces missions prendra en compte les principes suivants.

**Le chef de file pour une action prioritaire est en charge de :**

**L'identification**, en lien avec la DGAFP, des **acteurs** impliqués dans les chantiers interministériels composant l'action prioritaire ainsi que des **ressources** mobilisées ;

La **définition, en lien avec les chantiers, des différentes étapes de l'exécution de l'action** et de ses **modalités de mise en œuvre** ;

La **coordination des acteurs et des chantiers** qui composent l'action prioritaire ;

Le **suiti de l'exécution** de l'action prioritaire et des chantiers qui la constituent ;

La présentation de **l'état d'avancement** et le **bilan de l'action prioritaire** lors des instances de gouvernance du schéma directeur : instance de gouvernance stratégique GPI/Schéma directeur et comité de pilotage opérationnel.

Le ou les **porteurs d'un chantier interministériel** est notamment en charge de :

**L'identification** des **ressources** nécessaires à mobiliser pour la conduite du chantier ;

La **définition, en lien avec le(s) chef(s) de file de l'action prioritaire, des différentes étapes de l'exécution de l'action** et de ses **modalités de mise en œuvre** ;

La **réalisation** de tout ou partie du chantier.

Annexe 4 : document-cadre recensant les chefs de file et chantiers interministériels

PILOTAGE DES ACTIONS

## LES AXES ET LES ACTIONS PRIORITAIRES DU SCHÉMA DIRECTEUR

DOCUMENT DE TRAVAIL

## AXES ET ACTIONS PRIORITAIRES

### LES AXES

### LES ACTIONS PRIORITAIRES

#### I. LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

*Structurer l'offre de formation pour accompagner collectivement les agents dans un contexte de transformation de l'action publique*

3 ACTIONS

- ① *Diffuser une culture renouvelée de la relation à l'usager auprès de l'ensemble des agents*
- ② *Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique*
- ③ *Structurer des parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place un dispositif interministériel de labellisation*

#### II. LA TRANSITION NUMERIQUE

*Utiliser le numérique comme levier de la transformation des administrations et de l'appareil de formation de l'État*

3 ACTIONS

- ④ *Développer l'offre de formation à distance et la rendre accessible à tous les agents publics via une plateforme interministérielle dédiée*
- ⑤ *Développer les formations et certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC*
- ⑥ *Définir une stratégie de convergence des SI Formation ministériels et interministériels*

#### III. LA FONCTION MANAGÉRIALE

*Accompagner les encadrants dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'exercice de leurs responsabilités managériales*

2 ACTIONS

- ⑦ *Diffuser une culture managériale commune en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant et tout agent nommé à la direction d'un opérateur ministériel et en proposant des modules adaptés aux besoins de formation des managers tout au long de leurs parcours professionnels*
- ⑧ *Former les cadres aux enjeux de l'égalité professionnelle, de la prévention et de la lutte contre les violences faites aux femmes (harcèlement, sexisme...)*

## AXES ET ACTIONS PRIORITAIRES

### LES AXES

#### IV. LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

*Rendre l'agent pleinement acteur de son parcours professionnel, en renforçant l'individualisation dans les formations initiales et l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle*

4 ACTIONS

### LES ACTIONS PRIORITAIRES

**9** *Mettre en œuvre une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation*

**10** *Développer des portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations concernant des filières métiers, des territoires et des ministères*

**11** *Mobiliser l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles*

**12** *Développer une offre de formation professionnelle à l'attention des conseillers et acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leur parcours professionnels*

#### V. L'INTERMINISTERIALITE

*Renforcer le pilotage de la politique de formation dans un souci de qualité et de performance, en développant les logiques de coopération et de mutualisation*

3 ACTIONS

**13** *Développer une offre de formation interministérielle sur les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des porteurs interministériels et ministériels*

**14** *Développer l'analyse des coûts de formation et proposer des outils permettant de mieux évaluer la formation menée dans un souci de qualité et de performance*

**15** *Expérimenter en région une démarche de mutualisation des moyens de formation dans la perspective d'élaborer un schéma directeur régional de la formation professionnelle tout au long de la vie*



## LES ACTIONS PRIORITAIRES

## LES MODALITÉS DE RÉALISATION DES ACTIONS

### AXE I : LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

#### Structurer l'offre de formation pour accompagner collectivement les agents dans un contexte de transformation de l'action publique

① Diffuser une culture renouvelée de la relation à l'utilisateur auprès de l'ensemble des agents

Constituer une offre de formation dédiée à la relation à l'utilisateur, et notamment au droit à l'erreur

2018

Mettre en place un marché interministériel offrant différents modes d'accompagnement aux acteurs de la transformation (pilotage des projets de transformation, innovation managériale, transformation numérique, coaching...)

2018

② Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique

Développer des modules de formation dédiés à la transformation ou à l'évaluation de l'action publique (exemple : partenariat avec l'Université en vue de déployer une formation pluridisciplinaire consacrée à l'évaluation de l'action publique sur l'ensemble du territoire)

2018

Créer une " Université de la transformation de l'action publique "

2019

③ Structurer des parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place un dispositif interministériel de labellisation

Établir un dispositif interministériel de labellisation des parcours de formation et le décliner par filière métier

2018

## 1 Diffuser une culture renouvelée de la relation à l'utilisateur auprès de l'ensemble des agents

**Chefs de file interministériels :** DITP/DGAFP

Inscrit dans le **chantier de la transformation de l'action publique** et dans le programme **Action Publique 2022**, le **projet de loi « Pour un État au service d'une société de confiance »** a été présenté le 27 novembre 2017 au Conseil des ministres par le ministre de l'Action et des Comptes publics, **Gérald Darmanin**.

Ce projet qui repose sur deux piliers –« **faire confiance** » et « **faire simple** »- vise d'une part, à restaurer la confiance entre l'administration et les usagers (particuliers et entreprises) à travers la création d'un « **droit à l'erreur** » et d'un « **droit au contrôle** » qui concourent tous deux au passage d'une administration qui intervient pour sanctionner à « **une administration qui accompagne, qui s'engage et qui dialogue** ».

D'autre part, ce projet vise à simplifier les normes et les procédures qui régissent les relations entre l'administration et ses usagers.

La présente action a pour objectif de mettre en œuvre les orientations du « droit à l'erreur » et le principe de la « bienveillance » de l'administration envers ses interlocuteurs essentiellement par des **actions de formation des agents publics visant à favoriser le développement d'une culture de l'accompagnement et du conseil aux usagers**.

Il s'agira notamment d'élaborer des **ressources pédagogiques permettant et d'explicitier le sens de ces évolutions**. Ces ressources pédagogiques pourront être **intégrées dans les formations techniques** mises en œuvre par les différents périmètres ministériels. Ces formations sont en cours d'élaboration et seront présentées au projet de loi, mais elles ne sont pas encore de formation interministérielle.

AXE I. LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

## Chantiers interministériels :

### 1. Constitution d'une offre de formation dédiée à la relation à l'utilisateur, et notamment au « droit à l'erreur ».

Cette offre pourra être déployée à un niveau interministériel ou ministériel (en fonction de la nécessité ou non de contextualiser le contenu de la formation). Les formations qui seraient mises en œuvre au niveau ministériel doivent s'appuyer sur un cahier des charges commun ;

### 2. Élaboration d'une mallette pédagogique (référentiels de formation, supports pédagogiques, etc.). Ces ressources auront vocation à être déclinées et contextualisées dans les formations techniques organisées par les différents périmètres ministériels

Cette offre sera pilotée conjointement par la DITP et la DGAFP.

## Calendrier prévisionnel :

- ✓ **Mars à juin 2018** : installation d'un groupe de travail avec les porteurs interministériels afin d'élaborer le cahier des charges national de l'offre de formation et de préfigurer l'offre interministérielle ;
- ✓ **Juin/juillet 2018** : élaboration d'une mallette pédagogique ;
- ✓ **Septembre 2018** : mise en œuvre du plan de formation interministériel.

## ② Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique

**Chefs de file interministériels :** DITP/DGAFP

Le **Grand Plan d'Investissement** comme le programme **Action Publique 2022** visent à accompagner des réformes structurelles qui permettront de transformer le service public et l'adapter aux évolutions du monde et de la société. Il s'agit ainsi d'améliorer la qualité de service et d'offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics tout en accompagnant la baisse des dépenses publiques.

L'action proposée vise à **accompagner la montée en compétences et les projets de l'ensemble des acteurs de la transformation de l'action publique** (managers, porteurs des projets...).

Deux modes opératoires sont identifiés :

- ✓ **la création d'une « Université de la transformation publique »** dédiée à l'accompagnement des acteurs de la transformation sur un modèle qui favorise la constitution de réseaux et propose une gamme diversifiée de services.
- ✓ **la constitution d'une offre de formation interministérielle** relative à la méthodologie de conduite de la transformation, au travail en mode projet et à l'évaluation de l'action publique.

### Chantiers interministériels :

**1. Création d'une « Université de la transformation publique »** dédiée à l'accompagnement des projets de transformation.

Cette « **Université de la transformation publique** » aurait pour objectif de mettre à disposition des managers et porteurs de projet, en lien avec leurs actions de transformation, un centre permettant à la fois de bénéficier de :

- ✓ **sources d'inspiration :** R&D, *learning expedition*, partenariat avec des universités

- ✓ **un cadre d'expérimentation :** Lab créatif (atelier d'idéation, expérimentation d'écosystèmes innovants) ; des Crash test (Flash 360°)
- ✓ **une offre de développement de compétences :** formations-actions ; co-développement ; coaching individuel et collectif.

La création de cette Université sera pilotée par la DITP.

2. Constitution d'une **offre interministérielle :**

- ✓ Mise en place d'un **marché interministériel** offrant différents modes d'accompagnement aux acteurs de la transformation (pilotage des projets de transformation, innovation managériale, transformation numérique, coaching...) - travail engagé par la DITP ;
- ✓ **Développement de modules de formation dédiés à la transformation et à l'évaluation de l'action publique** (exemple : partenariat avec l'Université en vue de déployer une formation pluridisciplinaire consacrée à l'évaluation de l'action publique sur l'ensemble du territoire).

Cette offre de formation sera pilotée conjointement par la DITP et la DGAFP.

### Calendrier prévisionnel :

- ✓ **1<sup>er</sup> semestre 2018 :** Élaboration du cadre (acteurs, champs d'intervention, modalités de mise en œuvre des actions, etc.) de l'Université de la transformation publique
- ✓ **Septembre 2018 :** mise en œuvre d'une offre interministérielle pour accompagner la transformation et d'une offre de formation dédiée à la relation à l'utilisateur
- ✓ **Début 2019 :** Ouverture de l'université





**AXE I. LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE**

**3 Structurer des parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place un dispositif interministériel de labellisation**

**Chef de file(s) interministériel(s) : DGAFP**

Cette action consiste à **structurer une offre de formation interministérielle** pour les filières professionnelles afin d'organiser les parcours de formation et de permettre leur identification par les services et par les agents.

Pour ce faire, un **label interministériel** correspondant à un cadre commun en matière aussi bien d'ingénierie pédagogique de formation que de modalités d'organisation sera mis en place. Ce dispositif représentera un moyen d'information des agents et des administrations sur la qualité d'une formation et permettra de reconnaître, de valoriser et de promouvoir une offre de formation interministérielle.

Ce dispositif de structuration de l'offre de formation interministérielle autour des filières professionnelles, des métiers et des compétences devra permettre de développer, pour certains parcours, des logiques de certification.

**Chantiers interministériels :**

1- Définir le cahier des charges du label et la procédure de labellisation :

- ✓ Le cahier des charges du label : mettre en place les critères du label :

- ingénierie de formation ;
- dimension interministérielle ;
- articulation avec les orientations stratégiques nationales... ;

- ✓ La procédure de labellisation : mettre en place les modalités d'attribution du label, les instances (commission consultative interministérielle...) en charge de son attribution ; les moyens et les acteurs mobilisés ainsi que les modalités de son pilotage ;

2- Procéder à l'identification, dans l'offre existante, des parcours de formation pouvant être labellisés et mener un travail d'articulation entre les parcours et les outils de structuration des filières professionnelles (Répertoire Interministériel des Métiers de l'État, Dictionnaire des compétences, etc.) ;

3- Examiner des parcours de formation dans la perspective de création de formations certifiantes pour certains métiers au sein des filières professionnelles concernées.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **2018** : mise en place d'un groupe de travail réunissant ministères et directions interministérielles afin de définir le cahier des charges du label et la procédure de labellisation et d'identifier les parcours de formation existants ;

- ✓ **2019** : publication d'une circulaire relative à la mise en œuvre du label.

**AXE II. LA TRANSITION NUMERIQUE**

**Utiliser le numérique comme levier de la transformation des administrations et de l'appareil de formation de l'État**

<p><b>4</b> Développer l'offre de formation à distance et la rendre accessible à tous les agents publics via une plateforme interministérielle dédiée</p>	<p>Développer un centre de ressources interministériel organisé autour d'un réseau d'administrateurs et de contributeurs (ministères et opérateurs) produisant les contenus pour la communauté selon une chaîne de validation décentralisée et éditorialisée</p>	<p>2019</p>
	<p>Mettre en place un marché interministériel de ressources techniques permettant la production de tout ou partie des contenus conçus par les contributeurs (MOOC, Modules e-learning, tutoriels, outils d'auto-évaluation)</p>	<p>2019</p>
	<p>Mettre en œuvre un marché interministériel d'acquisition de modules pour les besoins non couverts</p>	<p>2019</p>
<p><b>5</b> Développer les formations et la certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC</p>	<p>Développer les formations et la certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC</p>	<p>2018</p>
	<p>Favoriser l'accès à une offre de formation ciblée sur les métiers en tension en développant les parcours certifiants, diplômants ou labellisés (en lien avec les travaux d'animation de la filière numérique et SIC)</p>	<p>2018</p>
	<p>Développer une offre d'accompagnement interministériel à destination des acteurs des politiques publiques</p>	<p>2018</p>
	<p>Développer une offre interministérielle sur les compétences clés du numérique (élaboration de stratégies numériques, conduite de projet, etc.)</p>	<p>2018</p>
<p><b>6</b> Définir une stratégie de convergence des SI Formation ministériels et interministériels</p>	<p>Définir une stratégie de convergence des SI Formation ministériels et interministériels</p>	<p>2019</p>

#### 4 Développer l'offre de formation à distance et la rendre accessible à tous les agents publics via une plateforme interministérielle dédiée

**Chefs de file interministériels :** DGAFP/DINSIC/DAE

Le **développement de la formation à distance** est un enjeu majeur de la modernisation de l'appareil de formation de l'État. Il répond en effet à un besoin des agents comme des services de pouvoir disposer d'une offre de formation immédiatement disponible, dès l'identification d'un besoin en formation et quel que soit son lieu de travail. La formation à distance apparaît également comme un **complément efficace à la formation présentielle**, que ce soit en formation initiale ou en formation continue.

Or le développement de la formation à distance apparaît extrêmement hétérogène entre les administrations. En effet, certaines disposent de dispositifs ambitieux mais coûteux, d'autres ne sont pas en mesure de proposer ce service à leurs agents.

Ainsi, l'objectif de cette action est **de généraliser, pour tous les agents, l'accès à une offre de formation à distance en mutualisant les ressources existantes et en développant une stratégie visant à mettre en place, autour d'une plateforme interministérielle commune, un modèle de développement et de production des contenus à la fois collaboratif et pérenne.**

Pour son développement et sa maintenance, la plateforme pourrait être **rattachée à un ou plusieurs opérateurs de formation à vocation interministérielle.**

**Exemple :**

Le dispositif M@gistère du Ministère de l'Éducation nationale propose une plateforme nationale articulée avec des plateformes propres à chaque académie. Elle s'appuie sur un réseau d'administrateurs et de contributeurs qui peuvent produire leurs propres contenus à la communauté et utiliser les contenus existants.

**AXE II. LA TRANSITION NUMERIQUE**

- ✓ Organiser un **groupe de travail interministériel** dédié associant ministères et opérateurs ;
- ✓ Mener une enquête interministérielle pour recenser les ressources existantes et les besoins à court/moyen termes ;
- ✓ Définir une stratégie de convergence et de mutualisation des moyens techniques et des ressources existants en vue de créer un écosystème autour d'une plateforme interministérielle ;
- ✓ Développer un **centre de ressources interministériel** organisé autour d'un réseau d'administrateurs et de contributeurs (ministères et opérateurs) produisant les contenus pour la communauté selon une chaîne de validation décentralisée et éditorialisée ;
- ✓ Mettre en place un **marché interministériel de ressources techniques** permettant la production de tout ou partie des contenus conçus par les contributeurs (MOOC, Modules e-learning, tutoriels, outils d'auto-évaluation) ;
- ✓ Mettre en œuvre un **marché interministériel d'acquisition de modules** pour les besoins non couverts.

#### Calendrier prévisionnel :

- ✓ **Septembre 2017** : Mise en place d'un groupe de travail ;
- ✓ **Février 2018** : Enquête interministérielle de cartographie des ressources existantes et d'évaluation des besoins ;
- ✓ **Premier semestre 2018** : Établissement d'un schéma directeur pour le développement de la formation à distance et rédaction d'un cahier des charges pour la création d'une plateforme interministérielle ;
- ✓ **Octobre 2018** : Publication d'un guide sur la formation à distance ;
- ✓ **Début 2019** : Mise en place des marchés interministériels ;
- ✓ **Début 2019** : Ouverture de la plate-forme interministérielle de formation à distance.

#### Chantiers interministériels:

## 5 Développer les formations et la certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC

**Chefs de file interministériels : DINSIC/DGAFP**

La transformation numérique représente un enjeu majeur pour l'État, à la fois levier de modernisation des organisations et des modes de travail, mais également génératrice de nouveaux besoins et attentes des usagers vis-à-vis des services publics. Son objectif premier est de faire en sorte que les services numériques et la désintermédiation soient nativement intégrés dans la conception des politiques publiques et dans la façon de les opérer. Il s'agit également pour l'État d'assurer la réussite de l'ensemble des projets numériques qu'il entreprend. Le premier objectif de cette action est **d'acculturer l'ensemble des agents au numérique** en s'appuyant sur la plateforme PIX pour :

- ✓ Réaliser une **évaluation initiale de leurs compétences**, puis un **calibrage des apprentissages** nécessaires pour les amener à une meilleure compréhension des enjeux numériques au sein de l'État ;
- ✓ **Certifier** ensuite **les compétences acquises** par l'agent.

Le second objectif est de **sensibiliser et former les acteurs des politiques publiques aux enjeux du numérique** pour assurer sa prise en compte dans la conception et le suivi de celles-ci en :

- ✓ Construisant des **parcours spécifiques sur les parcours initiaux** (en particulier ENA, IRA, INET...) mais aussi à destination des acteurs déjà en fonction ;
- ✓ Ces dispositifs pourraient notamment inclure la **conception d'un service numérique par les cadres dirigeants**, pour rendre le sujet concret.

Le troisième objectif est de **permettre aux administrations de se doter des compétences dédiées** nécessaires aujourd'hui et demain pour accompagner cette évolution. Au-delà du recrutement sur ces nouvelles compétences, il s'agit de :

- ✓ **favoriser l'acquisition et le développement de ces compétences** : accompagner les agents qui le souhaitent, **AXE II. LA TRANSITION NUMERIQUE** s'inscrire plus fortement dans les parcours professionnels, accompagner les métiers en tension et les compétences rares.
- ✓ **accompagner ces transitions professionnelles mais également les valoriser** en permettant

aux agents qui le souhaitent de se voir reconnaître, par un label reconnu, une certification, voire un diplôme, les compétences acquises en formation.

### Chantiers interministériels :

- ✓ **Ouvrir la plateforme PIX**, service public en ligne d'évaluation et de certification des compétences numériques, à l'ensemble des agents de l'État ;
- ✓ En lien avec **les travaux d'animation de la filière numérique et SIC**, favoriser l'accès à une offre de formation ciblée sur les métiers en tension en développant les parcours certifiants, diplômants ou labellisés ;
- ✓ Développer une **offre d'accompagnement interministériel à destination des acteurs des politiques publiques** ;
- ✓ En cible, **développer une offre interministérielle sur les compétences clefs du numérique** (élaboration de stratégies numériques, conduite de projet, etc.).

### Calendrier prévisionnel :

- ✓ **Fin 2018** : expérimentation de l'ouverture de PIX sur une première population d'agents publics ;
- ✓ **Fin 2018** : mise en place d'une première offre d'accompagnement pour les acteurs des politiques publiques ;
- ✓ **Mi 2019** : développement d'une première offre interministérielle « test » aux métiers du numérique construite dans la perspective d'une certification ou de la délivrance d'un diplôme ;
- ✓ **2020** : élargissement de l'offre interministérielle d'accès aux parcours certifiant en priorité sur les métiers en tension et les compétences clefs ;
- ✓ **2019-2020** : extension de l'accès à la plateforme PIX.

## 6 Définir une stratégie de convergence des SI Formation ministériels et interministériels

**Chefs de file interministériels : DGAFP/DINSIC**

L'objectif de cette action est d'assurer une **convergence et une synchronisation des outils de gestion de la formation** afin de permettre l'échange des données entre systèmes d'information, de limiter les doubles ou triples saisies par les gestionnaires de formation.

L'objectif est triple :

- ✓ **Définir les besoins métiers communs** autour desquels devront être structurés et devront pouvoir répondre, à terme, les SI formation et en particulier les SI interministériels (gestion du processus formation, gestion des coûts, passeport formation pouvant être lié à un passeport compétences, etc.) ;
- ✓ **Assurer la convergence des référentiels utilisés dans les différents SI** à travers :
  - La définition d'un référentiel de présentation des offres de formation en se basant sur un référentiel national comme par exemple le langage de référence de description de l'information sur l'offre de formation (Lhéo) ;
  - La généralisation de l'intégration du référentiel des domaines de formation de la DGAFP, de référentiel des compétences (DICO) en lien avec le référentiel des métiers de l'État (RIME) ;
  - L'intégration d'un référentiel commun des coûts de formation.
- ✓ Permettre l'interopérabilité entre les principaux outils que sont HRAccess (RenoIRH), le SI CPF géré par la Caisse des

Dépôts et Consignations, l'outil de gestion des offres de formation interministérielles SAFIRE afin de favoriser l'échange des données de formation et permettre une mise à jour en temps réel des informations dans les SI ministériels

Pour assurer cette convergence une **stratégie de moyen/long terme** sera formalisée en lien avec la DINSIC.

### Chantiers interministériels:

- ✓ **Définir les besoins métiers socles** ainsi que des référentiels communs (présentation des offres de formation, etc.) auxquels doivent répondre l'ensemble de l'écosystème SI ;
- ✓ **Établir une stratégie de convergence** intégrant l'interopérabilité des systèmes afin d'engager les évolutions des SI formation interministériel.

### Calendrier prévisionnel :

- ✓ **1<sup>er</sup> trimestre 2018** : Établir une cartographie des SI formation existants au niveau interministériel, au sein des ministères et des principaux opérateurs (base logicielle, fonctionnalités, évolutions prévues, etc.) ;
- ✓ **Juin 2018** : Définir les besoins métiers socles ainsi que des référentiels communs (présentation des offres de formation, etc.) auxquels doit répondre l'ensemble de l'écosystème SI ;
- ✓ **Septembre/octobre 2018** : Établir une stratégie de convergence intégrant l'interopérabilité des systèmes ;
- ✓ **2019** : Engager des évolutions des SI formation interministériel dont notamment l'outil de gestion des offres de formation interministérielles SAFIRE.

**AXE III. LA FONCTION MANAGÉRIALE**

**Accompagner les encadrants dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'exercice de leurs responsabilités managériales**

**7** Diffuser une culture managériale commune en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant et tout agent nommé à la direction d'un opérateur ministériel et en proposant des modules adaptés aux besoins de formation des managers tout au long de leurs parcours professionnels

Dédier des financements interministériels en vue de permettre à la communauté des agents de l'Etat d'accéder à des modules de formation actuellement déployés par les ministères au profit de leurs agents

2018

Engager l'élaboration d'un marché interministériel en vue de compléter l'offre existante

2019

**8** Former les cadres aux enjeux de l'égalité professionnelle, de la prévention et de la lutte contre les violences faites aux femmes (harcèlement, sexisme...)

Engager l'élaboration d'un marché interministériel

2018

**7 Diffuser une culture managériale commune en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant et tout agent nommé à la direction d'un opérateur ministériel et en proposant des modules adaptés aux besoins de formation des managers tout au long de leurs parcours professionnels**

**Chef de file interministériel : DGAFP**

Les managers sont au cœur des processus de transformation tout en ayant la charge de créer les conditions du développement professionnel de leurs collaborateurs et de la performance collective de leurs équipes.

Pour répondre à ces enjeux, il apparaît nécessaire de développer et de favoriser la diffusion d'une **culture commune à l'ensemble des managers** autour :

- ✓ **de valeurs, de pratiques managériales communes** : management participatif, qualité de vie au travail, innovation managériale, bienveillance, accompagnement des collaborateurs, valorisation du dialogue social, égalité professionnelle, promotion de la diversité, déontologie, etc. ;
- ✓ **d'objectifs partagés** : accompagner la transition numérique, favoriser pour les agents les conditions de l'innovation, de la prise d'initiative, le droit à l'erreur, prévenir et lutter contre les violences faites aux femmes, etc.

Ainsi, l'objectif de cette action est de :

- ✓ **systematiser l'accès à une formation pour tout agent prenant pour la première fois des fonctions d'encadrement**, quel que soit son grade, son statut ou sa fonction ;
- ✓ transmettre à l'ensemble des primo-encadrants le **socle de compétences** clefs attendues aujourd'hui d'un manager ;
- ✓ leur permettre d'intégrer les principaux enjeux managériaux liés à la transformation de l'action publique ;

- ✓ diffuser une culture et des valeurs communes ;
- ✓ et **répondre aux besoins en compétences managériales des cadres tout au long de leurs parcours**.

Cette action pourrait être proposée à l'attention des **cadres nommés à la direction d'un opérateur ministériel** et adaptée pour tenir compte de leurs compétences spécifiques.

**Chantiers interministériels :**

- ✓ Dédier des **financements interministériels** afin de permettre à la communauté des agents de l'État d'accéder à des modules de formation actuellement déployés par les ministères au profit de leurs agents. Cette offre de formation pourrait être diffusée sur l'outil de gestion des offres interministérielles SAFIRE ;
- ✓ Engager l'élaboration d'un **marché interministériel en vue de compléter l'offre existante**. Un groupe pilote composé de deux à trois ministères pourrait être désigné pour concevoir le cahier des charges et engager en lien avec la DAE la consultation permettant l'attribution du marché.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **2018** : accorder des **financements interministériels** pour permettre l'accès des agents de l'État à des modules de formation actuellement déployés par les ministères au profit de leurs agents ;
- ✓ **Début 2018** : définition du référentiel de formation pour les primo-encadrants en fonction des publics cibles ;
- ✓ **Premier semestre 2018** : identification des formations existantes pouvant être proposées en interministériel et ouverture d'une offre ;
- ✓ **2018** : Mise en place en Occitanie, de l'école de l'innovation managériale ;
- ✓ **Début 2019** : mise en œuvre d'un marché interministériel spécifique.

**8 Former les cadres, aux enjeux de l'égalité professionnelle, de la prévention et de la lutte contre les violences faites aux femmes (harcèlement, sexisme...)**

**Chefs de file interministériels :** DGAFP/Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes/Mission interministérielle de protection des femmes contre les violences et de lutte contre la traite des êtres humains (MIPROF)

**L'égalité entre les femmes et les hommes est la grande cause nationale du quinquennat.** A l'occasion de son discours du 25 novembre 2017, le Président de la République a fait de la prévention et de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles une des priorités de cette grande cause nationale.

Dans ce cadre, le Président de la République a notamment annoncé dès 2018, la mise en œuvre d'un **grand plan de formation initiale et continue** dans le secteur public, avec une attention particulière portée à la formation des cadres, des référents égalité et diversité et des représentants du personnel, notamment les membres des CHSCT. Cette offre de formation sera progressivement étendue à l'ensemble des agents publics.

Cette action, qui s'articulera notamment avec le 5<sup>ème</sup> plan de lutte contre toutes les violences faites aux femmes, vise à traduire cet engagement en permettant, à travers le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, de **rassembler et de fédérer les différents acteurs afin de coordonner, mutualiser les moyens et les efforts** et favoriser l'élaboration et le déploiement de modules de formation et de ressources pédagogiques dédiés, dispensés au niveau ministériel ou interministériel, et destinés à la fois aux formateurs et aux agents. Un référentiel commun de formation sera élaboré par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en partenariat avec la Mission interministérielle de protection des femmes contre

les violences et de lutte contre la traite des êtres humains (MIPROF), le Service des droits des femmes et à l'égalité (SDFE), la Fédération hospitalière de France (FHF) et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et des écoles des trois versants de la fonction publique.

**Chantiers interministériels :**

**Installer un groupe de travail interministériel et inter-fonction publique** ayant vocation à rassembler l'ensemble des acteurs concernés, établir un plan d'action et en assurer le suivi sur l'ensemble de la mandature.

Ce groupe de travail aura notamment pour principaux objectifs de :

- ✓ **définir une stratégie de formation pour l'ensemble de la fonction publique ;**
- ✓ **élaborer et proposer des référentiels de formation**, adaptés aux différentes cibles identifiées, et qui pourront être proposés à l'ensemble des organisateurs de formation (ministères, opérateurs, écoles de service public, PFRH, etc.) ;
- ✓ **Proposer une offre de formation interministérielle** à la fois au niveau des administrations centrales et des services déconcentrés qui pourront compléter des formations proposées au sein des ministères et des écoles de service public.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **Janvier 2018 :** Installation du groupe de travail interministériel et inter-fonction publique ;
- ✓ **Février 2018 :** Définition d'une stratégie de formation pour l'ensemble de la fonction publique ;
- ✓ **Avril 2018 :** Élaboration des référentiels de formation ;
- ✓ **Juin 2018 :** Mise en œuvre d'un plan de formation interministériel.



**AXE IV. LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES – ½**

**Rendre l'agent pleinement acteur de son parcours professionnel, en renforçant l'individualisation dans les formations initiales et l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle**

**9** Mettre en œuvre une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation

Accompagner les écoles de service public et leurs ministères dans un processus d'examen systématique des modalités d'organisation des formations initiales

à partir de 2019

**10** Développer des portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations concernant des filières métiers, des territoires et des ministères

Mener des expérimentations sur des périmètres territoriaux ou ministériels

2019

Créer un outil interministériel national d'autoévaluation des compétences, relié à la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), afin que les agents puissent se voir proposer les postes vacants au regard de leurs compétences et de leurs aires de mobilité

2019

**IV. LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES 2/2**

*Rendre l'agent pleinement acteur de son parcours professionnel, en renforçant l'individualisation dans les formations initiales et l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle*

**11** Mobiliser l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles

Proposer une méthodologie alternative aux bilans de compétences et créer une structure interne permettant d'effectuer des bilans de compétences — 2019

Développer des actions de formation permettant d'accompagner les agents et de les préparer à la mobilité (connaissance des textes et des acteurs de la mobilité, rédaction de CV et lettre de motivation, aide à la recherche de poste, préparation des entretiens, etc.) — 2019

Créer au sein des écoles de service public des dispositifs passerelles permettant de changer de métier et d'accéder dans une même catégorie à un autre corps — 2019

Faciliter la mobilisation par les agents des droits acquis au titre de leur compte personnel de formation — 2018

Favoriser la mutualisation interministérielle des actions de préparation aux concours — 2018

**12** 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 leur parcours professionnels

Formaliser et diffuser un référentiel de formation pour l'ensemble des deux typologies d'acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé (acteurs RH de proximité et CMC) — 2018

Elaborer un cahier des charges pour des modules de formation à distance — 2018

Lancer un marché de formation interministériel — 2018

**9 Mettre en œuvre une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation**

**Chef de file interministériel : DGAFP**

Dans son rapport de 2016 consacré aux Dépenses de formation initiale et continue des agents de l'État, l'Inspection Générale des Finances souligne que « *Formation statutaire initiale et formation professionnelle constituent encore deux pôles largement séparés, tant conceptuellement qu'en termes d'organisation et de contenu.* »

La nécessité d'une professionnalisation accrue des agents, la généralisation des référentiels de compétences et des métiers et l'intégration de ces derniers dans des logiques de filières professionnelles commandent aujourd'hui de faire évoluer le modèle de formation initiale de l'État. Par ailleurs, la pertinence pédagogique d'**articuler plus étroitement formation et situation professionnelle réelle** n'est plus à démontrer.

Cette action vise donc à renforcer, au sein des formations statutaires, une logique de formation directement liée aux métiers et aux fonctions que l'agent sera réellement amené à exercer à l'issue de sa scolarité. Il s'agit de créer une **véritable continuité entre une formation initiale, à vocation plus généraliste, et une formation continue centrée sur les besoins en compétences immédiatement nécessaires à l'exercice des missions.**

Plusieurs axes de travail :

- ✓ **individualiser les parcours** en évaluant systématiquement les compétences détenues par l'agent dès son entrée en formation pour **cibler les enseignements sur les compétences manquantes** ;
- ✓ **identifier de manière plus précoce les fonctions** qu'exercera réellement l'agent à la sortie de l'école afin de mieux articuler enseignements théoriques et enseignements pratiques et préparer leur application en situation professionnelle ;
- ✓ **raccourcir le temps passé en école au profit d'un enseignement continué, supervisé par l'école**, en lien plus étroit avec les fonctions

exercées dans une logique d'alternance entre expériences et questionnements professionnels d'une part, enseignements d'autre part.

**Exemples :**

- ✓ ENFIP : Une réforme de la formation statutaire des inspecteurs des finances publiques est actuellement en cours d'élaboration, avec pour objectif de réduire la formation de 18 mois (12 mois en formation initiale et 6 mois en formation continuée) à 12 mois. Cette réforme vise une évaluation progressive des compétences acquises ;
- ✓ IRA : Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle convention d'objectifs et de performance (COP), faire évoluer le recrutement et la formation en développant les logiques d'évaluation des compétences professionnelles, en réduisant la durée de scolarité au profit de d'un accompagnement à la prise de poste, en renforçant l'individualisation des parcours de formation et en facilitant le renouvellement des pratiques pédagogiques.

**Chantiers interministériels:**

- ✓ Constituer un **groupe de travail interministériel** afin de mettre en commun les réflexions engagées et définir des orientations qui s'adresseront à l'ensemble des écoles de service public et à leurs ministères de tutelle ;
- ✓ **Accompagner les écoles de service public et leurs ministères** dans un processus d'examen systématique des modalités d'organisation des formations initiales.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **Septembre 2017** : mise en œuvre d'un groupe de travail dédié ;

**Mai 2018** : identification d'écoles « pilotes » engagées dans un processus de réforme afin de capitaliser les expériences et définir un dispositif d'accompagnement transposable à d'autres écoles.

**10 Développer des portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations concernant des filières métiers, des territoires et des ministères**

**Chefs de file interministériels :**  
DGAFP/DINSIC/CISIRH

Dans le cadre des chantiers de transformation de l'action publique, le passage d'une gestion des ressources humaines (GRH) centrée sur la gestion administrative à une politique des ressources humaines basée sur la gestion des compétences devient crucial afin de développer des visions prospectives et favoriser ainsi un meilleur pilotage et une allocation optimisée des ressources humaines. Cette logique prospective permet de replacer la RH au cœur des réformes et accompagner les agents dans leurs mobilités et dans la construction de leurs parcours professionnels, afin de leur offrir des possibilités de parcours diversifiés et enrichissants, source de motivation, et leur permettre de devenir réellement acteurs de leur parcours professionnels, tout en répondant aux besoins des administrations publiques.

Le **portefeuille des compétences** vise à capitaliser un ensemble d'informations dans un environnement numérique, concernant les formations, les compétences et le parcours professionnel de l'agent. Ce portefeuille permettra ainsi de valoriser les formations suivies, notamment celles bénéficiant d'une certification ou d'une labellisation. Il permettra ainsi de favoriser la mobilité. S'il est relié à un SIRH, le passeport permet en outre de recueillir les informations issues de la gestion administrative, les évaluations des compétences issues des comptes rendus d'entretiens professionnels et les formations suivies. De plus, en étant mis en relation avec d'autres modules du SIRH (GPEEC, notamment), il permet d'établir une cartographie des compétences, au profit des managers et services RH, et de la mettre au regard des postes et des besoins en compétences, actuels et futurs, et d'articuler ainsi les processus RH (mobilité, recrutement, revue des cadres, etc.) autour des compétences.

Cette action vise à susciter et à soutenir différentes expérimentations de développement de passeports compétences et formation, dans une logique apprenante et agile, concernant des périmètres et des outils numériques variés. Il s'agira ainsi de tester des outils numériques au niveau de filières métiers, de territoires et de ministères.

**Exemples :**

- ✓ Expérimentation en Bourgogne Franche-Comté. Cette action est déjà en cours, sur deux volets :
  - accompagnement du changement afin de développer la culture du management par les compétences (formation des agents et des managers, acculturation à travers un séminaire, kit de communication)
  - élaboration du cahier des charges du projet informatique.

**Chantiers interministériels :**

- ✓ Identifier de **nouveaux chantiers d'expérimentation** en partenariat avec la DINSIC et le CISIRH ;
- ✓ Accompagner ces projets et favoriser les retours d'expériences (bonnes pratiques, points de vigilance) ;
- ✓ Créer un **outil interministériel national d'auto-évaluation des compétences**, relié à la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), afin que les agents puissent identifier les postes vacants au regard de leurs compétences et de leurs aires de mobilité.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **2017** : lancement de l'expérimentation en Bourgogne Franche-Comté ;
- ✓ **Début 2018** : identification des nouveaux chantiers d'expérimentation, suivi et retours d'expériences ;

**2019** : mise en œuvre d'un outil interministériel d'autoévaluation des compétences.

## 11 Mobiliser l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles

**Chef de file interministériel : DGAFP**

Dans un contexte de transformation de l'action publique et dans une optique d'une meilleure allocation des compétences, **la réussite des transitions professionnelles et des mobilités est devenue un enjeu majeur** de la politique des ressources humaines. Pour favoriser cette réussite, il est nécessaire de permettre à chaque agent de s'accomplir professionnellement et personnellement en étant acteur de son projet professionnel.

Avec la mise en œuvre du compte personnel dans la fonction publique, qui s'ajoute aux dispositifs existants (bilans de compétences, périodes de professionnalisation, valorisation des acquis de l'expérience), le **dispositif de formation professionnelle de l'État dispose désormais d'une vaste gamme d'outils** au service des agents comme des services RH afin d'accompagner les transitions et les mobilités professionnelles, au sein ou entre fonctions publiques, et également entre le secteur public et le secteur privé.

L'objet de cette action est d'améliorer la connaissance et d'assurer une meilleure coordination et mobilisation de l'ensemble de ces outils. Les objectifs sont les suivants :

- ✓ **Renforcer la communication sur les dispositifs de formation existants** auprès de l'ensemble des agents et des acteurs ;
- ✓ **Inciter les employeurs à définir des stratégies globales d'appui aux transitions et à la mobilité professionnelles** ;
- ✓ **Structurer, rendre plus lisible et plus accessible l'offre de formation** notamment pour les filières transverses ;
- ✓ Renforcer la formation des agents engagés dans des mobilités ou reconversions professionnelles :
  - **de manière collective** par le développement d'actions de formation permettant d'accompagner les agents et de les préparer

à la mobilité (connaissance des textes et des acteurs de la mobilité, rédaction de CV et lettre de motivation, aide à la recherche de postes, préparation des entretiens, etc.) en s'appuyant éventuellement sur les écoles de service public ;

- **de manière individuelle** en facilitant la mobilisation par les agents des droits acquis au titre de leur compte personnel de formation.

Le développement de l'accompagnement personnalisé qui est traité par ailleurs s'inscrit dans la même perspective.

- ✓ Favoriser la mutualisation des actions de préparation aux concours et aux examens professionnels.

### Chantiers interministériels :

- ✓ **2018 :**
  - Définir au sein de chaque ministère une stratégie de développement du compte personnel de formation et une enveloppe de financement dédiée aux demandes hors catalogue de formation ;
  - Proposer une méthodologie alternative aux bilans de compétence dans la perspective d'un renforcement de l'accompagnement personnalisé ;
  - Créer une structure interne interministérielle pouvant réaliser des bilans de compétence ;
  - Proposer au sein des écoles de service public des dispositifs passerelles permettant de changer de métier ;
- ✓ **2018 – 2019 :** diffusion progressive sur l'outil interministériel SAFIRE de parcours de formation labellisés pour les différentes filières métier.

## 12 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 leur parcours professionnels

**Chef de file interministériel : DGAFP**

Le développement de l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leurs parcours professionnels constitue un enjeu majeur dans la mise en œuvre d'une gestion modernisée des ressources humaines, basée sur les compétences. Il constitue un levier important de transformation des administrations publiques et de modernisation de la fonction RH.

L'objectif de cette action est de **professionnaliser les acteurs de l'accompagnement personnalisé** afin de :

- ✓ renforcer leur efficacité, en étant familiarisés à une **nouvelle culture RH basée sur la gestion des compétences** comme aux **nouveaux outils et dispositifs**, notamment numériques, qui sont en cours de développement ;
- ✓ garantir une **qualité homogène d'accompagnement**, quel que soit le ministère d'appartenance de l'agent, dans une optique d'équité et de développement de la mobilité interministérielle.

Deux cibles principales ont été identifiées :

- Responsables/Gestionnaires RH
- Professionnels de l'accompagnement personnalisé (conseillers mobilité carrière)

Il s'agit de développer une offre de formation nationale, déclinable régionalement et localement, permettant de répondre aux objectifs de professionnalisation des deux groupes d'acteurs. Cette offre serait ouverte au niveau interministériel et inclurait le socle de connaissances et de notions requis pour l'exercice de cette fonction d'accompagnement compte tenu de la diversité des profils des conseillers. L'ingénierie de formation professionnelle pour les professionnels pourra être mise en œuvre sous différentes modalités de formation : e-learning, tutoriel, co-développement.

**AXE IV. LES TRANSITIONS  
PROFESSIONNELLES**

**Exemple :**

- ✓ L'IGPDE propose depuis plusieurs années des cursus de formation à destination des conseillers mobilité carrière. Ce parcours de formation, composé de deux niveaux, s'adresse aux conseillers mobilité carrière de la fonction publique d'État exerçant leurs fonctions en administration centrale ou en services déconcentrés

**Chantiers interministériels :**

- ✓ Formaliser et diffuser un référentiel de formation pour les deux typologies d'acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé (acteurs RH de proximité et CMC) ;
- ✓ Élaborer un cahier des charges pour des modules de formation à distance ;
- ✓ Missionner des porteurs afin de lancer des marchés à vocation interministérielle.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **2018 - 2019** : Mise en œuvre d'un Groupe de travail interministériel (GTi) en vue de développer des modules de formation en ligne et mise en place de groupes d'échanges de pratiques entre pairs en charge de l'accompagnement professionnel au niveau régional ;
- ✓ **2019 - 2020** : Dans le cadre du GTi et du plan d'action relatif à l'accompagnement personnalisé, élaboration d'un référentiel d'activités, d'un référentiel de compétences des acteurs et mise en œuvre d'une offre interministérielle.

AXE V. L'INTERMINISTERIALITE

Renforcer le pilotage de la politique de formation dans un souci de qualité et de performance, en développant les logiques de coopération et de mutualisation

13 Développer une offre de formation interministérielle sur les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des porteurs interministériels et ministériels

Identifier des porteurs en vue d'élaborer des cahiers des charges et de lancer des marchés interministériels

2018

Ouvrir à l'administration centrale l'outil interministériel SAFIRE, actuellement dédié à la diffusion et à la gestion de l'offre de formation interministérielle auprès des seuls services déconcentrés

2018

14 Développer l'analyse des coûts de formation et proposer des outils permettant de mieux évaluer la formation menée dans un souci de qualité et de performance

Etablir des référentiels de coûts et diffuser des méthodologies d'évaluation de la qualité des formations

2019

15 Expérimenter en région une démarche de mutualisation des moyens de formation dans la perspective d'élaborer un schéma directeur régional de la formation professionnelle tout au long de la vie

Expérimenter en région l'élaboration de schémas directeurs régionaux

2019

**13 Développer une offre de formation interministérielle sur les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des porteurs interministériels et ministériels**

**Chef de file interministériel :** DGAFP/Directions interministérielles compétentes

La structuration des filières professionnelles transverses autour des notions de métiers et de compétences, le développement d'une vision prospective de leurs évolutions, la construction d'une animation interministérielle pour en renforcer l'attractivité sont aujourd'hui des impératifs pour renforcer la performance de l'action publique.

L'action proposée a pour objectif d'accompagner la professionnalisation des **filières professionnelles transverses** (achat public, finance, RH...) en développant les moyens permettant de proposer aux agents des **parcours de formation cohérents, de qualité et reconnus dans l'ensemble de la fonction publique.**

Afin de structurer cette offre de formation, cette action suppose de :

- ✓ identifier des **porteurs interministériels et ministériels** pour ces filières métiers en leur confiant la charge de piloter l'offre de formation interministérielle ;
- ✓ donner les moyens aux porteurs de développer, mettre en cohérence et diffuser cette offre interministérielle par :
  - la mise en œuvre de **financements interministériels** permettant de déployer les formations visées de manière équitable entre les différents périmètres ministériels ;
  - la mutualisation de l'offre de formation à travers des **marchés interministériels pilotés par des directions interministérielles**, et par la coordination des actions menées par les ministères et leurs opérateurs ;
  - la création d'un dispositif **interministériel de labellisation reconnu**, pouvant être décliné par filière métiers et mis en œuvre par les directions interministérielles compétentes, et garantissant la qualité et la cohérence des

parcours de formation.

Ces actions seraient engagées en priorité par les directions interministérielles suivantes :

- ✓ Direction des achats de l'État (DAE) : formation aux métiers de l'achat public ;
- ✓ Direction de l'immobilier de l'État (DIE) : formation aux métiers de l'immobilier ;
- ✓ Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'État (DINSIC) : Formation aux métiers du numérique ;
- ✓ Direction générale de l'administration et de la fonction publique : formation aux métiers de la GRH et au management ;
- ✓ Direction du budget (DB) : formation aux métiers de la filière comptable et budgétaire ;
- ✓ Comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAI) : formation aux fonctions d'audit interne et de contrôle.

**Chantiers interministériels:**

- ✓ Ouvrir à l'administration centrale l'outil interministériel SAFIRE, actuellement dédié à la diffusion de l'offre de formation interministérielle auprès des seuls services déconcentrés ;
- ✓ Identifier des porteurs interministériels et ministériels ;
- ✓ Créer un dispositif interministériel de labellisation.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **Janvier 2018** : ouverture de l'outil interministériel SAFIRE à l'administration centrale ;
- ✓ **Mai 2018** : identification des porteurs interministériels
- ✓ **Fin 2018** : création du dispositif interministériel de labellisation.



**14 Développer l'analyse des coûts de formation et proposer des outils permettant de mieux évaluer la formation menée dans un souci de qualité et de performance**

**Chefs de file interministériels :** DGAFP/DB

Les services de formation au sein des administrations centrales, les services déconcentrés comme les opérateurs, sont aujourd'hui confrontés à l'**exigence de réaliser des économies budgétaires** et, dans le même temps, de **répondre à des besoins en formation à la fois croissants et diversifiés**. Afin d'optimiser la dépense de formation, il apparaît essentiel d'articuler logiques économiques et performance pédagogique.

Or l'estimation du coût d'une formation apparaît souvent limitée à la dépense d'ingénierie voire à celle de l'animation d'une action de formation qui ne tient pas compte du coût des formateurs internes alors que les prestataires privés établissent la plupart du temps le coût complet d'une formation dans leurs propositions financières.

Ainsi afin de **déterminer et analyser le coût complet d'une formation**, quelles que soient les modalités d'organisation, il est nécessaire de développer et de généraliser un référentiel de coûts commun qui, intégré dans les systèmes d'information, permettra d'évaluer le coût de la formation des différents employeurs publics.

Néanmoins, et au regard de cette analyse des coûts, il est important de rapporter ceux-ci à la performance pédagogique de la formation dans une **logique de « retour sur investissement »**. Dans le cadre de la gestion des compétences, le but est en effet de pouvoir déterminer si les objectifs de formation et de développement de compétences ont bien été atteints.

**Chantiers interministériels:**

- ✓ **Définir un référentiel commun de coûts des actions de formation** applicable par l'ensemble des services et ayant vocation à être intégrés dans les différents systèmes d'information. Le

référentiel devra permettre à la fois de reconstituer le coût complet d'une formation et être adaptable à la fois aux écoles de service public et à la formation continue.

Le travail d'élaboration de ce référentiel sera effectué dans le cadre d'un groupe de travail associant à la fois les fonctions budgétaires et financières (BD/DAE), les fonctions formation (Ministères et opérateurs) et les acteurs interministériels sur les SI formation ;

- ✓ Définir les principes, méthodes et outils qui permettront à l'ensemble des services de formation de mettre en œuvre de manière opérationnelle des **protocoles permettant d'évaluer la performance pédagogique** des actions mises en œuvre et d'éclairer les choix en matière de performance économique.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **2018**
  - Réunions du groupe de travail dédié à l'évaluation de la performance pédagogique ;
  - Organisation d'un groupe de travail interdisciplinaire réunissant opérateurs de formation (initiale et continue), fonctions financières/budgétaires et responsables des systèmes d'information pour élaborer un référentiel des coûts d'une formation.

**15 Expérimenter en région une démarche de mutualisation des moyens de formation dans la perspective d'élaborer un schéma directeur régional de la formation professionnelle tout au long de la vie**

**Chef de file interministériel : DGAFP**

Inscrite dans une logique territoriale, cette action vise à développer une politique de formation des agents de l'État plus intégrée à l'échelon régional en associant l'ensemble des acteurs.

Actuellement, plusieurs acteurs de la formation - plateforme d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), services déconcentrés, écoles de service public, organismes de l'enseignement supérieur, établissements publics, organismes privés de formation - interviennent dans le champ de la formation professionnelle au niveau régional. Cette situation implique souvent une superposition des compétences, des redondances entre les formations et *in fine*, une dispersion des moyens et un manque de lisibilité pour les services et les agents.

La région Grand-Est est engagée à titre expérimental dans une démarche qui vise à renforcer la coordination des moyens et des ressources de formation. Les axes de travail sont les suivants :

- ✓ Mieux articuler les actions des acteurs régionaux ;
- ✓ Optimiser les moyens et les ressources logistiques ;
- ✓ Établir un schéma directeur régional, en adéquation avec les orientations nationales, qui fixera la stratégie de formation au plus près des besoins des services déconcentrés.

- ✓ Poursuivre l'expérimentation en région Grand-Est et évaluer le dispositif ;
- ✓ Formaliser une proposition de généralisation en région d'un schéma directeur régional afin de le concerter avec les préfetures et acteurs régionaux.

**Calendrier prévisionnel :**

- ✓ **2018-2019** : Mettre en place l'expérimentation sur la région Grand-Est et l'évaluer ;
- ✓ **2019** : Élaborer une proposition de méthodologie en vue d'élaborer un schéma directeur régional et lancer la concertation avec les acteurs régionaux ;
- ✓ **2020** : Expérimenter la méthodologie retenue sur deux régions tests pendant une année ;
- ✓ **2020** : Élaborer dans chaque région des schémas directeurs régionaux pour la période 2021-2023.

**Chantiers interministériels :**



## ANNEXES



## ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

### Annexe 1.1 : L'INSTANCE DE GOUVERNANCE STRATÉGIQUE GPI/ SCHÉMA DIRECTEUR

#### Composition

**Présidence : Ministre de l'Action et des Comptes publics**

#### 1. Avec voix délibérative

- ✓ Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)
- ✓ Direction du budget (DB)
- ✓ Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
- ✓ Association nationale des DRH
- ✓ Direction interministérielle à la transformation publique (DITP)
- ✓ Trois personnalités qualifiées dans le domaine des RH et/ou de la formation professionnelle

#### 2. Avec voix consultative

- ✓ Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication
- ✓ Direction des achats de l'État

Les directions des ressources humaines des ministères pourront, en tant que de besoin, être invitées à présenter leurs orientations.

#### Rôle

- ✓ Examiner les actions portées par les ministères et leurs opérateurs et leur adéquation avec les priorités définies par le GPI et le SDFPTLV ;
- ✓ Déterminer le montant de crédits exonéré de mise en réserve pour chaque périmètre ministériel ;
- ✓ Déterminer le cas échéant les actions interministérielles, portées par un ministère ou une direction interministérielle, pouvant faire l'objet d'un financement interministériel total ou partiel dans le cadre du GPI ;
- ✓ Préconiser d'éventuelles mesures de régulation pour l'année N et l'année N+1 en fonction des bilans N-1 (gels de crédits, voire réorientation de ces crédits vers un programme budgétaire interministériel en N+1).

#### Périodicité

**Une réunion annuelle** en fin d'année N pour :

- ✓ déterminer le niveau d'exonération de mise en réserve et la mobilisation de crédits interministériels pour l'année N+1 ;
- ✓ examiner le bilan des actions en année N-1 ;
- ✓ et déterminer, en fonction des résultats et contribution ministérielles, les régulations à apporter (gels de crédits, voire réorientations de ces crédits vers un programme budgétaire interministériel en N+1).

## ANNEXE 1.2. LE COMITÉ DE PILOTAGE OPÉRATIONNEL

### Composition

1. Sous-directeurs et chefs de bureaux en charge des politiques de formation des ministères ;
2. Opérateurs de formation.

### Rôle

- ✓ Assurer le pilotage opérationnel du schéma directeur :
  - a. suivi de la réalisation des actions prioritaires inscrites au schéma directeur ;
  - b. ajustement, le cas échéant, des actions et proposition de nouvelles actions en fonction des orientations.
- ✓ Préparer les décisions à soumettre à l'instance de Gouvernance stratégique GPI/Schéma directeur

### Périodicité

Trois réunions annuelles :

- ✓ 1<sup>ère</sup> réunion (février – mars de l'année N) : bilan de l'année N-1 et premier état de la mise en œuvre du schéma directeur sur l'année N ;
- ✓ 2<sup>ème</sup> réunion (juin/juillet de l'année N) :
  - évaluation de la mise en œuvre du schéma directeur à mi- année ;
  - ajustements à effectuer ;
  - préparer la réunion de l'instance de Gouvernance stratégique GPI/Schéma directeur de mi-année.
- ✓ 3<sup>ème</sup> réunion (fin de l'année n) : poursuivre l'évaluation de l'année en cours, proposer des préconisations pour l'année n+1 et préparer la réunion de l'instance de Gouvernance stratégique GPI/Schéma directeur de fin d'année.



### ANNEXE 1.3. LE COMITÉ DE PILOTAGE DE LA FORMATION INTERMINISTÉRIELLE DÉCONCENTRÉE

#### Composition

1. Un représentant de la direction générale de l'administration et de la fonction publique ;
2. Un représentant de la direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre ;
3. Un représentant de la direction interministérielle de la transformation publique ;
4. Deux représentants des ministères ;
5. Un secrétaire général aux affaires régionales ou un secrétaire général adjoint ;
6. Trois directeurs de PFRH.

#### Rôle

- ✓ Accompagner la mise en œuvre opérationnelle en région du schéma directeur en formulant des recommandations sur :
  - a. la compatibilité des plans régionaux interministériels de formation (PRIF) avec les actions inscrites au schéma directeur ;
  - b. les évolutions attendues à moyen terme sur la formalisation et le contenu des PRIF ;
- ✓ Associer les ministères dans les démarches de renforcement des collaborations locales ;
- ✓ Accompagner les acteurs vers l'élaboration d'un schéma directeur régional de la formation professionnelle tout au long de la vie.

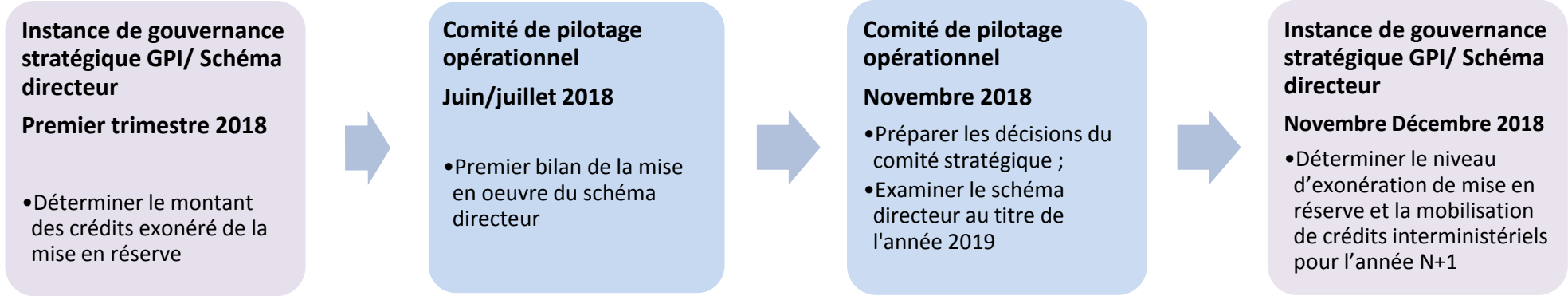
#### Périodicité

Une réunion annuelle en fin d'année N-1 après réception de l'ensemble des PRIF des régions et en amont de la présentation en pré-CAR et CAR.

**ANNEXE 2 : CALENDRIER DES INSTANCES**

**2 0 1 8**

( A n n é e t r a n s i t o i r e )



2019 / 2020

**Comité de pilotage  
opérationnel**

**Mars 2019 et 2020**

- Examiner le bilan de l'année 2018



**Comité de pilotage  
opérationnel**

**Juin/Juillet 2019 et 2020**

- Effectuer une première évaluation des actions menées et ajustements



**Comité de pilotage  
opérationnel**

**Novembre 2019 et 2020**

- Poursuivre l'évaluation des actions et préparer les décisions pour le comité stratégique



**Instance de gouvernance  
stratégique GPI / Schéma  
directeur**

**Décembre 2019 et 2020**

- Déterminer le montant des crédits exonéré de la mise en réserve pour 2020 et 2021
- Valider le schéma directeur 2021-2023



**ANNEXE 3 : TABLEAU DE RECENSEMENT DES ACTIONS EXONÉRÉES DE RÉGULATION AU TITRE DE L'ANNÉE 2018**

Ministère porteur de l'action (ou direction interministérielle)	Numéro du programme d'imputation	Action du programme (au sens de la LOLF)	Budget opérationnel de programme (BOP) concerné	Part prévisionnelle en Titre 2 (à titre indicatif)	Part prévisionnelle en Titre 3 proposée à l'exonération de régulation	Coût prévisionnel global de l'action (Titre 2+Titre 3)	Axe schéma directeur de rattachement (menu déroulant)	Intitulé de l'action de formation	Objectifs de l'action	Public cible (Menu déroulant)	Effectif prévisionnel des stagiaires	Ouverture à des agents d'autre administration (Oui/Non)	M d' (e à hy m dé
<b>Total</b>				0,00 €	0,00 €	0,00 €							

## NOTICE EXPLICATIVE

### TABLEAU DE RECENSEMENT DES ACTIONS

Le rapport Pisani-Ferry recommande d'orienter 10% des crédits ministériels consacrés à la formation des agents publics en faveur du développement des compétences numériques et de la modernisation du système de formation professionnelle et statutaire. Le schéma directeur pour la formation professionnelle tout au long de la vie (SDFPTLV) décline et précise ces orientations.

Afin de favoriser un recentrage d'une partie des crédits de formation des ministères et établissements publics sur les priorités définies au titre du Grand plan d'Investissement (GPI) et du SDFPTLV, l'ensemble des actions mises en œuvre à ce titre pourront bénéficier d'une **exonération de régulation** qui se traduira par une absence de mise en réserve sur les crédits de fonctionnement (T3).

La présente notice vise à présenter l'outil de recensement des actions proposées à cette exonération.

Le tableau ci-joint a pour **objectifs** de :

- ✓ présenter de manière structurée l'ensemble des actions identifiées par les ministères et leurs opérateurs comme mettant en œuvre les priorités du GPI et du SDFPTLV ;
- ✓ évaluer précisément le montant des crédits proposés à l'exonération de régulation ;
- ✓ permettre leur examen par l'instance de gouvernance stratégique du GPI (première réunion prévue mi-février 2018).

Les ministères doivent le renseigner en présentant les dépenses afférentes et en identifiant par action les différents programmes budgétaires mobilisés.

Il doit être adressé au plus tard le **15 février 2018** aux adresses mails suivantes : [latifa.benabou-lucido@finances.gouv.fr](mailto:latifa.benabou-lucido@finances.gouv.fr), [fabien.grimaud@finances.gouv.fr](mailto:fabien.grimaud@finances.gouv.fr)

L'exonération de régulation sera prise en compte pour 2018 au terme du premier rendez-vous de gestion annuel (CRG1), soit au printemps. Il est précisé que cette exonération ne se reportera pas sur le reste du programme budgétaire afin de préserver le caractère incitatif du dispositif.

À partir de l'exercice budgétaire 2019, ce travail aura vocation à être mené dès la fin de l'année n-1, l'exonération pouvant ainsi s'appliquer dès le début de l'année considérée.

#### **Précisions :**

- ✓ Les actions recensées peuvent être identifiées parmi l'ensemble des actions mises en œuvre par un même ministère, quel que soit le programme concerné. Un même ministère peut donc présenter des actions relevant de différents programmes budgétaires.
- ✓ Les formations « métier » peuvent faire l'objet de ce recensement dès lors qu'elles relèvent des axes définis par le SDFPTLV et le GPI.
- ✓ Les actions mises en œuvre par des opérateurs peuvent bénéficier de ladite exonération.

Pour toute question complémentaire concernant le présent tableau, vous pouvez adresser un message aux adresses mails suivantes : [latifa.benabou-lucido@finances.gouv.fr](mailto:latifa.benabou-lucido@finances.gouv.fr) [fabien.grimaud@finances.gouv.fr](mailto:fabien.grimaud@finances.gouv.fr)

## PRECISIONS CONCERNANT LES RUBRIQUES DU TABLEAU DE RECENSEMENT DES ACTIONS

<b>Colonne et intitulé de la rubrique</b>	<b>Description</b>
<b>Colonne A : Ministère porteur de l'action (ou direction interministérielle)</b>	Il s'agit de l'identification du ministère qui organise l'action.
<b>Colonne B : Programme d'imputation</b>	Il s'agit du numéro du Programme budgétaire sur lequel la dépense est imputée.
<b>Colonne C : Action du programme LOLF</b>	Au sens de la loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances (LOLF).
<b>Colonne D : BOP d'imputation</b>	Il s'agit du Budget Opérationnel du Programme sur lequel la dépense est affectée.
<b>Colonne E : Part prévisionnelle en Titre 2 (à titre indicatif)</b>	Le Titre 2 = Dépenses de personnel (rémunérations d'activité, cotisations et contributions sociales, prestations sociales et allocations diverses). Ici, il est demandé aux ministères de reporter à titre indicatif, la part des dépenses des personnels pour l'organisation d'une action de formation afin d'évaluer la charge supportée par chaque ministère pour la formation interministérielle.
<b>Colonne F : Part prévisionnelle en Titre 3 proposée à l'exonération de régulation</b>	Le Titre 3 = Dépenses de fonctionnement (dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel, subventions pour charge de service public). Inscrire ici les dépenses liées à l'organisation de la formation hors dépenses des personnels. Cette colonne constitue la proposition à l'exonération de régulation par un ministère.
<b>Colonne G : Coût prévisionnel global de l'action</b>	Indiquer ici la dépense globale de l'action de formation.
<b>Colonne H : Axe de rattachement (menu déroulant)</b>	Choisir dans le menu déroulant un des cinq axes auquel l'action organisée par votre service est rattachée.
<b>Colonne I : Intitulé de l'action de formation</b>	Il s'agit ici de l'intitulé de l'action que votre ministère envisage d'organiser.
<b>Colonne J : Objectifs de l'action</b>	Indiquer les finalités de l'action envisagée au niveau opérationnel.
<b>Colonne K : Public cible (menu déroulant)</b>	Spécifier ici, parmi les trois possibilités fournies, la fonction du public auquel s'adresse la formation (cadres dirigeants, encadrants toutes catégories, tout agent).
<b>Colonne L : Effectif prévisionnel des stagiaires</b>	Il s'agit du nombre prévisionnel total de stagiaires que vous prévoyez de former à travers cette action.
<b>Colonne M : Ouverture à des agents d'autres ministères</b>	Spécifier ici si l'action est ouverte à des stagiaires provenant d'autres ministères
<b>Colonne N : Modalités d'organisation (présentiel, à distance, hybride)</b>	Choisir dans le menu déroulant la modalité d'organisation de l'action.
<b>Colonne O : Observations</b>	Indiquer ici les précisions que vous souhaitez apporter par rapport à l'action envisagée (par ex. : le coût global de la formation correspond à trois sessions de formation, modalités d'ouvertures à des stagiaires extérieurs, etc.).
<b>La ligne « Total » permettra, au niveau d'un ministère, de disposer du montant global prévisionnel de l'activité de formation organisée en interministériel réparti en Titre 2 et en Titre 3</b>	

## ANNEXE 4 - LISTE DES CHEFS DE FILE ET DES CHANTIERS INTERMINISTÉRIELS

### Axe I : LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

*Structurer l'offre de formation pour accompagner collectivement les agents dans un contexte de transformation de l'action publique*

**En rouge, chantiers pour lesquels un porteur ministériel est attendu**

Actions prioritaires	Chantiers interministériels	Chef(s) de file interministériel(s)
① Diffuser une culture renouvelée de la relation à l'utilisateur auprès de l'ensemble des agents	Constituer une offre de formation dédiée à la rénovation de la relation à l'utilisateur, et notamment au droit à l'erreur	DITP/DGAFP
② Développer une offre de formation ayant pour objet d'accompagner la transformation de l'action publique	Mettre en place un marché interministériel offrant différents modes d'accompagnement aux acteurs de la transformation (pilotage des projets de transformation, innovation managériale, transformation numérique, coaching...)	DITP/DGAFP
	<p><b>Développer des modules de formation dédiés à la transformation ou à l'évaluation de l'action publique (exemple : partenariat avec l'Université en vue de déployer une formation pluridisciplinaire consacrée à l'évaluation de l'action publique sur l'ensemble du territoire)</b></p> <p>Créer une "Université de la transformation de l'action publique"</p>	
③ Structurer des parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place un dispositif interministériel de labellisation	Établir un dispositif interministériel de labellisation des parcours de formation	DGAFP

## AXE II. LA TRANSITION NUMERIQUE

*Utiliser le numérique comme levier de la transformation des administrations et de l'appareil de formation de l'État*

**En rouge, chantiers pour lesquels un porteur ministériel est attendu**

Actions prioritaires	Chantiers interministériels	Chefs de file interministériels
<p>④ Développer l'offre de formation à distance et la rendre accessible à tous les agents publics via une plateforme interministérielle dédiée</p>	Développer un centre de ressources interministériel organisé autour d'un réseau d'administrateurs et de contributeurs (ministères et opérateurs) produisant les contenus pour la communauté selon une chaîne de validation décentralisée et éditorialisée	DGAFP/DINSIC/DAE
	Mettre en place un marché interministériel de ressources techniques permettant la production de tout ou partie des contenus conçus par les contributeurs (MOOC, Modules e-learning, tutoriels, outils d'auto-évaluation)	
	Mettre en œuvre un marché interministériel d'acquisition de modules pour les besoins non couverts	
<p>⑤ Développer les formations et certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC</p>	Développer les formations et certification des compétences numériques pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC	DINSIC
	Favoriser l'accès à une offre de formation ciblée sur les métiers en tension en développant les parcours certifiants, diplômants ou labellisés (en lien avec les travaux d'animation de la filière numérique et SIC)	
	Développer une offre d'accompagnement interministérielle à destination des acteurs des politiques publiques	
	Développer une offre interministérielle sur les compétences clefs du numérique (élaboration de stratégies numériques, conduite de projet, etc.)	
<p>⑥ Définir une stratégie de convergence des SI Formation ministériels et interministériels</p>	Établir la stratégie de convergence des SI au terme d'un processus de concertation qui associe l'ensemble des ministères	DGAFP/DINSIC

### AXE III. LA FONCTION MANAGÉRIALE

*Accompagner les encadrants dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'exercice de leurs responsabilités managériales*

**En rouge, chantiers pour lesquels un porteur ministériel est attendu**

ActionS prioritaires	Chantiers interministériels	Chef(s) de file interministériel(s)
<p>⑦ Diffuser une culture managériale commune en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant et tout agent nommé à la direction d'un opérateur ministériel et en proposant des modules adaptés aux besoins de formation des managers tout au long de leurs parcours professionnels</p>	<p>Dédier des financements interministériels en vue de permettre à la communauté des agents de l'État d'accéder à des modules de formation actuellement déployés par les ministères au profit de leurs agents</p>	<p>DGAFP</p>
	<p><b>Engager l'élaboration d'un marché interministériel en vue de compléter l'offre existante</b></p>	
<p>⑧ Former les cadres aux enjeux de l'égalité professionnelle, de la prévention et de la lutte contre les violences faites aux femmes (harcèlement, sexisme...)</p>	<p><b>Élaborer et diffuser un référentiel interministériel et développer une offre de formation interministérielle</b></p>	<p>DGAFP/Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes/MIPROF</p>

## AXE IV. LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

*Rendre l'agent pleinement acteur de son parcours professionnel, en renforçant l'individualisation dans les formations initiales et l'accompagnement des projets d'évolution professionnelle*

**En rouge, chantiers pour lesquels un porteur ministériel est attendu**

Actions prioritaires	Chantiers interministériels	Chef(s) de file interministériel(s)
9 Mettre en œuvre une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation	Accompagner les écoles de service public et leurs ministères dans un processus d'examen systématique des modalités d'organisation des formations initiales	DGAFP
10 Développer des portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations concernant des filières métiers, des territoires et des ministères	Mener des expérimentations sur des périmètres territoriaux ou ministériels Créer un outil interministériel national d'autoévaluation des compétences, relié à la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), afin que les agents puissent se voir proposer les postes vacants au regard de leurs compétences et de leurs aires de mobilité	DGAFP ; DINSIC ; CISIRH
11 Mobiliser l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles	Proposer une méthodologie alternative aux bilans de compétences et créer une structure interne permettant d'effectuer des bilans de compétences	DGAFP
	Développer des actions de formation permettant d'accompagner les agents et de les préparer à la mobilité (connaissance des textes et des acteurs de la mobilité, rédaction de CV et lettre de motivation, aide à la recherche de poste, préparation des entretiens, etc.)	
	Créer au sein des écoles de service public des dispositifs passerelles permettant de changer de métier et d'accéder dans une même catégorie à un autre corps	
	Faciliter la mobilisation par les agents des droits acquis au titre de leur compte personnel de formation	
12 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 leur parcours professionnels	Favoriser la mutualisation interministérielle des actions de préparation aux concours	DGAFP
	Formaliser et diffuser un référentiel de formation pour l'ensemble des deux typologies d'acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé (acteurs RH de proximité et CMC)	
	Élaborer un cahier des charges pour des modules de formation à distance	
	Lancer un marché de formation interministériel	

### AXE V. L'INTERMINISTERIALITE

**Renforcer le pilotage de la politique de formation dans un souci de qualité et de performance, en développant les logiques de coopération et de mutualisation**

**En rouge, chantiers pour lesquels un porteur ministériel est attendu**

Actions prioritaires	Chantiers interministériels	Chef(s) de file interministériel(s)
<b>13</b> Développer une offre de formation interministérielle sur les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des chefs de file interministériels	<b>Identifier des chefs de file interministériels au moyen de lettres de mission en vue d'élaborer des cahiers des charges et de lancer des marchés interministériels</b>	DGAFP (Filière RH) DB (Filière financière) DIE (Filière immobilière) DAE (Filière achat) DINSIC (Filière numérique et SIC)
	Ouvrir à l'administration centrale l'outil interministériel SAFIRE, actuellement dédié à la diffusion et à la gestion de l'offre de formation interministérielle auprès des seuls services déconcentrés	DGAFP
<b>14</b> Développer l'analyse des coûts de formation et proposer des outils permettant de mieux évaluer la formation menée dans un souci de qualité et de performance	Établir des référentiels de coûts et diffuser des méthodologies d'évaluation de la qualité des formations	DGAFP/ DB
<b>15</b> Expérimenter en région une démarche de mutualisation des moyens de formation dans la perspective d'élaborer un schéma directeur régional de la formation professionnelle tout au long de la vie	Expérimenter en région l'élaboration de schémas directeurs	DGAFP



## ANNEXE 5 : NOMENCLATURE DES DOMAINE DE FORMATION

La nomenclature est constituée de 14 domaines de formation, repères communs aux plans et bilans de formation ministériels et interministériels. Les sous-domaines sont indiqués à titre indicatif pour aider au classement, ils ne sont pas exhaustifs.

### **1- Management**

Management des équipes (organiser et animer une équipe...)  
Management fonctionnel (mise en œuvre de projets transversaux, animation de réseau,...)  
Management stratégique (objectifs, pilotage de projets, méthodes, QVT...)  
Management dans le changement  
Conduite de réunions  
Accompagnements individuels et collectifs

### **2 - Ressources Humaines**

Gestion Prévisionnelle des ressources Humaines  
Gestion statutaire  
Dialogue social

### **3 – Parcours individualisé de formation et de reconversion, de développement personnel à visée professionnelle**

Accompagnement des projets professionnels des agents (ateliers carrière, identification du projet, rédaction CV, etc.)  
Dispositifs individuels du décret 2007-1470 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (compte personnel de formation, congé formation professionnelle, bilans de compétence...)

### **4- Préparation aux épreuves de Concours et des examens professionnels**

### **5 - Environnement professionnel**

Accueil des nouveaux arrivants  
Déontologie et valeurs de la république  
Droits et devoirs des fonctionnaires

### **6- Hygiène Santé et Sécurité au Travail**

Prévention et évaluation des risques professionnels  
Santé et qualité de vie au travail  
Sécurité des biens et des personnes  
Handicap et maintien dans l'emploi

### **7- Politiques Publiques nationales**

Développement des politiques publiques sur les territoires (lutte contre les discriminations, égalité professionnelle femme/homme, transition écologique, éco-responsabilité, ...)  
Conduite et évaluation des politiques publiques (hors contrôle de gestion)

### **8- Achats publics**

Commande publique (aspects juridiques et procéduraux)  
Achat public (techniques d'achat)  
Performance économique de l'achat public (achats publics écoresponsables ; négocier ; analyser)

**9- Économie, finance et gestion**

Gestion budgétaire et comptable  
Contrôle de gestion  
Financements européens

**10- Techniques juridiques**

Connaissance du droit et de la réglementation (initiation, perfectionnement)  
Contentieux administratif (connaître la jurisprudence pour éviter les contentieux, rédiger un mémoire en défense,..)  
Rédaction de textes juridiques et légistique

**11- Communication et services aux usagers**

Écrits administratifs (hors préparation concours)  
Accueil physique et téléphonique, guichet unique, relation à l'utilisateur  
Plan et support de communication  
Réseaux sociaux  
Communication en temps de crise  
Démarche qualité (charte Marianne,..)  
Expressions orale et écrite

**12- Informatique et bureautique**

**13- Langues**

Langues vivantes  
Langue des signes

**14- Formations spécifiques aux missions des ministères**

