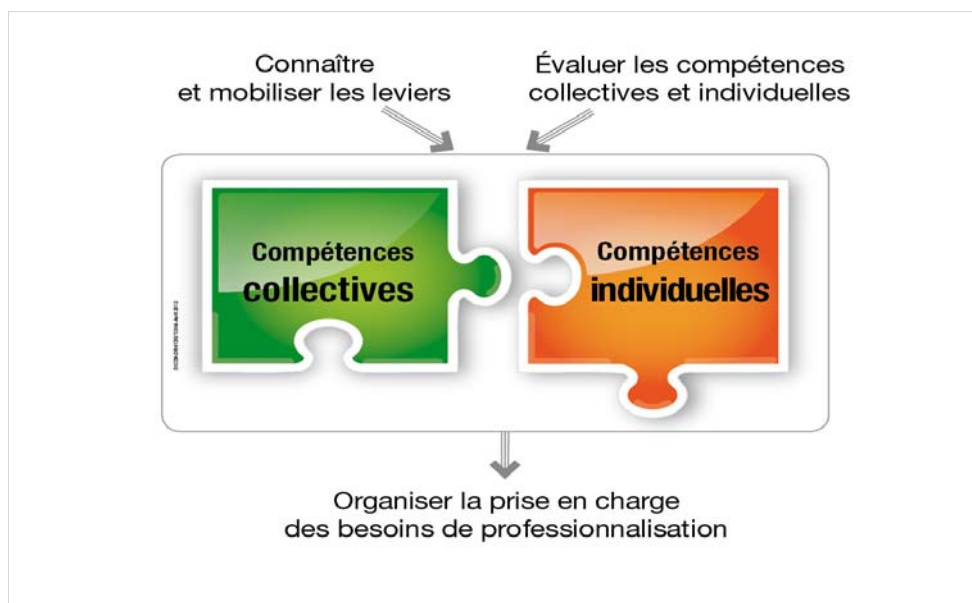




Le guide ministériel pour le développement des compétences





Introduction

Le développement des compétences collectives des services et des compétences individuelles des agents est un enjeu prioritaire du MEDDE et du MLET pour accompagner les évolutions prévisibles des missions et des métiers des ministères.

La sous-direction de la formation, des compétences et des qualifications (FORCQ) avec l'appui du centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH), en collaboration avec les services du secrétariat général et des services territoriaux, a élaboré le guide ministériel pour le développement des compétences.

L'ambition de ce guide est de donner des clés au cadre de proximité et de susciter chez lui des réflexes au service du maintien et du développement des compétences collectives et individuelles au sein des équipes dont il a la responsabilité.

Pour atteindre cet objectif, ce guide vient donner de la cohérence et de la visibilité sur deux thématiques :

- les dispositifs et les méthodes de développement des compétences existants au MEDDE et au MLET (les outils, les acteurs, comment développer les compétences collectives et les compétences individuelles, etc).
- des éléments de doctrine de la politique ministérielle de formation (sur le compagnonnage, le tutorat, les parcours de professionnalisation thématiques, individuels, etc).

Il est composé de fiches qui exposent de manière simple et synthétique les fondamentaux des thèmes présentés. Plusieurs niveaux de lecture permettront d'accéder rapidement à des ressources plus élaborées.

Le guide ministériel pour le développement des compétences est accessible uniquement en ligne à l'ensemble des agents des ministères à partir des pages intranet de la direction des ressources humaines et du portail intranet du CMVRH. Il est néanmoins prioritairement destiné aux cadres de proximité et aux responsables RH dans les services.

Animé par la sous-direction de la formation, des compétences et des qualifications (FORCQ), ce guide est destiné à être mis à jour régulièrement et à être enrichi d'expériences à valoriser pour promouvoir les bonnes pratiques des services du MEDDE et du MLET dans ce domaine.



SOMMAIRE

Pour accéder aux fiches, deux solutions s'offrent à vous : par « temps forts » du cadre de proximité ou bien par thème.

Les "temps forts" du cadre de proximité

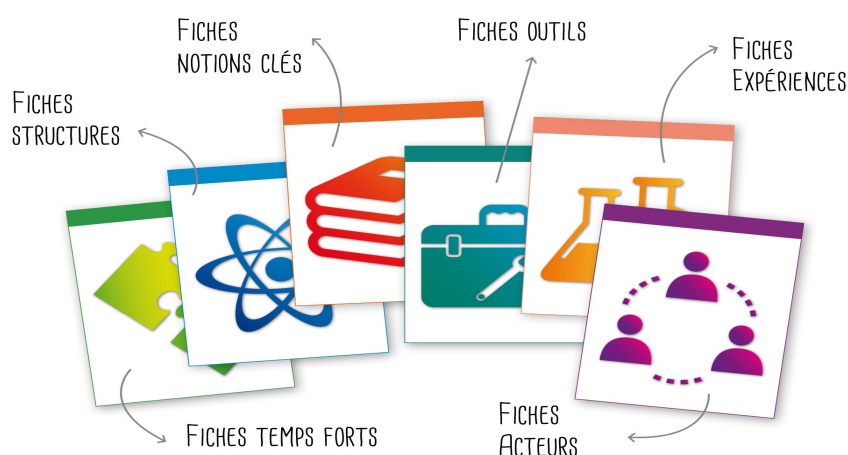
Cet espace permet au cadre de proximité de trouver rapidement une aide et de s'orienter vers les bons acteurs ou les bons outils à utiliser, selon la situation professionnelle rencontrée :

- j'arrive dans un nouveau poste ;
- je mobilise les compétences des agents ;
- j'adapte les compétences aux évolutions ;
- j'accompagne les agents dans leur parcours professionnel ;
- je prépare mon départ du poste.

Fiches thématiques

Cet espace permet d'accéder à l'ensemble des fiches classées par thème, puis par ordre alphabétique à l'intérieur de chaque thème :

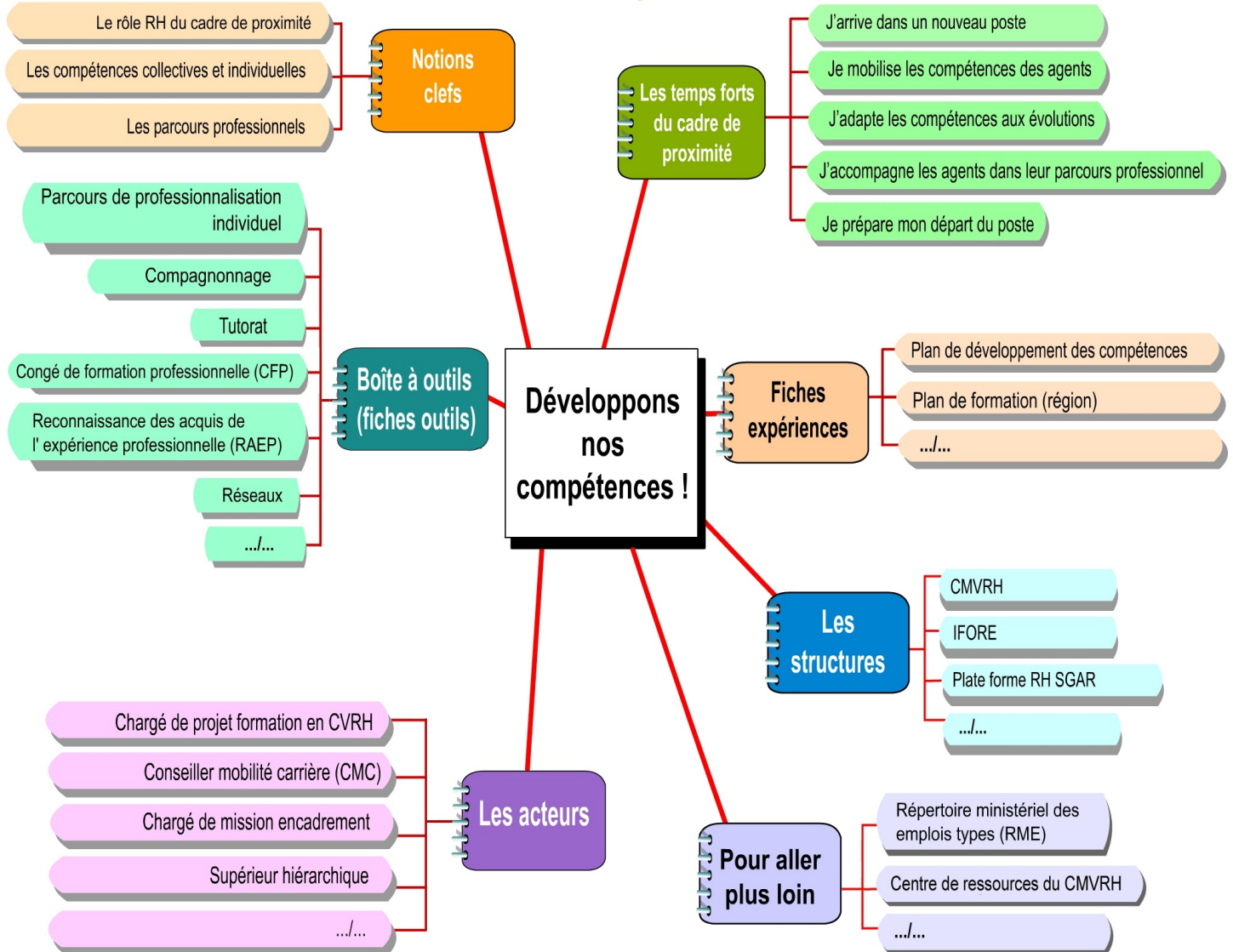
- par notion clé ;
- par outil ;
- par acteur ;
- par structure ;
- par fiche expérience ;
- pour aller plus loin.



Comment vous y retrouver

dans le guide des dispositifs de développement des compétences ?

Des entrées multiples !





Les fiches "temps forts"

- **J'arrive dans un nouveau poste**

À l'issue d'un processus d'affectation (mutation, promotion réorganisation du service, etc.), le cadre de proximité est amené à exercer ses fonctions dans une nouvelle entité, un nouvel environnement professionnel.

- **Je mobilise les compétences des agents**

Pour assurer ses missions le cadre de proximité doit s'appuyer sur la compétence collective nécessaire.

- **J'adapte les compétences aux évolutions**

Les missions de l'entité évoluent, le périmètre de ses attributions change, ce qui peut impliquer une modification de l'organisation et/ou une adaptation des compétences nécessaires.

L'organisation administrative est redéfinie (fusion ou création de service).

De nouveaux collaborateurs arrivent ou quittent l'unité.

- **J'accompagne les agents dans leur parcours professionnel**

En position d'encadrement, il entre dans les attributions du cadre de proximité, au-delà de la responsabilité exercée sur les productions de l'entité, de prendre en compte les aspirations de ses collaborateurs au regard de leur parcours professionnel.

- **Je prépare mon départ du poste**

Lors d'un processus de mobilité (mutation, promotion, réorganisation du service, départ en retraite, etc.), le cadre de proximité est amené à cesser ses activités dans l'entité et à poursuivre son action dans un nouvel environnement professionnel ou personnel.

J'arrive dans un nouveau poste



Temps forts

La situation

A l'issue d'un processus d'affectation (mutation, promotion réorganisation du service, etc.), le cadre de proximité est amené à exercer ses fonctions dans une nouvelle entité, un nouvel environnement professionnel.

Il peut y exercer ses responsabilités :

- soit comme responsable d'entité ;
- soit comme responsable de missions spécifiques (par exemple responsable de projets) ;
- soit encore en cumulant ces deux types de responsabilité, hiérarchique et fonctionnelle.

Les questions clés

- Quelles sont les missions et les activités de l'entité dont j'ai maintenant la responsabilité ?
 - connaître les objectifs assignés (entretiens de recrutement et de prise de poste, entretien professionnel annuel) ; obtenir, si besoin, une lettre de mission ;
 - prendre l'attache de sa hiérarchie et échanger, notamment autour de la fiche de poste, afin de cerner son nouvel environnement professionnel ;
 - consulter les documents de référence (cf. organigramme(s), projet de service, etc.) ;
 - s'informer sur la stratégie ministérielle (orientations / enjeux / objectifs).
- Comment est organisé l'entité que j'encadre ?
 - faire la connaissance avec les collaborateurs pour identifier leurs activités propres, les interactions au sein du collectif ainsi que les partenaires ressources ;
 - réaliser un diagnostic des points forts et des pistes de progrès ;
 - prendre connaissance des éléments capitalisés et des documents relais de mon prédécesseur.
- Quel mode de management est le plus adéquat ?
 - évaluer les différents modes de management en fonction du contexte ;
 - diagnostiquer (soi-même ou par un tiers) ses besoins de professionnalisation ;
 - prendre conseil auprès de ses pairs.
- Comment organiser une équipe projet ?
 - s'approprier et diagnostiquer (dans le cadre de la reprise d'une unité) ou structurer les responsabilités (cas de création d'une unité) dans les processus de production et de validation (désignation d'un comité de pilotage et de suivi, d'un comité opérationnel, de groupes de travail spécifiques ; fixation de points d'étapes et de délais, etc.) ;
 - identifier des réseaux et personnes ressources.

■ Quelle est ma valeur ajoutée dans la conduite des projets qui me sont confiés ?

- donner du sens à l'action ;
- prendre en compte dans le plan de charge des agents, leur participation aux projets ;
- organiser les activités de l'entité pour faciliter leur travail ;
- valoriser les contributions de l'équipe en veillant à assurer de la reconnaissance ;
- développer une communication efficace et créer une cohésion d'équipe.

Les fiches utiles

■ Fiches Outils :

- [le coaching professionnel – fiche O 06](#) ;
- [le co-développement professionnel – fiche O 07](#) ;
- [le CV - fiche O 10](#) ;
- [l'entretien professionnel et de formation - fiche O 14](#) ;
- [la fiche de poste - fiche O 17](#) ;
- [les réseaux – fiche O 18](#) ;
- [le management opérationnel - fiche O 20](#) ;
- [le parcours de professionnalisation individuel – fiche O 21](#) ;
- [conduite de projet, pilotage et animation de projet - fiche O 23](#) ;
- [les parcours de professionnalisation thématiques – fiche O 24](#) ;
- [savoir poser un diagnostic - fiche O 26](#) ;
- [savoir évaluer une compétence - fiche O 27](#) ;
- [plan de développement des compétences – fiche O 29](#) ;
- [le programme de formation – fiche O 30](#) ;
- [le rapport d'étonnement - fiche O 33](#) ;
- [dispositif de capitalisation – fiche O 37](#) ;
- [visio M-poste – fiche O 43](#) ;
- [passage de relais-tuilage – fiche O 44](#).

■ Fiches Acteurs :

- [le chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial – fiche A 02](#) ;
- [le responsable RH de proximité – fiche A 11](#) ;
- [le supérieur hiérarchique - fiche A 14](#).

■ Fiches Structures :

- [la cellule régionale de formation - fiche S 08](#) ;
- [la plate-forme RH du secrétariat général des affaires régionales – fiche S07](#).

■ Fiches Expériences

- [le processus d'une démarche d'amélioration des compétences - fiche E 01](#) ;
- [le processus qualité police de l'eau – fiche E 03](#) ;
- [le plan de développement des compétences - fiche E 04](#) ;
- [le plan régional de formation - fiche E 05](#).

Je mobilise les compétences des agents



Temps forts

La situation

Pour assurer ses missions le cadre de proximité doit s'appuyer sur la compétence collective nécessaire.

Pour cela :

- il mobilise les compétences d'agents organisés en collectif de travail (ex : un bureau, une équipe, etc.) ;
- il détermine ses priorités d'action et veille en continu à organiser et adapter le bon niveau de compétences requises ;
- il cherche à maintenir le degré d'implication des agents en favorisant notamment le développement de leurs compétences et la reconnaissance de leurs activités contributives.

Les questions clés

- Comment identifier les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs ?
 - être attentif aux facteurs de changement, aux évolutions du service ;
 - participer aux réflexions stratégiques du service en y associant les agents dans le cadre de réunions d'entité ;
 - repérer et gérer les compétences rares ou critiques.
- Comment faire monter en compétences les agents ? Comment développer leurs potentialités ?
 - proposer des parcours de professionnalisation adaptés aux agents, en prenant en compte leurs acquis ;
 - organiser des séances d'échange sur les pratiques, la doctrine ;
 - capitaliser les connaissances en organisant la mise en commun des connaissances des savoirs, des études de cas, etc ;
 - favoriser l'autonomie professionnelle en donnant des repères, en responsabilisant, en valorisant les efforts, en soutenant les agents et leurs actions.
- Comment motiver collectivement et individuellement ?
 - s'impliquer personnellement pour lancer une dynamique et œuvrer à la cohésion de l'équipe (participer, s'engager, donner du sens à l'action) ;
 - élaborer, en lien avec l'équipe, un projet commun défini au travers de valeurs, d'une identité et les attentes de l'équipe ;
 - fixer des objectifs (individuels et collectifs) réalistes et stimulants ;
 - instaurer une culture du partage et améliorer la communication interne afin que les agents aient envie d'échanger, de collaborer et de progresser ensemble.
- Comment organiser le transfert de la connaissance entre agents ?
 - être attentif aux conditions externes ou internes ayant un impact important sur le fonctionnement de l'unité : désir de mobilité, départ à la retraite, réduction d'effectifs, difficulté de recruter, etc ;
 - organiser des retours d'expériences ;
 - encourager les agents à s'insérer dans des communautés de pratique (ex réseaux métiers, club, et autres réseaux sociaux professionnels). Mettre en place une organisation apprenante (ex le compagnonnage, le passage de relais, etc.) ;
 - organiser le traitement et un classement commun des connaissances.

Les fiches utiles

■ Fiches Outils :

- [le coaching professionnel – fiche O 06](#) ;
- [le CV - fiche O 10](#) ;
- [diagnostic de compétences - fiche O 11](#) ;
- [transmission des savoirs - fiche O 13](#) ;
- [l'entretien professionnel et de formation - fiche O 14](#) ;
- [la fiche de poste - fiche O 17](#) ;
- [parcours de professionnalisation individuel - fiche O 21](#) ;
- [conduite de projet, pilotage et animation de projet - fiche O23](#) ;
- [parcours de professionnalisation thématiques – fiche O 24](#) ;
- [parcours d'intégration d'un nouvel arrivant - fiche O 28](#) ;
- [plan de développement des compétences - fiche O29](#) ;
- [le programme de formation - fiche O 30](#) ;
- [dispositif de capitalisation – fiche O 37](#) ;
- [passage de relais-tuilage – fiche O 44](#).

■ Fiches Acteurs :

- [le chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial – fiche A 02](#) ;
- [le conseiller mobilité carrière - fiche A07](#) ;
- [le responsable RH de proximité – fiche A 11](#) ;
- [le supérieur hiérarchique - fiche A 14](#).

■ Fiches Expériences

- [le plan de développement des compétences - fiche E 04](#) ;
- [le plan régional de formation - fiche E 05](#).

J'adapte les compétences aux évolutions



Temps forts

La situation

Les missions de l'entité évoluent, le périmètre de ses attributions change, ce qui peut impliquer une modification de l'organisation et/ou une adaptation des compétences nécessaires.

L'organisation administrative est redéfinie (fusion ou création de service).

De nouveaux collaborateurs arrivent ou quittent l'unité.

Les questions clés

- Comment le mener le changement au sein de l'unité ?
 - identifier le contexte du changement et déterminer les impacts du changement sur les résultats collectifs attendus ;
 - analyser les conséquences et définir une stratégie ;
 - planifier la méthode, le rythme, les outils.
- Comment concourir au développement des compétences (individuelles et collectives) ?
 - estimer les ressources disponibles et celles nécessaires pour ce changement ;
 - connaître les compétences détenues et celle à acquérir ;
 - choisir les leviers de développement des compétences ;
 - mettre en place des modes de travail professionnalisant ; favoriser les transferts de connaissance ;
 - réaliser des bilans ponctuels et réguliers de son action.
- Comment créer un contexte favorable au changement ?
 - partager mon plan d'action en donnant du sens à l'action et en valorisant les contributions enrichissantes ;
 - évaluer le contexte dans lequel ce changement intervient (par exemple en m'informant sur l'historique de l'unité, en dialoguant avec les agents, en commanditant une étude, etc) ;
 - être à l'écoute des signaux émis et anticiper les possibles résistances au changement pour apporter des solutions acceptables ;
 - définir les marges d'adaptation et de négociation ;
 - élaborer un plan d'action pour les périodes de transition (entre l'état initial et la situation souhaitée).
- Quelle contribution puis-je apporter sur la communication du changement auprès des agents ?
 - prendre l'attache de la hiérarchie et m'assurer de son soutien ;
 - solliciter des conseils et/ou l'aide des acteurs de l'accompagnement du changement ;
 - tenir un discours clair et explicite sur les enjeux, les nouvelles orientations, en encourageant la discussion dans le cadre de réunions d'information et autres lieux d'échange, ou lors de la mise en œuvre des divers actes managériaux.

Les fiches utiles

Fiches Outil :

- [bilan de compétence – fiche O 02](#)
- [le compagnonnage - fiche O 08](#)
- [entretien professionnel et de formation - fiche O 14](#)
- [entretien de recrutement - fiche O 15](#)
- [fiche de poste – fiche O 17](#)
- [le management opérationnel - fiche O 20](#)
- [parcours de professionnalisation individuel - fiche O 21](#)
- [conduite de projet, pilotage et animation de projet – fiche O 23](#)
- [parcours de professionnalisation thématiques – fiche O 24 ;](#)
- [savoir poser un diagnostic - fiche O 26](#)
- [savoir évaluer une compétence - fiche O 27](#)
- [plan de développement des compétences - fiche O 29](#)
- [le programme de formation - fiche O 30](#)
- [référentiel de compétences - fiche O 34](#)
- [dispositif de capitalisation – fiche O 37](#)
- [immersion dans un nouveau poste - fiche O 38](#)
- [le tutorat - fiche O 39](#)
- [passage de relais-tuilage – fiche O 44](#)

Fiches Acteurs :

- [chargés de projet formation en CVRH - fiche A 05 ;](#)
- [chargés missions GPEC – fiche A 06 ;](#)
- [responsable RH de proximité – fiche O 11.](#)

Fiches Structures :

- [le Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines \(CMVRH\) - fiche S 01](#)
- [la cellule régionale de formation - fiche S 08](#)

Fiches Expériences

- [le plan de développement des compétences - fiche E 04](#)

J'accompagne les agents dans leur parcours professionnel



Temps forts

La situation

En position d'encadrement, il entre dans les attributions du cadre de proximité, au-delà de la responsabilité exercée sur les productions de l'entité, de prendre en compte les aspirations de ses collaborateurs au regard de leur parcours professionnel.

En effet, en occupant un certain nombre de postes et/ ou en évoluant dans un contexte spécifique, un agent est à même d'acquérir et/ ou de développer ses connaissances. Le bénéfice est partagé, à la fois pour l'organisation qui peut ainsi compter sur des compétences lui permettant de répondre à ses missions, et pour l'agent en déroulant un parcours propre à le satisfaire professionnellement.

Dans ce cadre, le N+1 doit être à l'écoute des personnels, afin de les orienter dans leurs choix.

Les questions clés

- Comment conseiller au mieux les agents sur leurs perspectives professionnelles et être en mesure de les orienter vers les interlocuteurs (niveaux local, régional et national), notamment en utilisant les principaux dispositifs et outils d'accompagnement à la mobilité (lois mobilité et formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) de 2009) ?
 - être à l'écoute et se rendre disponible ;
 - s'appuyer éventuellement sur ses propres expériences ;
 - avoir des contacts réguliers avec le service RH de proximité afin de disposer de toute information utile ;
 - s'assurer de connaître les acteurs (hiérarchie et autres parties prenantes), les structures (CVRH, Écoles, Plates-formes SGAR RH, etc) et les circuits possibles permettant un accompagnement efficace, notamment au regard des opportunités offertes aux agents, en termes de métiers, de postes, de formation, de promotion (liste d'aptitude, examen professionnel, etc) et autres possibilités de valorisation d'un parcours (comités de domaines, etc) ;
 - se documenter sur les projets, les orientations des ministères, de la structure.
- Comment être en mesure d'apprécier l'antériorité professionnelle des collaborateurs, en particulier au regard des compétences dégagées aux postes successivement tenus et/ ou dans un environnement professionnel spécifique ? comment être en capacité de déceler les potentialités d'un agent ?
 - j'échange régulièrement avec les agents, dans un cadre formel (entretien professionnel et de formation annuel, réunions techniques sur tel ou tel dossier, etc.), ou informel en développant le volet relationnel ;
 - je constitue et tiens un dossier « personnel » pour chacun des agents, lequel peut à minima contenir la fiche de poste, un CV, les comptes-rendus d'entretiens professionnels, et tous autres pièces et documents pouvant apporter un éclairage sur le sujet.

Les fiches utiles

Fiches Outil :

- [l'entretien et le bilan de carrière – fiches O 01](#)
- [le congé formation professionnelle \(CFP\) - fiche O 09](#)
- [le CV - fiche O 10](#)
- [le diagnostic de compétences – fiche O 11](#)
- [le droit individuel à la formation \(DIF\) -O 12](#)
- [l'entretien professionnel et de formation – fiche O 14](#)
- [l'entretien thématique – fiche O 16](#)
- [la fiche de poste – fiche O 17](#)
- [la lettre de motivation - fiche O 19](#)
- [le parcours de professionnalisation individuel – fiche O 21](#)
- [les parcours de professionnalisation thématiques – fiche O 24](#)
- [la préparation aux examens et concours \(PEC\) - fiche O 25](#)
- [le plan de développement de compétences – fiche O 29](#)
- [la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle \(RAEP\) - fiche O 32](#)
- [la validation des acquis de l'expérience \(VAE\) - fiche O 40](#)
- [la formation ouverte et à distance \(FOAD\) - fiche O 42](#)

Fiches Acteurs :

- [le chargé de mission encadrement- fiche A 04](#)
- [le chargé de projet formation en CVRH – fiche A 05](#)
- [le Conseiller Mobilité Carrière \(CMC\) - fiche A 07](#)
- [le conseiller en recrutement – fiche A 09](#)
- [inspecteurs des missions d'inspection générale territoriale \(MIGT\) – fiche A 10](#)
- [le responsable RH de proximité – fiche A 11](#)

Fiches Structures :

- [la cellule régionale de formation - fiche S 08](#)

Fiches Expériences

- [le processus d'une démarche d'amélioration des compétences - fiche E 01](#)
- [le plan de développement des compétences - fiche E 04](#)
- [le plan régional de formation - fiche E 05.](#)

Je prépare mon départ du poste



Temps forts

La situation

Lors d'un processus de mobilité (mutation, promotion, réorganisation du service, départ en retraite, etc.), le cadre de proximité est amené à cesser ses activités dans l'entité et à poursuivre son action dans un nouvel environnement professionnel ou personnel.

Il doit ainsi préparer son départ en capitalisant ses connaissances et s'assurer de la continuité du service.

Les questions clés

- Comment préparer mon remplacement ?
 - se tenir à la disposition de la ligne hiérarchique pour le recrutement de mon/ ma « successeur(e) » ;
 - proposer des dispositifs transitoires pour assurer la continuité du service (passation des consignes) ;
 - prioriser l'urgence et l'importance des affaires en cours ;
 - recenser les partenaires internes et externes associés dans les projets en cours ou à venir ;
 - capitaliser les acquis réalisés sur le poste actuel en identifiant les compétences utiles et nécessaires.
- Comment organiser l'action de transfert de savoirs ?
 - établir à l'attention de son/sa « successeur(e) » une courte note sur les dossiers en cours, leurs enjeux en spécifiant leur degré d'importance et leur niveau d'urgence le cas échéant ;
 - mettre en place des dispositifs susceptibles de constituer un fonds de données avec mise à disposition à la fois de la hiérarchie et des collaborateurs ;
 - mener des réunions spécifiques sur le sujet.

Les fiches utiles

- Fiches Outil :
 - [transmission des savoirs - fiche O 13](#)
 - [la fiche de poste - fiche O 17](#)
 - [les réseaux - fiche O 18](#)
 - [management opérationnel - fiche O 20](#)
 - [parcours de professionnalisation individuel – fiche O 21](#)
 - [savoir poser un diagnostic - fiche O 26](#)
 - [dispositif de capitalisation - fiche O 37](#)
 - [passage de relais-tuilage - fiche O 44](#)
- Fiches Acteurs :
 - [le conseiller mobilité carrière \(CMC\) - fiche A 07](#)
 - [le responsable RH de proximité – fiche O 11](#)
 - [le supérieur hiérarchique - fiche A 14](#)



Les fiches thématiques

- **Les fiches « notions clés »**



Compétence, compétence individuelle, compétence collective, rôle du cadre de proximité, parcours professionnel... : autant de notions que tout cadre de proximité doit connaître pour assurer la performance de son équipe.

- **Les fiches « outils »**



Les fiches outils, classées par ordre alphabétique, vous accompagnent au quotidien dans la gestion des ressources humaines.

- **Les fiches « acteurs »**



Qui sont-ils, quels sont leurs rôles, leurs périmètres et modalités d'intervention, leurs complémentarités ? Les fiches acteurs vous donnent toutes ces indications.

- **Les fiches « structures »**



Différentes structures contribuent au développement des compétences collectives et individuelles dans les services, depuis le recrutement des agents et à chaque étape de leur vie professionnelle, notamment accompagnement notamment à l'occasion de leur mobilité.

Quelles sont-elles ? Où les trouver ? Quels sont leurs périmètres ?

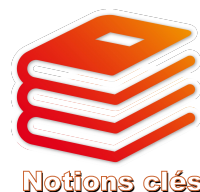
- **Les fiches « expérience »**



Des services déconcentrés ou des directions générales de l'administration centrale font un retour d'expérience. Autant d'exemples « vivants » pour la pratique quotidienne de la gestion des ressources humaines.

- **« Pour aller plus loin »**

Cette rubrique vous conduira, parfois au travers de cas pratiques, de retours d'expériences ou de recensement de bonnes pratiques, dans les richesses de la gestion des ressources humaines.



Les fiches "notions clés"

Les trois notions fondamentales à connaître pour développer les compétences collectives des services et individuelles des agents :

- **Le rôle du cadre de proximité**

Le rôle du cadre de proximité est essentiel dans le maintien et le développement des compétences des collaborateurs placés sous sa responsabilité.

- **Compétences collectives et Compétences individuelles**

Les notions de « compétences collectives » et « compétences individuelles » sont des notions complémentaires.

- **Les compétences collectives**

« Les compétences collectives sont les capacités à atteindre des résultats prédéterminés d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail ».

- **Les compétences individuelles**

« Les compétences individuelles sont les capacités d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle ».

- **Le parcours professionnel**

Le « parcours professionnel » retrace les expériences professionnelles successives d'un agent (emplois et métiers, périodes de formation, interruption, etc.) depuis le premier jour de son activité professionnelle jusqu'à la cessation de son activité.

Le rôle du cadre de proximité



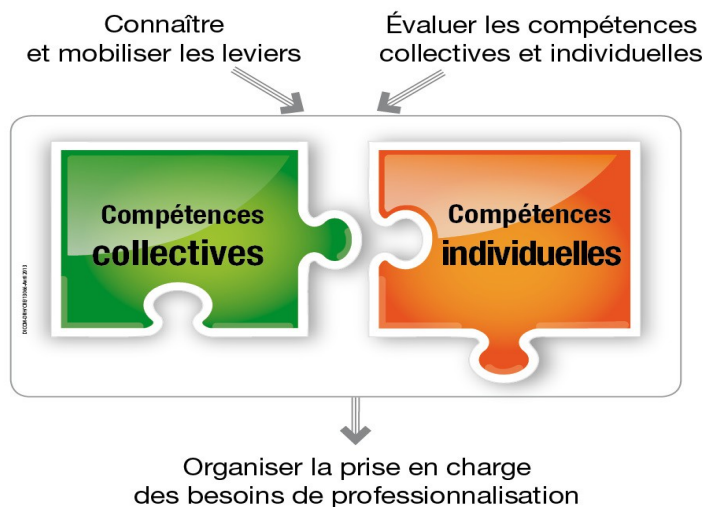
Notions clés

Le présent guide est conçu pour accompagner le cadre de proximité dans ses missions RH. Il y trouvera des outils et des liens pour améliorer sa pratique et connaître les bons interlocuteurs qui le conseilleront. Dans un contexte d'évolution des missions et des métiers, ce guide contribue par l'élaboration d'une culture commune, à donner plus de lisibilité dans l'action du cadre de proximité sur le champ des compétences collectives et individuelles.

Le rôle du cadre de proximité est essentiel dans le maintien et le développement des compétences des collaborateurs placés sous sa responsabilité.

Sa responsabilité s'exerce à plusieurs niveaux :

- il doit **connaître** et **mobiliser** les leviers à sa disposition pour professionnaliser son équipe ; il doit veiller à se professionnaliser lui-même en tant que maillon essentiel de la chaîne de la GRH (gestion des ressources humaines) ;
- dans un environnement donné, il doit **évaluer** les compétences individuelles et collectives, dont il dispose au sein de son service, au regard des objectifs assignés à sa structure et anticiper sur les évolutions à venir ;
- il doit **organiser** sur la durée la prise en charge individuelle (au niveau de l'agent) et collective (au niveau de l'unité) des besoins de professionnalisation de ses collaborateurs.



L'ambition de ce guide est de montrer la cohérence de l'ensemble des leviers à la disposition du cadre de proximité et l'articulation logique existant entre ces leviers :

- les acteurs ;
- la boîte à outils.

Des fiches expériences permettront la diffusion de «bonnes pratiques» mises en œuvre dans les services des ministères.

Un accès par «temps forts» permettra au cadre de proximité de trouver rapidement vers quels acteurs, quelles ressources ou quelles structures se tourner pour trouver des réponses à ses besoins en tant qu'animateur d'une équipe professionnelle dont il a la responsabilité de maintenir et développer les compétences individuelles et collectives.

Compétences collectives Compétences individuelles



Notions clés

Les notions de « compétences collectives » et « compétences individuelles » sont des notions complémentaires.

Les compétences collectives, organisées au sein de la structure, permettent de donner du sens à l'action et de tisser davantage de liens entre les agents d'origines professionnelles différentes ainsi qu'entre les services.

La mobilisation des compétences individuelles permet au service de déployer ses compétences collectives pour assurer les missions qui lui sont confiées.

■ Que sont les compétences collectives ? :

Les compétences collectives sont la capacité d'un collectif de travail à atteindre des résultats prédéterminés par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

■ Que sont les compétences individuelles ? :

Les compétences individuelles sont la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle.

Les compétences résultent d'un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (savoir, savoir-faire opérationnel, savoir-faire relationnel, aptitude, etc.) combinées de façon spécifique afin de produire une action dans un contexte donné.

■ Leurs caractéristiques :

Compétences collectives	Compétences individuelles
Les compétences collectives sont un effet de la coopération entre les compétences individuelles au sein d'un collectif de travail. (ex : plusieurs agents s'organisent au sein d'un bureau ou d'une équipe pour accomplir leurs missions conformes à un projet de service ou une stratégie de service). Les compétences collectives peuvent s'apprécier au moyen d'indicateurs : 1- l'existence de processus et de comportements collectifs (procédure, mode de traitement de dossiers) ; 2- l'usage d'un langage commun précis (référence sémantique, etc.) ; 3- la représentation collective partagée (identité, histoire et rôle de la structure, etc.) ; 4- l'interdisciplinarité dans le cadre d'un appui mutuel (collaboration entre services, etc.) ; 5- la convivialité au-delà des relations de travail (séminaire, point de rencontre, etc.).	Le professionnel s'appuie sur ses propres ressources ainsi que sur les ressources de son environnement professionnel : • les ressources de l'individu : 1- les connaissances générales : contexte, règles de gestion, culture, codes sociaux, modalité d'organisation, connaissances techniques ou opérationnelles liées à un métier ou à un domaine d'action spécifique ; 2- le savoir-faire opérationnel (mise en œuvre de procédures) ou relationnel (techniques de communication, de management, de gestion de crises, etc.) ; 3- les aptitudes (dynamisme, autonomie, rigueur, pragmatisme, esprit d'équipe, créativité, etc.) ; 4- les expériences. • les ressources de son environnement de travail : les moyens matériels, les moyens humains (hiérarchie, collègues et collaborateurs), les réseaux professionnels, les réseaux documentaires, les banques de données, manuels de procédures, etc.

Pour aller plus loin :

■ [compétences collectives – fiche I 02](#)

■ [compétences individuelles – fiche I 03](#)

Compétences collectives



Notions clés

Définition

« Les compétences collectives sont les capacités à atteindre des résultats prédéterminés d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail »

Caractéristiques

Les compétences collectives sont donc un effet de la coopération entre les compétences individuelles au sein d'un collectif de travail.

Les compétences collectives dépassent ainsi la simple addition des compétences individuelles.

Les compétences collectives sont révélées par des indicateurs de coopération sur différents axes :

- l'existence de processus et de comportement type collectif (procédure, mode de traitement de dossiers, etc.) ;
- l'usage d'un langage commun sans implicite (référent, sémantique, etc.) ;
- la représentation collective partagée (identité, histoire et rôle de la structure, etc.) ;
- l'interdisciplinarité dans laquelle chaque discipline est traitée en complémentarité et réciprocité avec les autres disciplines, et dans le cadre d'un appui mutuel ;
- la convivialité irriguant le relationnel au-delà des relations de travail (temps d'échange, point de rencontre, challenge, etc.).

Les compétences collectives se développent en particulier dans des organisations favorisant le travail en mode projet dans lequel l'acquisition et le développement des connaissances et des savoir-faire font l'objet d'une capitalisation et d'une mise à disposition de ressources collectives.

Enjeux

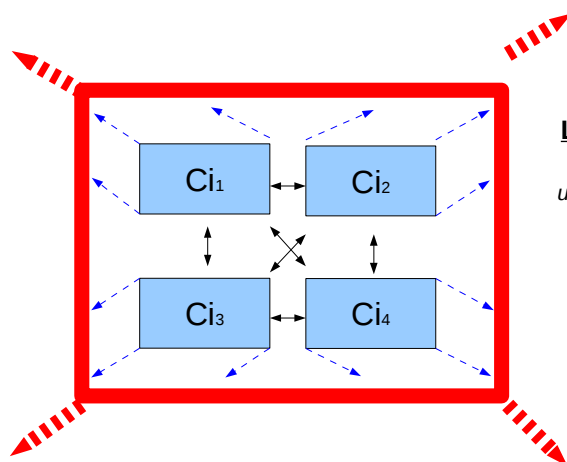
Le déploiement des compétences collectives permet au service d'assurer les missions dont il a la charge.

Les compétences collectives, organisées au sein de la structure, permettent de donner du sens à l'action et de tisser davantage de liens entre les agents d'origines professionnelles différentes ainsi qu'entre les services.

De plus, elles s'appuient sur le développement de modes de travail adaptés comme le développement de la transversalité et le fonctionnement en mode projet.

Il s'agit par exemple de développer les compétences collectives par des organisations matricielles favorisant les échanges entre professionnels non issus de la même ligne hiérarchique. Le management est aussi horizontal que vertical et doit favoriser la transversalité. C'est ce que permettent notamment les travaux en mode projet lorsqu'ils sont évalués puis adaptés.

Les compétences collectives sont des leviers qui permettent à la structure de réaliser ses missions. Leur développement a également des effets positifs pour l'agent. Il y apporte sa contribution tout en renforçant son niveau de compétences individuelles, par la dynamique de synergie à l'œuvre.



Le développement des compétences collectives :

une responsabilité partagée entre l'organisation et les individus

Les compétences individuelles sont comprises dans un ensemble plus vaste, structuré et structurant pour atteindre les compétences collectives. Dans cet espace, les interactions entre les acteurs vont aboutir à une mise en synergie des compétences individuelles. On assiste alors à une extension des compétences collectives par une dynamique de synergie. Les compétences collectives et individuelles sont par conséquent augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes.

Légende :

-  Compétences collectives
-  Compétences individuelles
-  Interactions entre les acteurs
-  Extension des compétences individuelles par une dynamique de synergie
-  Compétences individuelles et collectives augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes

Dispositifs

Les dispositifs mobilisables pour développer les compétences collectives sont variés. Il s'agit de :

-  faciliter les échanges :
 - communiquer régulièrement sur les missions et les moyens mis à disposition du collectif ;
 - systématiser les pratiques professionnalisantes : le groupe miroir permet notamment d'échanger sur un dossier et de recueillir les observations pertinentes qui permettront de l'améliorer ;
 - mettre en place des partenariats avec les autres acteurs, par exemple ceux des territoires ;
 - identifier et piloter des processus et élaborer collectivement des fiches de procédure connues et appropriées par la communauté de travail ;
 - repérer des ressources mobilisables, il s'agit en particulier d'identifier des partenaires internes ou externes et d'organiser, auprès d'eux, une veille réglementaire et documentaire.
-  connaître, anticiper et manager la gestion des compétences :
 - identifier les compétences rares en vue d'assurer leur pérennité au sein du service. Pour y parvenir, vous pouvez solliciter l'appui du CMVRH et en interne, valoriser ces profils par un parcours professionnel au sein de la structure et au-delà ;
 - accompagner les nouveaux arrivants. Concrètement, il s'agit d'inscrire l'agent dans un parcours d'intégration lui permettant de rencontrer son prédécesseur, de disposer d'un tuteur, d'un compagnon, d'un livret d'accueil, d'une logistique opérationnelle dès le premier jour, d'une fiche de poste actualisée et d'un entretien au plus tôt avec son n+1 et n+2 ;
 - capitaliser et transférer les compétences en partance, en rédigeant les fiches ad-hoc et en organisant une action de transfert de savoirs entre le partant et une tierce personne ressource ;
 - valoriser une culture de la participation, du partage et de l'échange au sein de communautés de travail organisées et animées. Pour cela il s'agit d'élaborer une feuille de route, une charte de fonctionnement, en vue d'aboutir à des productions communes, transferts d'informations et autres échanges de bons procédés.

Par ailleurs, dans le cadre de la déclinaison du document de stratégie ministérielle et du déploiement de la SNDD, les principes et valeurs du développement durable gagneront à être pris en compte dans la construction de collectifs compétents, par exemple dans la mise en œuvre de l'Etat exemplaire.

Pour aller plus loin :

- La lettre du CEDIP- En lignes n°26 – juin 2003, [« Le management des connaissances au service du développement des compétences »](#)
- La lettre du CEDIP- En lignes n°16 – 2001, [« L'organisation apprenante »](#)
- « De la compétence », Guy le Boterf, 1994
- « Construire les compétences individuelles et collectives », Guy Le Boterf, 2000.

Compétences individuelles



Notions clés

Définition

« Les compétences individuelles sont les capacités d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle ».

Les compétences individuelles relèvent d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement (hiérarchies et collectifs de travail).

Les compétences individuelles se construisent aussi à partir d'une aspiration personnelle de l'agent pour mettre en œuvre un projet professionnel individuel, indépendamment de son environnement professionnel immédiat.

Caractéristiques

Le professionnel s'appuie sur ses propres savoirs, savoir-faire ainsi que sur les ressources de son environnement professionnel :

- savoirs : il s'appuie sur la culture et les expériences professionnelles et personnelles acquises par l'individu ;
- savoir-faire opératoires et relationnels : ceux-ci sont liés à la capacité de l'individu à atteindre les objectifs attendus en communiquant avec les parties prenantes et en travaillant en équipes. Pour cela il met en œuvre des qualités comme le dynamisme, l'autonomie, la rigueur, l'esprit d'équipe ou encore la créativité ;
- ressources de l'environnement : par exemple l'accompagnement hiérarchique pour le développement et la valorisation de la compétence individuelle autant que pour son intégration dans des collectifs de travail et des situations professionnalisantes.

Enjeux

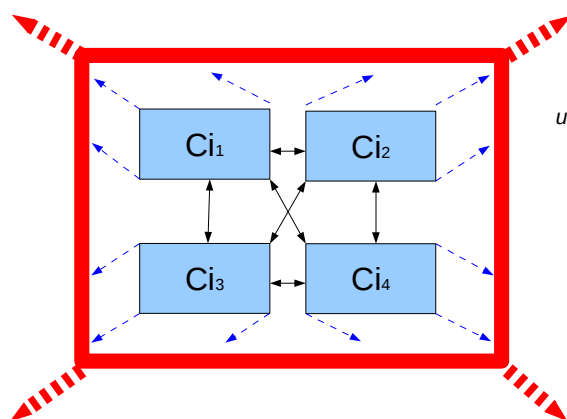
■ Extrait de la stratégie ministérielle (déc. 2011) :

- « Maintenir et développer les compétences considérées comme critiques pour la mise en œuvre des politiques publiques et des activités transverses ou support ;
- Maintenir une diversité de compétences pointues et une pluralité de profils pour des approches pluridisciplinaires ;
- Valoriser dans le management des équipes la diversité des compétences et des parcours ».

De plus, le développement des compétences individuelles doit s'inscrire dans le cadre du portage des politiques publiques du développement durable.

La mobilisation des compétences individuelles permet au service de déployer ses compétences collectives pour assurer les missions qui lui sont confiées. Le cadre de proximité a comme préoccupation de mettre les agents en situation de développer leurs compétences individuelles, dans l'intérêt de leur développement professionnel et dans celui du service.

Le développement des compétences individuelles a des effets positifs pour la structure comme pour l'agent. Elle permet à l'agent de diversifier et d'approfondir les possibilités de son parcours professionnel ou personnel et de s'insérer efficacement dans des collectifs de travail. Cela repose notamment sur la capacité de l'individu à se professionnaliser de manière continue.



Le développement des compétences individuelles :
une responsabilité partagée entre l'individu et les hiérarchies

Les compétences individuelles sont comprises dans un ensemble plus vaste, structuré et structurant. Au sein de cet espace, les interactions entre les acteurs vont aboutir à une mise en synergie des compétences individuelles. On assiste alors à une extension des compétences individuelles par une dynamique de synergie. Les compétences individuelles et collectives sont par conséquent augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes.

Légende :

-  Compétences collectives
-  Compétences individuelles
-  Interactions entre les acteurs
-  Extension des compétences individuelles par une dynamique de synergie
-  Compétences individuelles et collectives augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes

Dispositifs

Les dispositifs mobilisables pour développer les compétences individuelles sont de natures distinctes. Elles peuvent être institutionnelle, statutaire et opérationnelle :

-  **institutionnelle** : le ministère dispose d'un réseau de professionnalisation (écoles, CMVRH, IFORE) à disposition des agents. En outre, ils ont la possibilité de recourir aux organismes interministériels (réseau formation du MAAF, plates-formes SGAR des préfectures de région, IGPDE, IRA) ou académiques comme les universités. D'autres organismes existent également dans le secteur privé. Les directions générales métiers mettent à disposition de la documentation professionnelle. Sur le plan du recrutement, l'adéquation des profils recherchés avec les postes à pourvoir est fondamentale. Dans cet esprit, et le cas échéant, cela peut s'appliquer pour la composition de jurys de recrutement, en vue d'apprécier au mieux les compétences individuelles attendues.
-  **statutaire** : à l'occasion de son entretien annuel de formation avec son supérieur hiérarchique, l'agent a la possibilité, à son initiative ou à celle de son supérieur hiérarchique, de programmer ses formations de l'année à venir. Il peut aussi demander la mobilisation de son DIF (droit individuel à la formation) et/ou son CFP (congé de formation professionnelle) ou encore bénéficier d'une procédure de VAE (valorisation des acquis de l'expérience). Les agents peuvent aussi bénéficier d'entretiens personnalisés avec un conseiller mobilité-carrière de leur CVRH (entretien de carrière, bilan de carrière, entretien thématique) et le valoriser lors de leur entretien professionnel.
-  **opérationnelle** : le cadre de proximité joue ici un rôle déterminant par la mise en place des conditions favorables au développement des compétences individuelles et de leur mise en synergie. Ce peut être l'organisation de points réguliers avec les collaborateurs, l'actualisation des fiches de poste, la tenue et la notification des entretiens professionnels et de formation, le déploiement et la participation à un dispositif d'amélioration continue ou encore une base documentaire accessible aux agents. En outre le cadre de proximité veillera à partager l'information dont il dispose.

De plus, le recours aux situations professionnalisantes facilite l'intégration de l'agent dans les communautés de travail. Par exemple, l'élaboration de parcours professionnalisants ("ad hoc" le cas échéant), est de nature à rendre l'agent opérationnel au bénéfice de la compétence collective. Ces parcours peuvent s'envisager notamment lors d'une prise de fonction ou mieux en amont de celle-ci. Tout agent a lui-même la capacité de se professionnaliser en accédant à des ressources en ligne et en développant son propre réseau.

Pour aller plus loin :

- « De la compétence », Guy le Boterf, 1994
- « Construire les compétences individuelles et collectives », Guy Le Boterf, 2000 ;

Le parcours professionnel



Notions clés

■ Définition

Le « parcours professionnel » retrace les expériences professionnelles successives d'un agent (emplois et métiers, périodes de formation, interruption, etc.) depuis le premier jour de son activité professionnelle jusqu'à la cessation de son activité.

Il doit être cependant distingué du « [parcours de professionnalisation individuelle](#) » ensemble de séquences de formations et/ou d'actions professionnalisantes qui contribuent à enrichir le parcours professionnel.

■ Que recouvre le parcours professionnel ?

Il englobe deux dimensions :

- **Une projection de ce que l'on souhaite faire / pourrait faire** : par la mise en perspective d'une trajectoire possible dans un champ technique spécifique articulant postes occupés et périodes de professionnalisation.
- **Une analyse de ce qui a été fait** : un parcours professionnel est la somme des options privilégiées par une personne (types de postes occupés, formations suivies, etc.) à partir de ses motivations et de ses contraintes.

■ Quel intérêt à s'impliquer dans les parcours professionnels ?

La construction des parcours professionnels est au croisement des préoccupations :

- des employeurs qui souhaitent pouvoir :
 - adapter leurs prestations, leurs services ;
 - s'appuyer sur un personnel motivé et des agents compétents.
- des agents qui espèrent :
 - s'épanouir dans leur activité professionnelle ;
 - améliorer leurs compétences ;
 - valoriser leur parcours professionnel pour obtenir de la reconnaissance professionnelle et des promotions.

Le recours aux parcours professionnels repose sur un postulat : en occupant, avec réussite, des postes complémentaires dans des contextes différents, par l'élargissement des responsabilités (missions, projet, équipe), la mobilité fonctionnelle, structurelle ou géographique, un agent acquiert et améliore ses compétences.

Quel lien entre parcours professionnel et carrière ?

- *Le parcours professionnel* a un impact sur la construction des compétences tout au long de la vie professionnelle.
- *La carrière* est plutôt centrée sur la progression hiérarchique soit spécifique à un corps soit dans une logique d'accès à un corps ou à un emploi supérieur.

La carrière permet de valoriser la qualité des différents parcours professionnels.

Qui peut conseiller les agents aux étapes clefs de son parcours professionnel ?

Une réflexion sur son parcours est souvent nécessaire à l'agent aux étapes clefs de sa vie professionnelle. Elle peut être menée au MEDDE et au METL, avec l'appui :

- pour tous les agents, en premier conseil, de leur supérieur hiérarchique (entretien professionnel), de leur responsable RH de proximité ou d'un cadre désigné par le directeur du service et formé pour effectuer des entretiens de carrière ;
- pour tous les agents le souhaitant, d'un conseiller mobilité carrière de CVRH (entretien ou bilan de carrière, de professionnalisation, etc.), au niveau inter-régional, pour faire le point sur leurs compétences, leur projet professionnel, leur métier, leurs souhaits de formation, etc. ;
- pour les cadres A et B du MEDDE et du METL, du chargé de mission d'encadrement compétent pour leur corps, grade ou cadre d'emploi ;
- pour les agents en PNA, du conseiller mobilité carrière de son ministère d'origine, pour un conseil de carrière spécialisé dans son statut ou cadre d'emploi.

Pour aller plus loin :

Au sein de la Direction des Ressources Humaines la Sous-Direction des Carrières et de l'Encadrement (DRH/CE) est en train d'achever une série de documents pour permettre aux agents d'approfondir cette dimension :

- « *Orientation et valorisation des parcours professionnels* »
- Plaquettes détaillant pour certains corps les parcours professionnels possibles.
- « *Fiches repères par étapes clefs* ».



Boîte à outils

Les fiches "outils"

Vous souhaitez :

- assurer le recrutement d'un agent et son arrivée dans de bonnes conditions ?
- diagnostiquer les compétences détenues par vous-même ou vos collaborateurs et celles à acquérir ?
- connaître les différentes modalités de professionnalisation pour choisir la mieux adaptée aux besoins identifiés et à l'agent ?
- capitaliser les savoirs d'un partant ?
- conseiller les agents de votre équipe sur leurs parcours professionnels ou leurs parcours de carrière ?
- Etc.

Les fiches outils, classées *par ordre alphabétique*, vous accompagnent au quotidien dans la gestion des ressources humaines.

Le cadre de proximité peut utiliser les outils...



...pour mettre en œuvre la formation professionnelle

- le congé de formation professionnelle (CFP)
- le droit individuel à la formation (DIF)
- la préparation aux concours et aux examens (PEC)
- le programme de formation
- le plan de développement des compétences
- la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)
- la formation ouverte à distance (FOAD)
- le stage en présentiel

...pour capitaliser et transmettre les compétences et la connaissance des emplois

- le compagnonnage et le tutorat
- le passage de relais
- le dispositif de capitalisation
- la transmission de savoirs
- le répertoire ministériel des emplois (RME)
- VisioM Postes

...pour faire un point sur les compétences

- l'entretien et le bilan de carrière
- le bilan de compétences
- le curriculum vitae (CV)
- la lettre de motivation
- le diagnostic de compétences
- savoir poser un diagnostic
- savoir évaluer une compétence
- le référentiel des compétences
- la fiche de poste
- l'entretien de recrutement
- les diplômes universitaires (DU et DESU)

...pour vous conseiller et vous accompagner

- l'entretien professionnel et de formation
- l'entretien thématique
- les réseaux
- le parcours de professionnalisation thématique
- le parcours de professionnalisation individuel (PIP)
- l'immersion dans un nouveau poste
- le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant
- le rapport d'étonnement
- la conduite, le pilotage et l'animation de projet
- le management opérationnel
- le coaching professionnel
- le co-développement professionnel

Le bilan de compétences



Boîte à outils

Type de dispositif

Le bilan de compétences permet aux agents d'**analyser leurs compétences professionnelles et personnelles**, ainsi que **leurs aptitudes et motivations**. Il sert à **définir un projet professionnel** et, le cas échéant, un projet de formation. À la différence d'autres outils (entretiens et bilans de carrière), le bilan de compétences permet de mener une investigation plus poussée des compétences de l'agent en prenant également en compte ses centres d'intérêt (dans le cadre d'une réorientation professionnelle par exemple) et ses motivations.

Cette démarche constitue un véritable projet personnel, exigeant un fort investissement en temps et en énergie.

Les bilans sont organisés par des organismes externes aux ministères, habilités à les réaliser (notamment les CIBC – Centres Inter-institutionnels de Bilans de Compétences, les Centres dépendant de l'AFPA – Association pour la Formation Professionnelle des Adultes et des organismes privés).

Description du dispositif

Conditions :

- Un bilan de compétences peut être **initié à la demande de l'agent ou de l'administration** (avec l'accord de l'agent).
- L'agent doit avoir accompli **10 ans de services effectifs** pour en bénéficier. Il ne peut prétendre qu'à un deuxième bilan sur toute la durée de sa carrière, au moins 5 ans après le précédent.
- La demande de bilan de compétences d'un agent ou sa proposition par l'administration est notamment formulée à l'occasion de l'[entretien professionnel annuel](#) de l'agent, ou encore au cours d'un bilan de carrière.

Instruction de la demande et réalisation du bilan:

- La demande écrite présentée par l'agent est instruite par le service des ressources humaines dont relève l'agent. L'administration dispose d'un délai de **deux mois** pour faire connaître sa réponse par écrit. Celle-ci doit être motivée en cas de refus. Les éléments concernant la réalisation du bilan (demande, décision de l'administration, convention...) sont versés au dossier de l'agent, afin de garder la traçabilité dans la perspective d'une autre demande.
- Le CVRH est saisi dans le délai d'instruction de **deux mois** par le service RH de proximité pour émettre un avis d'opportunité sur l'outil (hors question de recevabilité). Le conseiller RH du CVRH (ou CMC) et l'agent demandeur auront à cet effet un entretien, au cours duquel l'agent fera part de ses souhaits, ce qui permettra au conseiller de vérifier si le bilan de compétences est la bonne réponse à apporter à l'agent.
- À titre indicatif, le coût varie de **1500 à 3000 €** selon les organismes et les régions. L'administration prend en charge, dans la limite des crédits disponibles, l'ensemble des frais afférents à la réalisation du bilan de compétences.

Celui-ci est réalisé après conclusion d'une convention tripartite entre l'agent bénéficiaire, l'administration et l'organisme prestataire du bilan de compétences. Cette convention rappelle aux signataires les principales obligations qui leur incombent respectivement.

L'agent a droit à un congé pour bilan de compétences de **24 heures fractionnables**. Pour compléter la préparation ou la réalisation de ce bilan, il peut mobiliser son DIF.

D'une durée d'une vingtaine d'heures selon les organismes, le bilan de compétences s'étale pendant environ **3 mois** et comprend **trois phases** :

- une phase **préliminaire** : pour déterminer les attentes de l'agent et de l'informer sur les conditions de déroulement du bilan de compétences ;
- une phase d'**investigation** : permettant d'évaluer les possibilités d'évolution professionnelle ;
- une phase de **conclusions** : rendant compte des résultats détaillés du bilan et d'un document de synthèse.

Les résultats du bilan appartiennent à l'agent, mais le document de synthèse est communiqué au service chargé des ressources humaines de l'administration d'emploi de l'agent, sauf si celui-ci s'y oppose expressément dans la convention tripartite. Ce document n'est toutefois pas versé au dossier de l'agent.

Acteurs et rôles

- Le **supérieur hiérarchique** : il informe l'agent sur le dispositif et le met en relation avec un référent au sein du service.
- Le **responsable des ressources humaines** : il renseigne l'agent et le supérieur hiérarchique sur la procédure et les conditions de mise en œuvre. Il saisit le CVRH pour un avis d'opportunité. Il instruit la demande et la décision.
- Le **conseiller de CVRH** (CMC) : il reçoit l'agent en entretien pour vérifier avec lui, si le bilan de compétences est l'outil le plus adapté à ses besoins et souhaits.
- L'**agent** : il informe son supérieur hiérarchique le plus en amont possible, afin de lui expliquer son besoin ou son projet et pour lui permettre d'organiser l'activité pendant la période d'absence.
- Les **organismes prestataires** : les bilans sont organisés par des organismes externes aux ministères, habilités à les réaliser (notamment les CIBC – Centres Inter-institutionnels de Bilans de compétences, les Centres dépendant de l'AFPA – Association pour la Formation Professionnelle des Adultes et des organismes privés).

Quelques outils

- [modèle de convention tri-partite \(cf. circulaire FPTLV du 8 mars 2012\)](#)
- [fiche de procédure à l'attention des personnes ressources](#)

Exemples de situations professionnelles

- Agents en reconversion, pour les aider à définir un nouveau projet professionnel,
- Agents souhaitant changer de poste et évoluer dans leur carrière,
- Agents désirant s'assurer qu'une professionnalisation spécifique envisagée est bien adéquate.

Ressources complémentaires

- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relative à la fonction publique de l'État (article 34, 6°)
- Loi n°2007-148 du 2 juillet 2007 portant modernisation de la fonction publique (articles 1er, 2 et 3)
- [Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État](#) (article 22)

- [Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n°2004-1056 du 5 octobre 2004](#)
- Circulaires Fonction Publique du 19 décembre 2007, circulaire ministérielle [du 8 mars 2012 \(annexe 4\)](#) et Agriculture [du 08 octobre 2008](#)
- [Arrêté du 31 juillet 2009](#) relatif au bilan de compétences des agents de l'État

Pour aller plus loin

- [Intranet MEDDE](#)
- [Internet MAAF](#)
- [Site internet de la fonction publique](#)

Le coaching professionnel



Boîte à outils

Type de dispositif

Le coaching professionnel est un accompagnement à destination des personnes et des équipes. Il est mis en œuvre pour répondre aux besoins de ces personnes ou ces équipes et de leur employeur, vis-à-vis de situations particulières telles que :

- la prise de poste ;
- une situation individuelle particulière ;
- l'amélioration du fonctionnement d'une équipe ;
- le développement de potentiel ;
- l'accompagnement de groupes de pairs ;
- une situation de crise.

Description du dispositif

Accompagnement des personnes ou des équipes :

- dans la recherche de solutions leur permettant d'accéder à un meilleur niveau de réussite et d'épanouissement professionnel ;
- dans la prise de recul par rapport à leurs propres pratiques au sein d'un environnement en mouvement ;
- dans l'atteinte de leurs objectifs.

Cet accompagnement se fait sur la base d'un contrat tripartite établi entre le prescripteur du coaching, le(s) bénéficiaire(s) et le coach, définissant préalablement les objectifs de l'accompagnement.

Dans le cas du coaching individuel, entre huit et douze entretiens individuels personnalisés sont réalisés en moyenne, espacés d'un mois environ.

Dans le cas du coaching d'équipe, des séances de travail collectives sont réalisées dont le contenu, le nombre et l'espacement sont définies en fonction de l'objectif du coaching.

A noter : le service du pilotage de l'évolution des services (SPES) a procédé à un référencement au niveau national des professionnels dans ce secteur, dont la compétence et l'éthique ont été examinées par un jury pluridisciplinaire. Ce référencement est exclusif d'autres marchés portant sur le même objet (coaching). Les prestataires référencés seront les seuls à pouvoir exercer des missions de coaching professionnel individuel ou collectif au sein des services.

Acteurs et rôles

Le « prescripteur » (hiérarchie, direction des ressources humaines, chargés de corps...) présente le coaching au bénéficiaire ou valide la demande de coaching de celui-ci. Il est le référent du coach au niveau de l'organisation. Il contribue à la définition des objectifs du coaching.

Le bénéficiaire choisit librement de s'engager dans la démarche de coaching dont il définit les objectifs avec le prescripteur, lesquels doivent à la fois satisfaire les besoins de l'administration et du bénéficiaire.

Le coach réalise l'accompagnement conformément à un code de déontologie et en mettant en œuvre les outils de la profession, en vue de l'atteinte par le coaché des objectifs définis préalablement dans le contrat tripartite établi entre lui, le prescripteur et le bénéficiaire du coaching.

Quelques outils

- Outre son savoir-être, le coach met à la disposition du bénéficiaire du coaching, en tant que de besoin, des outils d'analyse et de travail sur les situations professionnelles, en particulier managériales.

- La [médiation professionnelle](#) est un dispositif d'accompagnement des personnes et des équipes.

Exemples de situations professionnelles

- Développement de potentiel :
 - aider les futurs cadres ou les directeurs de projet à fort enjeu à mieux se connaître ;
 - à identifier leurs valeurs et leurs atouts ;
 - à améliorer leur efficacité professionnelle ;
 - à développer leurs compétences managériales et à accroître leur autonomie.
- Prise de poste :
 - accompagner les personnes concernées dans l'analyse de leur environnement professionnel ;
 - développer une posture adaptée aux enjeux.
- Situation de crise :
 - accompagner dans l'urgence pour aider à gérer la crise ;
 - en tirer les enseignements.
- Situation individuelle particulière :
 - aider une personne à opérer un changement de posture ;
 - à faire face à une situation particulière ;
 - à résoudre une difficulté récurrente.
- Coaching d'équipe :
 - créer une cohésion durable ;
 - développer une vision partagée et une culture commune ;
 - optimiser l'organisation interne de l'équipe et ses processus de travail.
- Coaching en groupe :
 - favoriser la capitalisation des bonnes pratiques ;
 - favoriser le développement d'un réseau solidaire et apprenant.

Pour aller plus loin

- guide de la direction générale de l'administration et de la fonction publique DGAFP :
[« Le coaching professionnel dans la fonction publique »](#)
- par messagerie, prendre contact avec le bureau de l'accompagnement du changement :
[« SPES/ACCES/ACCES2 »](#)
- Fiche En Lignes n°35 [le coaching](#)

Le codéveloppement professionnel



Boîte à outils

Type de dispositif

Le codéveloppement professionnel est un dispositif d'échanges sur des pratiques professionnelles et d'apprentissage collectif en groupe de pairs.

Description du dispositif

Le codéveloppement professionnel est un dispositif d'échanges de pratiques et d'apprentissage en petit groupe (4 à 8 personnes), qui a pour objet de travailler successivement au cours de plusieurs séances sur des sujets professionnels, réels, apportés par un membre du groupe, à tour de rôle.

À court terme, il permet de traiter une problématique professionnelle présentée par un membre du groupe qui sollicite l'échange de ses pairs tout en restant libre de la réponse retenue.

Sur la durée, les participants auront l'occasion de développer un certain nombre d'apprentissages managériaux individuels ou collectifs, facilités par la structuration des échanges.

Si cette approche entretient une parenté avec les méthodes de résolution de problèmes ou de coaching de groupe ; ces groupes d'échanges entre pairs s'en différencient en privilégiant une démarche de consultations qui s'inscrit dans la durée. Elle suppose un animateur formé spécifiquement à cet exercice.

Acteurs et rôles

Plusieurs animateurs internes ont été formés à l'animation de groupes de codéveloppement professionnel. Ils se trouvent au sein des centres de valorisation des ressources humaines (CVRH), en administration centrale, au sein des centres d'études techniques de équipement (CETE) et dans les écoles du ministère.

Il est possible de solliciter un animateur pour mettre en place une séance découverte de cet outil.

Quelques apprentissages

- apprendre à être plus efficace dans sa pratique ;
- s'obliger à prendre systématiquement un temps de réflexion sur sa pratique professionnelle ;
- avoir un groupe d'appartenance professionnelle où règnent confiance et solidarité ;
- consolider son identité professionnelle en comparant sa pratique professionnelle à celles des autres ;
- apprendre à aider et à être aidé par ses pairs ;
- apprendre à travailler en groupe.

Exemples de situations professionnelles

Les situations présentées en groupe de codéveloppement peuvent concerner toutes les questions professionnelles, avec un bénéfice particulier sur les questions managériales (relations) ou la conduite de projets complexes.

Pour aller plus loin

- Ouvrage : Le Groupe de CoDéveloppement professionnel - Adrien PAYETTE et Claude CHAMPAGNE - Presses de l'Université du Québec, 1997
- par messagerie, prendre contact avec le bureau de l'accompagnement du changement : [« SPES/ACCES/ACCES2 »](#)
- Fiche CEDIP En Lignes n° 50 : [Renforcer son efficacité par le codéveloppement professionnel](#)

Le compagnonnage



Boîte à outils

Le recours au compagnonnage relève de la responsabilité collective d'un service. Organisé et porté par la hiérarchie, le compagnonnage relève de la vie normale d'un collectif de travail, de la responsabilité de tout « sachant » par rapport à un apprenant potentiel.

Type de dispositif

Le compagnonnage est une modalité d'apprentissage qui repose sur la réalisation d'activités en situation professionnelle d'un agent (l'apprenant) en présence d'un pair (le compagnon).

Le compagnon transmet ses connaissances et ses savoir-faire, en particulier par la démonstration et l'explication des processus de production. C'est un apprentissage rapide des tâches, des gestes, des procédures d'une activité à mettre en œuvre.

Il revêt un caractère plus ou moins formalisé dans le cadre du travail habituel de l'agent.

Description du dispositif

- Le compagnonnage consiste à transmettre des savoirs et savoir faire pratiques en vue de « construire » ou faire évoluer les compétences de l'apprenant en situation de pratique professionnelle.
- Le compagnon et l'apprenant font partie du même service et sont en relation de proximité fonctionnelle. Il participe à l'évaluation des qualifications acquises par l'apprenant.
- Le compagnonnage repose sur une relation de confiance entre le compagnon, l'agent et le supérieur hiérarchique ;
- Le « compagnon » assure en règle générale le suivi d'un seul apprenant dans le but de le former aux savoirs et savoir faire d'un poste semblable au sien (principe de solidarité, transmission de savoirs liés au métier).
- Pour être efficient, le compagnonnage doit s'appuyer sur une définition claire et préalable des objectifs poursuivis et des rôles de chaque partenaire du processus d'apprentissage concerné, ainsi que sur une implication forte de la hiérarchie. Il doit être cadré et encadré.

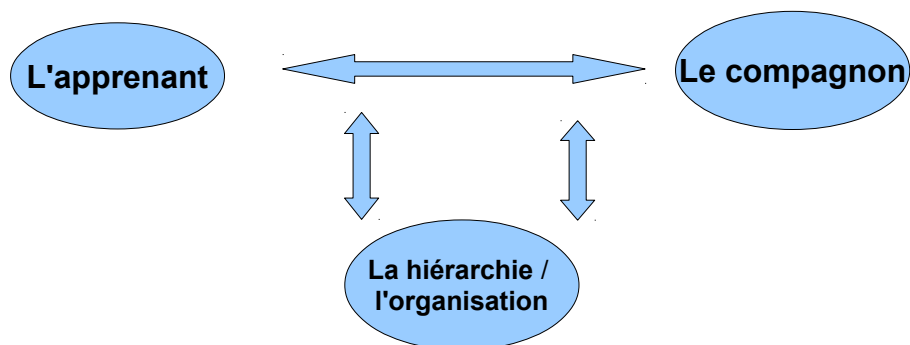
Acteurs et rôles

- **L'agent apprenant** reçoit les informations du compagnon et les traduit sous forme d'objectifs à atteindre. Il voit son intégration et sa professionnalisation facilitée par ce mode d'apprentissage.
- **Le compagnon** est un agent expérimenté (connaissances + expériences) reconnu par ses pairs et sa hiérarchie et qui possède les aptitudes relationnelles nécessaires (pédagogue).

Il est désigné par le supérieur hiérarchique de l'agent, sur la base du volontariat, avec l'accord du supérieur hiérarchique du compagnon. Le compagnon n'est pas un formateur à proprement parler, il facilite l'apprentissage par la pratique et la transmission de savoirs et savoir faire opérationnels.

- **Le supérieur hiérarchique de compagnon** autorise un agent dont il a la responsabilité, à exercer l'activité de compagnon. Il mentionne l'activité de compagnon dans son compte-rendu d'entretien professionnel.
- **Le supérieur hiérarchique de l'agent apprenant** décide de la mise en place du dispositif de compagnonnage de l'agent dont il a la responsabilité.

- **La hiérarchie supérieure** (direction) impulse (sensibilise) la mise en place du dispositif du compagnonnage dans le cadre de son plan de développement des compétences. Elle est **impliquée dans la mise en œuvre et le suivi du dispositif** (reconnaissance du rôle de compagnon dans l'entretien professionnel annuel ; intégration du dispositif de compagnonnage dans le cadre du projet de service et/ou à l'occasion de la rédaction d'un charte destinée à en fixer le cadre localement de manière partagée avec les agents ; évaluation du dispositif, etc.).



Quand recourir au compagnonnage ?

- **l'accueil d'un nouvel arrivant** : tradition en ex DRIRE reprise dans certains services. Cela nécessite l'investissement de la hiérarchie de proximité, une certaine formalisation et un suivi, voire une évaluation.
- **le départ d'un agent** : il s'agit d'une démarche de capitalisation de savoir faire où il est demandé à l'agent partant de transmettre à un autre agent l'ensemble de ses savoir faire issus de ses expériences acquises dans son activité.
- **les métiers nécessitant une habilitation** : une partie de la formation se passe sous la forme du compagnonnage. Dans ce cas, le compagnonnage est articulé avec d'autres modalités de transmission de savoirs et son cadre est bien défini.
- **le cas d'une réorganisation** : dans ce cas, le compagnonnage appartient à une démarche globale de constitution de nouvelles compétences.

Quand faut-il recourir à d'autres outils de professionnalisation ?

Le compagnonnage peut être complété par des dispositifs de professionnalisation, de type formation, tutorat, autoformation, participation à des réseaux.

Points de vigilance dans le recours au compagnonnage :

a) par rapport aux partenaires de la démarche :

- les connaissances transmises dépendent des compétences du compagnon – le compagnon est un agent reconnu par sa hiérarchie et ses collègues (attention aux habitudes transmises, à l'actualisation des informations transmises, aux enjeux du poste, etc.) ;
- l'agent apprenant doit être disponible et à l'écoute du compagnon. Le compagnon doit faciliter l'apprentissage de l'agent apprenant et le conduire à être progressivement autonome ;
- le cadre doit être clair afin de ne pas mettre en difficulté le compagnon (quote-part, décharge partielle d'activité le cas échéant, etc.) et l'apprenant.

b) par rapport à la méthode d'apprentissage :

- nécessité d'encadrer la démarche pour organiser cet apprentissage ;
- positionnement du compagnonnage. Il doit être différencié :
 - a) du tutorat : modalité d'apprentissage (savoirs et savoir faire en situation professionnelle) entre un professionnel (le tuteur) et un apprenant (une personne ou un petit groupe de personnes), en mobilisant les ressources d'un organisme de formation.
 - b) de la transmission de savoir : processus de distribution, d'accès et d'utilisation de ressources permettant à des apprenants de s'approprier les contenus d'une base de connaissances.
 - c) du passage de relais : processus mis en place au moment du départ d'un agent pour assurer la continuité de la mission par le nouvel arrivant.

Quelques outils

- [Memento : les étapes de mise en œuvre du compagnonnage](#) ;
- [Modèle de convention de compagnonnage entre la hiérarchie, le compagnon et l'apprenant](#) ;
- [Modèle de lettre de sensibilisation au compagnonnage](#).

Pour aller plus loin

Fiche technique n°-22-CEDIP [« compagnonnage »](#)

Le compagnonnage et le tutorat



Boîte à outils

Qu'est-ce qui les rapproche ?

Le compagnonnage et le tutorat sont deux modalités d'apprentissage en situation professionnelle entre un professionnel (le tuteur ou le compagnon) et un apprenant.

Ces deux dispositifs ont pour finalité la transmission d'un savoir qui participe de l'élaboration d'un projet professionnel de l'agent sur son poste.

Le compagnon et le tuteur maîtrisent les connaissances et les savoir-faire que doit acquérir l'apprenant au terme de son apprentissage. Ils participent tous les deux à l'évaluation des qualifications acquises par l'apprenant.

Ces deux dispositifs peuvent être envisagés simultanément dans le cadre d'un processus global de formation.

Qu'est-ce qui les distingue ?

Le compagnonnage	Le tutorat
A- La méthode d'apprentissage C'est un apprentissage rapide et en situation professionnelle des tâches, des gestes, des procédures d'une activité relevant des missions de l'agent apprenant. B- Les ressources Le compagnonnage s'organise en interne en mobilisant uniquement des forces propres au service dans un contexte de proximité fonctionnelle. C- Le dispositif 1- Le dispositif revêt un caractère plus ou moins formalisé dans le cadre du travail habituel de l'agent. 2- Le compagnon s'adresse à un seul apprenant. 3- Le compagnon transmet son savoir, par la démonstration et son expérience, sans relation avec un centre de formation.	A- La méthode d'apprentissage C'est un apprentissage des tâches couplé avec une formation théorique suivie hors du milieu professionnel. B- Les ressources Le tutorat fait appel à des ressources externes : intervention d'un tuteur et d'un centre de formation. Mobilisation d'une expertise extérieure au service. C- Le dispositif 1- Le dispositif revêt un caractère formalisé dans un cadre qui peut être pour tout ou partie extérieur au cadre professionnel habituel de l'agent. 2- Le tuteur peut éventuellement s'adresser à plusieurs apprenants sur plusieurs sites. 3- Le tuteur assure la liaison avec les organismes de formation et les services qui participent à l'acquisition de compétences professionnelles par l'agent ou qui l'initient à de nouvelles activités professionnelles.

Acteurs et rôles

Dans les deux dispositifs, **la hiérarchie** précise le cadre de l'exercice du compagnonnage ou du tutorat. Elle en assure la mise en œuvre et le suivi :

- ces deux dispositifs s'intègrent dans le projet de service. À cette occasion, une charte peut être élaborée en vue d'évaluer l'efficacité du dispositif de manière partagée avec les agents.
- une convention ou lettre cadre liant la hiérarchie, le compagnon ou le tuteur et l'apprenant fixe les conditions de l'apprentissage : objet, lieu, durée et obligations réciproques.

Le rôle du **compagnon** et le rôle du **tuteur** sont reconnus au moment de l'entretien professionnel annuel.

Dans le cadre du tutorat les **acteurs de la formation** ministériels ou externes sont mobilisés.

Exemples de situations professionnelles

Dans le cadre du compagnonnage, il s'agit principalement de réussir l'insertion professionnelle d'un agent dans un service.

Concernant le tutorat, il s'agit principalement d'assurer une montée en compétences déterminante pour le service pouvant aller jusqu'à un changement d'orientation professionnelle pour l'agent.

Ressources complémentaires

- Fiche « En lignes » n°22 CEDIP [« Compagnonnage et compétences »](#)
- Fiche « En lignes » n° 9 CEDIP [« Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat »](#).

Quelques outils

- charte du compagnonnage ou du tutorat à l'échelle du service ;
- modèle de convention de compagnonnage passée entre la hiérarchie , le compagnon et l'apprenant ;
- modèle de convention de tutorat passée entre la hiérarchie, le centre de formation, le tuteur et l'apprenant ;

Pour aller plus loin

-  le compagnonnage - fiche O 08
-  le tutorat - fiche O 39

La conduite, le pilotage et l'animation de projet



Boîte à outils

Un maître d'ouvrage, commanditaire, ne détenant pas toutes les clés nécessaires à la réalisation d'un projet, doit mobiliser des compétences dispersées entre de multiples acteurs œuvrant dans des domaines divers, pouvant nécessiter un haut niveau de spécialisation, voire d'expertise.

Type de dispositif

Pour le montage et la réalisation du projet, le commanditaire fera donc appel à un « manager de projet ». Véritable « chef d'orchestre », ce dernier assure le pilotage et la gestion du projet incluant l'animation d'une équipe pluridisciplinaire.

Selon le degré de complexité du projet, les fonctions de manager sont assurées soit par un directeur de projet, soit par un chef de projet.

Le fonctionnement en mode projet est un mode opératoire qui doit être articulé avec le fonctionnement hiérarchique ordinaire qui caractérise l'activité administrative. Un chef de projet qui ne dispose pas de l'autorité hiérarchique sur les membres de l'équipe projet (cas le plus courant) doit veiller à la motivation individuelle et collective de l'équipe qu'il conduit tout au long du processus. Il s'agit d'une condition déterminante de la réussite du projet.

Description du dispositif

Le travail en mode projet est une pratique de plus en plus courante qui nécessite toutefois une organisation clairement définie avec les responsabilités hiérarchiques de chaque participant à une équipe projet. Le format peut varier en fonction de l'objet du projet. Le début et la fin du processus doivent toujours être clairement définis au moment du lancement du projet.

L'expérience acquise permet de définir quelques principes assurant la réussite de la mission :

■ De la contractualisation au passage à l'action

- *une contractualisation nécessaire*

La mission et les responsabilités du chef de projet varient en fonction de la nature et de la complexité du projet.

Cette mission, négociée entre le commanditaire et le manager de projet, est formalisée par : un contrat, un cahier des charges, une lettre de mission, une note de cadrage, une fiche projet, un compte rendu de négociation ou encore une feuille de route, etc.

- *pour déployer des activités multiples*, de conception, d'organisation, de relations, de mise en œuvre, de suivi, de rendu-compte, d'évaluation, etc.

■ Les compétences du chef de projet

- *Des compétences transversales transférables d'un projet à l'autre*

Outre la conduite de projet, ces compétences sont utiles à de multiples postures et utilisables dans de nombreuses situations professionnelles :

- des compétences relationnelles
 - négociation, pour définir et contractualiser avec le commanditaire, son rôle, ses responsabilités, les limites du projet, les délais, les ressources ;
 - animation de l'équipe projet, des prestataires et autres personnes ressources.

- des compétences d'organisation

- pour mettre au point le planning du projet et assurer son suivi régulier ;
- pour adapter le projet afin de faire face aux aléas.

- *Des connaissances particulières propres au projet à réaliser*

Notons que la fonction de manager de projet ne relève pas d'un « métier » mais d'une posture. De plus, le manager de projet doit être reconnu auprès des membres de l'équipe et doit a minima maîtriser les connaissances techniques générales propres au sujet à traiter.

■ Le degré de complexité varie en fonction des critères

CRITÈRES	DEGRE DE COMPLEXITE	
	Faible	Forte
Le contexte est...	cerné, stable	incertain, en mutation
Les impacts sont...	faibles	forts
Les techniques sont...	éprouvées	nouvelles, innovantes
Le rôle des acteurs est...	parfaitement défini par contrat	à négocier au coup par coup
Les positions défendues par les participants sont...	convergentes	divergentes
Le poids médiatique est...	faible	important
Le manager de projet est...	un chef de projet	un directeur de projet assisté d'un gestionnaire

Acteurs et rôles

■ Le commanditaire assure la responsabilité du projet

- définit le besoin, le coût d'objectif, les exigences et les contraintes ;
- choisit le manager de projet et avec ce dernier, met en place les moyens : humains, matériels et financiers ;
- valide les étapes de réalisation de projet et réceptionne le projet.

■ Le chef de projet

- assure la conduite opérationnelle du projet ;
- analyse la commande et négocie son contrat : ses délégations, ses marges de manœuvre, l'adéquation entre contraintes (délais) et moyens (humains, matériels, financiers) ;
- élabore la démarche de projet en identifiant l'équipe projet et les ressources nécessaires ;
- planifie et programme les activités et les modalités de travail au sein de l'équipe projet ;
- anime l'équipe projet et s'assure de la production ;
- organise les contributions de chacun et rend compte régulièrement de l'avancée du projet au commanditaire ;
- évalue l'action et procède au retour d'expérience.

■ Les membres de l'équipe projet

- leur rôle dans l'équipe et les attentes placées en eux sont clairement définies en amont de la constitution de l'équipe projet ;

- leur disponibilité fait l'objet d'une discussion et d'un accord avec leurs responsables hiérarchiques (notamment sur le temps passé sur le projet).

Il est à noter cependant :

- qu'un projet peut relever d'un « *titre* » à mission permanente : cf. *chargé de projet* dans le Réseau Scientifique et Technique (RST) ou de travaux ponctuels en fonction du dossier à traiter :
 - réorganisation d'un service ;
 - élaboration et suivi du plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées ;
 - conception du plan régional de restauration et de conservation des espèces, avec mise au point des outils de suivi ;
 - réalisation d'un plan de prévention des risques technologiques (PPRT).
- que la notion de travail en « *mode projet* » tenant à la transversalité et au management fonctionnel peut, pour certains, se heurter à l'autorité hiérarchique.

Toutefois, loin de s'opposer, ces deux types de fonctionnement se complètent pour une meilleure adéquation des missions à assurer.

Pour aller plus loin

- norme AFNOR x50-105 relative au management de projet : notion de projet et rôle du manager de projet ;
- dossier "[La conduite de projet](#)", CEDIP ;
- quelques postures de chef de projet tirés du [répertoire ministériel des emplois types](#)
- « [MOOC gestion de projet](#) », cf. France Université Numérique

Le congé de formation professionnelle (CFP)



Boîte à outils

Type de dispositif

Le congé formation est l'un des instruments instaurés par les textes relatifs à la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (voir rubriques ressources complémentaires).

Il permet aux agents de **parfaire leur formation personnelle** par le biais de **stages de formation à caractère professionnel ou personnel**, qui ne leur sont pas proposés par l'administration, ou pour des actions organisées ou agréées par l'administration, en vue de la préparation aux concours administratifs. Il a pour vocation de permettre aux agents de suivre une formation personnelle. La formation demandée peut donc ne pas être en lien avec le domaine d'activités de l'agent et le congé formation ne peut pas être refusé à ce titre.

Certaines dispositions diffèrent selon que l'agent est fonctionnaire, personnel non titulaire ou ouvrier des parcs et ateliers.

Description du dispositif

- La durée du congé ne peut excéder trois ans sur l'ensemble de la carrière, dont un an indemnisé à hauteur de 85 % du salaire brut et de l'indemnité de résidence.
- Le congé de formation professionnelle peut être utilisé en une seule fois ou réparti au long de la carrière en stages d'une durée minimale équivalant à un mois à temps plein qui peuvent être fractionnés en semaines journées ou demi-journées.
- Les frais de formation sont à la charge de l'agent, qui peut néanmoins solliciter une participation financière du service.
- L'accord de ce congé est subordonné à des conditions d'accès : pour les fonctionnaires, l'agent doit avoir accompli l'équivalent de trois années à temps plein de services effectifs dans l'administration.
- L'octroi du CFP est subordonné à l'engagement à servir l'administration pendant une durée égale à trois fois celle pendant laquelle il a perçu l'indemnité. Si ce n'est pas le cas, il doit rembourser tout ou partie de cette indemnité.
- La demande de congé doit être présentée 120 jours au moins avant la date à laquelle commence la formation. L'agent doit préciser la date de début de la formation et sa durée, la nature de l'action de formation et le nom de l'organisme qui la dispense. Le chef de service a 30 jours pour donner son accord ou les motifs du rejet ou du report. Dans certains cas, la demande doit être examinée en CAP.
- L'agent en CFP est considéré comme étant en **position d'activité** : à ce titre il est noté et évalué (sauf si la durée d'absence fait obstacle à l'appréciation de sa valeur professionnelle), a accès aux concours, bénéficie des avancements, conserve sa couverture sociale et ses droits à congés annuels qui peuvent, le cas échéant, être amputés de la durée des congés scolaires pris pendant le congé formation.
- Pendant la période rémunérée, le poste n'est en principe pas considéré comme vacant.
- L'administration doit exercer le contrôle de l'assiduité de la formation en demandant à l'agent une **attestation mensuelle de présence**. En cas de constat de non suivi de la formation, il est mis fin au congé de l'agent. Celui-ci doit alors rembourser les indemnités perçues.

Acteurs et rôles

- **Le supérieur hiérarchique** : il informe l'agent sur le dispositif et le met en relation avec un référent au sein du service (chaque demande est un cas particulier qui nécessite un examen de la part de professionnels de la RH). Il donne son avis lors de la demande. Il prépare le départ, l'absence et le retour de l'agent, organise la prise en charge de ses dossiers par et avec l'équipe.
- **Le responsable des ressources humaines** : il informe l'agent et le supérieur hiérarchique sur la procédure et les conditions de mise en œuvre, il instruit la demande et la décision. Si besoin, il interpelle l'administration centrale. Il renseigne le supérieur hiérarchique sur la possibilité ou non de publier le poste.
L'agent informe son supérieur hiérarchique le plus en amont possible afin de lui expliquer son besoin ou son projet et pour lui permettre d'organiser l'activité pendant la période d'absence ou préparer son retour.
- **Le gestionnaire administratif et paye** : il instruit la paie de l'agent demandeur d'un congé de formation professionnelle en fonction de la nouvelle situation administrative.
- **L'organisme de formation** : il dispense la formation sollicitée par l'agent et produit l'attestation mensuelle de présence qu'il remet à l'agent.

Quelques outils

[Modèle de congé de formation professionnelle](#)

Exemples de situations professionnelles

[Quelques exemples dans les questions/réponses du site intranet de la DRH des MEDDE-MLET](#)

Ressources complémentaires

- [Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984](#) modifiée portant dispositions statutaires relative à la fonction publique de l'État (article 34, 6°) ;
- [Loi n°2007-148 du 2 février 2007](#) de modernisation de la fonction publique ;
- [Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007](#) relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ;
- [Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007](#) relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n°2004-1056 du 5 octobre 2004 ;
- [Circulaires Fonction Publique du 19 décembre 2007](#), circulaire [FPTLV du MEDDE-MLET du 8 mars 2012](#) et [Agriculture du 08 octobre 2008](#).

Pour aller plus loin

- [Intranet MEDDE](#)
- [Internet MAAF](#)
- [Site internet Fonction Publique](#)

Le curriculum-vitae (CV)



Boîte à outils

Type de dispositif

Il s'agit d'un document qui détaille le cursus d'études, le parcours professionnel et les compétences acquises par l'agent.

Il permet au recruteur, à partir du profil défini dans la fiche de poste, d'effectuer une 1ère analyse et une sélection des candidats avant de procéder à la phase d'entretien. Il donne rapidement des informations sur le profil de l'agent.

Description du dispositif

Le Curriculum-vitae

➤ Le CV doit être clair, agréable, facile à lire et comporter des renseignements pertinents :

Certaines rubriques apparaissent systématiquement dans le CV :

- l'état civil et les coordonnées personnelles et professionnelles ;
- l'expérience professionnelle et les compétences ;
- la formation initiale et les diplômes ;
- la formation continue.

➤ Sur le fond, le CV doit mettre en relief l'objectif professionnel du candidat, en mettant en valeur ses compétences pour le poste.

➤ Sur la forme, il doit être aéré, rédigé de façon synthétique (par ex. : utilisation de tirets) avec des verbes d'action et se limiter à 2 pages maximum.

➤ Il existe 4 types de présentation de CV :

- le CV **ante-chronologique** : priorisé pour mettre en valeur le dernier poste occupé.
- le CV **fonctionnel** : adapté pour mettre en relief la polyvalence.
- le CV **mixte** : recommandé pour mettre en avant les domaines de compétences en détaillant les activités.
- le CV **chronologique** : utilisé par les candidats ayant peu d'expérience.

Acteurs et rôles

- L'agent doit l'utiliser pour préparer sa mobilité, une promotion, ou un concours en mode RAEP.
- Le service ou le recruteur l'analyse pour recruter un agent.
- [Le conseiller en recrutement](#) de la DRH l'exploite dans le cadre de ses missions d'appui aux services pour les recrutements (SG/DRH/RM/RM3).
- [Le Conseiller-Mobilité-Carrière \(CMC\)](#) peut conseiller un agent pour la réalisation de son CV.

Quelques outils

- [Exemple de CV complété](#)
- [Liste des verbes d'action](#)
- [Liste des qualités professionnelles](#)

Exemples de situations professionnelles

- Accompagnement d'une candidature ;
- missions d'appui aux services pour les recrutements (SG/DRH/RM/RM3) ;
- Promotion au choix ;
- RAEP ;
- etc.

Ressources complémentaires

- [guide DGAFP n° 3 sur les outils de la mobilité.](#)

Le diagnostic de compétences



Boîte à outils

Type de dispositif

Le diagnostic de compétences est une démarche permettant à un supérieur hiérarchique d'identifier les savoirs, savoir-faire et savoir-être, que l'agent qu'il encadre, possède ou doit acquérir.

La compétence peut être définie comme une capacité pour un agent à mobiliser en situation professionnelle un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire et savoir-être) en les combinant de manière appropriée afin de produire une performance pré-définie dans un contexte donné.

Description du dispositif

Cette démarche se réalise en deux temps :

1 – Définir les savoirs et savoir-faire requis

Quatre étapes :

- définir la situation professionnelle de manière précise : contexte, évolutions, politiques à conduire, contraintes et jeux d'acteurs ;
- clarifier les principaux résultats attendus ;
- expliciter les activités induites pour atteindre ces résultats ;
- hiérarchiser les différents types de savoirs et savoir-faire requis.

Nous avons privilégié dans cette fiche le vocabulaire retenu par le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État (RIME)* qui est un dénominateur commun à la fonction publique d'État (le Répertoire des emplois-type du ministère [REM]* est articulé au RIME).

Savoirs

"Les savoirs permettent la compréhension des objectifs généraux, des procédures, du contexte et des particularités des situations rencontrées. Elles favorisent l'adaptation et la capacité d'apprentissages ultérieurs ; elles se développent tout au long de la vie. On distingue principalement les **savoirs généraux** relatifs à de grands domaines de connaissances et les **savoirs socioprofessionnels** liés au contexte (normes, procédures, règles, culture "métier", etc.)"

Savoirs

- Savoirs généraux,
- Savoirs socioprofessionnels.

Savoir-faire et savoir-être

"Le savoir-faire requis peut aller de la capacité à exécuter une tâche prescrite, à la gestion de situations complexes et inédites en passant par la maîtrise d'outils, de techniques ou de méthodes nécessaires pour occuper un emploi-référence. On distingue principalement les **savoir-faire techniques** qui permettent d'agir et de produire et les **savoir-faire relationnels** qui permettent de coopérer efficacement avec autrui"

Savoir-faire et savoir-être

- Savoir-faire techniques,
- Savoir-faire relationnels,
- Savoir apprécier une situation.

2 – Diagnostiquer les savoirs et savoir-faire à acquérir

Deux temps :

- Construire la grille de diagnostic ;
- Réaliser le diagnostic.

Acteurs et rôles

Deux acteurs : le supérieur hiérarchique et l'agent.

Il appartient au [supérieur hiérarchique](#) (seul ou en se faisant aider du service RH ou formation), de lister, hiérarchiser et arrêter la liste des différents savoirs et savoir-faire requis pour occuper un poste donné. Il utilisera pour cela la fiche de poste de l'agent. Il lui revient aussi de structurer une grille de diagnostic qui lui permettra d'identifier :

- les savoirs et savoir-faire que devra acquérir l'agent ;
- l'importance de l'investissement à prévoir en matière de professionnalisation ;
- le type de dispositif de professionnalisation le plus adapté à chacun des savoirs et des savoir-faire à acquérir.

La grille de diagnostic des savoirs et des savoir-faire requis peut être transmise avant l'entretien par le supérieur hiérarchique à l'agent, afin que celui-ci y réfléchisse et la remplisse à tête reposée.

À partir de cette grille, l'agent et le supérieur hiérarchique approfondissent les points listés. L'échange permet d'aboutir à un diagnostic partagé des savoirs et savoir-faire à acquérir.

Une fois le diagnostic arrêté, un plan individuel de professionnalisation peut être organisé.

Quelques outils

Cette grille de diagnostic est généralement divisée en deux parties : l'une centrée sur le requis, l'autre sur le diagnostic :

Requis		Diagnostic		
SAVOIRS et SAVOIR-FAIRE		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
1				
2				

(*) Ce niveau de précision est suffisant dans un processus d'accueil. Des grilles plus détaillées peuvent être utilisées dans d'autres contextes (une colonne « maîtrisé » peut compléter cette grille pour l'entretien professionnel).

- [Savoir poser un diagnostic - Fiche O 26](#)
- [Savoir évaluer une compétence - Fiche O 27](#)
- [Le référentiel de compétences - Fiche O 34](#)
- [Le répertoire des emplois-type \(RME\) - Fiche O 35](#)

Exemples de situations professionnelles

- Accueil d'un nouvel arrivant.
- Entretien professionnel.
- Évolution des compétences de l'agent (évolution du poste, repositionnement, etc.)

Pour aller plus loin

- Fiche CEDIP En Lignes n°36-1 : [Des outils pour diagnostiquer les compétences de ses collaborateurs](#)
- Fiche CEDIP En Lignes n° 57 : [Identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant](#)
- [Glossaire des concepts utilisés dans le répertoire Interministériel Métiers de l'État \(RIME\)](#)
- [Les usages du Répertoire interministériel des métiers de l'État – DGAFF](#)
- [Répertoire des emplois types du ministère \(REM\)](#)
- [Mode d'emploi du répertoire ministériel des emplois types](#)

Les diplômes universitaires (DU et DESU)



Boîte à outils

Type de dispositif

Les **diplômes universitaires** sont des formations habilitées par les universités, soit de leur propre initiative pour créer des spécialisations dans des filières universitaires existantes, soit à la demande d'organismes extérieurs qui souhaitent proposer des formations qualifiantes et diplômantes à leurs agents ou à leurs salariés.

Pour être habilitée, la formation doit faire l'objet d'une demande et d'un dossier argumentés. Le dossier est examiné par différentes commissions : Conseil d'administration d'UFR, Conseil des Études et de la Vie Étudiante, avant d'être proposé à la signature du Président de l'Université.

Une convention entre l'Université et l'organisme demandeur est ensuite signée pour une durée de quatre années. Les enseignements doivent être majoritairement assurés par l'Université.

Les diplômes universitaires peuvent être de différents niveaux, selon le volume horaire et selon le niveau des enseignements. En dessous de 120h, on parle de certificats. Au-dessus de 120 h, ce sont soit des Diplômes d'Université pour le 1^{er} cycle (licence), soit des Diplômes d'Études Supérieures Universitaires (DESU) pour le 2^e cycle (MASTER) et 3^e cycle.

Dans le cas des DESU proposés par le MEDDE et le MLET, le programme des enseignements n'est pas la transcription d'une formation universitaire existante. Il est élaboré sur mesure pour correspondre au contexte spécifique des missions exercées par les agents des services déconcentrés du ministère. L'interlocuteur local est un CVRH qui travaille avec l'université pour que celle-ci apporte une réponse personnalisée à un cahier des charges produit par le ministère.

Description du dispositif

Les formations diplômantes universitaires proposées depuis 6 ans par le par le MEDDE et le MLET sont toutes pilotées par la DGALN (BE/SDP puis BEC). Toutes sont des DESU de niveau MASTER 1.

Ces formations proposent aux chargés d'études **des connaissances fondamentales pluridisciplinaires complétées d'enseignements méthodologiques, techniques et pratiques.**

Le diplôme délivré est un Master 1 qui peut permettre à l'agent de suivre individuellement, l'année suivante, un Master 2 (l'admission étant conditionnée par les critères de sélection propres à chaque université pour les accès en M2).

Un atelier et un mémoire, dont le sujet est déterminé avec le service de l'agent, sont prévus dans chacun des diplômes.

Les formations sont dispensées par les universités locales en lien avec les CVRH.

En complément d'un socle commun de formation aux études relevant des champs DGALN, chaque diplôme développe une approche spécifique liée aux savoirs, aux ressources locales et aux potentialités de l'université (approche sociale, économique, logement, territoire à enjeux, développement durable, biodiversité, bâtiment durable...). L'objectif est de créer un « potentiel d'étude et d'expertise dans les services locaux » en associant savoirs académiques et applications pratiques.

■ **Durée** de la formation : 4 jours par mois durant une année (10 ou 11 modules selon les DESU).

■ **Cibles** :

- agents des services locaux de l'Etat (en priorité MEDDE/MLET) ayant bac+2 ou 3 et/ou 5 ans d'expérience dans la thématique développée par le DESU.

- agents en situation de responsabilité dans les services locaux de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme, de l'environnement, du bâtiment, de la rénovation urbaine, de l'habitat ou du logement des DDT/DREAL).

Les dossiers de candidatures passent devant une Commission d'admission qui comprend des représentants de la DGALN, de l'Université et des CVRH.

■ **Les DESU existants :**

- **Analyse Territoriale et Aménagement Durable (ATAD)** - CVRH de Toulouse ;
- **Aménagement, Environnement, et Développement Durable de l'Urbain au Rural (AEDDUR)** – CVRH de Rouen ;
- **Économie et Développement Durable : étudier et promouvoir un nouveau développement (EDUTER)** – CVRH de Nancy. Ce DESU en cours de réorganisation en 2013-2014 sera proposé pour l'année universitaire 2014-2015 (à compter d'octobre 2014) ;
- **Projet Habitat et Territoire (PHT)** – [CVRH d'Aix-en-Provence \(pilote\)](#) et CVRH de Toulouse ;
- **Bâtiment Durable** – CVRH de Mâcon ;
- **Biodiversité, Villes et Territoires** – [CVRH d'Aix-en-Provence](#).

■ **Valeur ajoutée des Diplômes Universitaires**

La préparation d'un diplôme universitaire s'inscrit dans une politique de développement des compétences et d'adaptation à des métiers et à des situations de travail.

La formation DU permet, tant à l'agent qu'à son service d'appartenance, d'en retirer des outils méthodologiques mais aussi des connaissances universitaires applicables sur le terrain.

Cette formation longue permet à chaque agent d'acquérir des compétences techniques et relationnelles et de mesurer l'ensemble des enjeux au travers d'une démarche dynamique, globale et transversale.

La rencontre avec les agents des autres services permet de constituer un réseau de personnes ressources profitable à l'ensemble des services.

A l'intérêt de l'amélioration de la compétence des agents s'ajoute le développement de dynamiques locales.

La réussite de ce parcours de formation dépend bien sûr de l'investissement du participant mais nécessite aussi l'implication de la hiérarchie dans le cursus. Afin que les retombées soient bénéfiques et efficaces pour le service, il est essentiel que l'équipe encadrante s'implique et soutienne l'agent en formation, permettant ainsi de faire le lien avec les problématiques professionnelles rencontrées au quotidien.

Deux études menées par le CVRH de Toulouse auprès des anciens étudiants du DESU ATAD et de leurs chefs de services font apparaître une forte satisfaction de la part des agents mais aussi de leurs chefs de services qui ont apprécié la plus-value apportée par le DESU : montée en compétence des agents, transfert de connaissances au bénéfice du service, motivation et dynamisme.

Acteurs et rôles

Les **directions d'administration centrale (DAC)** sont les maîtres d'ouvrage des Diplômes Universitaires.

Les **CVRH** sont la plupart du temps à l'initiative d'une création de diplôme universitaire, qui ont un rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des DAC et un rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée auprès des partenaires universitaires. Les CVRH sont les interlocuteurs de l'ensemble des acteurs et sont les garants du bon déroulement du dispositif.

Les **universités** travaillent en coopération avec les CVRH et expérimentent un dispositif nouveau, notamment dans la construction d'un parcours « sur mesure »

Les **participants** « stagiaires-étudiants » s'engagent dans un processus long et souvent difficile et qui doivent être acteurs actifs de leur formation tout en continuant à assurer au leurs missions.

L'implication des **chefs de service** dans la formation (soutien à l'agent, participation au choix du sujet de mémoire) est importante pour sa valorisation.

Ressources complémentaires

[Les formations diplômantes organisées par le CMVRH – portail intranet du CMVRH](#)

Pour aller plus loin

Quand et comment s'inscrire ?

Les appels à candidatures nationaux sont envoyés dans les services quelques mois avant le début de la formation qui la plupart du temps suit le rythme universitaire : de septembre ou octobre de l'année n à octobre ou novembre de l'année n+1.

L'exception est le DESU « Biodiversité, Villes et Territoires » qui se déroule de février à décembre de la même année.

Pour obtenir des informations sur le contenu et les dates d'un DESU, l'agent ou son supérieur hiérarchique peuvent s'adresser au chef de projet dans le CVRH mettant en œuvre le DESU souhaité.

Cette prise de contact permet également de vérifier avec le CVRH si l'agent remplit les conditions d'admission et peut envoyer un dossier de candidature.

Il est conseillé de préparer le dossier le plus en amont possible. L'agent et son supérieur hiérarchique doivent en effet préparer cette période de formation de façon à ce que le service puisse en être bénéficiaire. Il est notamment important de choisir un sujet de mémoire en relation avec le métier de l'agent pour que sa réalisation s'inscrive naturellement dans la continuité des missions exercées.

Dispositif de capitalisation



Boîte à outils

Type de dispositif

Dans le cadre de travaux spécifiques d'identification, sur la base d'une veille adaptée et d'un certain nombre d'acquis théoriques et d'expériences pratiques, ce dispositif a vocation, à extraire et à mettre en forme un ensemble de connaissances opérationnelles, transférables, appropriables et réutilisables.

En effet, la capitalisation n'est pas une fin en soi. Elle doit donner lieu à un transfert des éléments capitalisés. La mise à disposition de ces données vise ainsi à améliorer et à harmoniser les pratiques individuelles et collectives.

Description du dispositif

Pour mener à bien un processus de capitalisation, la démarche suivante peut être utilisée :

1- Décision stratégique de capitaliser : quels choix ? :

Sur quelles thématiques et/ou quelles actions est-il intéressant de capitaliser ? Quelles priorités ? Pourquoi le fait-on ? Quels utilisateurs et bénéficiaires ?

2- Mise en place d'une équipe ressource :

- Pour recueillir des informations sur le sujet traité et pour définir les modalités de transfert (nature des productions, forme des documents, supports, niveau de complexité) ;
- A ce niveau, sont définis entre membres de l'équipe les modalités de coopération (échanges écrits ou oraux, en réunion ou par l'intermédiaire d'un réseau).

3- Analyse documentaire :

Qu' a-t-il déjà été produit sur le sujet ? : identifier, rassembler les documents de base ainsi que les études déjà réalisées.

4- Construction de la production

- Première ébauche de documents écrits, graphiques, voire audio visuels,... Pour cela, il convient de structurer le sujet, ébaucher le document, justifier les choix et argumenter en conséquence, exposer les difficultés, ...
- Présenter la production et solliciter l'aide : échanger, recueillir les avis, les conseils, ...
- Document final en prenant en compte les observations émises.

5- Diffusion après validation par le supérieur hiérarchique ;

- Quels systèmes de diffusion en fonction des destinataires ?
- Mettre en place les modalités de valorisation des productions.

NB : La réflexion sur le transfert doit être faite en amont du processus de capitalisation et doit "piloter" l'aval, en particulier le choix, le tri, la hiérarchisation des actions et des éléments à capitaliser : Quoi ? Pourquoi ? A qui ? Comment ?

Transférer, c'est répondre simultanément à ces questions interdépendantes.

Aussi, une telle démarche nécessite-t-elle l'engagement d'une équipe dédiée, œuvrant à plusieurs niveaux. La capitalisation des réflexions produites sera d'autant plus riche que son processus aura été bien régulé, par une coordination et une animation adaptées.

Acteurs et rôles

- **Le supérieur hiérarchique**, commanditaire de la capitalisation, fait les choix stratégiques, impulse et facilite la production de la capitalisation. Il doit aussi s'attacher à valoriser ceux qui produisent.
- **Le cadre de proximité**, s'il n'est pas lui-même chef de projet, désigne un collaborateur qui aura en charge la capitalisation.
- **Le chef de projet**, généralement référent du domaine à traiter dirige la production, s'associe les personnes ressources, recueille leurs contributions, les harmonise, valorise la production aboutie ;
- **Les personnes ressources** (centres de ressources, services documentation, services de communication, producteurs thématiques, groupes miroirs), possédant les savoir-faire objets de la capitalisation ont pour mission :
 - d'apporter des éléments techniques relatifs au sujet;
 - d'aider à la valorisation des productions en fonction du public visé ;
 - d'apporter une vision externe, en se positionnant comme utilisateur de la capitalisation produite.

Quelques outils

Fiches du CEDIP :

- Fiche n°10 : [« capitaliser une expérience, quelle méthode »](#) ;
- Fiche n°51 : [« le retour d'expérience, une méthode, une grille »](#) ;

Exemples de situations professionnelles

Le cadre de proximité se doit de conserver, de renforcer, d'adapter les compétences individuelles et collectives au sein de son unité. Pour cela il est appelé :

- à mettre en œuvre des démarches de capitalisation et de transfert : identifier et faire partager les compétences utiles pour l'action, produites et développées dans le cadre de l'activité professionnelle ;
- à améliorer les pratiques professionnelles par un retour et une réflexion portée sur les actions passées ;
- à encourager les agents à partager les expériences avec d'autres et à recueillir des informations, des exemples, des études de cas, des pratiques utiles à l'unité ;
- à organiser et structurer une veille, afin d' accéder, au moment opportun, à une information adaptée aux besoins et aux attentes ;
- à mettre en place un processus de capitalisation des connaissances en cas de départ d'un agent ;

Pour aller plus loin

- Sophie LE BELLU
[« Capitalisation des savoir-faire et des gestes professionnels dans le milieu industriel, mise en place d'une aide numérique au compagnonnage métier dans le secteur de l'énergie »](#)
- Gilda SIMONI
[« capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D »](#)

Le droit individuel à la formation (DIF)



Boîte à outils

Type de dispositif

La loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 et les décrets du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État et du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret du 5 octobre 2004, ont introduit la notion de « formation professionnelle tout au long de la vie » et créé des droits, comme **le droit individuel à la formation (DIF)**.

Le DIF est un outil contribuant à une gestion des ressources humaines opérationnelle afin que l'acquisition des compétences attendues par l'administration rejoigne les projets professionnels des agents qui deviennent acteurs de leur parcours de formation en liaison avec leur hiérarchie ; le DIF est donc un droit négociable.

Le DIF vise notamment les évolutions prévisibles des métiers et le développement de qualifications ainsi que l'acquisition de nouvelles qualifications.

Description du dispositif

Le DIF est un crédit d'heures de formation (pour un agent à temps plein, celui-ci acquiert 20 heures de DIF par an, sauf pour 2007 où 10 heures de DIF ont été acquises).

Décompte, cumul et suivi du DIF

Les heures de DIF sont capitalisables l'année N et mobilisables l'année N + 1. Au 1er janvier 2013, un agent présent dans l'administration en 2007 et travaillant à temps complet aura comptabilisé 110 heures de DIF. Il n'est pas possible de cumuler plus de 120 heures de DIF. Au-delà, le compteur se bloque aussi longtemps qu'il n'est pas utilisé.

Il est possible d'utiliser du DIF par anticipation.

Il est également possible de suivre des formations au titre du DIF en dehors du temps de service sous certaines conditions. Dans ce cas, les agents ont droit à une allocation de formation.

Conditions réglementaires : les actions de formation suivies dans le cadre du DIF doivent :

- être inscrites au plan de formation d'une administration,
- avoir pour objet l'une des 7 catégories de formation ci-après :
 - formation de type 2 (adaptation à l'évolution prévisible des métiers)
 - formation de type 3 (développement des qualifications ou acquisition de nouvelles qualifications)
 - préparation à la préparation des examens et concours
 - mise en œuvre d'un bilan de compétences
 - mise en œuvre d'une validation des acquis de l'expérience
 - mise en œuvre d'une période de professionnalisation
 - mise en œuvre d'un bilan de carrière

C'est un droit transférable lorsqu'un agent change d'employeur public.

Mise en œuvre du DIF

- **Mobilisation du DIF** : lors de l'entretien de formation ou à tout autre moment, l'agent fait part de son intention de mobiliser du DIF à son [supérieur hiérarchique](#) qui apprécie sa sollicitation au regard des conditions de recevabilité. Après cet examen, l'agent formule sa demande par écrit.
- **Instruction de la demande** : le supérieur hiérarchique dispose d'un délai de 2 mois pour répondre. Son silence vaut acceptation de la demande de l'agent.
 - Si l'avis du supérieur hiérarchique est favorable, celui-ci transmet le bulletin d'inscription à l'entité du service en charge de la formation qui vérifie les droits de l'agent et la disponibilité des crédits. Le coût de la formation est à la charge de l'administration.
 - Si l'avis du supérieur hiérarchique est négatif et si le chef de service ou son représentant dûment habilité disposant d'une délégation de signature, suivent cet avis, le supérieur hiérarchique doit motiver la décision de refus. La décision est à notifier à l'agent par lettre.
 - En cas de refus consécutifs sur 2 années, l'agent bénéficie d'une priorité d'accès au congé de formation professionnelle (CFP).

Acteurs et rôles

- Le niveau central définit et anime la politique du DIF au sein des ministères.
- Le niveau local accompagne, conseille et valide l'utilisation du DIF auprès de chaque agent :
 - l'agent est acteur de son parcours professionnel en lien avec sa hiérarchie ;
 - le [cadre de proximité](#) a un double rôle de conseil envers l'agent et d'avis sur l'acceptation du DIF ;
 - le service des RH informe annuellement (avant l'entretien de formation) les agents et leur supérieur hiérarchique des droits acquis et consommés au titre du DIF, des formations suivies et des formations refusées. Il instruit les demandes de DIF.

Exemples de situations professionnelles

[Exemple d'un guide du DIF pour les agents du CGEDD](#)

Quelques outils

Le [calculateur de droits au DIF 2007 - 2013](#)

Ressources complémentaires

- [Circulaire du 08/03/2012](#) relative à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie dans les services du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement ([annexe 1 : le droit individuel à la formation](#)).
- L'ensemble des documents est consultable sur [la rubrique Formation du site intranet du secrétariat général](#).

L'entretien de carrière et le bilan de carrière



Boîte à outils

Type de dispositif

Ces deux outils constituent un droit, à disposition de tous les agents, de faire le point sur leur carrière, leurs compétences, leur potentiel, pour accompagner leur [parcours professionnel](#). Il est possible de bénéficier d'un entretien, à des moments clefs de sa carrière :

- après environ 5 ans ou une première expérience dans l'administration pour l'**entretien de carrière** ;
- après environ 15 ans de service pour le **bilan de carrière**.

Les éléments issus de ces entretiens permettent également à l'administration de développer une meilleure gestion des ressources humaines dans un contexte d'évolution des missions, services et métiers du ministère.

Description du dispositif

- L'**entretien de carrière** est un moment de conseil et d'orientation professionnelle : il aide l'agent à clarifier et hiérarchiser ses aspirations, à définir son projet professionnel à court terme et les moyens à mettre en œuvre, en dressant un panorama des perspectives professionnelles envisageables à horizon de 2 à 5 ans.
- Le **bilan de carrière** offre à l'agent un outil d'analyse plus approfondi sur sa situation professionnelle et une occasion de réflexion sur son déroulement de carrière. Il lui permet d'aborder une nouvelle étape du parcours professionnel. Il donne lieu à un diagnostic personnalisé de ses acquis et à une analyse de son profil professionnel et de ses potentialités.

Un compte rendu en deux parties (parcours professionnel et conseils liés au parcours professionnel) est rédigé, par la personne chargée de conduire l'entretien. Ce compte rendu est versé au dossier administratif de l'agent, si l'agent le demande, ce qui permet d'enrichir les données de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).

Ces entretiens reposent sur une relation de confiance entre l'agent et le chargé d'entretien. Ils sont régis par une charte de déontologie à respecter par le chargé d'entretien : écoute active et bienveillante, confidentialité, neutralité, transparence et objectivité.

Acteurs et rôles

[Accéder aux fiches « acteurs du guide »](#)

L'agent	La chaîne hiérarchique	Le chef de service ou son représentant (DRH, etc.)	Le conseiller mobilité carrière (CMC)
Acteur de son parcours, il peut solliciter un entretien ou un bilan de carrière	Elle doit être informée du souhait de l'agent de bénéficier d'un tel entretien. Elle a un rôle d'information, un rôle incitatif et prescripteur. Toutefois, l'entretien doit être basé sur le volontariat.	Il a un rôle d'information et d'organisation du dispositif. Il est responsable de la conduite de l' entretien de carrière dans sa structure et peut déléguer cette fonction à un agent de son service formé à cet effet, ou à un conseiller mobilité carrière (CMC) du centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH)	Il conduit le bilan de carrière et éventuellement l'entretien de carrière par délégation du chef de service.

Les entretiens et bilans de carrière ne relèvent pas du supérieur hiérarchique direct.
Ils sont distincts des entretiens professionnels et de formation.

Quelques outils

- Dossier préparatoire à l'entretien de carrière ou au bilan de carrière.

Exemples de situations professionnelles

L'entretien et le bilan de carrière sont particulièrement adaptés dans les situations suivantes :

- valoriser son parcours professionnel ;
- faire le point sur son parcours ;
- construire son projet professionnel.

Ressources complémentaires

- [plaquette du CMVRH](#) ;
- [exemple de plaquette du conseil à l'agent : CVRH de Clermont-Ferrand](#).

Pour aller plus loin

-  [circulaire DGAFP du 9 juin 2008 sur la mise en œuvre de l'entretien et du bilan de carrière](#)
-  [circulaire MEDDTL du 17 novembre 2011 sur l'entretien et le bilan de carrière](#)

L'entretien professionnel et l'entretien de formation



Boîte à outils

Type de dispositif

Exercices annuels, l'entretien professionnel et l'entretien de formation constituent des outils de management et de gestion RH, fixant un cadre d'échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Ils permettent à l'agent d'être acteur de son évolution professionnelle et confortent le N+1 dans son rôle de cadre de proximité.

Ces dispositifs concernent tous les agents, titulaires ou non, quel que soit leur catégorie (A, B ou C).

Description du dispositif

Le lancement de la campagne annuelle s'accompagne d'actions d'information organisées par les services afin de préparer à l'exercice à la fois les agents et les supérieurs hiérarchiques directs.

Le N+1 a pour obligation de fixer l'entretien au moins huit jours à l'avance pour permettre à l'agent de disposer du temps nécessaire à cette préparation.

Cet entretien s'appuie sur la fiche de poste et sur les besoins de compétences du service.

L'entretien professionnel est un moment privilégié de dialogue qui doit se dérouler dans un climat de confiance entre le N+1 et l'agent, sans la présence d'un tiers.

Il est un droit et une obligation pour l'agent et constitue un devoir pour le manager.

Cet entretien permet :

- d'apprécier les résultats professionnels obtenus pour l'année écoulée,
- de fixer les objectifs pour l'année à venir,
- d'établir la nécessité d'acquérir ou de développer des compétences,
- d'évaluer les perspectives d'évolution professionnelle,
- d'apprécier la valeur professionnelle de l'agent.

Intimement liés, l'entretien de formation suit l'entretien professionnel et se déroule, dans la pratique, au cours du même exercice.

L'entretien de formation doit permettre :

- de faire un point sur les formations suivies ou non au cours de l'année écoulée,
- d'identifier les besoins en formation au regard des compétences à acquérir pour atteindre les objectifs liés aux missions de l'agent ou pour faciliter une évolution professionnelle.

Un compte-rendu de ces échanges est obligatoire, car il est l'unique expression de la valeur professionnelle de l'agent. Il est une pièce nécessaire à la carrière de l'agent (modulations indemnitaires, promotion, réductions d'ancienneté, mobilité). Il est rédigé et signé par le supérieur hiérarchique direct puis communiqué à l'agent, lequel dispose d'un délai pour y apposer ses observations. Après avoir été visé par l'autorité hiérarchique (le N+2), il est notifié à l'agent qui le signe pour attester qu'il en a pris connaissance.

Le compte rendu d'entretien est versé au dossier de l'agent. En cas de désaccord, l'agent dispose d'un droit de recours prévu par le décret n°2010-888 du 28 juillet 2010, en sus des voies et délais de recours de droit commun. Une copie du compte-rendu d'entretien de formation est transmise au service en charge de la formation pour le recensement des besoins en formation des agents du service. Ce recensement contribue à l'élaboration du plan de formation du service.

Acteurs et rôles

- L'agent et son [supérieur hiérarchique](#).
- Le bureau SG/DRH/CE2 : est en charge de la mise en œuvre du dispositif.
- Le [centre ministériel de valorisation et de ressources humaines](#) (CMVRH) : met en place des formations destinées aux cadres en situation de mener des entretiens professionnels.
- Le [bureau de la formation des agents d'administration centrale](#) (SG/DRH/CRHAC) met en place une formation destinée, en administration centrale, aux cadres en situation de mener des entretiens professionnels et une conférence pour les agents intéressés par une préparation à l'exercice.

Quelques outils

- [Circulaire du 23 avril 2012](#) relative aux modalités d'application du décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État (ministère de la fonction publique).
- [« Guide de l'entretien professionnel et de l'entretien de formation »](#) (année de référence 2012) MEDDE/MLET/SG/DRH, septembre 2012.
- [L'intranet de la DRH contient une documentation complète pour chaque campagne](#).
- [Les questions à se poser pour préparer son entretien professionnel et de formation](#).

Exemples de situations professionnelles

- Dans le cadre de réformes, l'entretien professionnel et de formation est un temps de dialogue constructif sur lequel s'appuyer pour anticiper et élaborer un projet d'évolution en termes de carrière et de mobilité.
- Cas particulier : L'arrivée d'un agent sur un poste doit être l'occasion pour un supérieur hiérarchique direct de conduire un entretien. Celui-ci permettra de fixer les objectifs et de faire un point sur les compétences à acquérir de l'agent en vue de la réalisation des objectifs ainsi définis.

Ressources complémentaires

[Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010](#) relatif aux conditions générales d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

[Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007](#) relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État

[Arrêté du 24 février 2012](#) modifié fixant les conditions générales relatives à l'entretien professionnel et à la reconnaissance de la valeur professionnelle des personnels du ministère de l'égalité des territoires et du logement, et du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

Pour aller plus loin

[« Les entretiens individuels »](#), guide pratique 4, ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État, décembre 2010.

[« Les outils de formation »](#), guide pratique 5, ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État, décembre 2010.

[« L'entretien professionnel »](#), DGAFF, novembre 2009.

Fiches du CEDIP « En lignes » :

- n°45-1 : [« L'entretien de face à face en situation professionnelle : quelques conseils et points de vigilance »](#)
- n°45-2 : [« Favoriser l'échange dans l'entretien de face à face en situation professionnelle »](#)
- n°46-1 : [« L'entretien de face à face en situation professionnelle »](#)
- n°46-2 : [« Mémento sur l'entretien de face à face en situation professionnelle »](#)

Entretien de recrutement



Boîte à outils

Le cadre de proximité se trouve régulièrement impliqué dans le processus de recrutement.

Quel que soit le type de recrutement, le cadre de proximité cherchera à mettre en adéquation les compétences et la motivation du candidat avec le poste à pourvoir.

Type de dispositif

L'**entretien de recrutement** permet à un recruteur de vérifier que les compétences de la personne auditionnée correspondent à celles attendues sur le poste.

Préalablement, le recruteur doit donc réaliser la fiche de poste qui définit les missions et les activités ainsi que les compétences nécessaires et le profil requis.

Description du dispositif

L'acte de recruter est un acte de management délicat. Outre la vérification entre les compétences détenues par la personne et celles requises sur le poste, le recruteur doit cerner des éléments de personnalité comme la capacité d'intégration dans l'équipe ou d'adaptation au style de management en vigueur.

De plus, le recruteur a vocation à sonder la motivation de l'agent, vérifier si l'agent n'a pas une vision décalée du poste par rapport à la réalité ou encore être focalisé uniquement sur l'une ou l'autre des missions du poste.

Acteurs et rôles

■ Le recruteur :

Il doit définir les modalités de l'entretien de recrutement et s'interroger sur son déroulement. Le mène-t-il seul ou de façon collégiale ? Il doit préparer l'entretien : lister les informations qu'il souhaite collecter pour pouvoir faire son choix, les questions à poser au candidat pour identifier ses compétences détenues au regard de sa formation initiale et de son parcours professionnel et celles restant à acquérir. Il doit donner au candidat toutes les informations utiles sur le poste, la structure. Il peut être aidé dans sa démarche de recrutement par le [conseiller en recrutement](#).

■ Le candidat :

il doit préparer un CV retraçant son parcours professionnel, rédiger le cas échéant une lettre de motivation mettant en exergue ses compétences au regard du profil recherché, préparer la présentation de sa carrière, de ses compétences, de ses motivations, de sa perception de lui-même, définir les questions qu'il souhaite poser sur le poste, la structure.

Quelques outils

Le [curriculum vitae \(CV\) – fiche O 10](#)

La [fiche de poste – fiche O 17](#)

Le [répertoire ministériel des emplois types \(RME\) – fiche O 35](#)

Le [répertoire interministériel des métiers de l'État \(RIME\)](#)

Un modèle de compte rendu d'entretien

Exemples de situations professionnelles

Les différents leviers de recrutements :

■ Situations les plus courantes :

- recrutement interne réalisé par l'employeur à partir du vivier des candidats qui postulent sur les 3 cycles de mobilité ;
- recrutement d'un agent d'un autre ministère.

■ Situations particulières :

- recrutement sans concours ;
- Recrutement d'un travailleur handicapé ou d'un agent au titre des « emplois réservés » dans le respect des principes définis dans les notes de cadrage de la DRH.

■ **Enfin, les recrutements externes** uniquement dans le cadre des missions d'appui aux services pour les recrutements menés par la DRH (bureau RM3)

Ces missions, qui permettent d'assister les services dans leur processus de recrutement, peuvent être collectives ou individuelles.

Entretien thématique



Boîte à outils

Type de dispositif

Ce dispositif est à disposition de tout agent qui en fait la demande et permet de répondre aux diverses questions et problématiques qu'il rencontre en lien notamment avec la carrière, la mobilité, la formation tout au long de la vie et les compétences.

Description du dispositif

L'entretien thématique : il s'agit d'un entretien qui permet de répondre à une question relativement précise de l'agent. Il peut se réaliser en face à face, par téléphone ou visioconférence. Cet entretien est conduit par un conseiller en ressources humaines du [CMVRH](#) pour les services territoriaux ou un [chargé de mission d'encadrement](#) de la DRH pour l'administration centrale.

La rédaction d'un compte rendu n'est pas obligatoire. En CVRH, elle peut se faire à la demande de l'agent et en fonction de la nature de l'entretien. Il est dans tous les cas succinct.

Ces entretiens reposent sur une relation de confiance entre l'agent et le conseiller, qui respecte la charte de déontologie s'appliquant aux entretiens et bilans de carrière, en particulier : écoute active et bienveillante, confidentialité, neutralité, transparence et objectivité.

Cet entretien peut déboucher, s'il y a lieu, sur une démarche complémentaire de l'agent (formation, entretien de carrière ou bilan de carrière, etc).

Acteurs et rôles

L'agent	La chaîne hiérarchique ou acteurs RH des services	Le conseiller
Acteur de son parcours, il peut solliciter un entretien thématique	Elle a un rôle d'information de l'agent relatif à cette prestation et/ou un rôle de relais	Il conduit l'entretien thématique et rédige un compte rendu succinct si nécessaire

Exemples de situations professionnelles

- aide à la rédaction de CV ou lettre de motivation ;
- réponses aux questions relatives à la VAE, RAEP ;
- aide à la valorisation du parcours (VAE, RAEP) ;
- entretien préalable à un entretien de recrutement (valorisation des compétences, mises en situation) ;
- mobilité : aide au choix de postes ;
- avis préalable à la réalisation d'un bilan de compétences par un organisme extérieur.

Ressources complémentaires

- [plaquette du CMVRH](#) ;
- [exemple de plaquette du conseil à l'agent : CVRH de Clermont-Ferrand](#) ;
- site intranet de la DRH, onglets [« conseil à l'agent »](#) et [« votre gestion »](#).

Pour aller plus loin

Fiches CEDIP « En lignes » :

- n°45-1 : [« L'entretien de face à face en situation professionnelle : quelques conseils et points de vigilance »](#) ;
- n°45-2 : [« Favoriser l'échange dans l'entretien de face à face en situation professionnelle »](#) ;
- n°46-1 : [« L'entretien de face à face en situation professionnelle »](#) ;
- n°46-2 : [« Mémento sur l'entretien de face à face en situation professionnelle »](#).

Fiche de poste



Boîte à outils

Type de dispositif

L'évolution des métiers et des compétences des services au sein de nos ministères conduit à améliorer la qualité des recrutements et à rechercher la meilleure adéquation possible du profil de l'agent avec le poste à pourvoir.

À ce titre, la fiche de poste est un outil incontournable de gestion des ressources humaines (GRH) et « le modèle de fiche de poste DRH » a vocation à être généralisé puisqu'il constitue l'outil de référence du MEDDE et du MLET.

Description du dispositif

La fiche de poste est à la fois :

un outil de recrutement : l'employeur doit cerner ses besoins et ses attentes sur le poste ouvert ; elle constitue également le vecteur de la publication de la vacance du poste et le support de l'entretien de recrutement ;

un outil de dialogue et de management entre un agent et son supérieur hiérarchique direct lors de l'entretien professionnel annuel ;

un outil de traçabilité du parcours professionnel de l'agent ;

un outil de gestion personnalisée des agents pour la valorisation de leurs compétences (ex. : entretiens et bilans de carrière) ;

un outil de connaissance de l'organisation du travail dans la structure en formalisant les situations de travail de chaque agent ;

un outil d'information pour un lecteur qui ne connaîtrait pas le rôle de l'agent au sein du ministère ;

un outil d'identification du vivier des compétences en matière de GRH.

La fiche de poste a pour objet de fournir une information claire homogène et complète sur la nature des activités et des responsabilités confiées à un collaborateur sur un poste donné ainsi que sur les conditions et moyens d'exercice de celles-ci (cf modèle de fiche de poste DRH). Elle vise à garantir la meilleure adéquation possible entre le poste, son environnement et son titulaire.

Elle s'articule autour d'une structure minimale :

- la dénomination du poste ainsi que celle de l'emploi-type du répertoire ministériel auquel il est rattaché ;
- la présentation générale de la situation de travail et des conditions d'exercice ;
- la description des missions et activités afférentes au poste ;
- les compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités ;
- les moyens mis à disposition ;
- la formation d'adaptation à l'emploi (formation prise de poste, [tutorat](#), [PPI](#) (Parcours de professionnalisation individuel), etc).

Pour faciliter la rédaction de la fiche de poste, il est conseillé au recruteur de recourir aux fiches d'emplois-types du répertoire ministériel des emplois ou du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). Il est également recommandé de consulter le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État.

Par ailleurs, son contenu doit être précis tout en étant concis.

- Il s'agit de sélectionner et de hiérarchiser les activités principales et les compétences requises essentielles pour la tenue du poste. Elle est évolutive par rapport à l'évolution des missions et peut donc être actualisée notamment au cours de l'entretien professionnel.

Enfin, la fiche de poste constitue un outil de communication incontournable dans le processus de recrutement.

- Son contenu est déterminant pour permettre au recruteur de mener ensuite un entretien de recrutement « **objectif** » puisqu'il lui faudra explorer au cours de l'entretien de recrutement le champ des compétences, le parcours professionnel, le potentiel et le projet de carrière du ou des candidats.

Acteurs et rôles

- Le [supérieur hiérarchique](#) direct qui exprime ses besoins et rédige ou contribue à la rédaction de la fiche de poste ;
- L'agent qui contribue à préciser le contenu de la fiche et à la faire évoluer ;
- La direction des ressources humaines (DRH), qui apporte son expertise dans l'élaboration de la fiche de poste dans le cadre des missions d'appui aux services pour les recrutements (bureau RM3) en vue de sa diffusion et de sa publication sur les cycles de mobilité ou sur la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) pour les recrutements externes.

Quelques outils

- le [modèle-type de fiche de poste DRH](#) et son [mode d'emploi](#)
- le [répertoire des emplois types du MEDDE – Fiche n° O 35](#)
- le [répertoire interministériel des Métiers de l'État](#)
- le [dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État](#)
- [l'entretien professionnel – Fiche n° O14](#)

Pour aller plus loin

- Fiche technique CEDIP n° 18 [Pourquoi une fiche technique sur le thème "Fiche de poste" ?](#)
- Fiche technique CEDIP n°47 [Le répertoire ministériel des emplois-types : quelles applications pratiques ?](#)

La formation ouverte et à distance (FOAD)



Boîte à outils

Type de dispositif

La formation à distance (FAD) a une longue histoire, les formations par correspondance en sont l'illustration.

L'introduction du " O " dans FOAD caractérise la volonté d'ouverture et la transformation du cadre habituel de la formation pour ce qui concerne l'aménagement de l'espace, du temps et des relations.

Ce " O " correspond notamment à :

- une ouverture à des participants de tous horizons et toutes conditions (par exemple personnes peu mobiles) qui se forment à leur rythme, sur leur lieu de travail ;
- l'utilisation de modalités de communication permettant une souplesse maximale (discussion en ligne, forum, courriel, visioconférence...) ;
- des relations nouvelles de coopération et de travail collaboratif avec les autres apprenants et les formateurs/tuteurs ;
- une ouverture où la distance n'exclut pas la présence (formations mixtes).

Description du dispositif

Généralement, ce type de dispositif fait intervenir les technologies de l'information et de la communication via le web (formation " en ligne "). Il est donc impératif que les apprenants puissent avoir un accès facilité à ce réseau : micro-ordinateur adapté, connexion possible au réseau, etc.

Les dispositifs de FOAD sont multiples et composent avec au moins trois caractéristiques : distance/ présence, autoformation / formation accompagnée, apprentissage synchrone / apprentissage asynchrone.

Ainsi, un dispositif de FOAD peut :

- se dérouler exclusivement à distance ou comporter des phases de regroupements des apprenants en présentiel ;
- être conçu en totale autoformation ou comporter des activités (individuelles ou collectives) accompagnées par un formateur ;
- prévoir des temps de formation à distance synchrones, c'est-à-dire simultanés pour tous les apprenants (utilisation de visioconférences ou chats, par exemple) et/ou des temps de formation à distance asynchrones, c'est-à-dire laissant à l'apprenant la liberté d'organisation de son temps (utilisation des forums, wikis, courriels, etc.).

Acteurs et rôles

La définition du rôle des principaux acteurs (apprenant, hiérarchie de l'apprenant, institution organisatrice, formateur-tuteur) est primordiale pour la réussite de la formation.

- L'apprenant :
 - x s'implique activement dans la formation ;
 - x respecte les conditions prévues dans le dispositif.

- La hiérarchie :
 - x facilite l'apprentissage de l'agent et l'accompagne dans sa démarche ;
 - x organise et contractualise avec l'agent les temps de formation au sein du temps de travail sur le poste ;
 - x s'informe régulièrement auprès de l'agent de l'avancement de sa formation, des éventuelles difficultés rencontrées, des points de satisfaction, etc.
- L'institution organisatrice :
 - x assure les mêmes fonctions que pour une formation en présentiel (proposer, organiser, mettre en œuvre, gérer, évaluer, faire évoluer les formations).
- Le formateur tuteur :
 - x soutient l'apprenant dans son effort de formation ;
 - x facilite les apprentissages ;
 - x régule les relations entre apprenants.

Exemples de situations professionnelles

Agents pouvant difficilement se déplacer, soit pour raison de service, soit pour raisons personnelles

Agents " isolés " : géographiquement ou besoin très spécifique

Constitution de réseaux professionnels

Pour aller plus loin

- Fiche « En ligne » n°48 CEDIP : [« Dispositifs de formation et nouveaux modes d'acquisition des savoirs »](#)
- Formation d'e-apprenants : autoformation en ligne sur la formation en ligne (1 heure)
 - 1^{er} partie : sur le [centre de ressources de l'ENTE](#)
 - 2^{ème} partie : sur la [plateforme de formation en ligne](#), en inscription libre dans la rubrique "Ressources Humaines "

Immersion dans un nouveau poste



Boîte à outils

Type de dispositif

L'immersion d'un agent dans un nouveau poste est une démarche importante dans un collectif de travail.

En effet, l'agent doit pouvoir rapidement trouver ses repères, pour être efficace et opérationnel au sein de son nouvel environnement de travail et pouvoir, par ailleurs se professionnaliser pour qu'il puisse répondre aux attentes du service.

Description du dispositif

L'intégration d'un nouvel arrivant au sein d'une structure, doit être préparée, mise en oeuvre, suivie, évaluée, ce qui nécessite un investissement important des services de ressources humaines.

Ce dispositif nécessite donc différentes étapes pour l'agent :

- de **connaître les codes** du futur service, l'environnement, les activités ;
- de **se sensibiliser au poste** à travers les missions, la fiche de poste ;
- de **se faire connaître et faire connaître ses « compétences »**, ce qu'il peut apporter au service (compétences, motivation, réalisations ou contributions marquantes, potentiel) ;
- d'identifier **le type de posture** le plus en adéquation avec son profil (instruction/production ; portage / conduite de projet ; contrôle/inspection) ;
- **d'identifier les personnes ressources** (services, interlocuteurs, spécialistes) ;
- de **se professionnaliser** par le compagnonnage, le tutorat, les formations ;
- **d'intégrer un réseau de professionnels** pour l'échange de pratiques, de savoir-faire.

Acteurs et rôles

- **L'agent** doit être reconnu professionnellement et personnellement, en cherchant à comprendre la culture du service, les collègues ; en adoptant, par ailleurs, le contexte culturel du service, les conditions de travail (organisation, hiérarchie, temps).
- Le supérieur hiérarchique doit détecter les potentialités de l'agent, organiser un dispositif de professionnalisation et faciliter son intégration au sein du collectif de travail.
- **Le collectif de travail** doit créer les conditions favorables pour faciliter l'intégration et l'opérationnalité du nouvel arrivant.
- **La structure** doit donner une image positive et favoriser au nouveau venu, le sentiment de « se sentir appartenir » à... » professionnellement et personnellement.

Quelques outils

- [Parcours d'intégration d'un nouvel arrivant – fiche O 28](#) ;
- Exemple de [grille d'auto-diagnostic des savoirs et savoir-faire prioritaires](#) ;
- Exemple de [plan d'actions pour faciliter l'intégration dans un nouveau poste](#).

Exemples de situations professionnelles

- Intégration dans un nouveau poste.

Pour aller plus loin

- Fiche « En lignes » n°55 CEDIP : « [organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#) »

Lettre de motivation



Boîte à outils

Type de dispositif

Une lettre de motivation est un document destiné à un recruteur dans le cadre d'une procédure de sélection. Elle vient compléter le CV et doit être soignée tant sur le fond que sur la forme, afin d'inciter le recruteur à rencontrer la personne lors d'un entretien.

Description du dispositif

La lettre de motivation permet de répondre à une annonce ou de présenter une candidature de manière spontanée.

Le candidat souligne et illustre les points forts de son parcours en insistant sur les compétences mises en œuvre au cours de son expérience. Il fait le lien avec les compétences requises sur le poste souhaité, en présentant un chantier-phare, en exposant une opération conduite avec succès, etc. Il développe les qualités qu'il estime détenir, utiles pour le poste sur lequel il postule.

La lettre de motivation doit conforter le lecteur sur **l'adéquation entre le profil de la personne et le poste offert**, en mettant l'accent sur les motivations. Associée au CV, elle amène à apprécier l'aisance rédactionnelle d'un agent (orthographe, syntaxe, richesse du vocabulaire), la capacité à reformuler (explicitation des missions, compréhension des attentes), l'assimilation des normes (respect du formalisme et de la politesse).

Le développement de la lettre doit comporter des éléments indispensables, tels que :

1/ **L'en-tête** : coordonnées de la personne et celles du destinataire, les références de l'annonce ou du poste.

2/ **L'introduction : le « VOUS »**, le candidat devra démontrer ce qu'il a compris, notamment les principales caractéristiques du poste, la culture de la structure, les exigences ou défis du service. Il devra intéresser le recruteur avec une phrase accrocheuse (dire ce qui l'intéresse), citer ce qu'il connaît du service et du secteur d'activité.

3/ **Les motivations : le « JE »**, le candidat devra sélectionner les expériences, réalisations, points forts, illustrations concrètes qui illustreront sa motivation à postuler. Ces éléments devront être valorisants afin qu'ils constituent un atout pour le recruteur.

Il s'agit pour le candidat de :

- parler de lui et mettre en avant ses qualités, montrer comment il a exercé ses compétences,
- donner du poids à ses arguments, en citant des exemples concrets tirés de son expérience professionnelle et extra-professionnelle (résultats, chiffres),
- écrire ce qu'il peut apporter à la structure, en citant ses points forts, qualités, connaissances, expériences, motivations qui peuvent intéresser.

4/ **La proposition de rencontre : le « NOUS »**, il s'agit pour le candidat de proposer un entretien afin qu'il puisse développer des informations sur sa candidature et sur le service, en perspective d'une collaboration future.

5/ **La formule de politesse** : elle doit être simple, classique, pas trop lourde, ni trop originale.

Les phrases au présent devront être privilégiées en évitant les répétitions. De même, un style clair, précis et explicite sera particulièrement apprécié.

Acteurs et rôles

- Chefs de service, managers de proximité : ils utiliseront la lettre de motivation pour définir la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne.
- Le candidat : il effectuera une analyse du contexte du poste et démontrera que son profil ainsi que sa motivation feront de lui, le meilleur candidat.

Quelques outils

- ["Liste des qualités professionnelles"](#)
- [« Modèle de lettre de motivation »](#)

Exemples de situations professionnelles

- Recrutement d'un agent dans un nouveau poste ;
- Candidature spontanée ;
- Souhait de mobilité d'un agent ;
- Recrutement d'un agent sur un poste spécifique ou à enjeux.

Le management opérationnel



Boîte à outils

Type de dispositif

Manager, c'est diriger un groupe d'agents appartenant à un collectif de travail (unité, équipe, bureau, etc.) en vue d'atteindre des résultats conformes aux missions de ce collectif dans un environnement donné.

Le management n'est pas seulement affaire de connaissances : c'est essentiellement un savoir-faire pratique et relationnel.

Description du dispositif

Il existe plusieurs niveaux de management (1) : stratégique, opérationnel, management de managers, etc.

Cette fiche traite plus particulièrement du management opérationnel (niveau unité, équipe, bureau) porté par des fonctions articulées autour de : la prévision, la gestion des compétences, l'organisation, la coordination, le suivi de réalisation et le contrôle, la construction de la motivation, la gestion quotidienne de l'unité.

■ Prévoir :

- traduire la stratégie de la structure et les missions du service en objectifs de production ;
- afficher les priorités à partir de ces objectifs ;
- organiser l'unité en conséquence.

■ S'assurer des compétences disponibles :

- produire un diagnostic ;
- mettre en place d'éventuels processus d'acquisition des compétences individuelles et collectives, etc.

■ S'organiser :

- faire apparaître le rôle et la place des agents ;
- répartir équitablement les plans de charge de chacun ;
- mettre en place des méthodes de travail et des procédures souples, claires et responsabilisantes (2).

■ Coordonner :

- faciliter les échanges internes, la communication ;
- organiser des réunions d'unité (informations générales, suivi des projets...).

■ Suivre et contrôler la production :

- définir des critères et des indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives ;
- Suivre des résultats de l'unité.

■ Créer les conditions de motivation (3) :

- donner du sens à l'action ;
- cultiver un système de valeurs : solidarité, entraide mutuelle, valorisation du travail collectif ;
- mettre en valeur les productions des agents par exemple en initiant des démarches qualité et de progrès ;
- être disponible avec les agents notamment pour s'entretenir de leur avenir, leur formation, les relations de travail,
- maintenir un climat de travail détendu et confiant.

 Gérer quotidiennement l'unité :

- organiser le fonctionnement quotidien de l'unité : circulation de l'information, courrier, classement, etc ;
- exercer un contrôle hiérarchique interne : temps de présence, déplacements, utilisation des véhicules de service, etc. ;
- prévenir et gérer les conflits (être attentif aux « signaux » annonciateurs de tensions internes) ;
- accompagner des agents en difficulté ;
- gérer le budget de fonctionnement de l'unité, etc.

Acteurs et rôles

- le supérieur hiérarchique : pilote les cadres de proximité
- le responsable des RH de proximité : conseil et appui
- le responsable local de la formation : appui
- les acteurs relais (AS / médecins/correspondant H/S ...) : appui

Quelques outils

 Fiches temps forts :

- [J'arrive sur un poste - fiche TF 01](#)
- [Je mobilise les compétences des agents - fiche TF 02](#)
- [J'adapte les compétences aux évolutions - fiche TF 03](#)

 Fiches outils :

- [Le diagnostic de compétences - fiche O 11](#)
- [Entretien professionnel et de formation - fiche O 14](#)
- [L'entretien de recrutement - fiche O 15](#)
- [La fiche de poste - fiche O 17](#)
- [Le parcours de professionnalisation individuel - fiche O 21](#)
- [Le plan de développement des compétences - fiche O 29](#)
- [Le référentiel de compétences - fiche O 34](#)
- Fiche technique CEDIP n°30 : [Pour manager au mieux son équipe, un cadre s'interroge](#)

Exemples de situations professionnelles

- J'arrive sur un poste et je dois organiser, faire réaliser, contrôler les productions demandées à l'unité ;
- Je dois gérer les compétences collectives de mon unité et individuelles des agents ;
- Je dois mobiliser les compétences des agents.

Ressources complémentaires

- DREAL Languedoc Roussillon : [Pistes de travail issues du séminaire des cadres du 8/03/2012](#)
- DREAL Poitou/Charentes : [processus management](#)

- (1) [Les différents niveaux de management](#)
(2) Norme AFNOR X560 management des processus
(3) [La motivation](#)

Parcours de professionnalisation individuel



Boîte à outils

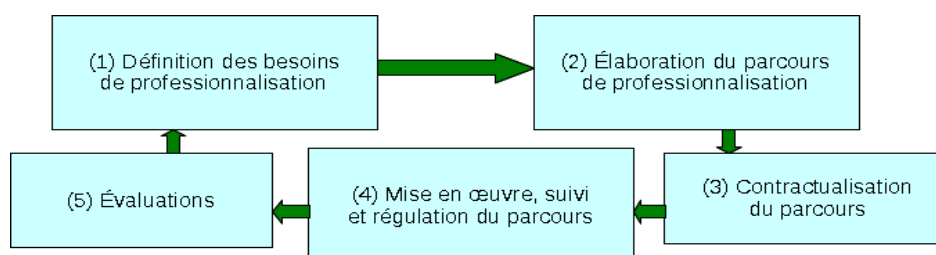
Type de dispositif

Un **parcours de professionnalisation individuel** est un ensemble de séquences de formations et/ou d'actions professionnalisantes (compagnonnage, tutorat, etc.). Ce dispositif consiste à rendre l'agent capable de répondre aux objectifs professionnels qui lui sont assignés par son supérieur hiérarchique.

Ce type de parcours est, comme son nom l'indique, une approche individualisée s'ajustant aux besoins de chaque agent et de chaque structure. Même si la professionnalisation d'un agent passe par des situations collectives et par des [parcours de professionnalisation thématiques](#) conçus pour un groupe identifié, elle est individuelle comme l'apprentissage.

Les notions de Plan de Professionnalisation Individuel (PPI) ou de Plan Individuel de Formation (PIF) sont autant d'outils qui concourent au même objectif de montée en compétence d'un agent par l'élaboration et la mise en œuvre d'un dispositif de professionnalisation (formations, compagnonnage, tutorat, etc.).

Le parcours de professionnalisation individuel doit être distingué du [parcours professionnel](#) lequel retrace les expériences professionnelles successives d'un agent, depuis le premier jour de son activité jusqu'à la cessation de cette dernière



Description du dispositif

- (1) **Définition des besoins de professionnalisation** de l'agent: Elle est effectuée à partir d'un entretien de face à face (généralement un co-diagnostic avec le supérieur hiérarchique ou un agent qualifié). Le diagnostic consiste à mesurer le degré de maîtrise des compétences requises pour le poste occupé. L'écart entre les compétences « acquises » et les compétences requises permet d'identifier les savoirs et savoir-faire à acquérir ou à développer par les actions de professionnalisation.
- (2) **Élaboration du parcours de professionnalisation individuel** : Le parcours est construit en fonction des besoins et des attentes de l'agent et du service, des comportements personnels vis-à-vis de l'apprentissage, des contraintes et exigences des acteurs et du milieu professionnel. Il propose différentes situations professionnalisantes (actions de formation, synthèse de documents, animation de réunions, etc.), planifiées (succession et durées des étapes, etc.) et structurées (définition des modalités, du niveau d'accompagnement, etc.).

Contractualisation du parcours : Tous les acteurs impliqués dans le parcours doivent connaître leurs rôles. Des contrats ou autres documents seront établis pour préciser les activités de chacun, leurs moments d'intervention, les moyens mis à leur disposition, etc.

- (3) **Mise en œuvre, suivi et régulation du parcours** : Le parcours se déroule selon la planification et la programmation envisagées. Son bon déroulement sera confié à un référent en charge d'assurer le suivi et la régulation. Le parcours peut ne pas se dérouler comme prévu. Il peut être tributaire d'aléas divers (évolutions du contexte, nouvelles contraintes, différents problèmes personnels). Des adaptations plus ou moins importantes sont alors nécessaires.
- (4) **Évaluations** : A la fin du parcours, il est important de procéder au moins à deux évaluations :
 - l'évolution des compétences par un nouveau diagnostic individuel pour déterminer ou non la mise en œuvre d'un parcours ou d'actions complémentaires ;
 - le dispositif pour en retirer des enseignements utiles à la construction de nouveaux parcours.

Acteurs et rôles

Étapes	Acteurs	Activité principale
Définition des besoins de professionnalisation de l'agent	- l'agent concerné par le projet - le supérieur hiérarchique ou Personne qualifiée dans les diagnostics de compétences	Construction collective des besoins à partir des compétences requises pour occuper le poste.
Élaboration du parcours de professionnalisation	- l'agent concerné par le projet - le supérieur hiérarchique ou la personne qualifiée dans la construction des parcours	Définition négociée des étapes, des modalités, des durées, des productions, etc.
Contractualisation du parcours	- l'agent concerné par le projet - le supérieur hiérarchique - le référent - l'accompagnateur (tuteurs, compagnons...) - les structures de formation - Formateurs	Formalisation de conventions généralement tripartites entre les acteurs impliqués aux différentes étapes du processus : par exemple, entre l'agent, le référent, le tuteur, le supérieur hiérarchique.
Mise en œuvre, suivi et régulation du parcours	- l'agent concerné par le projet - le supérieur hiérarchique - le référent - l'accompagnateur (tuteurs, compagnons...) - les structures de formation - les formateurs	Participation de chacun au bon déroulement du parcours avec des temps d'échange programmés, notamment entre chaque acteur et le référent selon le moment de leur intervention. Adaptation du parcours en fonction des besoins, attentes et contraintes.
Évaluations	- l'ensemble des acteurs - Chargés d'évaluation	Tous les acteurs peuvent apporter leur contribution aux évaluations réalisées, en fonction du type d'évaluation, de la partie concernée, etc.

Quelques outils

- [diagnostic de compétences – fiche O 11](#)
- [entretien professionnel et de formation – fiche O14](#)
- [fiche de poste – fiche O 17](#)
- [parcours d'intégration d'un nouvel arrivant – fiche O 28](#)
- [plan de formation – fiche O 30](#)
- [référentiel de compétences – fiche O 34](#)
- [immersion dans un nouveau poste – fiche O 38](#)
- [chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial – fiche A 02](#)
- [Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines \(CMVRH\) – fiche S 01](#)
- [cellule régionale de formation – fiche S 08](#)
- [plan de développement des compétences – fiche E 04](#)
- [plan régional de formation – fiche E 05](#)

Quand recourir au parcours individuel de professionnalisation ? (Exemples de situations professionnelles)

- prise de poste ;
- évolutions des fonctions, du domaine d'intervention, des méthodes et des outils ;
- reconversion professionnelle ;
- toute autre situation demandant à ce que les compétences de l'agent se développent sont autant de moments clés susceptibles de mettre en œuvre un parcours de professionnalisation individuel.

Pour aller plus loin

- [L'ingénierie des parcours de professionnalisation](#) (Université Lyon 1)
- [Le parcours de professionnalisation](#) (CVRH Clermont-Ferrand)
- [Construire des parcours de formation « cousu main »](#) (Centre INFFO) :
- L'évaluation d'un dispositif de formation :
 - Fiche CEDIP « En lignes » N°42-1 [« Mémento pour évaluer un dispositif de formation »](#)

Parcours d'intégration d'un nouvel arrivant



Boîte à outils

Type de dispositif

Un parcours d'intégration peut se définir comme l'ensemble des mesures prises pour accueillir un nouvel arrivant, l'intégrer dans un collectif de travail et le professionnaliser.

Description du dispositif

Ce parcours :

- doit être préparé avant l'arrivée de l'agent pour une mise en œuvre immédiate ;
- débute le jour de la prise de poste et se déroule les mois suivants ;
- articule accueil, découverte du milieu professionnel et professionnalisation ;
- est spécifique au profil du nouvel arrivant.

Principales étapes :

► Accueil du nouvel arrivant

L'intégration d'un agent dans un service débute, de façon classique par un accueil personnalisé. Deux niveaux sont généralement dissociés :

- l'accueil par le représentant de la structure (DREAL, DDT(M), Direction, etc.) ;
- l'accueil par le responsable du collectif de travail et/ou équipe (service, pôle, bureau, cellule, unité territoriale, centre d'entretien et d'intervention, etc.).

► Découverte du milieu professionnel

Dans les premières semaines suivant la prise de poste, l'intégration passe par différentes étapes qu'il est important d'avoir préparé et planifié à l'avance :

- clarification des modalités pratiques de ce parcours d'intégration :
 - points clés de ce parcours ;
 - découverte du milieu professionnel (contexte, acteurs, activités, etc.) ;
 - organisation des échanges avec les différentes personnes constituant le collectif de travail (collègues, pairs, partenaires, etc.) ;
 - découverte de la culture du collectif et de ses partenaires, etc.

► Professionnalisation

L'organisation d'un parcours individuel de professionnalisation combine à la fois formations et recherche de situations professionnalisantes.

- présentation des premières prestations à réaliser.

Cette action peut prendre des formes différentes : informations (orales ou écrites) du supérieur hiérarchique ou des collègues ; accompagnement par un collègue sur le terrain ; mises en situation intégrant une progression dans la difficulté et la complexité, etc.
- appropriation des informations capitalisées pour le poste :
 - dossiers documentaires spécifiques au poste de travail ;
 - consultation des dossiers en cours ;
 - appropriation du « carnet d'adresses ».

- compagnonnage ou tutorat en fonction des situations et des besoins ;
- **tuilage** :

C'est un cas assez rare. Le nouvel arrivant rencontre pendant plusieurs jours ou semaines la personne qu'il va remplacer.

- intégration dans des réseaux d'échange de pratiques :

Des pairs travaillant dans un même domaine se retrouvent ponctuellement.

- identification des savoirs et savoir-faire à acquérir ou à conforter :

Il s'agit de clarifier les différents niveaux de savoirs requis (à l'aide de la fiche de poste actualisée) et d'identifier et hiérarchiser les différents types de savoirs et savoir-faire à acquérir ou à conforter par l'agent.

Acteurs et rôles

L'intégration d'un nouvel arrivant est un enjeu majeur pour les acteurs suivants :

- **l'agent** : sécurisation de la prise de poste, facilitation de l'insertion dans le milieu professionnel.
- **le supérieur hiérarchique** : suivi personnalisé, découverte des potentialités de l'agent.
- **le collectif de travail** : cohésion autour du nouvel arrivant, valorisation du rôle de chacun.
- **la structure** : renforcement plus rapide des compétences collectives, maîtrise de l'image et de l'information.

Quelques outils

- [Fiche de poste – fiche O 17](#)
- [Parcours de professionnalisation individuel \(PPI\) – fiche O 21](#)
- [Savoir poser un diagnostic – fiche O 26](#)
- [Savoir évaluer une compétence - fiche O 27](#)
- [Rapport d'étonnement – fiche O 33](#)
- [Passage de relais - tuilage – fiche O 44](#)
- [Compagnonnage et tutorat – fiche O 46](#)
- [Grille d'auto-diagnostic et de co-diagnostic](#) des différents types de savoirs et savoir-faire prioritaires.

Ce document est élaboré à partir de la fiche de poste. Il détaille les principaux savoirs, savoir-faire opérationnels et savoir-faire relationnels requis.

Pour aller plus loin

Fiche En Lignes n°55 – Octobre 2012 – [« Organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant »](#)

Les parcours de professionnalisation thématiques



Boîte à outils

Les parcours de professionnalisation thématiques sont une priorité de l'offre d'accompagnement proposée aux services et aux agents avec un portage commun aux 10 CVRH et au CEDIP. Il peut être soit de maîtrise d'ouvrage nationale, régionale ou locale.

Type de dispositif

Les parcours de professionnalisation « thématiques » consistent en une **offre structurée d'actions de formation et d'actions alternatives de professionnalisation qui couvrent l'essentiel des besoins de compétences nécessaires à l'exercice des missions dans un domaine ou un métier.**

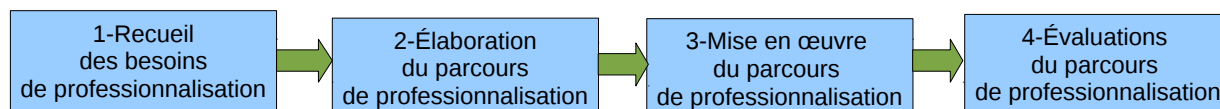
Lorsque ces parcours ne contiennent que des actions de formation, ils peuvent être aisément complétés par d'autres modalités ([compagnonnage](#), [tutorat](#), identification de situations professionnalisantes, séminaires, etc) et d'autres ressources à disposition des agents sur un domaine ou métier ([réseaux](#) existants, sites professionnels, centres de ressources, fiches de cas, etc).

L'objectif de ces parcours de professionnalisation est de répondre aux attentes des services et des agents pour favoriser une acquisition coordonnée de compétences collectives et individuelles sur une thématique donnée. Ils permettent ainsi de structurer davantage l'offre de professionnalisation existante et de la rendre plus lisible.

Ces parcours contribuent à préciser les attendus en termes de compétences dans un domaine d'activité ou un métier, suivant une démarche de progressivité dans l'acquisition de ces compétences. Cette démarche permet un travail d'appropriation tant au niveau d'un collectif de travail qu'au niveau de chaque agent.

Quelle que soit son expérience un agent peut suivre tout ou partie d'un parcours en fonction de ses besoins d'une part, des préoccupations pédagogiques régissant ce parcours d'autre part.

Description du dispositif



1-Recueil des besoins de professionnalisation : les parcours de professionnalisation thématiques s'appuient sur les [référentiels de compétences](#) et les [fiches de postes](#). Ils se construisent à partir d'un recensement de besoins en compétences collectives auprès des services nationaux ou régionaux et des besoins en compétences individuelles. Ils impliquent fortement les services commandités dans la phase de conception.

2-Élaboration (ou formalisation) du parcours de professionnalisation : Les parcours de professionnalisation s'organisent pour répondre aux attentes des services et des agents, en tenant compte des contraintes et exigences du milieu professionnel et des acteurs.

3-Mise en œuvre du parcours de professionnalisation : Les parcours se déroulent selon une programmation de « montée en puissance » des acquisitions de compétences ou selon une planification juxtaposant différentes filières d'un même métier. Indépendamment de toute idée de progression liée à l'enchaînement des formations, un agent a toutefois la possibilité, en fonction de ses besoins, de participer à un ou plusieurs modules.

4-Évaluations : Les parcours de professionnalisation thématiques sont évalués à partir des remarques exprimées lors des bilans de stage de formation. Ces évaluations permettent de faire évoluer les parcours de professionnalisation au plus près des attentes des services.

Acteurs et rôles

Outre les agents ou l'agent concerné :

- le maître d'ouvrage « thématique » (ou le chef de service « thématique ») qui peut être national, régional ou local identifie, formule les besoins en compétences collectives et individuelles au regard des missions, valide le parcours et en fait la promotion ;
- Les [chefs de projet du CMVRH](#) peuvent offrir 2 types de prestation :
 - une assistance au maître d'ouvrage pour bâtir le parcours et constituer le référentiel de compétences ;
 - la mise en œuvre du parcours et mobiliser un partenaire extérieur qui sera chargé de son évaluation.
- le [supérieur hiérarchique](#) accompagne le collectif de travail dans l'identification des besoins au regard de l'offre existante et chaque agent dans la construction de son parcours de professionnalisation (ou la personne qualifiée dans les diagnostics de compétences) ;
- Les formateurs animent les formations.

Quelques outils

Les [parcours de professionnalisation thématiques mis en œuvre par le CMVRH](#) :

- parcours de professionnalisation thématiques nationaux :
 - « *bâtiment - construction* » ;
 - « *contrôle du respect des règles de construction* » ;
 - « *les fondamentaux de la planification* ».
- parcours de professionnalisation thématiques régionaux :
 - « *gestion des ressources humaines/GA/Paie* (CVRH de Paris)
 - « *les commissaires enquêteurs* » (CVRH d'Arras)

Exemples de situations professionnelles

- élaboration d'un [plan de développement de compétences](#) et d'un [programme de formation](#) ;
- arrivée d'un nouvel agent dans un collectif de travail, avec ou sans expérience dans le domaine d'activité concernée ;
- pendant l'[entretien annuel de formation](#) ;
- adaptation rapide des compétences à une évolution des missions.

Ressources complémentaires

- [diagnostic de compétences – fiche O 11](#)
- [fiche de poste – fiche O 17](#)
- [référentiel de compétences – fiche O 34](#)
- [immersion dans un nouveau poste – fiche O 38](#)
- [plan de développement des compétences – fiche E 04](#)
- [plan régional de formation – fiche E 05](#)

Pour aller plus loin

- [L'ingénierie des parcours de professionnalisation](#) (Université Lyon 1)
- [Le parcours de professionnalisation](#) (CVRH Clermont-Ferrand)
- [Construire des parcours de formation « cousu main »](#) (Centre INFFO)
- L'évaluation d'un dispositif de formation (CEDIP) : Fiche « En lignes » N°42-1 [« Mémento pour évaluer un dispositif de formation »](#)

Le Passage de relais - Tuilage



Boîte à outils

Type de dispositif

Ce dispositif correspond à un passage de relais entre un agent partant et nouvel arrivant, présents en même temps.

Il constitue un enjeu pour :

- reconstituer rapidement la capacité d'expertise sur un aspect des missions de l'unité ;
- permettre à l'agent qui intègre le service, de devenir rapidement opérationnel sur son poste nouveau ;
- assurer la continuité des actions : projets en cours qu'il convient de mener à leur terme, notamment les dossiers sensibles (et/ou soumis à délais) dont il faut assurer le traitement et la clôture.

Description du dispositif

- Le futur partant et le nouvel arrivant travaillent conjointement sur :
 - l'environnement de travail (le remplaçant doit prendre son poste avec une vision claire des missions de l'unité) ;
 - les modes de fonctionnement opérationnels et informels tels que les réunions périodiques d'unité, modalité d'accès à l'information, la formation ;
 - les dossiers (le prédécesseur doit dresser un bilan très précis des dossiers en cours : planning ; faits marquants de la vie de l'équipe au cours des derniers mois) ;
 - les procédures à suivre pour que les démarches engagées puissent être achevées ou reconduites dans de bonnes conditions ;
 - les difficultés rencontrées et les solutions apportées (retour d'expérience) ;
 - les ressources de l'environnement à maîtriser (coordonnées des personnes clefs du système client, ceux pour qui l'agent travaille), les sources d'informations disponibles et leur localisation, les bases de données, la documentation utile, et autres informations stratégiques.

NB : La transition pouvant durer de quelques jours à plusieurs semaines, un travail à deux est le propre du dispositif. Néanmoins, pour une efficacité avérée, il convient pour le prédécesseur de s'effacer progressivement pour confier rapidement les rênes à son remplaçant.

- Cette modalité est toutefois contraignante dans sa mise en œuvre :

En effet, elle implique, pour l'ancien titulaire, de retarder son départ. Cette situation peut être pénalisante pour le service d'accueil qui a également ses impératifs.

De ce fait, elle n'est pas systématiquement indispensable et doit être limitée aux postes sensibles et à forts enjeux.

- Lorsque le passage de relais physique ne peut se faire, ou ne se justifie pas, le cadre de proximité organise et veille à la mise en œuvre d'un processus spécifique à l'attention du partant :

Le passage de relais doit être organisé en mettant en place un dispositif formalisé d'information sur les dossiers en cours, facilitant une appropriation rapide des affaires par le nouveau titulaire du poste.

Le passage de relais sera facilité si les conditions de la capitalisation et du transfert des connaissances au sein de l'unité constituent une pratique professionnelle courante : organisation du travail propice au partage des connaissances, manuels de procédures, documents de référence, documents de capitalisation.

Ces dispositions faciliteront ainsi la professionnalisation du nouvel arrivant.

Acteurs et rôles

- Le nouvel arrivant ;
- Le partant ;
- le [cadre de proximité](#) et son [supérieur hiérarchique](#) ;
- Les DRH des deux services;
- Le [réseau](#) formation.

Quelques outils

- **Les fiches outils du guide :**
 - [Compagnonnage – fiche O 08](#)
 - [Parcours d'intégration d'un nouvel arrivant - fiche O 28](#)
- **La fiche technique du CEDIP :**
 - n°37-1 : [« conserver au sein d'un service les connaissances d'un partant »](#)
- **Exemples de documents supports**
 - modèles de fiche de passage de relais : [un exemple métiers RH](#) et [un exemplaire vierge](#).

Exemples de situations professionnelles

- Le cadre de proximité doit gérer une situation de mobilité de l'un des agents (mutation, départ à la retraite) rendant nécessaire l'organisation de la transmission du relais entre cet agent et le nouveau titulaire déjà recruté.
- Le cas d'un cadre devant organiser sa propre mobilité est traité dans les fiches temps forts du cadre de proximité : « je prépare mon départ du poste » et « j'arrive dans un nouveau poste ».

Pour aller plus loin

- Guide DGAFP : [Point-Phare : transmission des savoirs \(pdf\)](#)
- CETE nord : « *transfert des connaissances, diagnostic sur les démarches menées par les CETE (2000)* »
- Guy Le BOTERF : « *l'ingénierie des compétences* », fiche 51 p. 138, 2^e édition, février 1999

Le plan de développement des compétences



Boîte à outils

Le développement des compétences fait appel à différents leviers d'actions : la formation, le compagnonnage et le tutorat, des actions de types séminaires ou conférences, la mobilisation des réseaux métiers, la mise à disposition des ressources, le codéveloppement, le fonctionnement en groupe de pairs, l'accompagnement collectif et individuel des agents, etc.

Type de dispositif

Le **plan de développement des compétences** définit une stratégie pluriannuelle de développement des compétences collectives et individuelles, nécessaires à la réalisation des missions en anticipant les besoins en compétences liés aux évolutions de l'environnement. Il identifie notamment les leviers à mobiliser sur la période du plan (durée triennale en règle générale). Il est fondé sur l'analyse des écarts existant entre les compétences nécessaires et les compétences réellement disponibles.

Plusieurs niveaux de plans de développement des compétences coexistent au MEDDE et au MLET : le plan national de développement des compétences (PNDC) au niveau d'un programme LOLF, le plan régional des compétences (PRDC) au niveau d'une zone de gouvernance.

Description du dispositif

Le plan de développement des compétences est construit à partir :

- des orientations nationales ministérielles définies pour chaque domaine ;
- des orientations régionales définies dans le Document Stratégique Régional (DSR) et son volet de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ;
- du diagnostic des besoins en compétences collectives et individuelles des services.

Les besoins en compétences collectives doivent donc faire l'objet d'un état des lieux pour :

- identifier les compétences individuelles et collectives disponibles du service ;
- évaluer ces compétences ;
- anticiper sur les besoins en compétences futures (à maintenir ou à développer) en fonction des évolutions de la réglementation, de l'organisation, des missions du service, des besoins des territoires... ;
- identifier les compétences requises pour répondre à ces besoins ;
- mesurer l'écart entre besoins et réalité.

Le plan de développement des compétences fait appel à une multiplicité de leviers de développement des compétences tels que :

- la formation ;
- le [tutorat](#), le [compagnonnage](#) ;
- les parcours de professionnalisation [individuels](#) ou [thématiques](#) ;
- la construction de [parcours professionnels](#) adéquats ;
- le recours et la définition des attentes placées dans les [réseaux métiers](#) ;
- le recours aux unités de domaine ;
- le recrutement ;
- etc.

Acteurs et rôles

Au niveau national, les responsables de programme, en dialogue avec les services, élaborent un plan national de développement des compétences (PNDC) qui fixe des orientations à trois ans d'évolution de l'existant dans les domaines métiers levant du programme. L'assise de ce plan est constituée par la feuille de route ministérielle à trois ans, la GPRH ministérielle et les travaux de prospective nationale menés par le groupe stratégique des compétences (GSC). Ce plan national forme le cadre du programme national annuel de formation de chaque programme.

Au niveau régional, en tant que RBOP délégués, les directeurs régionaux ont la charge du développement des compétences sur l'ensemble de leur zone de gouvernance des effectifs. Ils associent étroitement les chefs de service ministériels ou interministériel relevant de la zone de gouvernance à la détermination des orientations régionales en matière de développement des compétences. Ceci se concrétise par l'élaboration du volet GPEEC, du document de stratégie régionale (DSR) et sa déclinaison en termes de formation. Ainsi, le directeur régional assure un lien essentiel entre le niveau central (orientations nationales de chaque direction générale) et le niveau local. Le plan régional de développement des compétences PRDC) d'une durée de trois ans en règle général, complète le DSR et son volet GPEEC. Il est décliné annuellement dans le [programme régional de formation](#).

Au niveau local (administration centrale et services territoriaux), les chefs de service sont responsables du développement des compétences des agents de leur service. Ils ont la responsabilité essentielle, de conduire les entretiens professionnels et de formation annuels. Outre le dialogue permanent nécessaire entre les agents et leurs responsables hiérarchiques, ces entretiens permettent de repérer les besoins en compétences individuels d'abord, mais également collectifs. La mise en place d'un programme local de formation (PLF) est à l'initiative des services.

Il convient d'apporter une attention particulière à la bonne articulation entre les besoins en compétences techniques (métiers et supports) relevant des différents programmes et les besoins en compétences transversales ainsi qu'en compétences dites « de coopération » entre les différents métiers et les équipes au sein des services, mais aussi entre les services.

Le [CMVRH](#) apporte son appui aux services en la matière dans le cadre d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration des plans de développement de compétences et/ou de programmes de formation.

Quelques outils

- [entretien professionnel et de formation - Fiche O 01](#) ;
- [fiche de poste - Fiche O 17](#) ;
- [répertoire interministériel des métiers de l'Etat](#) ;
- [répertoire des emplois-types MEDDE-METL – Fiche O 35](#).

Exemples de situations professionnelles

- [Plan de développement des compétences en DREAL Centre - fiche E 04](#)
- [Plan de développement des compétences en DREAL Midi-Pyrénées](#)
- [Fiches de cas du CVRH de Toulouse](#)

Pour aller plus loin

- Cadre organisationnel du système compétences-formation au MEDDE et au MLET (*en cours d'élaboration*) ;
- Feuille de route ministérielle de la politique compétences-formation à 3 ans (*en cours d'élaboration*) ;
- [GPEEC : les définitions clés](#) (rubrique intranet DRH) ;
- [le site du SPES : documents de stratégie régionale \(DSR\)](#) ;
- Fiche CEDIP « En Lignes » n°42-2 : [« Un outil au service du diagnostic des compétences »](#) ;

La préparation aux examens et concours (PEC)



Boîte à outils

Type de dispositif

La préparation aux examens et concours (PEC) vise à accompagner les agents d'administration centrale et des services territoriaux, exerçant leurs missions pour le compte du MEDDE et du MLET, dans leur préparation aux épreuves des concours internes et examens professionnels. Les agents des établissements publics sous tutelle du MEDDE et du MLET sont également concernés. La PEC est mise en place dans la double préoccupation de l'évolution personnelle et professionnelle des agents et de l'enrichissement des compétences collectives du service.

Elle est un instrument d'apprentissage méthodologique et de développement des compétences dans le respect de l'égalité d'accès et de traitement des agents de toutes catégories.

Le cadre juridique de la mise en œuvre de la PEC est prévu dans les décrets :

- du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) des fonctionnaires de l'État ;
- du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions.

Par ailleurs, l'annexe 8 de la circulaire ministérielle du 8 mars 2012 relative à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) précise les droits des agents souhaitant suivre une PEC.

Description du dispositif

Les formations de PEC organisées ou agréées par l'administration sont des actions inscrites au plan de formation local ou national qui peuvent se dérouler par correspondance, par voie électronique ou télématique, et en présentiel.

Droits et obligations de l'agent :

Formations PEC organisées ou agréées par l'administration :

- ouvrent un droit à 5 jours de décharge maximum par an. La satisfaction à la demande peut être différée pour raisons de service ;
- des jours de décharge supplémentaires avec l'accord du chef de service qui tiennent compte de la nécessité de service.
- possibilité de mobiliser son droit individuel à la formation (DIF) pour des formations courtes jusqu'à 120h ;
- possibilité de prendre un congé de formation professionnelle (CFP) pour des formations longues de plus de 30 jours, sous réserve que l'agent n'ait pas bénéficié d'autorisation d'absence pour participer à une PEC dans les 12 mois qui précèdent le CFP.

Formations PEC non organisées ou agréées par l'administration :

- des autorisations spéciales d'absence peuvent être accordées aux agents à hauteur d'une demi-journée par semaine à compter de la date d'inscription au concours ou à l'examen professionnel dans la limite de 3 mois dans l'année.
- possibilité de prendre un congé de formation professionnelle (CFP) suivant les règles du décret du 15 octobre 2007.

En contrepartie de ces droits, les candidats à une PEC ont l'obligation de suivre cette préparation et de se présenter au concours préparé ou à l'examen professionnel.

En cas de non respect de ses engagements sans motif valable, un refus pourra être opposé à l'agent pour toute nouvelle demande portant sur la même préparation.

Le candidat renouvelant une demande d'inscription à une PEC déjà suivie précédemment ne sera pas prioritaire et pourra se voir proposer un dispositif allégé.

Acteurs et rôles

L'administration centrale :

- veille au respect de l'égalité d'accès et de traitement des candidats à la PEC ;
- assure le pilotage et l'animation du réseau « PEC/recrutement » national.

Le Directeur Régional de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL) (au titre de responsable de zone de gouvernance) en concertation avec le CVRH local :

- arrête et coordonne l'offre PEC régionale et la met en œuvre dans le cadre de sa responsabilité de maître d'ouvrage déconcentré.

Les autres services territoriaux du METL et du MEDDE :

- Lorsqu'une DREAL ou un CVRH met en place un dispositif PEC, tout agent des services territoriaux du MEDDE et du MLET a la possibilité de s'inscrire dans ce dispositif.

Le Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH) :

- met en œuvre sous pilotage du DREAL, les principes d'égalité d'accès et de traitement des candidats à la PEC entre les zones de gouvernance, sur la base des recommandations de la DRH et des règles élaborées en concertation avec le DREAL et les services (et les PSI formation).

Le Pôle Support Intégré formation de la DREAL :

- organise la concertation avec les services en région pour concevoir les dispositifs PEC régionaux ;
- réalise ou confie (à un prestataire) la réalisation des actions PEC à vocation régionale et locale.

Les directions départementales interministérielles (DDI) :

- réalisent localement les actions PEC et/ou bénéficient de l'organisation interministérielle mise en place au niveau départemental, régional (et inter-régional).

La plate-forme régionale d'appui interministérielle à la GRH :

- L'offre de formation régionale pilotée par les plate-formes ressources humaines (PFRH) inclut des actions PEC auxquelles les agents du MEDDE et du MLET peuvent s'inscrire.

Les établissements publics

- S'agissant des agents exerçant leurs missions au sein des établissements publics, leur inscription au dispositif de PEC ouvrira à un financement en contrepartie.

Ressources complémentaires

- [Décret du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État](#) (articles 19-20-21).
- [Décret du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004.](#)
- [Circulaire ministérielle du 8 mars 2012 relative à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie dans les services du ministère des transports et du logement et du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie](#) (annexe 8).

Quelques outils

- le [droit individuel à la formation \(DIF\) – fiche n° O 12](#)
- le [congé de formation professionnelle – fiche n° O 09](#)

Pour aller plus loin : L'ensemble des informations sur la FPTLV est consultable sur la [rubrique Formation du site intranet du secrétariat général du MEDDE-MLET](#)

Le programme de formation



La formation est un levier essentiel du développement des compétences. Le développement des compétences ne doit toutefois pas être réduit à des politiques de formation (cf [fiche O 29 Plan de développement des compétences](#)). La politique ministérielle compétences-formation repose sur un cadre organisationnel à vocation pérenne ainsi qu'une feuille de route ministérielle compétences-formation qui fixe pour l'ensemble des acteurs du système des priorités à trois ans qu'il leur incombe de reprendre chacun à leur niveau.

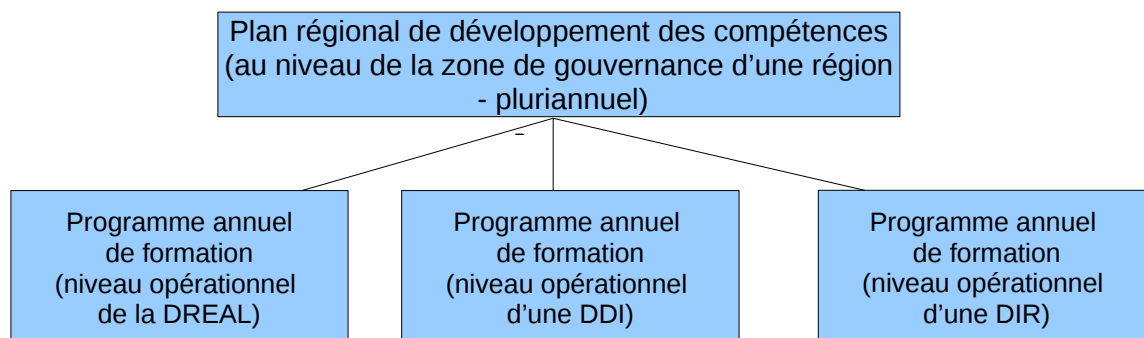
Type de dispositif

La formation au ministère s'organise autour de 2 dispositifs complémentaires :

- le plan de développement des compétences
- les programmes de formation.

Le plan de développement des compétences est le document de référence de la politique de développement des compétences et de formation du ministère ou des services, pour une période pluriannuelle. Il doit être en corrélation avec les réformes et nouvelles orientations des politiques publiques du MEDDE et du MLET. Ce document intègre les enjeux liés aux évolutions des missions et des métiers.

Le programme de formation traduit ces orientations en dispositifs opérationnels annuels, en présentant l'ensemble des actions de formation.



Exemple d'articulation entre les deux types de documents au niveau régional

Description du dispositif

- La planification de la formation, levier de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, se trouve en interaction forte avec la mobilité, le recrutement et la gestion des carrières. C'est un dispositif qui s'inscrit dans la démarche globale de GPEEC (Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences). La planification de la formation doit prendre en compte les formations aux fondamentaux, les formations de perfectionnement, les préparations aux concours et examens professionnels pour répondre aux besoins liés aux évolutions des missions et des métiers, aux souhaits individuels des agents et aux réorganisations des services
- Le plan de développement des compétences définit une stratégie pluriannuelle de développement des compétences collectives et individuelles, nécessaires à la réalisation des missions en anticipant les besoins en compétences liés aux évolutions de l'environnement.
- Le programme de formation est la traduction annuelle et opérationnelle du plan de développement des compétences. Il spécifie les moyens, dans la période donnée, nécessaires au développement de la compétence individuelle des agents et de la compétence collective des services. Il se déploie en actions de formation bien identifiées, programmées et budgétées pour un exercice donné.

Acteurs et rôles

- **maître d'ouvrage central (MOC)**

Le programme de formation s'élabore en fonction du niveau de la maîtrise d'ouvrage concernée : nationale, maîtrise d'ouvrage centrale (MOC) ou maîtrise d'ouvrage de la ZGE (MOA ZGE).

La maîtrise d'ouvrage centrale (MOC) à travers les Directions Générales de l'Administration Centrale élaborent des programmes nationaux annuels de formation (PNF).

- **Maître d'ouvrage de la zone de gouvernance**

Concernant les maîtrises d'ouvrage des ZGE, il peut exister, suivant leurs périmètres d'intervention, et les objectifs fixés, deux types de programmation de formation :

- programme de formation de la ZGE (au sens RBOP) ;
- programme local de formation- (au sens UO).



Les étapes de l'élaboration d'un programme de formation

ETAPES PROCESSUS	OBJETIF DE L'ETAPE	DECLINAISON DE L'ETAPE
1	Actualiser les orientations stratégiques du plan de développement des compétences et les décliner en objectifs d'évolution. Formuler leur impact sur les compétences.	Sollicitation des responsables des services sur le dispositif d'élaboration du Programme Planification des réunions d'orientation Tenue des réunions entre la maîtrise d'ouvrage et chacun des services porteurs de formation Consolidation des CR validés et formulation des orientations
2	Réunir les actions de tous les domaines qui constitueront le programme de formation	Liste d'actions de formation par domaine et par cible, classées à partir du programme N-1. Travail concerté avec les porteurs des différentes actions de chaque domaine Réunir dans un document les composantes du Programme : note d'orientations, liste d'actions, etc. + calendrier Estimation financière de chaque action
3	Favoriser les échanges autour du programme de formation entre services et opérateurs de formation	Définir les modalités de présentation pour des échanges autour des orientations et actions du programme + bilan de l'année précédente
4	Diffuser le programme global validé pour l'année N+1 et lancer sa mise en œuvre	Réponses des maîtrises d'œuvre : positionnement Arbitrages sur pré-affectations et sur le nombre de sessions Déployer le tableau des sessions

Quelques outils

Pour le rôle des acteurs de la formation : voir [fiche méthode FORCQ 2](#) : les familles d'acteurs de la formation au MEDDE/MLET et la déclinaison de la maîtrise d'ouvrage de formation selon son périmètre d'intervention.

[L'entretien professionnel et de formation](#) permet dans le cadre d'un échange entre l'agent et son responsable hiérarchique, de faire un bilan des acquis des formations suivies et d'identifier les besoins en compétences individuelles à développer ou renforcer, pour accompagner l'agent dans le cadre de son poste. Les entretiens, une fois analysés et consolidés par domaine, peuvent alimenter les programmes annuels de formation.

Les programmes de formation sont présentés annuellement dans des commissions paritaires ad-hoc.

Exemples de situations

- [l'offre de formations de l'inter DAC en administration centrale](#) ;
- [l'offre de formations de la DGALN](#).

Pour aller plus loin

- [« Elaborer un plan de développement des compétences »](#) (site internet du CEDIP)
- [Le plan régional de formation de la DREAL Pays de Loire - fiche E 05](#)

Le rapport d'étonnement



Boîte à outils

Type de dispositif

Lors de l'arrivée d'un agent sur un nouveau poste, il lui est demandé de partager son étonnement sur l'organisation et le fonctionnement de la structure et/ou l'unité d'accueil.

Le rapport d'étonnement est donc un outil de management des Ressources Humaines qui vise à :

- intégrer les nouveaux collaborateurs ;
- profiter de leur regard neuf pour découvrir de nouvelles idées ;
- aiguïser la curiosité et la capacité d'étonnement ;
- mettre en avant l'importance de la créativité dans la structure.

Le rapport d'étonnement contribue à l'amélioration continue de l'organisation d'un service. Il favorise l'intégration et le sentiment d'appartenance comme la motivation des nouveaux arrivants. Il constitue pour le cadre un outil de management participatif, de communication et de veille sur les pratiques. Le rapport d'étonnement doit être perçu comme un processus d'échange et de partage positifs.

Description du dispositif

Le principe : dans les premiers jours de son arrivée, le nouveau collaborateur est informé qu'il lui sera demandé de produire un rapport d'étonnement. Il sera rédigé dans les 100 jours à l'attention de son supérieur direct, de son tuteur et de la direction.

Les étapes :

1. Remise d'un dossier pratique : instructions et démarches à suivre pour la rédaction du rapport d'étonnement. Le rédacteur est invité à consigner ses remarques au fur et à mesure.
2. Transmission simultanée du rapport d'étonnement au supérieur direct, au tuteur et à la direction, à l'issue de la période d'observation.
3. Restitution orale du rapport : cette présentation est conçue comme une réunion d'écoute.
4. Traitement par la chaîne hiérarchique des différents points soulevés dans le rapport.

Le contenu du rapport :

Il formalise les éléments ayant attiré l'attention du nouvel arrivant sur des aspects spécifiques : ce qui l'a surpris, les points forts/faibles, de nouvelles idées ...

Acteurs et rôles

Le nouvel arrivant : rédacteur du rapport, son rôle est d'apporter un regard neuf, extérieur, et des idées non influencées par l'habitude, la connaissance de la structure ou des acteurs. L'expression doit être libre et la rédaction bienveillante. Il peut inclure des pistes d'amélioration.

Son supérieur hiérarchique : son rôle est de faciliter l'intégration du nouvel arrivant en répondant à ses interrogations. Il le sensibilise à l'importance accordée par l'organisation au processus d'étonnement. Il doit rendre lisible et intelligible les suites données au rapport.

La direction de la structure : Elle valorise les rapports d'étonnement comme outil du management. Elle veille à leur valorisation ainsi qu'à la compréhension de ses suites (importance de la communication).

Les conditions de réussite :

- les collaborateurs doivent avoir une liberté d'expression de leur ressenti ;
- la posture de la chaîne hiérarchique est un élément déterminant. Avoir une attitude ouverte est un facteur déclenchant de la participation pouvant encourager les idées créatrices, même des « anciens ». Cette posture crée une dynamique d'organisation apprenante.

Quelques outils

- QQQQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)
voir [fiche O 26 « Savoir poser un diagnostic »](#)
- Des entretiens.
- Toutes autres occasions susceptibles de permettre un recueil d'informations (lecture de documents, échanges informels...).

Exemples de situations professionnelles

- Accueillir et intégrer un nouvel arrivant.
- Recueillir des observations professionnelles lors d'une réorganisation.
- Cerner l'ensemble des champs de la structure, l'opérationnel comme le soutien (la sécurité, les relations interpersonnelles, l'informatique, les procédures RH...).
- Profiter de la relation avec un partenaire externe pour lui demander un rapport d'étonnement.

Ressources complémentaires

- [1-Exemple de modèle-type de rapport d'étonnement](#)

	Processus métier / Méthode	Management	Soutien RH	Informatique
Éléments de surprise	<i>Accueil du public</i>	<i>Beaucoup de réunions</i>	<i>Le supérieur a toujours sa porte fermée</i>	<i>Existence d'une plate-forme collaborative</i>
Points positifs	<i>Les visiteurs sont bien orientés</i>	<i>Présence de tous les agents convoqués</i>	<i>Il ne refuse jamais un entretien</i>	<i>Beaucoup de membres</i>
Points négatifs	<i>Les agents ne sont pas informés de l'arrivée des visiteurs</i>	<i>Jamais de compte-rendu à l'issue</i>	<i>Les entretiens sont toujours interrompus</i>	<i>Peu sont actifs</i>
Suggestions	<i>Systématiser l'annonce de l'arrivée d'un visiteur auprès des secrétariats</i>	<i>Mobiliser une assistance pour préparer les CR</i>	<i>Se rendre disponible en renvoyant le téléphone pendant les entretiens</i>	<i>La ligne hiérarchique pourrait encourager l'implication des agents</i>
Observations diverses				

- [2-Rapport d'étonnement en DREAL Picardie](#)

Pour aller plus loin

Fiche « En lignes » n° 55 CEDIP : [« organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant »](#).

Le dossier RAEP

(reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle)



Boîte à outils

Type de dispositif

La [loi n° 2007-148 du 2 février 2007](#) de modernisation de la fonction publique (articles 5 et 6) a ouvert la possibilité d'introduire une épreuve de RAEP dans les concours de la fonction publique.

Le ministère chargé de la fonction publique a souhaité diversifier le recrutement et la promotion au sein de la fonction publique en développant des procédures de recrutement reposant davantage sur des critères de sélection professionnelle.

Description du dispositif

La RAEP permet aux candidats de valoriser l'expérience professionnelle acquise dans l'exercice de leurs fonctions au sein d'une administration, comme salarié d'une entreprise ou comme bénévole. Ces acquis s'apprécient en rapport direct avec les compétences professionnelles recherchées.

Le candidat remplit un **dossier-type** comprenant plusieurs rubriques dont :

- la présentation de l'expérience professionnelle avec les différents postes tenus, les principales activités et travaux réalisés et les compétences développées à ce titre,
- les acquis de l'expérience professionnelle et les atouts au regard des compétences et aptitudes recherchées ainsi que les motivations pour accéder à un nouveau grade
- les principales actions de formation professionnelle et continue.

Ce dossier sert de support au jury pour conduire l'entretien.

Acteurs et rôles

- le candidat qui doit préparer très minutieusement son dossier à l'aide notamment de ses fiches de postes,
- les membres du jury qui apprécient la personnalité, les aptitudes, la motivation du candidat mais aussi identifient et évaluent son activité et ses compétences acquises dans son parcours professionnel au regard des profils recherchés.

Exemples de situations professionnelles

Concours internes et examens professionnels

Pour aller plus loin

- [le répertoire ministériel des emplois-types \(RME\) – fiche O 35](#),
- [le répertoire interministériel des métiers de l'État \(RIME\)](#),
- [le dictionnaire interministériel des compétences](#),
- La [circulaire fonction publique du 30 mars 2007](#).

Le référentiel de compétences



Boîte à outils

Type de dispositif

Le référentiel de compétences est un outil utile au cadre de proximité pour manager les compétences de ses collaborateurs et développer les compétences collectives de l'entité.

Il contribue à identifier les compétences utiles et nécessaires pour la réalisation de missions dédiées, et celles que l'apparition d'éventuelles activités nouvelles nous amène à développer.

C'est donc un outil au service des structures et des agents.

Description du dispositif

Cet outil, généralement sous forme de grille, identifie les compétences stratégiques ou sensibles liées à un poste

Partant du cadre de/ de (s) mission (s) et des activités, il se décline en « *savoirs* », « *savoir faire* » et « *savoir être* ».

■ L'élaboration d'un tel outil suppose de :

1. Faire émerger les missions, les activités et les résultats attendus.
2. Intégrer dans la réflexion :
 - le contexte dans lequel se déroulent les activités,
 - le type et le niveau de complexité du problème à résoudre.
3. Formuler la compétence en utilisant un verbe d'action.
4. Ne retenir dans le référentiel que les quelques compétences stratégiques ou sensibles.

■ Pour identifier ce « cœur de métier » les questions suivantes peuvent être utiles :

- Quelles sont les compétences spécifiques à un emploi ou un poste donné ?
- Quelles sont les compétences qu'il est indispensable de posséder ?
- Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux postes ?
- Quelles sont les compétences qui font la différence entre deux agents occupant un même poste ?, etc.

Les informations recueillies sont à l'issue consignées dans une grille.

Acteurs et rôles

- Le / le (s) collaborateur (s)
- Les experts de domaine
- Les conseillers RH du CMVRH (CVRH, CEDIP)

Quelques outils

- [L'analyse des situations de travail](#), soit pour l'ensemble d'une organisation soit pour un poste bien identifié.
- [Le diagnostic de compétences – fiche O 11](#)
- [La fiche de poste – fiche O 17](#)
- [Savoir poser un diagnostic – Fiche O 26](#)
- [Savoir évaluer une compétence – Fiche O 27](#)
- [Le répertoire ministériel des emplois-types \(RME\) – Fiche O 35](#)
- [le répertoire interministériel des métiers de l'Etat](#)

La démarche d'élaboration de ce type de référentiel peut être illustrée par le tableau suivant :

COOPERATION ET CONDUITE D'EQUIPE				
Mission	Activités	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE
Amener l'équipe à travailler efficacement en exploitant la synergie des collaborateurs	Participer aux productions de l'équipe en favorisant l'entraide et le partage.	Connaître les membres de son équipe et leurs modes d'organisation et de fonctionnement pour une implication personnelle propre à en tirer le meilleur parti.	Savoir s'inscrire dans le dispositif de production notamment en développant le volet communication.	Savoir donner l'exemple par ses comportements, ses actions et résultats
	Mobiliser l'équipe sur les résultats attendus au regard des objectifs poursuivis.		Savoir reconnaître la valeur des contributions des membres de l'équipe.	Savoir manifester des attitudes positives vis-à-vis des membres de l'équipe, notamment en matière de travail collectif et de partage.
	Définir les objectifs avec la hiérarchie et négocier les moyens (formation matériel ...). et expliquer les objectifs à l'équipe, répartir et organiser les responsabilités et les tâches.		Savoir aider l'équipe à optimiser son propre potentiel. Savoir développer les arguments propres à la résolution de conflits.	Savoir être à l'écoute et disponible pour arbitrer et prendre des décisions notamment en exploitant pleinement les compétences de l'ensemble des membres.
			Savoir mobiliser et engager l'équipe autour d'objectifs et d'orientations clairement définis.	Savoir être le porteur des valeurs du service et de la nécessaire coopération au sein de l'équipe

Exemples de situations professionnelles

Contextualisé, le référentiel de compétences sert au cadre de proximité notamment à :

- recruter au regard du profil requis du (des) candidat (s) ;
- professionnaliser, notamment en identifiant les situations de travail permettant d'acquérir une expérience professionnelle ;
- organiser et mettre en œuvre des dispositifs collectifs et/ou individuels de professionnalisation pour favoriser le développement des compétences ;
- évaluer les compétences acquises par un groupe ou par un agent.

Pour aller plus loin

- Fiche CEDIP« En lignes » n° 24 : [« Les référentiels dans le management des compétences »](#)
- Lettre du CEDIP « Supplément de lignes » n° 57 [« Des verbes pour l'action »](#)

Le répertoire des emplois-types (RME)



Boîte à outils

Type de dispositif

Le répertoire des emplois-types des ministères est un outil opérationnel mis en place par la direction des ressources humaines afin de conduire les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Description du dispositif

Le répertoire des emplois-types a vocation à décrire tous les emplois des MEDDE/MLET.

La notion d'emplois-types recouvre un ensemble de postes dont les caractéristiques sont proches tant en termes de missions, que d'activités ou de compétences.

Le répertoire des emplois-types intègre les métiers exercés dans les services déconcentrés et les administrations centrales. Il comporte, à ce jour, 262 emplois-types répartis au sein de 16 familles professionnelles.

Le répertoire est utilisé comme un repère pour les agents, les services et les responsables de politique publique et permet de :

- piloter les effectifs et les compétences ;
- définir les contenus de formation ;
- de préparer des recrutements ;
- d'aider à la construction de parcours professionnels et à la facilitation des mobilités.

La majorité des fiches emploi-types comprend une correspondance avec le répertoire interministériel des métiers de l'État, afin notamment de faciliter les mobilités interministérielles.

Le répertoire permet également une bonne articulation avec les différents outils RH mis à disposition par la DRH :

- [plans de formations](#) ;
- [parcours professionnels](#) ;
- [fiches de poste](#) ;
- etc.

Il constitue la nomenclature de l'outil [Visio M-poste](#).

Acteurs et rôles

Le répertoire des emplois-types est un outil en constante évolution. En effet, les MEDDE/MLET sont porteurs de politiques innovantes et évolutives. Cette dynamique a un impact sur l'évolution des métiers. Certains emploi-types du répertoire sont donc appelés à être régulièrement actualisés.

Le comité de suivi des emploi-types piloté par la DRH, est composé :

- des directions d'administration centrale,
- des représentants des DREAL.

Il a ainsi pour mandat de valider les évolutions à apporter aux descriptions des emplois-types des ministères et de veiller à la cohérence d'ensemble.

Quelques outils

Le répertoire des emploi-types permet aux responsables hiérarchiques notamment :

- de proposer des formations adaptées à leurs équipes ;
- de quantifier et qualifier les besoins de recrutement de leurs entités ;
- d'élaborer les fiches de poste.

Le répertoire des emploi-types permet aux agents notamment :

- de visualiser les compétences nécessaires pour tenir le poste rattaché à l'emploi-type qu'ils envisagent d'occuper ;
- de mieux percevoir les parcours professionnels possibles au sein du ministère et plus largement (via le RIME) au sein de la fonction publique d'Etat.

Le répertoire des emploi-types permet aux responsables RH notamment :

- d'adapter le plan de formation ;
- de mieux qualifier les offres de recrutement externes et accroître l'attractivité des emplois ;
- d'élaborer les fiches de poste.

Pour aller plus loin

- Pour plus d'informations, vous pouvez consulter la [rubrique intranet dédiée au répertoire des emploi-types](#).
- Fiche CEDIP « En lignes » n° 47 : « [Le répertoire ministériel des emplois-types : quelles applications pratiques ?](#) »

Les réseaux



Boîte à outils

Type de dispositif

Un réseau est un système organisé de relations entre acteurs situés à distance, ayant besoin de coopérer, partager, « transférer » des connaissances et des compétences pratiques en échangeant des ressources variées ou pratiques novatrices, en vue de parvenir à une valeur ajoutée collective. Les réseaux assurent ainsi la cohérence d'actions sur les **missions stratégiques** du MEDDE et du MLET (ex. : climat et efficacité énergétique, risques, ressources naturelles, transports, aménagement, etc.). Ils ont un rôle de production propre suivant une feuille de route préétablie et rendent compte aux chefs de service et de directions d'administration centrale suivant le cas.

Description du dispositif

Les réseaux permettent de développer les compétences individuelles et collectives et facilitent les échanges d'informations et d'expériences. Ils contribuent à favoriser l'articulation, tant ascendante que descendante, entre les niveaux national, régional, départemental et les autres échelons territoriaux mettant en œuvre les politiques du MEDDE et du MLET dans les territoires.

Il existe deux types de réseaux :

- **les réseaux de pilotage des politiques publiques** : ils s'adressent aux « têtes de réseaux » régionales constituées essentiellement des équipes de direction des DREAL ou de leurs chefs de service, chargés de décliner et d'animer localement la mise en œuvre des politiques publiques ;
- **les réseaux métiers** : ils visent l'échange et la capitalisation des savoirs et savoir-faire individuels et collectifs entre praticiens.

En dehors de ce cadre, s'organisent en tant que de besoin des dispositifs proches mais distincts, tels :

- les journées et séminaires nationaux ponctuels ;
- les réunions spécifiques avec les correspondants « outils-métiers » ;
- les groupes de travail.

Par ailleurs, les réseaux pilotés par les organismes du Réseau Scientifique et Technique (RST), font quant à eux, l'objet de dispositions spécifiques.

Acteurs et rôles

Les principaux acteurs des réseaux sont :

- les **représentants du MEDDE et du MLET en région**, constituant une vingtaine de réseaux à ce jour, qui sont les « têtes de réseaux » régionales. Elles sont constituées essentiellement des équipes de direction des DREAL ou de leurs chefs de services. Ils ont en charge de décliner et d'animer localement la mise en œuvre des politiques publiques (ex. : portage de doctrine régionale, appropriation d'enjeux). **Ce sont les réseaux de pilotage des politiques publiques.**
- les **praticiens**, constituant une cinquantaine de réseaux, qui peuvent être des chargés de mission, référents, secrétaires généraux, responsables. Ils font partager leurs expériences, compétences et contribuent ainsi à la capitalisation de savoirs, savoir-faire individuels et collectifs (ex. : retours d'expériences, diffusion de bonnes pratiques, échanges sur les outils et guides). **Ce sont les réseaux métiers.**

Les acteurs de réseaux doivent répondre à un **souci de cohérence et d'économie des moyens**. Travailler en réseau, c'est travailler en « coopération », c'est-à-dire interagir en termes d'actions de coopération. Ils s'appuient donc sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) : réunions par visio-conférence, sites dédiés participatifs.

Sur le territoire, les DREAL doivent définir, dans le cadre de leur document stratégique régional (DSR), et en lien avec l'échelon départemental, l'organisation locale des réseaux et leur articulation, ainsi que leurs modalités d'animation et d'évaluation. Pour formaliser les règles de fonctionnement, **une charte** est élaborée, afin de préciser les objectifs et les sujets traités, la fréquence des réunions et les modalités de travail entre les réunions, le rôle des membres, les publics cibles. Par ailleurs, les établissements publics peuvent également disposer de leurs propres réseaux en fonction des thèmes traités en lien avec les politiques du METL et du MEDDE.

Quelques outils

- [compétences collectives et individuelles – fiche I 01](#)
- [compétences collectives - fiche I 02](#)
- [compétences individuelles - fiche I 03](#)

Exemples de situations professionnelles

Les raisons d'être des réseaux sont diverses, telles que :

- mobiliser l'intelligence collective face à des situations complexes à gérer ;
- savoir combiner des ressources diversifiées ;
- rechercher la cohérence entre les initiatives prises dans les services déconcentrés ;
- partager les pratiques innovantes, afin d'en assurer la généralisation.

Ressources complémentaires

- [Circulaire du 28 Décembre 2010 relative aux modalités d'organisation et de gouvernance des réseaux \(hors ceux du réseau scientifique et technique\)](#)
- Fiche ARIFOR (Action Régionale pour l'Information sur la Formation et l'Orientation) : [« Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans les organisations et les territoires »](#)

Pour aller plus loin

- Fiche « En lignes » n°28 CEDIP : [« Pourquoi s'intéresser aux communautés de pratiques ? »](#)
- « Travailler en réseau - partager et capitaliser les pratiques professionnelles », Guy Le Boterf, 2004
- « Travailler efficacement en réseau », Guy Le Boterf, 2008

Savoir évaluer une compétence



Boîte à outils

Type de dispositif

L'évaluation d'une / de compétence(s) est nécessaire afin de se rendre compte si les agents sont en capacité d'atteindre, individuellement ou collectivement, les résultats attendus et d'apporter, le cas échéant, les réponses appropriées à la situation : réflexions sur l'organisation de la structure, les processus, les parcours de professionnalisation.

La compétence est une capacité pour un agent à mobiliser, en situation professionnelle, un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire et savoir-être) en les combinant de manière appropriée afin de produire une performance pré-définie dans un contexte donné.

Description du dispositif

■ **L'évaluation des compétences dans un contexte donné et selon les moyens mis à disposition, peut se faire par l'analyse de 4 critères :**

- la motivation ;
- la possession du capital de ressources personnelles (savoirs, savoir-faire, capacités) que l'agent doit mobiliser ;
- la pertinence des pratiques professionnelles ; l'évaluation consiste à analyser la façon dont l'agent sait mettre en œuvre les processus ;
- la performance des résultats.

➤ **La motivation** : la volonté d'agir est essentielle en situation professionnelle.

➤ **L'évaluation des ressources s'effectue notamment à partir :**

- de tests ;
- de l'analyse de déclaratifs (à pondérer avec d'autres dispositifs) ;
- d'[entretiens individuels et/ou collectifs](#) avec des questions ouvertes et questions fermées.

➤ **L'analyse des pratiques professionnelles**, réalisée à partir d'observations issues de mises en situation s'élabore en 2 temps :

- Définition des critères et des indicateurs précisant les modalités de réalisation de l'activité ;
- Appréciation du comportement de l'agent en situation professionnelle.

➤ **L'évaluation des résultats :**

Pour Guy Le BOTERF, les compétences sont les résultantes de trois facteurs :

- **le « savoir agir »** : les ressources propres à l'agent, que ce dernier doit mobiliser dans une situation précise ;
- **le « pouvoir agir »** : les moyens mis à sa disposition pour la mise en œuvre de l'action (relève d'autrui) ;
- **le « vouloir agir »** : concerne la motivation (tient à l'environnement professionnel).

Ces 3 conditions sont cumulatives pour atteindre les objectifs fixés.

■ Un corpus de question peut venir poser le cadre d'examen :

- Les membres du collectif agissent-ils en cohérence les uns par rapport aux autres ?
- Y a-t-il encouragement au travail en commun ?
- La totalité des compétences, internes et externes, est-elle présente pour traiter le problème ?
- Où et comment est-il possible de faire appel à ces compétences ?
- Comment les acteurs ou groupes d'acteurs s'y prennent-ils pour conjuguer leurs compétences propres ?
- Comment sont organisés et exploités les retours d'expérience ?
- Quelle est la capacité (en termes de potentialité) du collectif pour réagir et trouver la réponse la mieux adaptée pour faire face à une situation nouvelle ?
- Les besoins de formation exprimés sont-ils compatibles avec ceux de l'organisation ?

Acteurs et rôles

- Les agents, le collectif ;
- la hiérarchie ;
- les bénéficiaires de l'action.

Quelques outils

Exemple de grille d'analyse :

Compétences des agents : ressources, pratiques, résultats		
outils	Descriptif sommaire	Particularités
déclaratifs	On demande à l'agent de procéder à une auto diagnostic à l'aide d'un questionnaire support	Pratique simple couramment utilisé mais qui doit être croisée
entretien	Entretiens avec agents individuellement ou petit groupe d'agents	
<u>Retours d'expérience</u>	Analyse, après l'action, d'un processus de production mis en œuvre par un collectif de travail	Très utilisés ; permet d'apprécier les résultats obtenus.
justificatif	Fourniture de « preuves » : par exemple, amener toutes les productions	nécessite une préparation et une analyse importantes
simulation	Recréer une situation professionnelle	Pratique consommatrice de temps
observation	Dans l'action, l'enquêteur « observe » l'agent dans l'action sur la base de l'élaboration d'une grille d'observation	Pratique consommatrice de temps Attitude pouvant avoir un impact sur « l'observé » ce qui contribue à fausser les résultats

Exemples de situations professionnelles

- Évaluer les résultats obtenus par un collectif de travail, dans une situation professionnelle donnée.
- Faire le bilan des compétences à acquérir, à développer à partir de la mesure de l'écart entre compétences requises et compétences détenues.
Maintien et développement des compétences (besoins prioritaires et modalités de professionnalisation)
- Repérage des qualifications et ressources rares, critiques ou fragilisées.

Pour aller plus loin

- La mobilisation des compétences résulte de la part d'un agent, de la mobilisation et de la combinaison de ses ressources personnelles, ses savoirs et savoir-faire et des ressources externes : parmi celles-ci, on peut citer tous les réseaux documentaires, systèmes d'information, les [réseaux professionnels](#) tels que les experts ou les collègues ;
- [bilan de compétences - fiche O 02](#)
- [diagnostic de compétences - fiche O 11](#)
- [entretien professionnel et de formation - fiche O 14](#)
- [référentiel de compétences - fiche O 34](#)
- [le tour d'horizon à 360°](#)
- [l'assessment center](#)
- Fiche « En lignes » n°57 (CEDIP) : [« Identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant »](#). ;
- G.Le BOTERF : Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation.

Savoir poser un diagnostic



Boîte à outils

Type de dispositif

Le diagnostic est un jugement porté sur une situation complexe (cf. *Dictionnaire de l'Académie Française*)

À partir d'éléments observables, il s'agit d'analyser un écart entre un état constaté et un état souhaité.

Cette analyse permet de repérer les causes de l'écart, ainsi que les points forts et les points faibles à prendre en compte. Elle conduira à des propositions d'actions adaptées à la réduction de l'écart.

Description du dispositif

- En préalable à la pose du diagnostic, un **recueil d'informations est nécessaire**.

Ce recueil est principalement effectué par entretiens et étude de documents. Il s'organise en fonction de l'objet et du champ concernés, des attentes et des motivations du demandeur, du contexte et de l'environnement dans lequel il s'effectue.

- Après le tri et le classement des informations recueillies, l'**analyse proprement dite** va consister à repérer les points forts et les points faibles, les dysfonctionnements, les possibilités de changement et les risques possibles.
- Enfin, la démarche de diagnostic se termine par la **proposition d'un plan d'actions** hiérarchisées selon l'urgence et l'impact estimé (sur les personnes, l'organisation, le fonctionnement, etc.).

Acteurs et rôles

- Un « *demandeur* » commande le diagnostic en précisant l'objectif, l'objet, ses attentes, les moyens, les contraintes, les limites, etc.
- Un « *expert* » procède au diagnostic. Selon l'objet, l'expertise sera différente.

Par exemple, cette expertise se situera dans le champ du management des compétences, pour un diagnostic de compétences et de formation, ou dans celui de l'organisation du travail, pour un diagnostic de service.

Quelques outils

- Retour d'expérience (REX)** : points forts, points faibles, pistes possibles d'évolution.
- L'analyse SWOT ou matrice SWOT** (acronyme dérivé de l'anglais pour *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* = Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) constitue la méthode la plus utilisée pour pratiquer une analyse et faire un diagnostic.

Facteurs externes (origine = environnement)	Facteurs internes (origine organisationnelle)
Opportunités	Forces
Menaces	Faiblesses

- **Le QQQQCCP** est un outil utile dans maintes activités : pour interroger le demandeur et les différentes personnes concernées par les entretiens, pour analyser les situations et les problèmes, etc.

Question	Sous-questions
Q = Qui ?	De qui, Avec qui, Pour qui, Sans qui...
Q = Quoi ?	Quoi, Avec quoi, en relation avec quoi...
O = Où ?	Où, par où, vers où...
Q = Quand ?	Tous les quand, à partir de quand, jusqu'à quand...
C = Comment ?	De quelle façon, dans quelles conditions, par quel procédé...
C = Combien ?	Dans quelle mesure, valeurs en cause, à quelle dose, avec quels coûts...
P = Pourquoi ? ou P = Pour quoi ?	Cause, facteur déclenchant Motif, finalité, objectif

- [Le diagnostic de compétences - Fiche O 11](#)

Exemples de situations professionnelles

- Diagnostic de compétences en vue de définir un plan individuel de professionnalisation
- Analyse d'une organisation, d'un service, pour résoudre les dysfonctionnements
- Diagnostic d'un dispositif de formation dans le cadre d'une évaluation

Ressources complémentaires

- Site intranet du CEDIP « compétences et formation » : [espace méthodes et outils](#)
- Didacticiel [« Conseil aux services »](#)

Le stage en présentiel



Boîte à outils

Type de dispositif

Le stage en présentiel correspond à un **mode de formation**, reposant sur un face-à-face pédagogique direct entre un formateur et des stagiaires dans un lieu unique, pour une durée prédéterminée.

L'objectif du stage en présentiel vise à une évolution des savoirs et savoir-faire des bénéficiaires, à partir de leurs connaissances, compétences, qualifications et besoins.

Description du dispositif

L'action de formation, en mode « présentiel », doit répondre à certaines exigences :

- **un objectif à atteindre**, notamment en termes de compétences ou de qualifications à acquérir, accompagné d'une évaluation de fin de stage ;
- **une organisation précise détaillée et séquencée**, tant en termes de durée que de modalités, en cohérence avec l'objectif proposé ;
- **les conditions (pré-requis pédagogiques et autres)** pour suivre ce programme, en termes de niveau ou de connaissances préalables requises ;
- **le public concerné**, en termes de compétences éventuellement requises, et d'une situation de travail réelle dans le cadre d'un poste occupé, pour suivre une formation déterminée.

Acteurs et rôles

FORMATEUR :

Le rôle « présentiel » du formateur est capital dans la transmission du savoir car il doit être compétent sur la matière qu'il enseigne, sur sa manière de transmettre, en termes de méthode et de pédagogie. La proximité avec les stagiaires doit l'engager à sans cesse s'adapter et innover en fonction des agent(es), qu'il a en face de lui, pour permettre un suivi personnalisé en restant en contact direct pour répondre à leurs questions ou lever toute difficultés de compréhension.

Une formation « en présentiel » suppose, du [formateur](#), une préparation sur le plan :

- **personnel** : correspondant à l'aspect déontologique, psychologique, communicationnel ;
- **pédagogique** : équivalent à la préparation du module
- **ergonomique** : c'est-à-dire les aspects pratique et organisationnel pour la tenue de la formation.

Pour assurer le bon déroulé d'une expérience pédagogique en « présentiel », **le respect** de la personne, du formateur et des stagiaires, est un impératif en termes d'atmosphère et d'ambiance.

Le formateur doit veiller à organiser, son action de formation, notamment en énonçant en début de stage, **son plan, ses objectifs et ses méthodes**.

Quelle que soit sa durée, chaque stage se termine par **une évaluation** plus ou moins formalisée, afin de vérifier dans quelle proportion, les objectifs ont été atteints, dans quelle mesure le programme a été suivi, si les stagiaires sont satisfaits.

STAGIAIRES :

- Le stage en présentiel constitue, pour les stagiaires, **un élément fédérateur / générateur de cohésion et d'échanges de pratiques**. Il permet de tisser des liens et d'enrichir les relations du groupe.
- La parole échangée devant et avec un intervenant permet aux stagiaires, **d'exprimer leur avis, leurs points de vue en argumentant** - et en même temps de réfléchir sur eux-mêmes.
- Ils bénéficient en général, de **la remise de documents de synthèse** des principaux points de méthode ou de techniques abordés pendant la formation et / ou de supports d'exercices.
- A l'issue de la formation, le stagiaire doit repartir avec **un savoir assimilé**, comprenant des éléments techniques, méthodologiques et d'ordre relationnel.

En résumé, un stage « en présentiel » est constitué de :



Compréhension théorique

Pratique acquise par
simulation
ou autre

Relationnel

En conclusion , le stage « en présentiel » est **une modalité d'apprentissage essentielle**, dans un monde de plus en plus virtuel. Elle exige la prise en compte de l'ensemble des paramètres exposés ci-dessus, pour construire la communication pédagogique la plus adaptée.

Pour aller plus loin

- [Circulaire DGEFP \(Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle\) n° 2006/35 du 14 novembre 2006 relative à l'action de formation et aux prestations entrant dans le champ de la formation professionnelle continue ;](#)
- [Loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation tout au long de la vie ;](#)
- [Circulaire DGEFP n° 2011-26 du 15 novembre 2011 relative aux textes modifiant les droits et obligations des dispensateurs de formation et adaptant le contrôle ;](#)
- Guide du formateur en situation – Editions Chronique Sociale.

Transmission de savoirs



Boîte à outils

Type de dispositif

Un dispositif de transmission de savoirs est un processus de distribution, d'accès et d'utilisation de données. Il permet à des apprenants de s'approprier ainsi des connaissances, ressources propres que l'agent mobilise pour construire sa compétence.

Classiquement, les savoirs se déclinent en connaissances (ou savoirs fondamentaux) et savoir-faire pratiques. Il convient d'y rajouter :

- les savoir-faire relationnels / savoir-être : ils conditionnent la coopération avec autrui ;
- les savoirs informels : « tours de main » acquis par l'expérience.

Description du dispositif

■ Avant de mobiliser les outils de transmission des savoirs, il est nécessaire, dans le cadre d'une étude préalable de type GPEC, d'identifier et de hiérarchiser la nature des compétences à conserver, à développer, donc des savoirs à transmettre, en répondant à un ensemble de questions :

- quelles sont les missions confiées au service ?
- quelle est la hiérarchisation de ces missions ?
- quelles compétences faut-il maîtriser pour remplir ces missions ?
- quels sont les emplois sensibles ? Les compétences critiques ?
- quels sont les facteurs internes qui fragilisent le dispositif de maintien, d'évolution et de renouvellement des compétences ?
- quels sont les besoins qualitatifs : quels savoirs faut-il transmettre ?

■ Cet état des lieux réalisé, il est possible d'organiser une transmission en combinant :

- 1/ des modalités de travail (mode collaboratif ou mode projet) favorisant les mises en situation, la formation action, la recherche de solutions à un problème complexe, et par la même, le partage des savoirs ;
- 2/ la formation, celle-ci assurée uniquement par stages en présentiel, peut ne pas prendre en compte toutes les expériences individuelles et toutes les attentes des apprenants.

D'autres outils, plus adaptés aux singularités ont donc été pensés. Il ne s'agit pas de les substituer systématiquement aux modes de transmission des savoirs conventionnels, mais d'assembler avec un souci de cohérence et de complémentarité, l'ensemble des dispositifs où le stage a toujours une place.

Acteurs et rôles

- L'apprenant ;
- Le supérieur hiérarchique ;
- L'unité RH de proximité ;
- Le réseau formation ministériel (CMVRH, IFORE, Écoles, etc.) ;
- Le réseau formation interministériel (plates-formes SGAR RH, etc.).

1- la formation conventionnelle, initiale et continue, par stages et cours magistraux.

La formation initiale permet, en début d'activité professionnelle, d'acquérir les savoirs fondamentaux nécessaires pendant toute la vie professionnelle ; quant à la formation continue, elle assure l'acquisition des savoirs spécifiques à activer et à adapter en fonction des évolutions des emplois.

2- la formation en alternance ou par apprentissage organise des allers-retours entre théorie et pratique.

3- l'accompagnement individuel peut être réalisé par :

- [Le compagnonnage et le tutorat - fiche O 46](#)
- le [compagnonnage - fiche O 08](#)
- le [tutorat - fiche O 039](#)

4- La gestion de la connaissance avec organisation de la veille documentaire.

- collecter et trier les flux d'informations ;
- mettre en place d'un réseau d'information avec correspondants par thèmes ;
- valoriser des informations triées en concevant des produits adaptés aux utilisateurs (transfert) ;

5- l'organisation du travail

- La participation à des communautés de pratiques ou réseaux professionnels permet aux agents, par échanges, d'apprendre les uns des autres et construire ensemble des connaissances.
- Le retour d'expériences, processus de réflexion mis en œuvre pour tirer les enseignements d'une action (lors de la gestion d'une crise) permettent d'évaluer les résultats, en vue de faire des propositions d'amélioration.

6- le tuilage ou l'accompagnement en doublure d'un nouvel arrivant, pendant une période de temps à définir et variable en fonction de la nature du poste.

- le [passage de relais – tuilage – fiche O 44](#)

Exemples de situations professionnelles

- s'adapter à un nouveau poste ;
- formation pour s'adapter aux évolutions de son poste actuel ;
- utiliser les nouveaux outils transversaux (méthodes de travail, TIC, etc.) ;
- une reconversion professionnelle ;
- préparer un examen ou un concours.

Pour aller plus loin

- [La formation ouverte et à distance \(FOAD\) - fiche O 42](#)
- [Le e-learning](#) : penser l'éducation de demain (commission des communautés européennes – 24/05/2000)
- [L'apprentissage en milieu médical](#)
- Fiche CEDIP « En lignes » n°44 [« Capitaliser et transférer les compétences au sein d'un service ou d'une unité »](#)
- Fiche CEDIP « En lignes » n°44-1 [« Capitaliser et transférer les compétences au sein d'un service ou d'une unité »](#)
- Fiche CEDIP « En lignes » n°44-2 [« Capitaliser et transférer les compétences au sein d'un service ou d'une unité »](#)
- Guide DGAFP [« la transmission des savoirs »](#)

Le tutorat



Boîte à outils

Type de dispositif

Le **tutorat** est une modalité d'apprentissage (savoirs et savoir faire en situation professionnelle) entre un professionnel (le tuteur) et un apprenant (une personne ou un petit groupe de personnes), en mobilisant les ressources d'un organisme de formation.

Le tutorat est un mode de formation nécessairement formalisé par une convention qui s'inscrit dans le cadre d'un projet professionnel de l'agent sur son poste.

En effet, le tutorat vise à organiser le parcours d'un agent en formation dans un service, en favorisant ainsi les acquisitions (connaissances et pratiques, ainsi que les mises en relation) afin de contribuer à son projet professionnel.

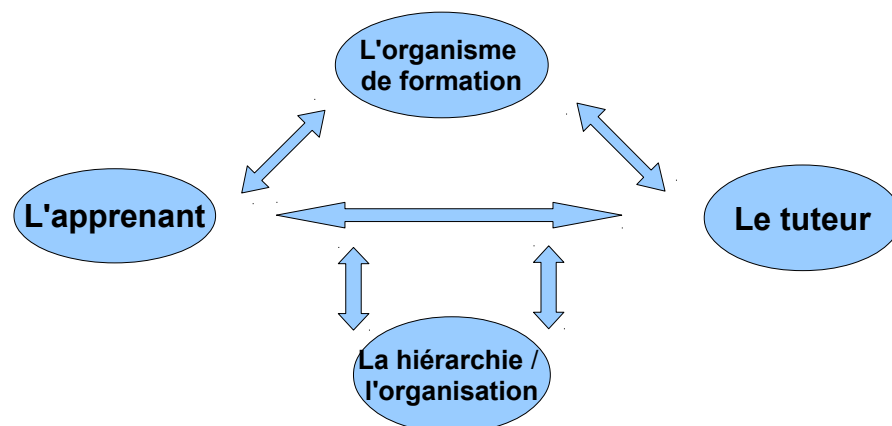
Le tuteur dispose des connaissances que doit maîtriser l'apprenant au terme de sa formation. Son rôle n'est pas d'apporter des réponses aux problèmes posés en situation de travail, mais de guider l'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques.

Description du dispositif

- Le tutorat peut se définir comme « un dispositif de formation intégré au travail », qui s'opère en situation professionnelle.
- Pour bénéficier d'un tutorat, l'apprenant doit avoir préalablement été sensibilisé aux enjeux de cette modalité d'apprentissage.
- Le tuteur assure la liaison avec les organismes de formation et les services qui participent à l'acquisition des compétences par l'agent ou qui l'initient à de nouvelles activités professionnelles.
- Le tuteur participe à l'évaluation des qualifications acquises par l'apprenant. Il vérifie périodiquement avec les opérateurs de formation que les séquences de formation professionnelles suivies sont conformes au projet pédagogique.

Acteurs et rôles

- **Le tuteur** est pour l'apprenant un facilitateur en matière d'acquisition de savoirs et savoir faire et d'insertion dans l'organisation. Dans ce cadre, le tuteur consacre une partie de son temps de travail à guider, conseiller et accompagner une personne durant sa formation dans l'unité de travail. Il est reconnu dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques. Le tuteur est un expert.
- **L'agent apprenant** doit faire l'objet :
 - d'un accompagnement technique,
 - d'une transmission de connaissances,
 - d'une intégration dans son milieu professionnel (connaissances des codes, des usages etc.),
 - d'une évaluation en fin d'apprentissage.
- **L'organisme de formation** propose en lien avec le tuteur : des objectifs et des activités pédagogiques, un encadrement pédagogique et d'évaluation des apprentissages, liés directement à l'activité de l'apprenant dans son poste.
- **Le supérieur hiérarchique de l'agent apprenant** organise le dispositif, encadre la pratique du tutorat et reconnaît les résultats du tuteur, de l'apprenant et de l'organisme de formation.



Quand recourir au tutorat ?

- dans le cadre d'un dispositif d'alternance entre la période de formation dans un organisme et la période en situation professionnelle sur un poste ;
- dans le cadre d'un projet professionnel de l'agent apprenant défini en lien avec son supérieur hiérarchique au bénéfice du service.

Quand faut-il recourir à d'autres outils de professionnalisation ?

Le tutorat peut être complété par d'autres dispositifs de types auto-formation, participation à des réseaux, compagnonnage, etc.

Quelques outils

[Modèle de convention de tutorat entre le centre de formation, le tuteur, le supérieur hiérarchique et l'apprenant.](#)

Pour aller plus loin

Fiche « En lignes » n° 9 CEDIP : « [Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat](#) ».

VisioM Postes



Boîte à outils

Type de dispositif

VisioM-Postes constitue un outil de gestion des postes de travail partagé par les différents services participant aux programmes de politiques publiques des ministères de l'égalité des territoires et du logement, de l'écologie, du développement durable et de l'énergie.

Il est une référence pour l'élaboration des plans opérationnels de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il est également utilisé dans le cadre des dialogues de gestion et des cycles de mobilité.

Description du dispositif

Le Ministère a décidé de la mise en place d'un outil de suivi des postes début 2010 pour faire face :

- ✓ aux besoins d'outillage sur les métiers pour conduire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC),
- ✓ aux évolutions des missions,
- ✓ à la vacance conjoncturelle et structurelle des postes,
- ✓ aux attentes de différents commanditaires (chefs de service, responsables de zone de gouvernance des effectifs, responsables de programme, directeur des ressources humaines)

Les données sont organisées autour de quatre axes :

- ✓ métier : description du poste, de sa famille professionnelle et de son emploi-type de référence.
- ✓ administratif : rattachement du poste à un organigramme (Zone de gouvernance, service, structure), désignation de la commune d'implantation.
- ✓ LOLF – analytique : rattachement à un maximum de trois programmes et actions LOLF afin de déterminer lesquels portent le poste.
- ✓ agent : Rattachement du poste au dossier de l'agent titulaire du poste. Le dossier agent contient le matricule, le nom, le prénom, la date de naissance, le grade et l'ETPE.

Il est aussi possible de préciser les événements qui peuvent inter-agir sur le poste :

L'état du poste permet de préciser si le poste est pourvu, vacant, susceptible vacant ou s'il s'agit d'un poste temporaire permettant le tuilage suite à un changement de titulaire.

Le devenir permet d'anticiper les évolutions envisagées.

De la même manière, il est possible d'indiquer une possibilité de départ de la part du titulaire (retraite, mutation, etc.)

Acteurs et rôles

En administration centrale :

- ✓ La direction des ressources humaines (DRH) pilote l'outil VisioM-Postes. Elle en exploite également les données à des fins de pilotage et d'études sur les emplois et les compétences,
- ✓ Les responsables de programme disposent d'un accès aux postes rattachés à leur programme.

Dans les zones de gouvernance :

- ✓ Les responsables de zone de gouvernance exploitent les données de leur zone de gouvernance à des fins de pilotage des effectifs, des emplois et des compétences. Ces données leur permettent de s'adapter au mieux aux évolutions de nos ministères. La région établit un premier contrôle sur les postes ouverts à la mobilité en s'assurant qu'ils ne dérogent pas aux cibles attribuées à chaque service.
- ✓ Ils sont les interlocuteurs privilégiés de la Centrale sur les sujets touchant à l'application et aux données qui y sont contenus. Ils assurent le relais auprès des services de leur zone. Ils sont garants de la fiabilité des données de l'application.

Dans les services :

- ✓ Les services sont responsables de la bonne tenue des fiches de postes dépendantes de leur service et présentes dans l'application ainsi que de leur mise à jour régulière.
- ✓ Ils exploitent les données de leur service à des fins de pilotage de leurs effectifs, de leurs emplois et de leurs compétences dans le respect des moyens qui leur sont alloués.

Au sein des services, ce sont en général les personnes chargées du contrôle de gestion et/ou de la GPEEC qui disposent d'accès à l'application et qui veillent à la mise à jour régulière des postes.

Exemples de situations professionnelles

La répartition des effectifs par service (RES) vise à distribuer les enveloppes d'emplois au sein de chaque zone de gouvernance. Les données de VisioM-Postes permettent de disposer d'une cartographie des postes et de leur taux de vacance. Cette cartographie alimente la base des discussions entre les services et le responsable de la zone de gouvernance.

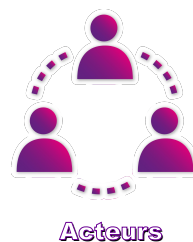
De la même manière, les responsables de zone de gouvernance des effectifs, lors des dialogues de gestion avec les responsables de programmes et la direction des ressources humaines en centrale, disposent d'éléments quantitatifs et qualitatifs pour alimenter les échanges. Le résultat de ces discussions est traduit à travers la RETP (Répartition des Équivalents Temps Plein).

Lors de chaque cycle de mobilité, les données de VisioM-Postes permettent de déterminer les postes susceptibles d'être ouverts à la mobilité en fonction de leur état (vacant ou susceptible vacant).

Le document stratégique régional (DSR) intègre un volet GPEEC destiné à adapter les moyens humains aux missions. Les données issues de VisioM-Postes alimentent cette réflexion en permettant d'analyser les écarts et d'avoir une vision prospective des emplois sur les années à venir (ouverture, création et redéploiement de postes, maintien et développement de compétences).

Pour aller plus loin

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter la [rubrique intranet dédiée à VisioM-Postes](#)



Les fiches "acteurs"

Vous désirez vous professionnaliser et professionnaliser vos collaborateurs pour adapter les compétences aux besoins identifiés et assurer la mobilisation de ces compétences ?

Vous souhaitez recruter, anticiper un départ sur un poste ?

Vous avez besoin de conseils pour votre parcours professionnel ou de carrière ?
Les agents de votre équipe aussi ?

N'hésitez pas à faire appel aux acteurs internes du conseil.

Qui sont-ils, quels sont leurs rôles, leurs périmètres et modalités d'intervention, leurs complémentarités ?

Les acteurs

Le cadre de proximité peut être conseillé...



...par les référents de proximité

- ses supérieurs hiérarchiques
- le conseiller mobilité carrière (CMC) en CVRH
- l'ingénieur ou l'inspecteur général ressources humaines (IGRH) en MIGT
- l'inspecteur ou ingénieur d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS)

...sur son parcours professionnel

- le conseiller mobilité carrière (CMC) en CVRH
- le chargé de mission d'encadrement et de corps
- le conseiller en recrutement

...dans le domaine des ressources humaines

- le responsable ressources humaines de proximité
- le chargé de mission GPEEC
- le conseiller mobilité carrière (CMC) en CVRH
- le conseiller ressources humaines au CEDIP

...dans le domaine « formation »

- le conseiller mobilité carrière (CMC) en CVRH
- le chargé de formation en administration centrale et en service territorial
- le chargé de projet formation en CVRH
- le chargé de projet formation en administration centrale et au secrétariat général
- le formateur interne occasionnel

Le chargé de formation en administration centrale (AC) ou en service territorial (RIME / FPEEDU08 – RME / RHS014)



Acteurs

Rôles et prestations

Le **chargé de formation** est l'agent chargé de l'organisation de la formation au sein du service et de la gestion de l'offre et de la demande de formation. Il décline en tant que de besoin au niveau du service, le plan régional de développement des compétences, de même que le document de stratégie régional (DSR) et un volet de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

Interlocuteur de l'encadrement sur les besoins de professionnalisation du service, il intervient en appui au comité de direction de sa structure sur ces questions, élabore avec lui les réponses adéquates (plan local de formation, [parcours individuel de professionnalisation](#), [compagnonnage](#), recours au [tutorat](#), etc.) et assure leur mise en œuvre.

Il participe à un réseau régional ou inter régional des acteurs de la formation.

Il assure un conseil auprès des agents et les informe sur leurs droits en matière de formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV). Il les renseigne également sur les préparations aux examens et concours, œuvrant en cela à l'élaboration de parcours professionnels individualisés.

Cibles et périmètre d'intervention

Pour répondre aux besoins exprimés en termes de formation, il assure une mission d'appui au sein du service, notamment en :

- procédant au recueil des attentes des services et des agents, et en analysant ces dernières au regard des besoins de la structure ;
- proposant un plan local de formation et en évaluant a posteriori la mise en œuvre des actions menées dans ce cadre ;
- accueillant les nouveaux arrivants pour identifier leurs besoins en compétences à acquérir, maintenir, développer et suivre leurs besoins de professionnalisation.

Modalités d'intervention

Dans le cadre de ses missions de correspondant de la formation pour l'ensemble du service, notamment pour réaliser la mise en adéquation entre l'offre et la demande de formations exprimée localement, le chargé de formation est l'interlocuteur privilégié des organismes :

- internes au ministère (direction des ressources humaines (DRH), [centre de valorisation des ressources humaines \(CVRH\)](#), [institut de formation de l'environnement \(IFORE\)](#), écoles, etc) ;
- internes au ministère et à la zone de gouvernance, pour les services territoriaux (direction départementale des territoires (DDT), direction régionale de l'environnement, de l'aménagement, et du logement (DREAL), etc) ;
- externes au ministère ([plate-forme ressources humaines en SGAR \(secrétariat général aux affaires régionales\)](#), institut régional d'administration (IRA), institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), divers organismes publics ou privés).

Il peut également être chargé de l'ingénierie de la formation pour des actions réalisées en régie. En outre, il peut intervenir en appui, comme prestataire de services, pour l'organisation de séances de formation/information en interne sur les thématiques portées par sa structure, en fonction de l'actualité.

Pour conduire sa mission, le chargé de formation peut structurer ses activités en plusieurs étapes :

- recueil et analyse des besoins des services ;
- synthèse des besoins exprimés par les agents lors de l'[entretien annuel de formation](#) ;
- élaboration du projet de [plan local de formation](#) ;
- contribution au [plan de développement des compétences](#) ;
- contributions aux commissions locales de formation ;
- mise en œuvre du plan local de formation approuvé, puis évaluation des actions menées ;
- diffusion de l'offre de formation, recueil et sélection des candidatures, convocations et attestations ;
- gestion et comptabilité du budget formation.

Le chargé de formation gère l'activité et la production de son domaine pour restituer un bilan de l'activité formation de son service, en élaborant des rendus-compte quantitatifs et qualitatifs pour alimenter le bilan social de sa direction et le bilan statistique du ministère.

Dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux dispositifs liés à la FPTLV, il est en charge de renseigner les agents et leur hiérarchie sur leurs droits en matière de [droit individuel à la formation \(DIF\)](#), de validation des acquis de l'expérience (VAE), de [congé de formation professionnel \(CFP\)](#), de bilan de compétences, etc.

Il est notamment chargé de la comptabilité du droit individuel à la formation (DIF) des agents.

Liaisons avec d'autres acteurs

- la direction ;
- les chefs de service ;
- le [réseau](#) des chargés de formation de la zone de gouvernance, ou des directions générales pour l'administration centrale ;
- le [chargé de mission GPEEC](#) ;
- le réseau formation ministériel (CMVRH, IFORE, Écoles ...) ;
- le bureau des concours ;
- le réseau formation inter-ministériel (plates-formes RH SGAR...) ;
- les responsables de l'administration centrale en charge du domaine ;
- différents organismes externes produisant de l'offre de formation.

Le chargé de mission d'encadrement et de corps

RIME / FPEGRHO3 – RME / RHSO15



Acteurs

Rôles et prestations

- Les agents de la Fonction publique d'État peuvent, dans le cadre de la gestion de leur carrière, bénéficier de l'accompagnement d'un conseiller mobilité carrière (CMC). Au sein du METL/MEDDE, le conseil à l'agent est réparti entre deux types de conseillers : les conseillers de proximité au niveau interrégional, dans les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH), et les chargés de mission d'encadrement et de corps, positionnés à la DRH au sein de la sous-direction des carrières et de l'encadrement (DRH/CE).
- La mission des chargés de mission d'encadrement et de corps porte sur le conseil, pour concilier au mieux l'équilibre entre les aspirations personnelles et professionnelles des agents et les besoins des services. Le premier contact s'établit généralement à partir d'une réflexion du cadre sur l'évolution de sa carrière.

Cibles et périmètre d'intervention

Cadres	Services	DRH	Périmètre
– Gestion individuelle des carrières : Accompagnement des agents aux différentes étapes de leur parcours professionnel (mobilités, promotions,...). À partir de cette réflexion objective, l'agent peut construire son parcours en tenant compte de ses aspirations, des attentes prospectives des employeurs, des étapes envisageables et des niveaux de responsabilité à viser. – Pour les corps de catégorie A+, relation avec la délégation aux cadres dirigeants, dans le cadre de la constitution des viviers.	– Gestion individuelle des carrières : Les souhaits de mobilité et les profils des agents étant connus par les chargés de mission, mise en contact du service employeur et du cadre pouvant potentiellement pourvoir un poste vacant dans un service.	– Gestion collective des carrières : Participation à l'élaboration de la politique de gestion et de promotion des cadres. Au sein des commissions administratives paritaires (CAP), en vue des promotions individuelles, analyse des dossiers des agents et préparation de l'avis de l'administration. Apport d'une expertise sur les postes proposés à la mobilité.	– Les 10 chargés de mission d'encadrement et de corps accompagnent les cadres de catégorie A et B du MEDDE/METL dans la construction de leur parcours professionnel.

Modalités d'intervention

- Cette fonction s'exerce dans une déontologie partagée avec l'ensemble des acteurs (services et cadres).
- Elle requiert des connaissances et des savoirs faire particuliers :
 - une bonne connaissance des services du ministère, de ses enjeux et de ses partenaires interministériels et locaux.
 - une bonne connaissance du domaine RH : enjeux, acteurs et outils des RH, statut général de la Fonction publique, règles de gestion et de recrutement.
 - des techniques d'entretien et une forte capacité d'écoute pour aider les agents à formuler leurs besoins et aspirations.
 - le recensement des compétences à mobiliser pour réaliser le projet professionnel de l'agent.
- Les chargés de mission d'encadrement et de corps contribuent par leur expertise à la valorisation collective des parcours professionnels des agents du corps qu'ils suivent en participant à des études et travaux RH ainsi qu'aux chantiers statutaires menés par le Secrétariat Général et les différentes directions métiers

Exemples de situations professionnelles

- Un cadre souhaite valoriser son [parcours](#) pour une future promotion et vient demander conseil sur le type de fonction à exercer pour son prochain poste.
- Un cadre souhaite effectuer une mobilité dans le cadre d'un rapprochement de conjoint et cherche un poste dans une région particulière.
- Un chef de service sollicite un chargé de mission pour l'aider à recruter un cadre sur un poste vacant depuis longtemps ou pour anticiper un départ sur un poste stratégique pour le service.

Liaisons avec d'autres acteurs

- Le chargé de mission d'encadrement et de corps intervient en complémentarité et en coordination avec d'autres acteurs (secrétariat général et autres sous-directions de la DRH du ministère, CGEDD, chargés de GPRH en DREAL, [IGRH en MIGT](#), responsables RH des services, [conseillers mobilité carrière en CVRH](#), etc).

Pour aller plus loin

Guide « Mise en place du Conseiller-Mobilité-Carrière dans les services de l'État » - DGAFP

- Fiche RIME (page 541 / 542) : <http://rime.fonction-publique.gouv.fr/>
- fiche RME (page 451) : http://intra.rh.dgpa.i2/IMG/pdf/RME_complet_def_DICOMlight_190412_cle01f81b.pdf

Lien site intranet de la DRH:

- <http://intra.portail.i2/charge-de-mission-d-encadrement-a7408.html>
- <http://intra.rh.sg.i2/categories-a-r3618.html>
- <http://intra.rh.sg.i2/categories-b-r3619.html>

VOS INTERLOCUTEURS

Liste des chargés de mission encadrement selon les corps des ministères

- Administrateurs civils, architectes

Mathieu Gourmelon

Mathieu.Gourmelon@developpement-durable.gouv.fr

- Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts

Bruno Codarini

Bruno.Codarini@developpement-durable.gouv.fr

- Ingénieurs divisionnaires des travaux publics de l'Etat

Thierry Durieux

Thierry.Durieux@developpement-durable.gouv.fr

- Ingénieurs des travaux publics de l'Etat

Cécile Petit Lebrun

cecile.petit-lebrun@developpement-durable.gouv.fr

- Jeunes ingénieurs des travaux publics de l'Etat

Adrien Lemarchand

adrien.lemarchand@developpement-durable.gouv.fr

- Attachés principaux

Gina Juvigny

Gina.Juvigny@developpement-durable.gouv.fr

- Attachés

Claude Tourangin

Claude.Tourangin@developpement-durable.gouv.fr

- Personnels non titulaires

Sylvie Rambeau

sylvie.rambeau@developpement-durable.gouv.fr

- Techniciens supérieurs du développement durable

Jean-Marie Blavoët

Jean-Marie.Blavoet@developpement-durable.gouv.fr

- Secrétaires d'administration et de contrôle du développement durable

Christine Garcia

Christine.Garcia@developpement-durable.gouv.fr

Le chargé(e) de mission
Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois
et des compétences (GPEEC)

Rime/FPEGRH02- RME/RHS012



Acteurs

Rôles et prestations

Le **chargé(e) de mission GPEEC** participe à la définition, à l'adaptation et à la mise en œuvre du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines qui contribue à l'adéquation entre les effectifs et les compétences au regard des enjeux stratégiques du service.

Il assiste et appuie le directeur de programme ou le responsable de zone de gouvernance des effectifs pour la définition et le pilotage de politiques de gestion prévisionnelle de ressources humaines. Il propose et met en œuvre les leviers appropriés notamment l'organisation du travail, la formation, le recrutement, la gestion des [parcours professionnels](#).

Il contribue ainsi dans le cadre de ses missions à promouvoir une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). L'objectif est de garantir l'efficacité du service, l'optimisation de la gestion des ressources humaines et d'assurer aux agents des déroulements de carrière valorisants.

Cibles et périmètre d'intervention

Dans le cadre de ses missions, il intervient auprès de la direction, des [responsables des ressources humaines](#), des cadres, des agents et des partenaires sociaux.

Compte-tenu de son expertise, il est amené à participer aux projets et réflexions liées aux métiers et aux effectifs, initiées au niveau ministériel par la DRH en partenariat avec les directions de programme et en interministériel avec les plates-formes ressources humaines (PFRH) régionales.

Il est membre du [réseau](#) des chargés de mission GPEEC.

Modalités d'intervention

Le chargé(e) de mission GPEEC intervient à plusieurs niveaux :

- l'analyse et la prévision : il analyse la structure des ressources humaines (effectifs, organisation, emplois, compétences) et ses évolutions prévisibles ;
- le portage et l'animation de politique : il participe à la définition du plan de GPRH en mobilisant ses compétences dans le domaine de la conduite de projet ;
- le conseil : il a un rôle de conseil et d'assistance auprès de l'encadrement dans la mise en œuvre du plan de GPRH.

Pour remplir sa mission, il mobilise des personnes ressources et des réseaux métiers. Il dispose en outre d'un certain nombre d'outils.

- Les ressources :

Le chargé de mission GPEEC mobilise les structures d'appui et les moyens internes au service (direction, manager, mission pilotage, contrôle de gestion) et externes (les [CVRH](#) et les [PFRH régionales](#)).

Il participe aux réseaux métiers notamment au réseau des chargés de mission GPEEC qui se réunit 3 fois par an et contribue à sa professionnalisation. Ce réseau traite de tous les sujets d'actualités et questions « métiers » nécessaires à la GPEEC et co-produit des bonnes pratiques à partir d'expériences régionales.

- Les outils :

Pour construire les plans de GPRH, le chargé de mission GPEEC dispose d'une boîte à outils et de données issues des systèmes d'informations décisionnels, notamment :

- [Le répertoire ministériel des emploi-types \(RME\) – fiche O 35](#)
- [VisioM-Postes – fiche O 43](#)

Exemples de situations professionnelles

Dans le cadre de leurs missions, les chargés de mission GPEEC sont amenés à expérimenter des dispositifs innovants sur des sujets concernant les démarches de diagnostic RH, d'accompagnement des agents ou d'aide au pilotage des RH. Ces dispositifs font l'objet d'échanges puis de bonnes pratiques publiées sur le [site intranet de la DRH sous la rubrique GPEEC](#) par exemple :

- L'organisation d'ateliers conseils RH
- La mise en place d'un espace mobilité
- La mise en place d'une cellule d'appui RH aux redéploiements
- L'élaboration d'un diagnostic et d'une cartographie RH

Liaisons avec d'autres acteurs

En plus des acteurs de proximité (direction, responsables RH, cadres, agents et partenaires sociaux), il est en relation avec la plate-forme d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines et les CVRH et les différents réseaux notamment réseau GPEEC

Pour aller plus loin

- [Intranet du ministère / GPEEC](#)
- [Le répertoire ministériel des métiers](#)
- [Le répertoire interministériel des métiers \(RIME\)](#)
- [Le dictionnaire des compétences DGFAP](#)

le chef de projet formation (CdP) en CVRH ou le concepteur d'actions de formation

RIME / FPEEDU08 – RME / RHS014



Acteurs

Rôles et prestations

- le **chef de projet formation en CVRH (CdP)** est un agent professionnalisé qui assure la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'actions de formation (stage, formation ouverte à distance, tutorat, etc.).
- Il assure également la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage centrale ou déconcentrée (élaboration de cahier des charges, [plan de développement des compétences](#), parcours de professionnalisation, animation de clubs et réseau métier, etc.).
- Il contribue et participe à la réalisation des missions du projet stratégique du Centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH)

Cibles et périmètre d'intervention

Agents	Services	Périmètre
→ Contribution au maintien, à l'acquisition et au développement des compétences des agents → Participation à la diffusion et à l'optimisation de l'offre de formation	Mise à disposition des plans de formation ou plans de développement des compétences → Niveau national : application du programme national de formation (PNF) des différentes directions d'administration centrale (DAC) → Niveau local : mise en œuvre des plans régionaux de formation - opérateur d'actions programmées - organisateur d'opérations spécifiques (parcours, compagnonnages, etc.)	→ Ministériel : agents et services METL/MEDDE ; les CdP sont implantés dans les CVRH → Interministériel : collaboration avec les plateformes interministérielles d'appui à la GRH → Collectivités locales : partenariats ponctuels avec les agences régionales du centre national de la FP territoriale (CNFPT)

Modalités d'intervention

– La maîtrise d'œuvre de formation peut revêtir trois grands aspects :

1 - Maîtrise d'œuvre de conception : mise en œuvre de la réponse formation aux besoins de compétence identifiés dans la phase amont, établissement du cahier des charges de MOE, réalisation de la maquette de la formation, choix des intervenants et des caractéristiques nécessaires de la réponse formation

2 - Maîtrise d'œuvre de réalisation d'actions de formation au bénéfice de la maîtrise d'ouvrage centrale (MOC), de la maîtrise d'ouvrage déconcentrée (MOD) : recherche d'[intervenants](#), diffusion des avis de [stage](#), sélection des candidatures (la construction du groupe est un élément essentiel pour la réussite de l'action de formation), accueil et suivi du déroulement de la formation et bilan « à chaud » de la formation.

3 - Maîtrise d'œuvre de formation « complète », incluant l'ensemble du processus d'ingénierie de formation depuis la conception de la réponse formation, jusqu'à l'évaluation de la formation (des stagiaires, des formateurs) et la rédaction du bilan de la formation incluant l'avis du MOE.

– L'assistance à la maîtrise d'ouvrage de formation, centrale ou déconcentrée, s'applique à la conception de [plans, programmes](#), dispositifs, [parcours de professionnalisation](#), mise en place de fonctionnements en [réseau](#).

Exemples de situations professionnelles

- La DREAL de Haute-Normandie et la DDTM de Seine-Maritime ont sollicité le CVRH pour former en 2013 tous leurs cadres aux fondamentaux du management. Le CdP en charge du domaine formalise la prise de commande, établit un projet de cahier des charges de maîtrise d'œuvre (réponse et contenu) et propose la programmation des actions.
- Un chef d'unité comptable vient de prendre son poste, sans avoir de connaissances et de compétences « robustes » dans le domaine. Le service demande l'appui du CVRH pour organiser un compagnonnage auprès d'un service équivalent disposant de tuteurs confirmés et surtout disponibles. Le CdP identifie le service tuteur, établit une convention de tutorat entre les différentes parties, accompagne l'agent dans son parcours et évalue les acquisitions en fin du dispositif.

Liaisons avec d'autres acteurs

- Le chef de projet formation intervient avec d'autres acteurs dans le processus de l'offre et de la mise en œuvre d'actions de formation :
 - les DAC (maîtrise d'ouvrage métier et maîtrise d'ouvrage formation)
 - les services de la zone d'action du [CVRH](#)
 - les [plates-formes interministérielles d'appui aux RH](#)
 - ponctuellement les CNFPT pour l'organisation d'actions conjointes

Pour aller plus loin

- [le CMVRH et les CVRH](#)
- [fiche RIME \(pages 248, 249\)](#)
- [fiche Répertoire des emplois types](#)

Le chef de projets formation, responsable de domaines au bureau CRHAC3 ou le concepteur d'actions de formation continue

(RIME / FPEEDU08 – RME / RHS014)



Acteurs

Rôles et prestations

Le **chef de projets formation** conçoit, met en œuvre et évalue des dispositifs de formation continue ou de [préparation aux examens et concours \(PEC\)](#) pour les agents de l'administration centrale.

Il contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de l'offre annuelle de formation sur ses domaines et en assure l'évaluation.

Il suit une ou des directions du secrétariat général en matière de besoins de [compétences](#).

Il est force de propositions en matière d'actions de formation ou de conférence/ateliers d'été à destination des agents en lien avec l'actualité.

Il met en œuvre, autant que de besoin, des actions inscrites comme priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

Il contribue à la valorisation des actions de formation de son portefeuille.

Cibles et périmètre d'intervention

Agents	Services	Périmètre
→ Contribution au maintien, à l'acquisition et au développement des compétences des agents. → Participation à la diffusion et à l'optimisation de l'offre de formation	→ Niveau des directions générales : mise à disposition de l'offre annuelle de formation Inter DAC sur l'intranet élaboré en tenant compte des besoins de compétences communiqués par les différentes directions générales → Niveau du secrétariat général : mises à disposition de l'offre spécifique de formation.	Administration centrale : les agents et les services des différentes directions générales de l'administration centrale.

Modalités d'intervention

La maîtrise d'œuvre de formation peut revêtir quatre grands aspects :

- 1 – Maîtrise d'œuvre de conception : mise en œuvre de la réponse formation aux besoins de compétence identifiés dans la phase amont, établissement du cahier des charges de MOE,, choix des intervenants et des caractéristiques nécessaires de la réponse formation
- 2 – Maîtrise d'œuvre de réalisation d'actions de formation au bénéfice de la maîtrise d'ouvrage centrale (MOC): recherche d'intervenants, diffusion des avis de stage, sélection des candidatures (la construction du groupe est un élément essentiel pour la réussite de l'action de formation), accueil et suivi du déroulement de la formation et bilan « à chaud » de la formation.
- 3 – Maîtrise d'œuvre de formation « complète », incluant l'ensemble du processus d'ingénierie de formation depuis la conception de la réponse formation, jusqu'à l'évaluation de la formation (des stagiaires, des formateurs) et la rédaction du bilan de la formation incluant l'avis du MOE.
- 4 – Assistance à la maîtrise d'ouvrage de formation, centrale, s'applique à la conception de plans, programmes, dispositifs, parcours de professionnalisation.

Liaisons avec d'autres acteurs

Le chef de projet formation intervient avec d'autres acteurs dans le processus de l'offre et de la mise en œuvre d'actions de formation :

- les Directions générales d'administration centrale (chargées de maîtrise d'ouvrage métier et maîtrise d'ouvrage formation) ;
- les [formateurs internes](#) ;
- les prestataires externes ;
- les acteurs de la formation ou du suivi des carrières : FORCQ, [CMVRH](#), [IFORE](#), SPES, CE...

Pour aller plus loin...

- [la formation professionnelle tout au long de la vie](#)
- [les formations spécifiques du secrétariat général](#)
- [les formations inter-dacs](#)
- [la fiche RIME \(pages 248, 249\)](#)
- [fiche Répertoire Ministériel des Emplois types](#)

Le conseiller en recrutement

RIME / FPEGRHO3 – RME / RHSO15



Acteurs

Rôles et prestations

Au niveau des METL/MEDDE, les **conseillers en recrutement (CeR)** sont affectés au bureau de l'appui aux services pour les recrutements (RM3) de la sous-direction du recrutement et de la mobilité (RM).

Cibles et périmètre d'intervention

Missions d'appui aux services pour les recrutements auprès des services déconcentrés (DREAL, DDT) et en administration centrale.

Modalités d'intervention

■ Le métier de conseiller en recrutement

Le recrutement est un acte majeur de [management](#), et le choix de ses collaborateurs est une des prérogatives du [manager](#). Le recrutement est ici pris au sens large : recruter un agent dont le profil « statutaire et compétences », convient pour occuper un poste vacant que ce poste soit pourvu par voie d'affectation, de détachement, de mise à disposition ou d'avancement.

■ Les missions de conseiller en recrutement consistent à :

- **Accompagner/assister les services dans leur processus de recrutement**, principalement ceux confrontés à une vacance élevée sur les postes des macro-grades A et B. Il existe deux types de missions d'appui aux services :
 - Collectives : pour les services à fort taux de vacance avec un appui sur plusieurs cycles de mobilité en général (2 minimum) accompagné d'une mission de formation-action de l'encadrement de direction sur le contenu et la rédaction de la fiche de poste et sur la technique d'entretien de recrutement.
 - Individuelles : ce sont des missions de recrutement sur un poste sensible ou à compétences rares.
- **Dans les missions d'appui aux services, le conseiller en recrutement :**
 - **Assiste l'employeur dans la définition de son besoin** par l'analyse de la situation professionnelle du métier/emploi et l'assistance à la rédaction d'une fiche de poste pour définir le profil recherché (junior, mi-carrière, senior) et les leviers afférents.
 - **Recherche des candidats** par la sollicitation des chargés de missions de corps A et B de la sous-direction CE et des CVRH compétents pour le vivier des agents gérés par les METL/MEDDE ; par la sollicitation des autres ministères ou fonctions publiques.
 - **Cette action doit s'intégrer dans les calendriers ayant trait aux cycles de mobilité :**
 - 3 pour les MELT/MEDDE avec prise de poste aux 1er janvier, 1er mai, 1er septembre ; 2 au MAAF et 3 au MRP, notamment ;
 - dates d'affectations des sortants d'écoles promus des corps A et B ;

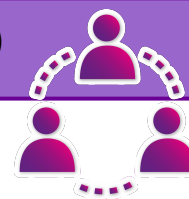
- capacités de recrutements spécifiques au titre des « Emplois réservés » et des travailleurs en situation de handicap (TH)
 - **Centralise les candidatures externes** et effectue une première sélection de dossiers pour les services, éventuellement accompagnée d'un premier entretien des candidats.
 - **Le service sélectionne les candidats proposés par le conseiller en recrutement** et effectue ses entretiens avec ou sans lui. Il propose in fine un avis concernant la **décision de recruter (aspect financier à valider)**.
 - **Le conseiller en recrutement accompagne l'employeur pour le recrutement administratif** du candidat sélectionné, notamment quand ce dernier est extérieur aux METL/MEDDE. Ceci peut notamment passer par des entretiens de recrutement au titre de 2e regard.
- **Assurer le pilotage des processus de primo et promo-affectations**
 - **catégories A** : concours internes/externes (AAE, ITPE) concours sur titre (ITPE) et promotion (ITPE : liste d'aptitude, examen professionnel) ;
 - **catégories B** : concours internes/externes (TSPDD, SACDD) et promotions (TSDD et SACDD : listes d'aptitude et examens professionnels) ;
 - **Le conseiller en recrutement est l'interlocuteur direct des services** pour la gestion de ces processus. qui peuvent constituer une opportunité pour pourvoir des postes vacants. Il rédige les notes de procédure.
- **Assurer le pilotage de recrutements spécifiques**

Le conseiller en recrutement gère le dispositif de recrutement concernant **les « emplois réservés » et les travailleurs en situation de handicap**. À ce titre, il rédige des notes de cadrage, conseille et appuie les services dans leurs demandes.

- **Proposer aux services un conseil en RH sur :**
 - la rédaction de [fiches de poste](#),
 - [l'entretien de recrutement](#),
 - les méthodes et stratégies de recrutement,
 - les modes de gestion des effectifs.

Le conseiller mobilité carrière (CMC)

RIME / FPEGRO3 – RME / RHSO15



Acteurs

Rôles et prestations

- le **conseiller mobilité carrière (CMC)** est un agent professionnalisé qui assure un conseil personnalisé aux agents. Il accompagne ainsi leur parcours professionnel et leur mobilité en cohérence avec leurs aspirations et les besoins des services.
- Il contribue à la valorisation des compétences, à la définition du projet et du parcours professionnel de l'agent à travers différents types d'entretiens (entretiens et bilans de carrière, de professionnalisation, etc.)
- Il conseille et accompagne également les services, dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des compétences (GPEC).

Cibles et périmètre d'intervention

Agents	Services	Périmètre
→ Conseil aux agents : conduite d'entretiens de carrière, bilans de carrière, pour l'orientation et la valorisation des parcours professionnels : recensement des compétences et aide à la définition du projet professionnel, entretiens thématiques sur une problématique de mobilité, de concours, de réorientation professionnelle, etc. <u>Accéder aux fiches "outil"</u>	→ Conseil aux services : accompagnement des projets des services : démarche GPEC, développement de compétences, recrutement, mobilité, professionnalisation, parcours professionnels, management et organisation.	→ Pour les agents et services METL/MEDDE, les CMC sont implantés dans les CVRH (conseillers RH) → Pour les agents MAAPRAT, les IGAPS sont CMC et sont localisés dans différentes unités sur le territoire. → La plate-forme interministérielle d'appui à la GRH du SGAR pilote le réseau régional des CMC de tous les ministères. <u>Accéder aux fiches "structure"</u>

Modalités d'intervention

- **Conseil aux agents :** Le conseiller mobilité carrière est chargé d'accompagner et de conseiller les agents. Il répond à différentes demandes : point sur le parcours professionnel, conseil de carrière, diagnostic de compétences, aide à la recherche de poste, entretien de professionnalisation, entretien préalable à une promotion. L'entretien avec un CMC est issu d'une démarche individuelle, fondée sur le volontariat mais peut être aussi proposé par le service. Le CMC est soumis à une charte de déontologie qui prévoit que les conclusions d'entretien peuvent être formalisées par un compte-rendu, dont le contenu et la diffusion sont validés par l'intéressé, notamment pour les entretiens et les bilans de carrière.
- **Conseil aux services :** Il s'agit d'un rôle de consultant, sur la base d'une demande d'accompagnement d'un service. Les conseils interviennent principalement sur les thématiques du développement des compétences et de l'accompagnement du changement (élaboration de référentiels métiers, de plans de professionnalisation d'agents, appui en matière de réorganisations, assistance à

l'élaboration de plans de formation, démarches managériales, partage de cultures, etc.). Le conseiller mobilité carrière aide à clarifier des situations internes et formalise des propositions spécifiques d'actions, adaptées à un contexte. Le conseil au service fait l'objet d'une contractualisation avec le responsable du service demandeur.

Exemples de situations professionnelles

- Un conseiller mobilité carrière reçoit un agent, à sa demande, souhaitant se repositionner (projet de seconde carrière). Au vu du dossier préparatoire pré-rempli et de l'entretien mené, le conseiller oriente et conseille vers des pistes de domaines ou de postes, adaptés au profil, aux attentes et à la motivation de l'agent.
- Un chef de service sollicite le CVRH pour établir des [diagnostics de compétences](#), préalables à des plans de professionnalisation d'agents amenés à se reconvertir.

Liaisons avec d'autres acteurs

- Le conseiller mobilité carrière intervient en complémentarité avec d'autres acteurs (DRH du ministère, chargés de GPRH en DREAL, [responsables RH](#), [chargés de mission recrutement](#), conseillers mobilité carrière de son réseau régional ou national).
- Dans le cadre du conseil aux services, le CMC accompagne l'équipe projet qui élabore et met en œuvre le projet du service.

Pour aller plus loin

- [guide « Mise en place du Conseiller-Mobilité-Carrière dans les services de l'État » - DGAFP](#)
- [fiche RIME \(page 541 / 542\)](#)
- [fiche RME \(page 451\)](#)
- [Lien PFRH SGAR](#), site DGAFP
- [Lien vers les pôles conseil des CVRH](#)

Le conseiller ressources humaines du CEDIP



Rôles et prestations

En fonction au sein du [CMVRH/CEDIP](#) (Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines/Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogique), ce conseiller est spécialisé dans le domaine des Ressources Humaines.

Il assure un conseil aux services du ministère ainsi qu'un conseil personnalisé aux décideurs qui lui en font la demande en proposant une méthodologie adaptée. Il délivre des expertises dans les instances de gouvernance de projets et les groupes de travail.

Ses missions relèvent de l'accompagnement auprès du réseau RH et de l'ensemble des Services du ministère. Il intervient également en l'interministériel et à l'international.

Ses interventions visent à :

- contribuer à la définition et au portage de la politique RH du ministère ;
- participer au [développement des compétences](#) ;
- diffuser des méthodes et des pratiques pour une appropriation harmonisée.

Cibles et périmètre d'intervention

Le conseiller RH du CEDIP développe principalement son action sur les thèmes suivants :

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – l'accompagnement du changement ; – le management des compétences ; – l'ingénierie de la professionnalisation ; – la réflexion et la prospective métiers ; | <ul style="list-style-type: none"> – les « <i>bonnes pratiques</i> » ; – la capitalisation et le transfert ; – l'évaluation. |
|--|---|

Sur ces champs, il :

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Réalise des études, des méthodes et des d'outils : <ul style="list-style-type: none"> – analyses de besoins, de pratiques professionnelles, de thématiques ; – référentiels d'activités, de compétences, d'emplois ; – fiches techniques, documents méthodologiques, guides ; – enquêtes (questionnaires et exploitations), évaluations. • Élabore des dispositifs, produit et met à disposition des ressources et participe à la professionnalisation de la filière RH : <ul style="list-style-type: none"> – espace de ressources et de professionnalisation ; – dispositifs de formations, cahiers des charges ; – participation, contribution et appui au réseau RH ; – organisation et animation de journées thématiques ; – informations diverses. | <ul style="list-style-type: none"> • S'engage dans des actions de conseil et d'appui à projets : <ul style="list-style-type: none"> – conduite de projets et accompagnement méthodologique ; – animation et aide à la production de Groupes de Travail. • S'attache à la réflexion prospective RH : <ul style="list-style-type: none"> – production de notes, d'articles ; – participation à des séminaires et journées à thèmes ; – capitalisation et diffusion d'expériences et d'informations. |
|--|--|

Modalités d'intervention

► **Toutes les actions menées par l'équipe des conseillers RH du CEDIP font l'objet :**

- d'une analyse de la demande avec le commanditaire ;
- d'une proposition finalisée définissant les engagements du CEDIP, les modalités de travail, les méthodes, les productions livrables, les délais de réalisation.

Chaque action est confiée à une équipe dédiée placée sous la responsabilité d'un chef de projet.

Le CEDIP privilégiant en interne le travail collectif, l'équipe projet bénéficie des apports collectifs de ses pairs aux moments clés de l'action, dans le cadre de :

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| – groupes miroirs ; | – de retours d'expériences ; |
| – de réunions techniques ; | – d'autres réflexions croisées. |

Les conseillers RH disposent ainsi d'une information optimisée permettant d'enrichir chaque action conduite.

► **Dans le cadre de la capitalisation et de la valorisation de leurs actions, les conseillers RH voient le produit de leurs travaux diffusé via le périodique du CEDIP « *En Lignes* » et son site internet / intranet « *compétence et formation* ».**

- « *En lignes* » a pour vocation de porter à la connaissance, notamment des acteurs du réseau RH, un certain nombre d'informations et d'outils susceptibles de faciliter leurs pratiques.

Aussi compte-t-il deux parties :

– La lettre

Des articles, des informations GRH et autres actualités du CEDIP constituent le sommaire de sa parution trimestrielle, chaque numéro renfermant une ou deux fiches techniques.

– Les fiches techniques

Ces documents pratiques de fond s'attachent à véhiculer au sein des Services, des outils méthodologiques propres à harmoniser les pratiques et à faire partager les réflexions.

- Le [site intranet](#) et son [équivalent internet](#) constituent le deuxième moyen privilégié de diffusion des productions du CEDIP, lesquelles sont accessibles par plusieurs entrées.

Liaisons avec d'autres acteurs

Le CEDIP participe au développement d'une nouvelle synergie entre les entités du CMVRH afin de renforcer la capacité d'intervention de ce nouveau Service à Compétence Nationale.

En fonction des thématiques à traiter, le CEDIP répond aux besoins des responsables de l'administration centrale et aux attentes de l'ensemble des services territoriaux du ministère et des agents.

Le formateur interne occasionnel



Acteurs

L'activité de formateur interne occasionnel répond aux besoins collectifs d'un service au niveau local ou d'une structure au niveau ministériel. Cette activité nécessite un investissement personnel du formateur.

Rôles et prestations

« Le formateur interne occasionnel est un agent d'un service qui, indépendamment de son statut, de son grade et de son affectation, possède des connaissances et des savoir-faire spécifiques régulièrement actualisés, qu'il met au service de sa structure d'appartenance, ou d'une autre structure dans le cadre interministériel, de manière ponctuelle ou régulière, en plus de ses fonctions principales » (définition du guide pratique : les formateurs internes occasionnels de la DGAFF)

Le formateur interne occasionnel peut :

- intervenir de façon individuelle à la demande d'un acteur de formation de proximité, au niveau ministériel ou interministériel ;
- être mobilisé dans le cadre d'un [réseau](#) pour répondre à un besoin de formation identifié, soit au niveau local, soit au niveau central ;
- être sollicité pour participer à des groupes projets afin de construire des dispositifs de formation complexe ;
- être mobilisé pour bâtir une valise pédagogique et selon les cas, en assurer la maintenance et la mise à jour.

Cibles et périmètre d'intervention

Le formateur interne occasionnel intervient pour transmettre ses connaissances aux agents du METL et du MEDDE pour les actions de formation locale ou les actions de déploiement de dispositifs nationaux. Il peut aussi intervenir pour les agents ou personnels d'une autre administration dans le cadre de dispositifs de formation interministérielle.

Modalités d'intervention

Le formateur interne occasionnel peut intervenir pour :

- des formations en présentiel (ou [stage en présentiel](#)) ;
- des [formations à distance](#) (ou e-learning) ;
- des formations « hybrides » (ou blended learning) associant formation en présentiel et formation à distance.

Quelle que soit la nature du stage, les compétences attendues du formateur interne occasionnel peuvent concerner à la fois sa capacité à **construire** ou **participer à la construction d'un module de formation** et/ou à en **assurer son animation** auprès d'un public.

Bien qu'aucune prescription réglementaire précise n'existe en la matière, le volume d'intervention du formateur doit concilier le bon fonctionnement du service auquel il appartient et les besoins de l'opérateur de formation.

De la même manière dans la mesure où un formateur est recruté et formé, celui-ci doit s'engager sur un minimum d'interventions afin de permettre en pratique les compétences acquises.

Sous certaines conditions, le formateur interne occasionnel peut recevoir une rémunération, en application du [décret n°2010-235 du 5 mars 2010](#) relatif à la rémunération des agents publics participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation ou de recrutement.

Pour répondre aux besoins collectifs d'un service ou d'une structure, Il relève de la responsabilité hiérarchique d'un service d'accorder aux formateurs internes occasionnels la possibilité d'exercer leurs activités en relation avec les nécessités de service.

Exemples de situations professionnelles

Le vivier de formateurs : groupe de formateurs internes occasionnels spécialisés sur une thématique donnée. Exemple : la filière budgétaro-comptable.

Liaisons avec d'autres acteurs

Le formateur de formateur :

La formation du formateur est indispensable au maintien de la qualité de la formation des agents.

Tout formateur appelé à dispenser des cours ou animer des stages doit posséder, acquérir ou développer des capacités dans deux domaines :

- domaine de la pédagogie : ingénierie de formation, animation de groupe, utilisation des outils pédagogiques ;
- *domaine des connaissances : maintien et actualisation de l'expertise professionnelle propre au champ dans lequel il intervient.*

Le formateur de formateurs a la compétence pour former des formateurs internes occasionnels sur ces deux domaines.

Le chargé de projet formation

Le chargé de projet formation joue un rôle moteur dans le processus de recrutement ou de sélection des formateurs internes occasionnels. Le profil de formateur recherché doit être clairement défini. Il peut être aidé par le réseau des conseillers mobilité carrière ou de responsables hiérarchiques d'agents après évocation en entretien professionnel de l'opportunité de s'investir comme formateur interne occasionnel.

- [Le chargé de projets formation d'administration centrale – Fiche n° A 03](#)

- [Le chargé de projet formation en centre de valorisation des ressources humaines \(CVRH\) – Fiche n° A 05](#)

Ressources complémentaires

- [Guide pratique de la DGAFP : les formateurs internes occasionnels :](#)
- [Charte du formateur interne de la DREAL Lorraine :](#)
- [décret n°2010-235 du 5 mars 2010 relatif à la rémunération des agents publics participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation ou de recrutement ;](#)
- [Arrêté ministériel du 4 octobre 2011 fixant les taux de rémunération des agents publics et des personnes participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation ou de recrutement ;](#)
- [Circulaire ministérielle du 23 mars 2012 relative à rémunération des agents publics et des personnes participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation ou de recrutement.](#)

L'ingénieur ou inspecteur d'appui aux personnes et aux structures



Rôles et prestations

L'**ingénieur ou inspecteur d'appui aux personnes et aux structures** (IGAPS) s'insère dans un réseau national (le RAPS / réseau national d'appui aux personnes et aux structures) lui-même rattaché au secrétariat général du ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt (MAAF). Ce réseau est organisé en unités inter régionales qui comprennent chacune 3 inspecteurs ou ingénieurs généraux et leurs assistantes.

La première mission du réseau et donc de l'IGAPS, est l'accompagnement des agents dans leur carrière, leur mobilité, leur parcours professionnel. Plus de 24 000 personnes sont ainsi suivies chaque année. Les IGAPS contribuent également à la préparation des CAP pour l'avancement et la mobilité des agents. De par leur connaissance fine des structures et leur expérience professionnelle, ils contribuent à l'évolution des pratiques de gestion du ministère en charge de l'agriculture.

Cibles et périmètre d'intervention

Tous les agents appartenant au MAAF peuvent être conseillés, accompagnés par l'IGAPS de l'inter région à laquelle ils appartiennent quelle que soit leur catégorie (A, B et C) ou leur position administrative (position normale d'activité, détachement, mise à disposition ou leur affectation (DDI, établissements d'enseignement, DRAAF, DREAL, établissements publics etc).

Modalités d'intervention

L'IGAPS intervient de plusieurs façons :

- il se déplace au moins une fois par an dans chacune des structures dont il assure le suivi et reçoit alors tous les agents qui le souhaitent, outre les équipes de direction qui sont rencontrées systématiquement à cette occasion ;
- en dehors de cette visite annuelle, il reçoit également sur rendez-vous à la demande d'un agent ou de sa propre initiative.

Au total, à l'échelle nationale, les IGAPS assurent chaque année près de 8000 entretiens avec agents.

Liaisons avec d'autres acteurs

Le réseau des IGAPS dépend directement de la secrétaire générale du ministère qu'il rencontre très régulièrement avec ses équipes. Les IGAPS utilisent des méthodes de travail identiques ce qui permet de garantir une équité de traitement de tous les agents du ministère de l'agriculture.

Ressources complémentaires

[Rubrique de l'intranet du MAAF : « appui aux personnes et aux structures »](#)

L'ingénieur ou inspecteur ressources humaines (IGRH)



Rôles et prestations

L'ingénieur ou inspecteur général ressources humaines (IGRH) en missions d'inspection générale territoriale (MIGT), ou au conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) à Paris (désignés à titre personnel), ou encore à l'inspection générale des affaires maritimes (IGAM), suivant le service d'affectation, concourt à l'orientation, au suivi personnalisé et à la valorisation des compétences des membres des corps d'encadrement supérieur (art. 1 du décret du 9 juillet 2008 relatif aux missions du CGEDD).

Il contribue, sous la coordination de la section 6 « personnels et services » du CGEDD, à une gestion optimale des cadres supérieurs du ministère.

Il reçoit à intervalles de temps réguliers les cadres A+ afin de les connaître, et de contribuer à leur suivi, leur orientation et au repérage des talents adaptés aux enjeux des emplois à pourvoir.

Il participe en outre au processus de promotions, en contribuant à l'évaluation collégiale des cadres A et A+, transmettant à la DRH un avis et un classement des propositions de promotions exprimées par les chefs de service.

Cibles et périmètre d'intervention

Les cadres supérieurs (A+) :

- d'un corps géré par le ministère quelles que soient leur position administrative et leur affectation, y compris ceux détachés sur des emplois fonctionnels ;
- gérés par d'autres ministères, mais employés par le ministère (à titre facultatif pour certains) ;
- du corps des IPEF employés par le ministère ou dont le dernier employeur (cas des détachements notamment) a été le ministère.

Modalités d'intervention

L'IGRH est chargé de conduire les entretiens d'orientation :

- la première année suivant la prise de poste
- la troisième année d'occupation du poste
- la cinquième année d'occupation du poste

Liaisons avec d'autres acteurs

Il intervient en lien avec la direction des ressources humaines (DRH) et ses chargés de mission encadrement, et le service du pilotage de l'évolution des services (SPES) et sa délégation aux cadres dirigeants.

Pour aller plus loin

- [Note SG05 785 du 10 mars 2011 relative au suivi et à l'orientation des cadres supérieurs du MEDDTL](#) ;
- Imprimé PM 148.

Le responsable des ressources humaines de proximité



Rôles et prestations

Le **responsable des ressources humaines (RH) de proximité**, au sein du secrétariat général, a notamment pour rôle de contribuer aux actions de développement des ressources humaines de son service, et notamment de veiller à l'évolution et au développement des compétences en fonction des priorités ministérielles, interministérielles et des besoins du service.

Il vient en appui des cadres pour le développement des compétences. Il est au service des agents pour gérer leur carrière et les accompagner dans leurs parcours et leurs projets professionnels.

Il organise, pour le compte de la direction, le dialogue social au sein du service et veille à la prévention des différents risques professionnels.

Au-delà de ces missions, il est en charge de la gestion administrative, financière et statutaire des personnels. Le rôle de responsable RH de proximité peut varier selon l'organisation retenue dans la structure concernée. Ainsi, en administration centrale par exemple, le développement des compétences peut être assuré par un bureau différent de celui de la gestion de proximité.

Cibles et périmètre d'intervention

Le responsable des RH de proximité intervient auprès de l'ensemble des cadres et des agents du service auquel il est rattaché. Il est souvent amené à travailler dans un contexte interministériel lié aux origines ministérielles variées des agents travaillant dans son service. Il décline la politique fixée par la direction du service et lui rend compte.

Modalités d'intervention

- Le responsable des RH de proximité assiste les cadres de proximité dans la gestion des compétences de leurs collaborateurs, notamment en assurant sous la responsabilité du directeur des ressources humaines et du secrétaire général, la mise en œuvre de la [politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences \(GPEEC\)](#) au sein du service en :
 - suivant les effectifs : gérer les recrutements internes et externes ainsi que les recrutements de travailleurs handicapés, les mobilités et départs en retraite, informer sur les postes vacants, appuyer les services et les cadres dans les réformes éventuelles...
 - organisant les campagnes d'évaluation et en veillant à la qualité des comptes-rendus, en exploitant, avec le chargé de formation le cas échéant, les compte-rendus des [entretiens professionnels](#) et en remontant les besoins en formation à la DREAL et/ou à la DRAAF dans le cas des DDT
 - aidant et conseillant les cadres dans l'accueil, la professionnalisation et le maintien des compétences de leurs collaborateurs.
- Il accompagne également les agents tout au long de leurs parcours. A ce titre :
 - il prend les actes de gestion de son niveau, prépare les agents et les accompagne dans les évolutions (promotion, concours et examens professionnels, mobilité...),

- il les informe sur les différentes positions administratives existantes, les métiers du service et des ministères, les outils RH (primes...) et de la formation professionnelle toute au long de la vie (FPTLV),
- il exploite les entretiens et bilans de carrière pour mieux connaître les agents et concilier au mieux les souhaits, aspirations et contraintes des agents et les besoins du service,
- il est le relais entre l'agent et les autres interlocuteurs tels que les conseillers mobilité carrière et les services médico-sociaux,
- il met en place et anime un dispositif d'écoute et de veille pour limiter les risques psycho-sociaux, suit les agents en difficulté ou malades, veille au recrutement, au reclassement et à l'intégration des personnels en situation de handicap.

Exemples de situations professionnelles

- Élaboration du plan de GPEEC local ;
- Organisation des recrutements internes et externes, des concours et examens professionnels locaux ;
- Participation aux réunions de veille créées dans le cadre de la politique GPEEC du service.

Liaisons avec d'autres acteurs

Le service RH assure une interface entre les acteurs internes et externes au service en matière de gestion des compétences :

- il apporte un appui direct aux cadres et aux agents,
- il oriente les agents et les cadres vers les interlocuteurs internes et externes compétents en fonction de la question posée : [conseiller mobilité carrière en CVRH](#), [chargés de mission d'encadrement et de corps en administration centrale](#), médecin de prévention, assistante sociale, cellule d'écoute...
- il rend compte régulièrement à sa direction, au CODIR du service, au service en charge de la GPEEC au niveau régional,
- il transmet les besoins en compétences aux services de formation (interne, régional, interrégional – [CVRH](#) - et interministériel - [PFRH](#)).

Pour aller plus loin

- [Circulaire GPEEC du 12 avril 2012](#)
- [Emploi type FPEGHR01 du répertoire interministériel des métiers de l'État : responsable des ressources humaines](#)
- [Emploi type RHS18 du répertoire des emplois-types ministériel : responsable des ressources humaines \(page 458\)](#)

Le supérieur hiérarchique ou cadre de proximité



Acteurs

Rôles et prestations

1 - Définition juridique :

La notion de **supérieur hiérarchique** direct (SHD ou n+1) est une notion qui résulte de la définition classique en droit administratif du pouvoir hiérarchique. Elle se manifeste par trois éléments principaux :

- ▶ le pouvoir d'adresser des instructions aux subordonnés ;
- ▶ le pouvoir de retirer les actes pris par les subordonnés ;
- ▶ le pouvoir de réformer ces mêmes actes en leur substituant des actes émanant du supérieur hiérarchique.

(circulaire Fonction Publique du 23 avril 2012)

2 – Missions :

Le supérieur hiérarchique assure l'encadrement de proximité d'un service ou d'une unité.

Il pilote les processus administratifs et techniques mis en œuvre par cette équipe pour atteindre des objectifs opérationnels. Dans ce cadre, il planifie, priorise les objectifs, organise et répartit les ressources et la charge de travail de l'équipe, contrôle et évalue la réalisation et la qualité du travail de cette équipe. Il procède également à l'appréciation de la valeur professionnelle de ses collaborateurs et conduit à ce titre l'entretien professionnel. Cet entretien est obligatoire et constitue un levier majeur de management et de gestion des ressources humaines.

Le supérieur hiérarchique direct doit être en mesure de pouvoir donner de l'information et du sens à ses collaborateurs, en étant le relais de la politique ministérielle et du service.

Il gère les compétences de ses agents, veille à leur maintien et à leur développement, en fonction des priorités de son unité. Il met en place des modes de travail et de coopération au sein de son équipe permettant le développement de la compétence collective.

En parallèle, il doit avoir le souci du maintien et du développement de ses propres compétences dans le domaine du [management](#).

En tant que manager de proximité, il est le premier maillon de la chaîne de conseillers en matière de déroulement de carrière et de formation. Ainsi, il accompagne et conseille les agents dans leur [parcours professionnel](#), recense les besoins en formation, veille aux bonnes conditions de travail, participe à la prévention des risques psychosociaux et oriente, le cas échéant, les agents vers les interlocuteurs compétents.

Cibles et périmètre d'intervention

Le supérieur hiérarchique intervient auprès de ses collaborateurs directs au sein de son unité. Il rend compte à sa propre hiérarchie.

Modalités d'intervention

Le supérieur hiérarchique joue un rôle important à divers temps forts de sa vie professionnelle et de celle de ses collaborateurs, notamment par :

- l'organisation du travail et des modalités d'échange avec et entre ses collaborateurs : élaboration

de [fiches de postes](#), [dispositif de capitalisation](#), organisation de la transversalité et des modes de coopération au sein de son unité pour développer les [compétences collectives](#), etc ;

- l'utilisation d'outils de gestion des compétences et la mobilisation de divers leviers de professionnalisation : [diagnostic de compétences](#), [compagnonnage](#), [tutorat](#), [transmission des savoirs](#), [passage de relais-tuilage](#), etc ;
- la réalisation d'entretiens : de [recrutement](#), de prise de poste avec [parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#), [entretien professionnel et de formation](#), etc ;

Exemples de situations professionnelles

Le rôle du supérieur hiérarchique est déterminant à différents moments professionnels et notamment lors de :

- son [arrivée sur son poste](#) ;
- la [mobilisation des compétences de ses collaborateurs](#) ;
- l'[adaptation des compétences aux évolutions](#) ;
- l'[accompagnement des agents dans leur parcours professionnel](#) ;
- la [préparation de son départ](#).

Liaisons avec d'autres acteurs

Différents acteurs peuvent accompagner le supérieur hiérarchique dans les différents temps forts du management :

- son propre supérieur hiérarchique ;
- le service RH de proximité et le chargé de formation du service qui sont également les relais vers d'autres interlocuteurs : [CVRH](#), référent FPTLV, [plate-forme d'appui interministériel à la GRH](#) ;
- le chargé d'[entretien de carrière](#) dans le service le cas échéant, les [conseillers mobilité carrière des CVRH](#) (entretien de carrière, bilan de carrière, entretien de repositionnement, [entretien thématiques](#)) et les chargés de mission de corps de la DRH, sur les questions relatives aux [parcours professionnels](#) des agents ;
- le CVRH par le biais de missions de conseil aux services ;
- les services médico-sociaux pour accompagner les agents en difficulté.

Ressources complémentaires

Des formations au management, à la gestion des compétences et à l'entretien professionnel et de formation sont organisées par les CVRH ou par les services.

Des groupes d'échanges de pratiques ou de [co-développement professionnels](#) peuvent être organisés dans le service par le CVRH et le SPES, pour les cadres de proximité.

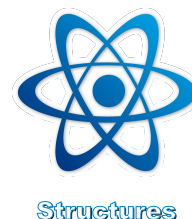
Pour aller plus loin

Référentiel interministériel de formation relatif aux fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire :

[Les fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire](#)

Référentiel interministériel de la fonction « ressources humaines » du cadre de proximité :

[La fonction « ressources humaines » du cadre de proximité](#)



Les fiches "structures"

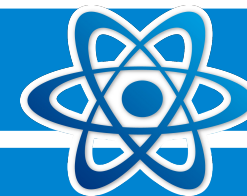
Différentes structures contribuent au développement des compétences collectives et individuelles dans les services, depuis le recrutement des agents et à chaque étape de leur vie professionnelle, notamment accompagnement notamment à l'occasion de leur mobilité.

Dans ces structures œuvrent des professionnels en charge de tout ou partie de ces actions d'accompagnement.

Quelles sont-elles ? Où les trouver ? Quels sont leurs périmètres ? Un tableau synthétique vous permet de mieux comprendre le positionnement de ces structures dans l'organisation ministérielle.

Qui sont-ils, quels sont leurs rôles, leurs périmètres et modalités d'intervention, leurs complémentarités ?

Les structures au service des compétences et des agents des ministères



Niveau administration centrale

- le secrétariat général (DRH et SPES)
- le commissariat général au développement durable (CGDD)
- les directions générales d'administration centrale (DAC)
- le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)

Niveau local

- Les services RH de proximité
 - Le bureau de la formation des agents de l'administration centrale et du secrétariat général (CRHAC3)
 - Exemple de pôle support intégré : la cellule régionale de formation
- Établissements publics sous tutelle ministérielle

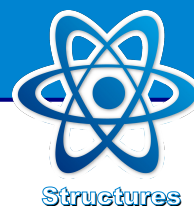
Partenaires internes ministériels

- le centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CVRH et CEDIP)
- l'institut de formation à l'environnement (IFORE)
- les écoles des Ministères

Partenaires interministériels

- les plates-formes ressources humaines du secrétariat générale pour les affaires régionales (PFRH – SGAR)
- le réseau des délégués régionaux à la formation continue (MAAF - FORMCO)
- le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
- le réseau scientifique et technique (RST)

Le centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH)



Rôle et prestations

Le **Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)**, créé par arrêté ministériel du 30 mars 2012, regroupe les Centres de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH), implantés dans dix inter-régions, et le Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques (CEDIP), situé à Montpellier, au sein d'un service à compétence nationale unique.

Le CMVRH est placé sous l'autorité de la direction des ressources humaines. Son directeur est le sous-directeur de la Formation, des Compétences et des Qualifications (SG/DRH/FORCQ).

Le CMVRH : pour quoi ?

- le CMVRH est un acteur opérationnel d'accompagnement du changement et de valorisation des ressources humaines, au pilotage unifié, venant en appui de la mise en œuvre des politiques RH du ministère ;
- le CMVRH est un opérateur organisé pour proposer un accompagnement des agents et des services pour maintenir et développer les compétences individuelles et collectives en réponse aux besoins exprimés par les agents et par les services d'administration centrale et déconcentrés
- le CMVRH porte l'offre de conseil et de formation au plus près des services et des agents ;
- le CMVRH est un lieu de valorisation et de capitalisation des actions et démarches innovantes dans le domaine RH ; il développe une action de prospective notamment sur les métiers.

Cibles et périmètre d'intervention

Missions du CMVRH :

Les dix CVRH sont compétents sur un périmètre interrégional. Ils proposent des actions de formation, de conseil aux services, de conseil aux agents, d'aide au recrutement et de capitalisation des expériences, en appui aux politiques portées par les directions d'administration centrale et les services de l'inter région. Dans ce cadre, ils mettent également en œuvre des actions de préparation aux examens et concours, et développent des parcours de professionnalisation sur des thématiques particulières.

Ils peuvent intervenir en appui à l'élaboration des volets GPEC des documents de stratégie régionale, ou tout type d'action s'inscrivant dans une démarche de conseil aux services.

Les conseillers mobilité carrière (CMC) des CVRH peuvent aussi recevoir des agents à leur demande. Ils participent à la mise en œuvre de la circulaire entretiens et bilans de carrière du 17 novembre 2011, et à l'accompagnement de l'évolution des métiers et des carrières.

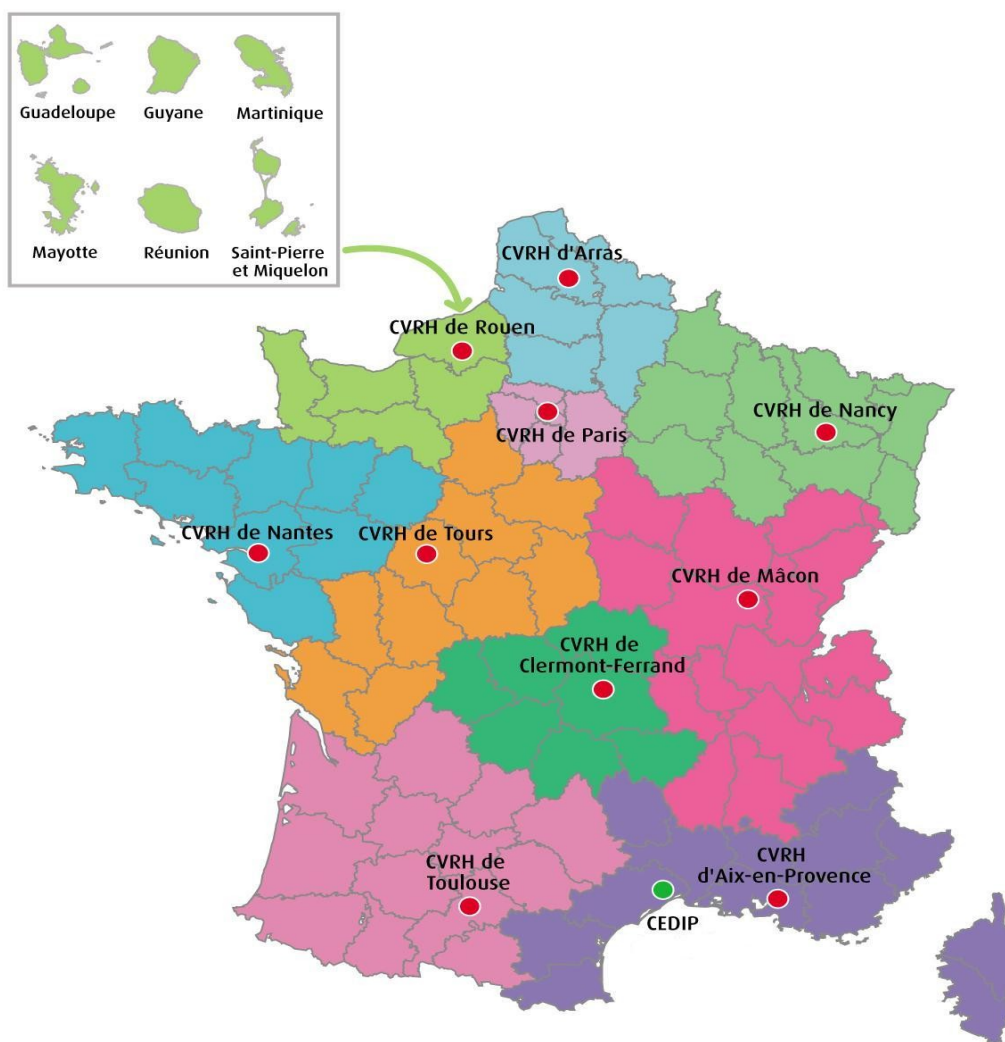
Le CEDIP :

Depuis sa création en 1998, le CEDIP a développé une expertise sur les activités de diagnostic, d'études et d'évaluation. Les interventions du CEDIP, à la demande des services, visent à :

- contribuer à la définition et au portage de la politique RH des ministères ;
- participer au développement des compétences individuelles et collectives ;
- diffuser des méthodes et des pratiques pour une appropriation harmonisée.

L'intégration du CEDIP dans le nouveau SCN renforce plus encore les synergies avec les CVRH.

Cartographie des implantations du CMVRH



Modalités d'intervention

Les CVRH répondent à plusieurs types de commandes en matière de professionnalisation :

- des commandes de niveau national, passées par les directions de programmes ou par le bureau FORCQ2 de la DRH (actions nationales du Programme 217). Un binôme de directeurs de CVRH/CEDIP référents a été désigné pour chacun d'entre eux pour faciliter les remontées terrain et accélérer le traitement des commandes nouvelles.
- Des commandes de niveau régional/local, passées par les services des interrégions auprès de leur CVRH de proximité.

L'offre intégrée que propose le CMVRH vise à offrir à un service une palette complète de prestations utiles à l'amélioration de son fonctionnement en élaborant une réponse « sur mesure » pouvant mobiliser, selon le besoin identifié, du conseil au service et aux agents, de la formation, de l'aide au recrutement.

Les Conseillers Mobilité Carrière des CVRH peuvent être saisis directement par les agents METL-MEDDE pour des demandes d'entretiens, d'aide à la rédaction de C.V., d'aide à la préparation de dossier RAEP, etc.

Le CEDIP intervient à la demande des services pour réaliser des prestations de diagnostic, d'études et d'évaluation. Il élabore des dispositifs de professionnalisation des réseaux RH, développe et diffuse des méthodes et des outils innovants, assure la capitalisation des expériences et des bonnes pratiques. Ses interventions se font également au bénéfice des CVRH.

Liaisons avec d'autres acteurs

Les CVRH et le CEDIP travaillent au quotidien avec leurs commanditaires maîtres d'ouvrage, et plus largement avec l'ensemble des services de leur interrégion.

Sur le champ conseil aux agents, un partenariat étroit existe entre la sous-direction FORCQ et la sous-direction CE.

Des conventions CVRH-PFRH ont été conclues dans la majorité des régions, de même qu'une convention CMVRH-établissement public VNF.

D'autres conventions sont en réflexion : avec le MAAF, avec le futur CEREMA, etc.

Pour aller plus loin

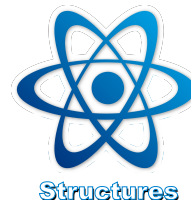
[Le portail du CMVRH](#)

Chaque CVRH et le CEDIP disposent de site intranet propre, présentant leurs prestations et les stages ouverts à l'inscription.

[Projet Stratégique 2013-2015 du CMVRH](#)



**Le bureau de la formation continue
et du développement des compétences (BFCDD),
le réseau des délégués régionaux à la formation continue (FORMCO)
(ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt - MAAF)**



Rôle et prestations

■ Le bureau de la formation continue et du développement des compétences (BFCDC), au sein du Service Ressources Humaines, fixe les orientations de formation continue, assure la maîtrise d'ouvrage des dispositifs de formation nationaux, pilote les crédits formations et gère le PNF (Programme National de Formation) avec les écoles partenaires de l'enseignement supérieur agricole et l'INFOMA*.

■ Le BFCDC anime le réseau des 27 Délégués Régionaux à la Formation Continue des Personnels, (DRFC) qui assurent la mise en œuvre des actions nationales déconcentrées, conçoivent et réalisent les actions de formation d'initiative régionale, accompagnent et appuient les RLF (Responsables Locaux de Formation) des DDI et des Établissements Publics du MAAF, gèrent et coordonnent les crédits formation délégués à la DRAAF.

Cibles et périmètre d'intervention

■ La mise en place au sein du MAAF du pilotage et du budget uniques de la formation continue se traduit par l'élaboration d'une offre de formation à destination de toute la communauté de travail du MAAF (agents en Administration Centrale, en Services Déconcentrés, en Établissements Publics) et plus généralement de tout agent, quelque soit son ministère de rattachement, qui exerce des missions pour le compte du MAAF.

■ A partir de l'analyse des besoins en compétences des Directions d'Administration Centrale, de l'Observatoire des Missions et des Métiers et des demandes provenant des structures, le BFCDC élabore une note triennale d'orientation de la formation continue

Les DRFC déclinent ces orientations au travers du Document Régional de Formation (DRF) constitutif de la stratégie régionale de formation continue.

Ce document est construit en collaboration avec les RLF et intègre le cas échéant les éléments des Plans Locaux de Formation des structures.

■ Le DRFC est l'interlocuteur des DDI dans sa région, pour les formations sur les métiers du MAAF.

Il intervient dans le champ des formations dites transverses dans le cadre de l'action des plateformes régionales des ressources humaines (PFRH)

Il a également un rôle majeur dans l'accompagnement des agents pour la mise en œuvre des dispositifs individualisés de formation continue.

Modalités d'intervention

- Dans les domaines métiers, les Délégués Régionaux à la Formation Continue sont en mesure de mettre en œuvre des formations en région, s'appuyant sur les réseaux de formateurs internes, sur des personnes ressources identifiées, ou sur d'autres prestataires tels les CFPPA* des établissements d'enseignement agricole.
- Par exemple le déploiement progressif du logiciel libre QGIS (SIG) dans les services déconcentrés et dans les Établissements Publics, est accompagné par un dispositif de formation, issu d'une collaboration entre le MAAF et le MEDDE, puis mis en œuvre au niveau régional. Les DRFC en DRAAF travaillent avec le réseau des formateurs internes QGIS mis en place par le niveau national, pour proposer ces formations à l'ensemble des utilisateurs.
- De même, l'instruction des aides de la politique agricole commune (PAC) par les agents de DDT(M) et de DRAAF nécessite une bonne maîtrise de la réglementation. Le dispositif de formation conçu par le MAAF comporte un cursus s'adressant aux nouveaux arrivants sur ces missions : formations sur les aides du premier pilier de la PAC et celles surfaciques du second pilier, réalisées par l'INFOMA*.
Il est complété par le dispositif de formation FEADER qui s'adresse à tout agent intervenant sur la gestion des dossiers en DDT(M), DRAAF, ASP* mais aussi collectivités...

Ces formations, assurées par les formateurs internes du MAAF et de l'ASP*, sont organisées par les Délégués Régionaux à la Formation Continue.

- Dans le domaine des formations dites « transverses », le MAAF a initié depuis 2008 un dispositif de formation au management destiné aux cadres de services déconcentrés quelque soit leur origine ministérielle. D'une durée de 4,5 jours il est centré sur les aspects relationnels et sociologiques du management.

Labellisé par l'École de la GRH, il se révèle bien adaptée à une situation de prise de poste.

Cette action s'appuie sur un réseau de formateurs internes, issus du MAAF et du MEDDE, elle a vocation à être interministérielle, puisque ne traitant pas du management appliqué au MAAF mais au sein de toute organisation hiérarchique.

De plus, la diversité d'origine des stagiaires enrichit cette formation, en illustrant et prolongeant les apports du binôme de formateurs.

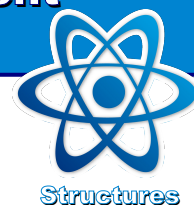
Le Délégué Régional à la Formation Continue de chaque région peut, avec l'appui du Bureau, organiser cette formation et la proposer à la plateforme RH régionale.

- Des formations de préparation aux examens et concours du MAAF, sont également mises en place, tant par le niveau national que par les DRFC, ainsi que des formations spécifiques pour les jurys.

Pour aller plus loin

- [Site internet de la formation continue au Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt](#)
- INFOMA : Institut National de Formation des Personnels du Ministère de l'Agriculture
- CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles
- ASP : Agence des Services et de Paiement

L'institut de formation de l'environnement (IFORE)



Rôle et prestations

- L'institut de formation de l'environnement (IFORE) est un service à compétence nationale rattaché au Service du Pilotage et de l'évolution des services (SPES) au sein du Secrétariat Général du ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE) et du ministère du Logement et de l'Égalité des Territoires (MLET).
- La mission principale de l'IFORE est d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable (SNDD) et, désormais, la stratégie nationale de la transition écologique et énergétique à travers la prise en compte de 3 enjeux fondamentaux :
 - l'intégration du développement durable dans les politiques publiques,
 - l'exemplarité et la gestion éco-responsable des administrations,
 - la facilitation du changement des comportements, des modalités d'action et de la gouvernance.

Cibles et périmètre d'intervention

- L'Ifore a une vocation ministérielle et interministérielle. Les prestations réalisées, s'adressent en priorité aux agents du MEDDE et du MLET, ainsi qu'aux personnes affectées dans les services opérateurs sous tutelle de ces deux ministères. Les autres personnels de l'Etat peuvent être aussi les bénéficiaires de formations notamment dans le cadre du dispositif co-responsabilité.
- Le programme de formation continue de l'Institut est structuré autour de 3 axes :
 - les formations aux métiers de l'environnement (eau-milieux aquatiques, biodiversité, gestion des risques naturels et industriels, énergie-climat),
 - les formations sur les bases et outils du développement durable (fondamentaux, outils, éco-responsabilité, gouvernance, socio-économie du DD...),
 - les formations sur la facilitation du changement vers le développement durable et la transition énergétique (cycle supérieur au développement durable, management pour un développement durable...).
- L'Ifore pilote et coordonne aussi la formation initiale des agents techniques et des techniciens du corps de l'environnement réalisée en partenariat avec l'ONCFS, l'ONEMA, l'ATEN (et PNF).

Modalités d'intervention

- Les modalités d'intervention de l'Ifore sont variées :
 - formations de stagiaires en présentiel, formations de formateurs «labellisés », formations innovantes test,
 - journées d'échanges sur les pratiques en compléments de stages, journées d'échanges du vivier de formateurs,
 - colloques, conférences, séminaires thématiques.
 - Les chargés de formation de l'Ifore peuvent aussi intervenir en assistance maître d'ouvrage, et/ou en conseil auprès d'un service en interministériel ou au sein de ses ministères de rattachement pour concevoir et/ou organiser une formation développement durable.
- L'Ifore est doté d'un centre de ressources pédagogiques qui produit des films à vocation pédagogique, des captations audiovisuelles de conférences, des ouvrages issus des colloques, etc...

■ L'Institut de formation de l'environnement développe des formations ouvertes à distance (FOAD) «adossées» à certaines des formations produites.

DOMAINES D'INTERVENTION

Métiers de l'environnement

Outils,
bases du développement durable
Dispositifs d'éco-responsabilité

Développement durable
et
Facilitation du changement

MODALITES D'ACTION

- Stages en présentiel
- Formation de formateurs
- Journée d'échange
- Conférences
- Séminaires-Colloques
- Formation à distance (FOAD)
- Accompagnement d'équipes
- Conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage

IFORE

PARTENARIATS

Au sein du ministère :

- CMVRH (CVRH + CEDIP)
- Écoles (ENPC, ENTPE, ENTE)
- EP sous tutelle (ONCSF, ONEMA, PNF, ATEN)

En interministériel :

- IGPDE (ministère de l'économie)
- Réseau FORMCO (ministère de l'agriculture : INFOMA, ENGEES, AGROPARISTECH, etc.)
- DGAFP, Ministère de l'Intérieur, de la Défense, de la Culture, etc.

Liaisons avec d'autres acteurs

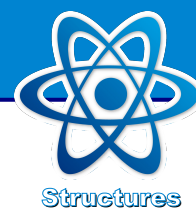
■ Outre les partenaires de formation au sein de ses ministères de rattachement, des ministères de l'Agriculture et du ministère de l'Économie, l'Ifore est en relation avec la DGAFP, le ministère de l'Intérieur, de la Défense, et de la Culture.

■ L'institut fait appel à des formateurs internes et dispose également d'un important vivier de consultants externes compétents sur toutes les problématiques du développement durable.

Pour aller plus loin

- [Site internet de l'Ifore](#)
- Membre du réseau des écoles du service public (RESP)

Le service RH de proximité



Rôle et Cibles

Le service de ressources humaines (RH) de proximité est présent, au sein du secrétariat général, dans chaque service territorial (DREAL, DEAL, DDT(M), etc). Il assure diverses missions dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Cibles et périmètre d'intervention

Le service RH de proximité intervient auprès de l'ensemble des cadres et des agents du service auquel il est rattaché. Il est le relais entre les instructions provenant de l'administration centrale et les applications de ces instructions au niveau des services et des agents via le circuit hiérarchique traditionnel.

Modalités d'intervention

Le service RH de proximité assiste les cadres et les agents en matière de :

■ Recrutement :

- Il participe au recrutement des personnels en vérifiant l'adéquation des compétences attendues et des compétences des agents recrutés.
- Il suit les effectifs afin de gérer les recrutements internes et externes notamment.

■ Gestion des personnels :

En tant que service employeur, il assure la gestion administrative, financière, statutaire des personnels.

Premier interlocuteur des agents, il les accompagne dans leurs évolutions professionnelles (promotion, concours et examens professionnels, mobilité,...).

Il met en œuvre, avec les acteurs concernés, les actions et décisions administratives relevant des domaines prévention et médico-social.

■ Développement des compétences :

- Il organise le recueil des besoins de compétences tant individuelles via les entretiens de formation que collectives via le recensement des besoins des services.
- Il aide à l'élaboration des fiches de postes en termes de contenu et de traduction en compétences.
- Dans certains services, il peut avoir en charge une participation à l'élaboration du plan de développement des compétences (ex-plan de formation) et à l'élaboration du programme de formation.

Exemples de situations professionnelles

- participation à un plan GPEEC ou de développement des compétences régional ;
- recrutement local sans concours (avec ou sans l'appui du CVRH) ;
- analyse des entretiens de formation et synthèse adressées à la cellule de formation régionale et/ou au CVRH ;
- établissement des listes de proposés pour envoi au RZGE.

Liaisons avec d'autres acteurs

- travaille en étroite collaboration avec le PSI et le RZGE ;
- en tant que de besoin, travaille avec l'assistant de prévention (ou CP), le service social du travail, le médecin de prévention.

Pour aller plus loin

Consulter les fiches du guide suivantes :

- [fiche A 11 le responsable RH de proximité](#) ;
- [fiche O 14 l'entretien professionnel et de formation](#) ;
- [fiche O 15 l'entretien de recrutement](#) ;
- [fiche S 01 le CMVRH](#) ;
- [fiche S 07 la plate-forme RH SGAR](#).

Les plates-formes ressources humaines en SGAR (secrétariats généraux aux affaires régionales)



Rôle et prestations

Les **plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH** (PFRH en SGAR) sont des structures de développement des ressources humaines, dépendant du secrétariat général du gouvernement, sous l'autorité du Préfet de région :

- au service des administrations territoriales et opérateurs de l'État ;
- relais fonctionnel de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Les plates-formes ne se substituent pas aux services gestionnaires des administrations de l'État. Elles constituent des lieux de conseil, d'expertise, de dialogue, de prospective, de ressources et de mutualisation des bonnes pratiques. Elles contribuent à l'accroissement des compétences en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et de développement de l'interministérialité sur les champs relevant de leur compétence.

Cibles et périmètre d'intervention

Les plates-formes RH apportent au niveau régional :

- un soutien aux services et aux agents en matière de mobilité ;
- une information sur les emplois locaux disponibles via une bourse régionale interministérielle ;
- une offre de formation dans les domaines transverses mieux adaptée aux besoins et davantage mutualisée entre les différentes structures ;
- un meilleur service aux agents en matière d'action sociale et de médecine de prévention en coordonnant des initiatives locales interministérielles voulues par les chefs de service, dans le respect des politiques ministérielles.

Elles sont composées d'une équipe qui comprend : un/e directeur/rice, un/e conseiller/ère mobilité carrière, un/e conseiller/ère formation, un/e conseiller/ère d'action sociale et d'environnement professionnel, un/e chargé/e de communication / logistique, un/e assistant/e.

S'agissant des formations, la plate-forme RH n'a pas vocation à proposer des formations métiers, qui relèvent de chaque ministère. Par contre, elle coordonne les formations dans les domaines transverses via :

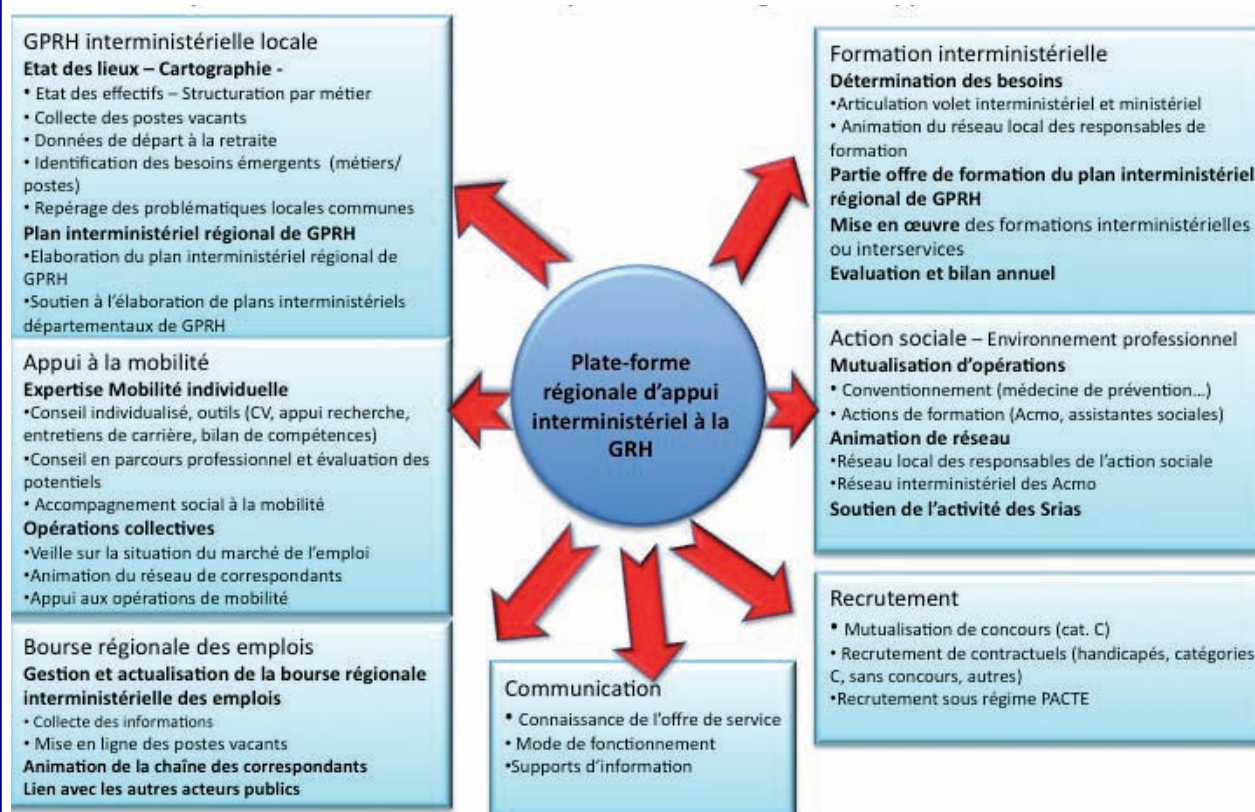
- l'ouverture réciproque anticipée des stages (ORAS) entre les différents ministères ;
- la construction d'une offre commune transverse (OCT) pilotée par la plate-forme ;
- Des partenariats existent avec les [CVRH](#) dans la construction d'une offre de formation sur les thématiques transverses.

Modalités d'intervention

Les plates-formes RH SGAR agissent dans 3 domaines :

- **mobilité et gestion des parcours professionnels** : animation d'un réseau interministériel régional des conseillers mobilité carrière (CMC), mutualisation de bonnes pratiques, conseil aux agents, mise en commun des postes ouverts à la mobilité dans les administrations par le biais des bourses régionales interministérielles de l'emploi (BRIEP) ;
- **formation interministérielle** : diffusion d'une offre de formation, mise à disposition de cahiers des charges, animation d'un réseau régional de conseillers formations, mutualisation de bonnes pratiques ;
- **action sociale et environnement professionnel** : animation d'un réseau d'acteurs sociaux, réalisation d'études, mise en commun d'informations sur le handicap, la santé au travail, l'action sociale.

Exemples de situations professionnelles



- Les plates-formes RH SGAR peuvent développer des partenariats avec les conseillers mobilité carrière du MEDDE, par exemple pour animer des ateliers sur les compétences, CV, lettre de motivation, préparation d'entretiens d'embauche, etc.

Liaisons avec d'autres acteurs

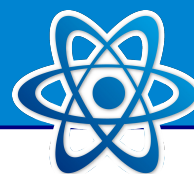
- Les agents de la plate-forme sont en lien avec les acteurs RH de l'ensemble des services publics de l'État dans la région.

Pour aller plus loin

- la [charte de gouvernance et de fonctionnement des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH](#) ;
- le [bilan triennal des plates-formes RH](#)
- la [bourse interministérielle de l'emploi public + accès aux bourses régionales](#)
- circulaire annuelle du ministre de la fonction publique, relative à l'orientation des priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État (circulaire du 3 octobre 2012 pour 2013).
- Offre de formation des plates-formes SGAR
 - le [site SAFIRE](#)
- Les domaines transverses
(extrait de l'arrêté du 17 octobre 2011 fixant la rémunération des agents publics participant à titre accessoire à des activités de formation et de recrutement à caractère interministériel)
 - management ;
 - ressources humaines ;
 - sensibilisation à l'environnement professionnel ;
 - achat public ;
 - gestion et suivi des politiques publiques, dont la formation budgétaire et comptable ;
 - techniques juridiques ;
 - accueil et techniques administratives ;
 - bureautique et informatique ;
 - formations linguistiques ;
 - question européennes ;
 - développement durable ;
 - communication/service aux usagers ;
 - préparation aux épreuves de concours.

Cellule régionale de formation

Exemple : Unité Formation mutualisée
DREAL Basse-Normandie



Structures

Rôle et prestations

L'unité formation de la DREAL de Basse-Normandie, appelée « Unité professionnalisation des agents et concours » (UPAC), assure, depuis plusieurs dizaines d'années, les prestations de formation pour deux structures : la DREAL de Basse-Normandie et la DDTM du Calvados. Elle a aussi en charge la maîtrise d'ouvrage régionale de formation depuis 2008, ainsi que l'organisation des concours. L'objet de cette fiche est de présenter le fonctionnement de l'UPAC en tant qu'unité mutualisée sur le suivi de la formation des agents.

Cibles et périmètre d'intervention

Les agents concernés par les prestations de l'UPAC sont les agents de la DREAL et de la DDTM dont le statut relève du ministère de l'Ecologie, mais aussi les agents relevant d'autres ministères (agriculture, finances...) assurant des missions pour le compte du MEDDE et du MLET.

Les interventions de l'UPAC portent sur le recrutement et la formation. Plusieurs niveaux de responsabilité coexistent dans cette organisation :

- Détermination des besoins en formation :
 - Les « services employeurs » que sont la DREAL et la DDTM, responsables de leurs agents, assurent le recueil des besoins individuels de formation au cours des entretiens de formation, et mettent en place leur stratégie locale de formation via un plan local de formation. Toutefois, ils participent, s'ils le souhaitent, à la détermination des besoins collectifs régionaux, au titre de la stratégie régionale.
 - L'UPAC assure un rôle de pilotage régional de la stratégie de formation, en lien avec la DRAAF avec laquelle le MEDDE en région a de nombreux besoins commun. La stratégie régionale est inscrite dans un plan régional de formation.
- Mise en œuvre des actions prévues au plan régional et dans les plans locaux de formation :
 - Les actions de formation sont montées par les maîtres d'œuvre de formation que sont les Ecoles, instituts et centres de formation (CVRH, IFORE, etc.).
 - En cas de besoins particuliers non initialement programmé par les maîtres d'œuvre, l'UPAC élabore, pour le compte de la DREAL ou pour le compte de la DDTM des actions de formation, en s'appuyant le plus souvent sur le CVRH.
 - En outre, l'UPAC et le CVRH réalisent quelques formations ouvertes à l'interministériel.
- Suivi de l'envoi en stages :

Pour les agents de la DDTM comme pour ceux de la DREAL, le suivi de l'envoi en stage est assuré par l'UPAC.
- Organisation des concours :

L'UPAC assure, pour les deux structures ainsi que pour les autres DDT-M de la région l'organisation des concours nationaux et locaux.

Modalités d'intervention

■ Diffusion des avis de stage gratuits :

La mutualisation de la formation pour le compte de deux structures différentes a conduit l'UPAC à se doter d'un outil internet, LISA (Logiciel d'Information sur les Stages pour les Agents), lui permettant d'assurer la diffusion des avis de stage en continu auprès de tous les agents, selon un système de flux RSS permettant à chacun de recevoir sur sa boîte Mélanie un message l'alertant de la diffusion d'un nouvel avis de stage sur le domaine de son choix. Ainsi, les erreurs de destinataires sont évitées (puisque chaque agent choisit le domaine pour lequel il souhaite être alerté), et, la diffusion étant automatique dès lors que le stage est saisi dans le logiciel par l'UPAC, les pertes d'informations et les dépassements de délais d'inscription quasi inexistantes. Préalablement à cette diffusion, l'UPAC assure le classement de chaque avis de stage par domaine, et par orientation stratégique régionale (DSR).

■ Suivi des inscriptions :

Pour les deux structures, DREAL et DDTM, l'UPAC est destinataire des demandes d'inscriptions aux stages des agents « Ecologie » et des agents d'autres ministères souhaitant s'inscrire aux stages proposés par le CVRH ou la DREAL. Le responsable de l'UPAC, après vérification de l'avis de la hiérarchie, signe la feuille d'inscription et indique, le cas échéant, les agents prioritaires. Une assistante saisit la demande d'inscription sur un tableur Calc, partagé par l'ensemble des agents de l'UPAC, et y indique si la demande permet de répondre à un besoin exprimé (collectif ou individuel), de façon à préparer les éléments statistiques qui devront être produits par la suite. Ce tableau est également abondé lorsque l'agent n'a pas pu se rendre à la formation, ou lorsque le stage lui a été refusé par le maître d'oeuvre.

■ Co-maîtrise d'oeuvre de formations avec le CVRH :

L'UPAC assure de plus en plus de formation « délocalisées » à Caen, c'est-à-dire au siège de la DREAL et de la DDTM 14, pour permettre au plus grand nombre d'accéder aux formations, et éviter de longs déplacements sur Rouen, siège du CVRH de rattachement. Chaque stage ainsi délocalisé est également ouvert aux agents des autres DDT-M, et, s'agissant de formations transverses, aux agents de l'Etat dans le cadre de l'ORAS ou de l'OCT. Ainsi, l'UPAC assure conjointement avec le CVRH la maîtrise d'oeuvre de stages, souvent hors Maîtrise d'Ouvrage Centrale.

■ Accompagnement des agents dans le cadre des outils de la FPTLV :

Le responsable de l'UPAC est personne ressource FPTLV. A ce titre, il est conduit à recevoir et conseiller les agents sur les outils mis en place dans le cadre de la FPTLV : DIF, congés formation, VAE, RAEP, etc.

■ Statistiques de formation :

Le suivi de l'envoi en stage étant adossé aux orientations stratégiques régionales de formation, l'UPAC assure la production des statistiques annuelles de formation pour les deux structures. Seuls les stages des agents « Agriculture » occupant des postes « Agriculture » n'en font pas partie (le logiciel EPICEA est utilisé à cet effet par la DDTM).

■ Autres actions réalisées au titre de la mutualisation :

Depuis 2012, l'UPAC, dont la responsabilité doit s'effacer devant celle des services employeurs, notamment concernant l'organisation et l'analyse de la remontée des besoins en formation individuels, a accepté d'apporter son concours à la DDTM 14 pour synthétiser les besoins individuels, étant précisé que ce travail est, depuis plusieurs années, réalisé pour la DREAL (l'UPAC est hiérarchiquement rattachée à la DREAL et donc assure son rôle de service employeur sur la formation).

Liaisons avec d'autres acteurs

Le correspondant principal de l'UPAC sur les questions de formations « mutualisées » est le SG de la DDTM14 , en lien avec les chefs de service de la DDTM, et le CVRH pour l'organisation de stages spécifiques.

L'UPAC, qui fait partie du secrétariat général régional de la DREAL, travaille en lien direct avec la chargée de mission GPEEC (examen des compétences critiques) et avec les chefs de service de la DREAL.

Au-delà des fonctions mutualisées et de l'organisation des recrutements, au titre de l'interministérialité l'UPAC participe activement au plan de formation interministériel et apporte son concours, avec le CVRH, à la mise en place de stages au titre de l'OCT et de l'ORAS .

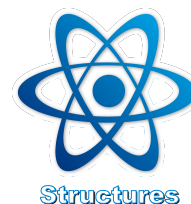
Par ailleurs, son positionnement de maître d'ouvrage régional de formation conduit cette unité à travailler avec l'ensemble des acteurs intervenant en région pour le compte du MEDDE et du METL, mais aussi avec la DRAAF, pour assurer la cohérence des orientations de formations qui relèvent de nos ministères respectifs.

Enfin, l'UPAC est également sollicitée pour animer, le cas échéant, les instances de concertation informelles (ou en construction) sur la formation pour les deux structures.

Pour aller plus loin

- le [site de l'UPAC](#)

**Le bureau de la formation
des agents de l'administration centrale et du secrétariat général
(SG/DRH/CRHAC 3)**



Rôle et Cibles

Composé de chefs de projet formation et de chargés de formation, le bureau CRHAC3 a pour mission de proposer une offre de formation continue répondant aux besoins de compétences professionnelles des agents et des services dès lors qu'elles sont spécifiques et transversales (management, bureautique, droit et finances publiques...) à l'administration centrale et qu'elles concernent un effectif significatif.

Les offres de formation sont répertoriées par thématiques, certaines portent sur des sujets spécifiques, d'autres sur un niveau d'expertise avancé.

1. Un volet professionnel développé pour l'ensemble de l'administration centrale :

■ Les 10 thématiques

- Achats et marchés publics ;
- Bureautique ;
- Communication ;
- Développement personnel ;
- et efficacité professionnelle ;
- Droit.
- Europe ;
- Finances publiques ;
- Management ;
- Outils et techniques de l'assistant ;
- Ressources humaines et relations sociales ;

■ Un rôle tourné vers la gestion de proximité des agents du secrétariat général est dévolu au bureau CRHAC3.

Les besoins en compétences métiers très spécifiques comme les conseils sur les outils déclinés dans le cadre de la formation tout au long de la vie (DIF, congé de formation professionnel, bilan de compétences) peuvent être individualisés (parcours individuels de formation).

2. Différents modes d'action

- **Un volet dédié aux préparations aux examens et concours.**
- **Des conférences** sont régulièrement organisées pour répondre à un besoin de culture partagé autour de thématiques très diversifiées.
- **Des ateliers d'été** sont aussi proposés lors de la période estivale pour répondre aux attentes des agents et privilégiant les cas pratiques.
- **Des démarches de formations certifiantes** sont aussi proposées : la commande publique, management et gestion publique.

Cibles et périmètre d'intervention

- Le bureau CRHAC3 coordonne les actions de formation professionnelle, tant du personnel de l'administration centrale que celui du secrétariat général.
- Le programme de formation est élaboré pour tenir compte d'une diversité de thématiques à partir de différentes sources telles que les commandes des services en interne ou encore des évaluations des formations pour reconduire ou réajuster les actions de formation.
- Le bureau assure également une mission d'appui aux structures en procédant au recueil des attentes des services et des agents du secrétariat général (exprimés lors de l'entretien de formation). Ces attentes font l'objet d'une analyse conjointe.
Il propose une offre de formation pour l'ensemble des agents et un plan local de formation pour le secrétariat général.

Modalités d'intervention

Selon les cas, ces actions de formation peuvent être organisées soit en présentiel pour un groupe d'agents dans les locaux du ministère, en FOAD, sous forme de conférences ou d'ateliers, soit faire l'objet d'une inscription individuelle d'agents auprès d'un organisme extérieur (IGPDE, ENA, prestataires spécialisés sur un domaine).

Tout agent du secrétariat général, quelle que soit sa catégorie, peut faire une demande de formation spécifique sous réserve que celle-ci soit argumentée. L'agent doit remplir un bulletin d'inscription en complétant le nom du prestataire.

Le bureau CRHAC3 instruit la demande au regard de l'enveloppe de crédit et des motivations exprimées par l'agent et validée par sa hiérarchie. Les agents ne peuvent en aucun cas s'inscrire directement auprès du prestataire.

Liaisons avec d'autres acteurs

- La direction
- Les chefs de service
- Le réseau des responsables formation des directions générales centrale en charge du domaine
- Le réseau formation ministériel (FORCQ, CMVRH, IFORE)
- les formateurs internes
- les prestataires externes

Pour aller plus loin

- site intranet du MEDDE :

Le catalogue de formation inter-dac

<http://intra.portail.i2/le-catalogue-de-formation-inter-a9135.html>

- site intranet du secrétariat général :

1 - le plan de formation du secrétariat général 2012-2014

<http://intra.sg.i2/plan-de-formation-du-secretaire-a1066.html>

2 - les formations spécifiques du secrétariat général

<http://intra.sg.i2/les-formationen-specifiques-sg-r142.html>



Les fiches "expérience"

Des services territoriaux ou des directions générales de l'administration centrale font un retour d'expérience.

Après avoir exposé le contexte (acteurs, calendrier, projets liés, commande, objectifs), ces fiches décrivent les étapes de mise en œuvre de la commande et font état des gains constatés, des difficultés rencontrées, des facteurs de réussite et des perspectives.

Elles sont souvent accompagnées du livrable de l'action conduite permettant ainsi de la concrétiser : outil, document de synthèse, plan de développement des compétences finalisé, etc.

Autant d'exemples « vivants » pour la pratique quotidienne de la gestion des ressources humaines

DEAL Réunion

Démarche d'amélioration des compétences



Expérience

★Éléments de contexte

★ une douzaine de restructurations ont été engagées depuis 5 ans sur le plan local ayant occasionnées de multiples situations d'évolution des compétences collectives et individuelles, voire de totale reconversion.

★ les réformes institutionnelles concernant la formation professionnelle tout au long de la vie ainsi que les instructions ministérielles annuelles sur les entretiens professionnels et de formation ont été mises en place.

★ Objectifs

★ conceptualiser l'ensemble de la démarche par la description des macro-processus qualité suivants :

- s'approprier les nouveaux métiers développés par le MEDDE et le MLET,
- recueillir les besoins de compétences collectives à partir des projets stratégiques de service et des plans d'actions opérationnels en découlant,
- recueillir les besoins individuels des personnels par la hiérarchie directe,
- apporter des outils et des réponses pédagogiques : plan local de développement des compétences (en synthèses des macro-processus 2 et 3), plan local pluriannuel de formation, charte du compagnonnage, charte du formateur interne, autoformation, etc.

★ partager la démarche avec l'ensemble de l'encadrement, les agents, et les organisations syndicales,

★ maintenir un rythme annuel de mise en œuvre de la démarche, d'évaluation et de correction.

★ Acteurs

★ Directeur, chaîne hiérarchique, SG, chargé de mission Qualité, chargé de mission GPEEC, cellule formation, agents, CVRH, DRH-FORCQ, plate-forme interministérielle RH, organisations syndicales.

★ Calendrier du projet

Démarrage en mode DDE (2009), processus réactualisé chaque année, mise à jour début 2011 avec la naissance de la DEAL Réunion.

★ Étapes de mise en œuvre

★ Phase 1 : Construction : recueil et formalisation des éléments de réflexion à partir d'outils méthodologiques et informatiques connus.

★ Phase 2 : Validation de la démarche globale par l'ensemble des acteurs

★ Phase 3 : Construction des outils : chaque processus s'appuie sur des outils existants (ex. : compte-rendu d'entretien professionnel) ou des outils à créer (ex. : base de données des compétences individuelles et collectives).

★ Phase 4 : Lancement des processus sur les métiers, emplois et postes : analyse des postes en fonction du référentiel d'emplois types en listant les compétences requises prioritaires.

★ Phase 5 : Lancement des processus de recueil des compétences collectives (à partir des orientations et missions du service) et individuelles (à partir des compte-rendus d'entretiens professionnels et de formation).

- ★ Phase 6 : Elaboration du plan de développement des compétences à partir des compétences requises prioritaires et des compétences collectives à développer.
- ★ Phase 7 : Elaboration des parcours individualisés de professionnalisation
- ★ Phase 8 : Mise en place des actions de développement des compétences nécessaires : actions de formation, compagnonnage, tutorat, auto-formation, séminaires, ...
- ★ Phase 9 : Evaluation des compétences acquises et des processus. Actualisation et modification si nécessaire.

★ Gains constatés

- ★ développement d'une culture commune au sein de la DEAL grâce au partage du référentiel des compétences par l'ensemble de l'encadrement,
- ★ répartition des rôles mieux comprises entre SG, hiérarchie et agents,
- ★ réalisation d'un outil global de gestion des effectifs et de compétences recensant l'ensemble des compétences individuelles à développer et des réponses pédagogiques en écho,
- ★ aide à la conception des actions de formations pour le maître d'œuvre DEAL
- ★ valorisation de la fonction d'encadrant dans son rôle de management des compétences des son équipe.

★ Facteurs clés de réussite

- ★ ténacité de l'équipe Projet et engagement fort du Directeur et du comité de Direction
- ★ communiquer largement sur l'intérêt de la démarche au bénéfice du service et des agents
- ★ implication du chargé de mission GPEEC dans le recueil des besoins collectifs de compétences auprès des chefs de service
- ★ formation lourde de l'encadrement sur l'ensemble de la démarche.

★ Difficultés rencontrées

- ★ résistances ponctuelles auprès de l'encadrement
- ★ démarche longue à mettre en œuvre
- ★ calendrier de recensement des besoins individuels et collectifs difficilement compatible avec les circulaires entretiens professionnels et de formations des différents ministères.

★ Suites et perspectives

- ★ Cette démarche a été à la base de la construction d'un outil informatique.

★ Projets liés

- ★ La démarche d'amélioration des compétences s'inscrit dans la démarche plus globale de la démarche « Qualité du projet stratégique de la DEAL Réunion ».
- ★ Une solution informatique a été conçue et développée en local (2009-2012) pour faciliter la mise en œuvre de cette démarche.

★ Document finalisé

- ★ [Document de synthèse « processus » réalisé par la DEAL Réunion](#)

Direction de l'eau et de la biodiversité

Démarche qualité politique et police de l'eau et de la nature

Processus PS1 Développer les compétences



Expérience

■ Éléments de contexte

- ★ L'enjeu, au lancement de la démarche, a été de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la directive cadre sur l'eau et la loi "Grenelle Environnement" du 3 août 2009, à savoir atteindre ou conserver, d'ici à 2015, le bon état écologique ou le bon potentiel pour l'ensemble des masses d'eau.
- ★ En élargissant la démarche, l'enjeu est de répondre notamment aux directives européennes relatives à l'eau, la nature et la mer qui nous fixent des objectifs de résultats ambitieux, à brève échéance, en matière de préservation ou de restauration de nos ressources naturelles.

■ Objectifs

- ★ développer les compétences et l'expertise collective
- ★ harmoniser les pratiques et les sécuriser sur le plan juridique afin de prévenir les contentieux, en particulier européens
- ★ renforcer le lien entre les services via le partage d'outils et de bonnes pratiques
- ★ apporter des réponses concrètes aux problèmes quotidiens
- ★ conforter le pilotage et l'animation tant au niveau central que régional
- ★ améliorer la communication avec les partenaires et les usagers.

■ Acteurs

- ★ Ensemble des agents intervenant dans le domaine des politiques et polices de l'eau et de la nature et la mise en œuvre d'un système de surveillance et d'amélioration continue de ces activités : DEB, DREAL, DDT-M, Établissements publics, SDP, RH.

■ Calendrier du projet

2010 : Lancement de la démarche qualité eau dont le processus PS1 développer les compétences, écriture et validation de la version 1 du référentiel

2011 : Mise en œuvre en version test dans 46 services pilotes (22 DREAL, 24 DDTM) dont 13 ont été audités

2012 : Généralisation du volet eau : 94 DDT-M et 25 DREAL ou DEAL

- Déploiement à la DEB
- Mise en œuvre du programme d'audits internes
- Adaptation du référentiel pour élargissement au domaine de la nature avec une adaptation du référentiel

2013 : Validation du référentiel Eau et Nature

- Déploiement à la DEB

2014 : Suivi et amélioration du référentiel

■ Étapes de mise en œuvre

- ★ Les pilotes de processus, largement issus des services déconcentrés, ont pour rôle de conduire un groupe de travail chargé de rédiger les propositions de fiches de processus formalisant : les objectifs, les acteurs et leurs attentes, les étapes, les éléments d'entrée et de sortie.

Une fois la fiche de processus validée par le comité des métiers et le comité de pilotage, leur rôle est :

- d'analyser et interpréter le bilan annuel de fonctionnement de leur processus,
- de proposer des améliorations de son processus et du système de management de la qualité dans son ensemble afin d'améliorer le système à échéances régulières.

★ Le comité des métiers, composé de chefs de services déconcentrés, des établissements publics, de la DGALN / SDP, du SPES et du MAAF, a pour rôle d'établir et d'assurer le suivi opérationnel des processus. Il s'agit en particulier :

- d'examiner en tant que praticien de terrain ou personne ressource les projets de fiche établies par les groupes de travail et demander d'éventuelles adaptations,
- d'examiner et rendre un avis sur le manuel qualité et l'organisation du manuel qualité,
- d'examiner les éléments recueillis lors des audits et remontées des services qui appliquent les procédures.

★ Le comité de pilotage, présidé par le directeur de l'eau et de la biodiversité, composé de directeurs de services déconcentrés, des établissements publics, du SPES du CGEDD, a pour rôle :

- de formuler les orientations de la politique qualité, la stratégie, l'organisation, les principes de communication et de formation.
- de valider le manuel qualité particulièrement les orientations politiques et le niveau de mise en œuvre, assurer les arbitrages nécessaires (moyens matériels et financiers, budget, périmètre du projet, délais, etc.)
- de participer aux revues de direction, valider le plan d'amélioration et l'évolution des orientations politiques.

■ Gains constatés

- ★ Échanges facilités de bonnes pratiques
- ★ Amélioration de l'appropriation des enjeux par les agents
- ★ Harmonisation des pratiques entre départements et régions
- ★ Partage de la connaissance

■ Facteurs clés de réussite

- ★ La démarche est soutenue au plus haut niveau, au-delà de la DGALN et de son équipe de direction, par les secrétaires généraux du ministère en charge de l'écologie et du ministère en charge de l'agriculture.
- ★ Démarche construite à partir de l'expérience de terrain
- ★ Intégration dans les démarches qualité existantes des DREAL

■ Difficultés rencontrées

- ★ Mise en place de l'animation régionale inégale selon les régions
- ★ Difficultés de mise en place des revues de direction

■ Suites et perspectives

- ★ Déploiement à tous les services sur les domaines des politiques de l'eau et de la nature.

■ Projets liés

- ★ Le processus PS1 relatif aux compétences est le premier processus support identifié dans la démarche qualité des politiques et des polices de l'eau et de la nature, articulée sur 13 processus.

Pour aller plus loin

[La démarche qualité eau et nature](#)

DREAL Centre

Le plan triennal de développement des compétences
pour les politiques ministérielles en région Centre
(2011-2013)



Expérience

★ Éléments de contexte

- ★ Une offre de formation en région Centre portée par plusieurs acteurs
- ★ Une vacance importante et un turn-over régulier sur certains postes

A la suite des échanges engagés à l'automne 2010 sur le recueil des besoins en formation et de développement des compétences pour le périmètre de la zone de gouvernance, le DREAL a passé commande au CVRH de Tours pour aider le SPAR à établir des orientations stratégiques en matière de formation et de compétences pour les politiques MEDDE-MLET mises en œuvre en région Centre.

Le DSR, élaboré en 2010, avait mis en évidence les besoins de professionnalisation des personnels en région Centre :

- ★ professionnalisation sur les métiers exercés après repositionnement ;
- ★ accompagnement du plan de redéploiement de l'ingénierie en région (PRIR) et des mutualisations pour les fonctions support ;
- ★ préparation des transferts de compétences et de connaissances ;
- ★ besoins spécifiques de l'encadrement.

★ Objectifs

Pour mener à bien les projets et missions ministérielles dans un contexte évolutif, il est apparu nécessaire de discerner les compétences à acquérir et à développer, collectivement et individuellement.

Le document a été conçu en deux parties distinctes :

- ★ La première partie décrit 12 orientations métiers autour desquelles sont construites les actions de professionnalisation. Chacune d'elle est déclinée, chaque année dans le programme de formation du CVRH de Tours, en fonction des emplois concernés et des besoins identifiés.
- ★ La seconde partie, « orientée agent », est complémentaire à l'approche métier. Chaque agent est acteur de sa professionnalisation et contribue à la progression du collectif de travail. Les cadres y trouvent également des éléments utiles pour le management des compétences de leurs équipes.

★ Acteurs

- ★ Groupe de travail DREAL/Service Pilotage et Animation Régionale (SPAR) et CVRH de Tours
- ★ Association des DDI de la région Centre (DDT et DDSCS/PP), des chefs de service DREAL, de la DRAAF (FORMCO) et des représentants des organisations syndicales en région.

★ Calendrier du projet

De fin 2010, date du lancement de la démarche, à septembre 2011, date de l'approbation du document en CAR.

★ Étapes de mise en œuvre

- ★ Le CVRH de Tours a fait une proposition d'orientations stratégiques thématiques et de populations d'agents à intégrer au plan.

Pour ce faire, le CVRH a procédé à l'analyse d'une vingtaine de documents stratégiques régionaux (notamment les orientations du DSR) ou nationaux et a mis en lumière des orientations en matière de compétences, par domaine métier. Une cinquantaine d'orientations a été recensée.

- ★ Le groupe de travail a été constitué pour identifier les axes prioritaires du plan triennal et examiner le document dans son ensemble. Après analyse, avec le concours des chefs de service de la DREAL et des services de la zone de gouvernance, 12 orientations prioritaires pour la région Centre ont été retenues.
- ★ Les organisations syndicales en région ont été consultées dans le cadre d'un groupe de travail spécifique.
- ★ Le document a été présenté et approuvé au comité de l'administration régionale (CAR) de septembre 2011 et diffusé à l'ensemble des services de l'État en région, à la DRH et sur l'intranet de la DREAL Centre.

★ Gains constatés

- ★ un document de référence partagé par les services de la ZGE qui constitue un cadre d'actions et d'orientations à 3 ans, intégré au DSR
- ★ un investissement collectif (services et représentants du personnel) sur les compétences

★ Facteurs clés de réussite

- ★ Large association des différents acteurs : services et organisations syndicales en région.

★ Difficultés rencontrées

- ★ projet novateur à construire totalement, sans retour d'expérience existant
- ★ mobilisation des acteurs pendant un processus assez long en parallèle à la démarche GPRH.
- ★ appropriation du document par l'ensemble des acteurs et plus largement par les agents

★ Suites et perspectives

- ★ Document structurant qui sert annuellement de référence au CVRH de Tours pour bâtir, dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage régionale, son programme de formation, également utilisé par les autres acteurs de la formation (pôle régional formation, etc.)
- ★ Actualisation du document envisagée pour un triennal 2014-2016.

★ Projets liés

- ★ le DSR de la région Centre
- ★ le plan régional de GPRH de la région Centre
- ★ le plan régional interministériel de gestion prévisionnelle des ressources humaines de la région Centre
- ★ les programmes de formation en région (CVRH de Tours, PSI formation, FORMCO).

★ Document finalisé

- ★ [Développement des compétences : plan triennal finalisé](#)

DREAL Pays de Loire **Plan régional de formation** **de la zone de gouvernance Pays de Loire**



Expérience

■ **Éléments de contexte**

Dans le cadre de la régionalisation de la fonction ressources humaines et de son rôle d'animateur des politiques publiques, le DREAL est responsable pour la zone de gouvernance du développement et de l'adaptation des compétences, notamment métiers, des agents exerçant des missions ministérielles dans les différents services de la région.

Les travaux du document de stratégie régionale (DSR) menés depuis 2010 ont mis en exergue des besoins de développement de compétences des services indispensables au portage des politiques publiques dans l'ensemble des filières. Les réseaux-métiers sont également des leviers importants d'expression des besoins de compétences et de formation .

Le DREAL a demandé au CVRH de Nantes de l'accompagner dans cette démarche en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO).

■ **Objectifs**

- ★ Décliner de façon pluriannuelle les besoins de compétences collectives, exprimés par les services à travers les travaux du DSR et les réflexions des réseaux-métiers, en identifiant par filière, les enjeux de formation correspondants voire communs à plusieurs filières,
- ★ Repérer les besoins de compétences en région permettant d'orienter l'action des responsables de programme dans la définition des besoins de formation et dans les commandes au CMVRH,
- ★ Approfondir le levier formation pour répondre aux besoins de développement des compétences exprimés en région,
- ★ Structurer ensuite annuellement les réponses de formation en adéquation avec les besoins prioritaires exprimés régionalement.

■ **Acteurs**

- ★ Le DREAL, responsable de la zone de gouvernance, représenté par la cheffe de projet GPEEC, commanditaire de l'élaboration et du suivi du plan régional de formation (PRF)
- ★ Le CVRH de Nantes, assistant à l'élaboration du PRF, constitué en équipe-projet
- ★ Les responsables-métiers régionaux, la plupart chefs de service à la DREAL , et les réseaux-métiers au niveau régional
- ★ Les services en région (UO), partenaires
- ★ La DRAAF, FormCO.

■ **Calendrier du projet**

- ★ Calage de juin 2011 à janvier 2012
- ★ Élaboration de février à juin 2012.

■ **Étapes de mise en œuvre**

- ★ L'ensemble du processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan régional est piloté par la chef de projet GPEEC auprès de la direction de la DREAL qui a mobilisé à la fois l'équipe du CVRH, les responsables de filières par le biais du CODIR DREAL et l'ensemble des services en région par l'intermédiaire du CODER.

★ Le principe d'élaboration du PRF a été arrêté en CODER courant 2011 et la méthode présentée et validé en CODIR de la DREAL début 2012. Il a été discuté en parallèle au sein du réseau régional GPEEC-formation animé par la DREAL.

★ La méthode retenue est la suivante :

- recueil et synthèse des besoins de compétences exprimés au niveau régional (travaux du DSR, rencontres avec les responsables régionaux de filières pour préciser les besoins, actualiser et compléter les travaux des groupes de travail du DSR, besoins exprimés par des réseaux-métiers, éléments du dialogue de gestion 2012...) ;
- identification des enjeux de formation par filière et enjeux communs à plusieurs filières. Les thématiques traitées sont : fonctions transversales, développement durable, bâtiment et construction durables, habitat-logement, ville durable, planification et évaluation environnementale, observation-connaissance des territoires-SIG, eau, biodiversité, risques naturels et technologiques, énergie-climat, sécurité-circulation-éducation routières et support. Le thème mer et littoral sera traité dans un second temps ;
- transmission, après avis du CODER le 12 avril 2012, aux services pour contributions et cohérence avec les besoins locaux et demande d'avis des responsables régionaux de filières sollicités en première phase ;
- information de l'instance de concertation régionale lors de la réunion du 23 avril ;
- synthèse des avis et réunion d'approfondissement sur les enjeux transversaux et la filière support avec les secrétaires généraux des services fin mai de façon à confirmer la cohérence de l'ensemble avec les programmes locaux des services ;
- validation du CODER par écrit en juin 2012.

En parallèle, la synthèse des réponses de formation existantes a été engagée de façon à mettre en évidence les besoins qui nécessitent de mettre en œuvre, par complémentarité à l'offre de formation existante (Écoles, CVRH, IFORE...), des actions spécifiques au niveau régional (programmation glissante 2012-2013).

■ Gains constatés

★ Une structuration des enjeux (besoins) de formation à disposition de l'ensemble des acteurs :

- Responsables de programme qui disposent d'une expression des besoins régionaux à l'occasion du dialogue de gestion
- DREAL RZGE qui dispose d'une visibilité d'ensemble sur les besoins de formation métiers des services
- CVRH qui peut se positionner sur les actions de maîtrise d'ouvrage centrale en fonction des besoins régionaux
- Responsables-métiers et managers qui disposent d'une feuille de route formation dans leur métier
- Secrétaires généraux et responsables locaux de formation qui peuvent travailler en complémentarité.

★ Le développement de synergies et de complémentarités entre les différents niveaux d'intervention : national, régional, local.

★ Une construction partenariale entre le RZGE et le CVRH.

★ Une vision clarifiée au niveau de la ZGE des acteurs et de leur rôle (MOA, AMO, MOE, personnes ressources, Instance régionale de concertation...)

★ Facteurs clés de réussite

★ Une volonté clairement affichée de la part de la direction de la DREAL et du CVRH

★ Un travail partenarial continu entre la chef de projet GPEEC et le CVRH, les rôles de chacun étant bien précisés.

★ Une équipe-projet au CVRH mobilisée.

★ Une mobilisation indispensable des responsables-métiers.

★ Prendre le temps nécessaire au travail d'appropriation des acteurs de la maîtrise d'ouvrage (chefs de services, responsables de filières métier, groupes thématiques...) : privilégier une démarche « pédagogique » d'accompagnement avec le CVRH.

★ Difficultés rencontrées

★ Construire avec le CVRH une méthode d'élaboration appropriée au contexte, qui combine différents types d'approche en vue de mobiliser l'ensemble des responsables régionaux et des services en région,

★ Un suivi précautionneux de la part du commanditaire du travail d'élaboration en termes de concertation, de résultats et de délais de production,

★ Un foisonnement des besoins exprimés, sans doute sans commune mesure avec l'offre réellement proposable et les inscriptions aux futures actions de formation,

★ Un travail un peu théorique qui demande à être rapidement concrétisé par la mise en place des actions de formation proprement dites,

★ Un travail à approfondir avec la DRAAF, en vue de rechercher certaines complémentarités.

★ Suites et perspectives

★ La poursuite du travail opérationnel avec le CVRH en vue de la construction du « programme » régional : recherche des réponses de formation existantes ou à mettre en place au niveau régional (réalisée de juillet 2012 à janvier 2013).

★ Le suivi et l'évaluation du plan régional de formation.

★ Projets liés

★ Le plan régional de formation de la zone de gouvernance est la déclinaison des besoins de compétences métiers repérés lors des travaux du DSR, complétés par les informations des réseaux-métiers.

★ Il se traduit de façon opérationnelle par les réponses de formation (actions de formation constituant un « programme ») qui y sont apportées, soit par l'offre existante (nationale, extérieure...), soit par la construction d'une offre régionale spécifique.

★ Les programmes locaux de formation des services sont élaborés en complémentarité avec les réponses existantes aux niveaux supérieurs.

★ Documents finalisés

★ [Plan régional de formation finalisé](#) ;

★ [Schéma fonctionnel de formation ZGE Pays de la Loire](#).



Pour aller plus loin

Les fiches thématiques « outils », « acteurs », « structures », « par notion clé », « par fiche expérience », n'ont pas comblé votre soif de savoir ?

La rubrique « Pour aller plus loin » peut répondre à votre attente.

Elle vous conduira, parfois au travers de cas pratiques, de retours d'expériences ou de recensement de bonnes pratiques, dans les richesses de la gestion des ressources humaines.

Le dictionnaire interministériel des compétences	Lien vers le dictionnaire interministériel des compétences de la DGAFP.
Le répertoire ministériel des emplois types (RME)	Lien vers le répertoire ministériel des emplois-type (RME).
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)	Lien vers la sous-rubrique intranet de la mission GPEEC .
Le centre de ressources du CMVRH	Lien vers le centre de ressources du CMVRH . Lien vers les fiches du CEDIP . Lien vers les fiches de cas du CMVRH.