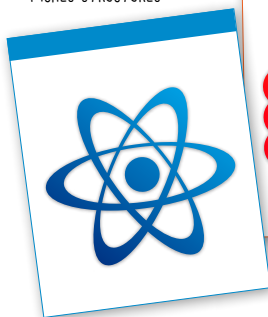


GUIDE PRATIQUE DU MANAGEMENT DES COMPÉTENCES

FICHES STRUCTURES



FICHES NOTIONS CLÉS



FICHES EXPÉRIENCES



FICHES TEMPS FORTS



FICHES OUTILS



FICHES ACTEURS



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE

MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES
ET DES RELATIONS
AVEC LES
COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

Édito

Le développement des compétences individuelles des agents et de la compétence collective des services est un enjeu prioritaire de nos ministères pour accompagner les évolutions des missions et des métiers.

La sous-direction de la formation, des compétences et des qualifications (FORCQ) avec l'appui du centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH), a élaboré ce guide pratique pour le management des compétences, accessible à partir des pages intranet de la direction des ressources humaines et du portail intranet du CMVRH.

L'ambition de ce guide est de donner :

- à chaque agent, qu'il soit manager ou collaborateur, le moyen d'être acteur du développement de ses compétences ;
- au cadre de proximité des clés pour susciter chez lui des réflexes afin de maintenir et développer les compétences individuelles et la compétence collective de son équipe de travail ;
- au manager des outils lui permettant de l'aider dans l'exercice de sa pratique managériale ;
- aux acteurs du domaine des ressources humaines les moyens de conforter leur pratique quotidienne.

Pour atteindre ces objectifs ce guide donne de la cohérence et de la visibilité sur :

- les dispositifs et les méthodes de développement des compétences existants dans nos ministères sous ses différents aspects de professionnalisation et d'accompagnement (outils, acteurs, modalités de développement des compétences individuelles et de la compétence collective, etc.) ;
- des éléments de doctrine de la politique ministérielle de formation et d'accompagnement personnalisé et collectif (sur le compagnonnage, le tutorat, les parcours de professionnalisation thématiques, individuels, etc).

Les fiches qui le composent exposent de manière simple et synthétique les fondamentaux des thèmes présentés. À chaque fiche est associée une rubrique « pour aller plus loin » qui permet de disposer de plusieurs niveaux de lecture.

Animé par le CMVRH sous pilotage de la sous-direction de la formation, des compétences et des qualifications, ce guide, régulièrement mis à jour, est enrichi d'expériences à valoriser pour promouvoir les bonnes pratiques des services de nos ministères.



Présentation

Le cadre de proximité, grâce aux fiches « **temps forts** », peut trouver rapidement une aide en fonction des situations professionnelles rencontrées :

- 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 ;
- j'agis en cas d'urgence.

L'espace des **fiches thématiques** permet à tout agent d'accéder à l'ensemble des fiches classées par :

- notions clés ;
- outils ;
- acteurs ;
- structures ;
- expériences.





Sommaire des fiches



Fiches Temps Fort (TF)

- [Fiche TF 01 - J'arrive dans un nouveau poste](#)
- [Fiche TF 02 - Je mobilise les compétences des agents](#)
- [Fiche TF 03 - J'adapte les compétences aux évolutions](#)
- [Fiche TF 04 - J'accompagne les agents dans leur parcours professionnel](#)
- [Fiche TF 05 - Je prépare mon départ du poste](#)
- [Fiche TF 06 - J'agis en cas d'urgence](#)



Fiches Notions Clés (I)

- [Fiche I 00 - Rôle du cadre de proximité](#)
- [Fiche I 01 - Compétences collectives - compétences individuelles](#)
- [Fiche I 02 - Compétences collectives](#)
- [Fiche I 03 - Compétences individuelles](#)
- [Fiche I 04 - Parcours professionnel](#)



Fiches Outils (O)

- [Tableau de synthèse](#)
- [Fiche O 01 - Entretien de carrière - Bilan de carrière](#)
- [Fiche O 02 - Bilan de compétences](#)
- [Fiche O 06 - Coaching professionnel](#)
- [Fiche O 07 - Codéveloppement professionnel](#)
- [Fiche O 08 - Compagnonnage](#)
- [Fiche O 09 - Congé de formation professionnelle \(CFP\)](#)
- [Fiche O 10 - Curriculum-Vitae \(CV\)](#)
- [Fiche O 11 - Diagnostic de compétences individuelles](#)
- [Fiche O 12 - Compte personnel de formation \(CPF\)](#)
- [Fiche O 13 - Transmission de savoirs](#)
- [Fiche O 14 - Entretien professionnel et de formation](#)
- [Fiche O 15 - Entretien de recrutement](#)
- [Fiche O 16 - Entretien thématique](#)
- [Fiche O 17 - Fiche de poste](#)
- [Fiche O 18 - Réseaux](#)
- [Fiche O 19 - Lettre de motivation](#)
- [Fiche O 20 - Management opérationnel](#)
- [Fiche O 21 - Parcours de professionnalisation individuel \(PPI\)](#)
- [Fiche O 23 - Conduite, pilotage et animation de projet](#)
- [Fiche O 24 - Parcours de professionnalisation thématiques](#)
- [Fiche O 25 - Préparation aux examens et concours \(PEC\)](#)
- [Fiche O 26 - Savoir poser un diagnostic](#)



Fiches Outils (0) [suite]

- [Fiche O 27 - Savoir évaluer une compétence](#)
- [Fiche O 28 - Parcours d'intégration d'un arrivant](#)
- [Fiche O 29 - Plan de développement des compétences](#)
- [Fiche O 30 - Programme de formation](#)
- [Fiche O 32 - Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle \(RAEP\)](#)
- [Fiche O 33 - Rapport d'étonnement](#)
- [Fiche O 34 - Référentiel de compétences](#)
- [Fiche O 35 - Répertoire des emplois-types \(RME\)](#)
- [Fiche O 37 - Dispositif de capitalisation](#)
- [Fiche O 38 - Immersion dans un poste](#)
- [Fiche O 39 - Tutorat](#)
- [Fiche O 41 - Compétences critiques](#)
- [Fiche O 42 - Formation ouverte et à distance \(FOAD\)](#)
- [Fiche O 44 - Tuilage - Passage de relais](#)
- [Fiche O 45 - La médiation professionnelle](#)
- [Fiche O 46 - Compagnonnage et tutorat](#)
- [Fiche O 47 - Les diplômes universitaires](#)
- [Fiche O 48 - Stage en présentiel](#)
- [Fiche O 50 - Plan régional de développement des compétences](#)
- [Fiche O 51 - Agir en cas d'urgence](#)



Fiches Acteurs (A)

- [Tableau de synthèse](#)
- [Fiche A 02 - Chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial](#) (RIME / FP2GRH04 et FP2EDU06 - RME / RHS014)
- [Fiche A 04 - Chargé de mission d'encadrement](#) (RIME / FP2GRH03 - RME / RHS015)
- [Fiche A 05 - Chargé de projet formation en CVRH ou concepteur d'actions de formation](#) (RIME / FP2GRH04 et FP2EDU06 - RME / RHS014)
- [Fiche A 06 - Chargé de mission Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences \(GPEEC\)](#) (RIME / FP2GRH04 et FP2EDU06 - RME / RHS014)
- [Fiche A 07 - Conseiller mobilité carrière](#) (RIME / FP2GRH03 - RME / RHS015)
- [Fiche A 09 - Conseiller en recrutement](#) (RIME / FP2GRH03 - RME / RHS015)
- [Fiche A 10 - Ingénieur ou inspecteur général des ressources humaines \(IGRH\)](#)
- [Fiche A 11 - Responsable des ressources humaines de proximité](#)
- [Fiche A 14 - Supérieur hiérarchique ou cadre de proximité](#)
- [Fiche A 15 - Conseiller aux services du CMVRH - Consultant interne](#)
- [Fiche A 16 - Formateur interne occasionnel](#)
- [Fiche A 18 - Ingénieur ou inspecteur d'appui aux personnes et aux structures](#)



Fiches Structures (S)

- [Tableau de synthèse](#)
- [Fiche S 01 - Le centre ministériel de valorisation des ressources humaines \(CMVRH\)](#)
- [Fiche S 02 - Bureau de la formation continue et du développement des compétences \(BFCDC\), réseau des délégués régionaux à la formation continue \(FORMCO\) - \(Ministère de l'agriculture et de l'alimentation\)](#)
- [Fiche S 03 - L'institut de formation de l'environnement \(IFORE\)](#)
- [Fiche S 04 - Service RH de proximité](#)
- [Fiche S 07 - Plates-formes ressources humaines en SGAR \(secrétariats généraux aux affaires régionales\)](#)
- [Fiche S 08 - Unité régionale de formation](#)



Fiches expérience

- [Fiche E 01 - DEAL Réunion - Démarche d'amélioration des compétences](#)
- [Fiche E 02 - DDT Meurthe-et-Moselle - Identifier et gérer les compétences sensibles pour assurer la continuité des missions et du fonctionnement](#)
- [Fiche E 03 - Direction de l'eau et de la biodiversité - Démarche politique et police et de l'eau et de la nature - Processus PS1 Développer les compétences](#)
- [Fiche E 04 - DREAL Centre - Le plan triennal de développement des compétences pour les politiques ministérielles en région Centre \(2011-2013\)](#)
- [Fiche E 05 - DREAL Champagne-Ardenne - Recueil des besoins en compétences et formation en zone de gouvernance régionale \(pour l'élaboration d'un PRDC\)](#)
- [Fiche E 06 - DREAL Grand Est - Elaboration d'un parcours de professionnalisation management dans le cadre de l'accompagnement de la réforme territoriale](#)



Fiches expérience

- [Fiche E 07 - Forum des animateurs de réseaux métiers \(co\)animés par la DRAAF et la DREAL Grand-Est](#)
- [Fiche E 08 - Direction interdépartementale des routes \(DIR\) Centre Ouest - Capsule pédagogique entretien professionnel et de formation dans la filière exploitation](#)
- [Fiche E09 - CEREMA Méditerranée- Processus de recrutement](#)





Les fiches « temps forts » du cadre de proximité

J'arrive dans un nouveau poste

À l'issue d'un processus d'affectation (mutation, promotion, réorganisation du service, etc.), vous êtes amené(e) à exercer vos fonctions dans une nouvelle entité, un nouvel environnement professionnel.

Je mobilise les compétences des agents

Pour assurer vos missions vous devez mobiliser les compétences individuelles et la compétence collective nécessaires.

J'adapte les compétences aux évolutions

Les missions de l'entité évoluent, le périmètre de ses attributions change, l'organisation administrative est redéfinie (fusion ou création de service), de nouveaux collaborateurs arrivent ou quittent l'unité.

Ces situations peuvent impliquer une modification de l'organisation et/ou une adaptation des compétences nécessaires.

J'accompagne les agents dans leur parcours professionnel

Au-delà de la responsabilité exercée sur les productions de l'entité, vous devez connaître et prendre en compte les aspirations de vos collaborateurs au regard de leur parcours professionnel.

Je prépare mon départ du poste

Vous êtes amené(e) à cesser vos activités dans l'entité et à poursuivre votre action dans un nouvel environnement professionnel (mutation, etc.) ou personnel (retraite, disponibilité, etc.).

J'agis en cas d'urgence

Vous pouvez rencontrer des situations sensibles ou d'urgence. Les fiches réflexes indiquent la procédure à suivre dans les cas de suicide ou tentative de suicide, de harcèlement moral ou sexuel, ou d'agression.



Fiche N° TF 01

J'arrive dans un nouveau poste

La situation

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.

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, entretiens professionnels et de formation annuels) ; 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 organisée 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 ;
 - ◆ rencontrer les partenaires extérieurs à l'entité que j'encadre ;
 - ◆ 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 le 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](#) ;
- ◆ [le co-développement professionnel](#) ;
- ◆ [le CV](#) ;
- ◆ [l'entretien professionnel et de formation](#) ;
- ◆ [la fiche de poste](#) ;
- ◆ [les réseaux](#) ;
- ◆ [le management opérationnel](#) ;
- ◆ [le parcours de professionnalisation individuel](#) ;
- ◆ [conduite de projet, pilotage et animation de projet](#) ;
- ◆ [les parcours de professionnalisation thématiques](#) ;
- ◆ [savoir poser un diagnostic](#) ;
- ◆ [savoir évaluer une compétence](#) ;
- ◆ [plan de développement des compétences](#) ;
- ◆ [le programme de formation](#) ;
- ◆ [le rapport d'étonnement](#) ;
- ◆ [dispositif de capitalisation](#) ;
- ◆ [passage de relais-tuilage](#).

■ Fiches Acteurs :

- ◆ [le chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial](#) ;
- ◆ [le responsable RH de proximité](#) ;
- ◆ [le supérieur hiérarchique](#).

■ Fiches Structures :

- ◆ [la cellule régionale de formation](#) ;
- ◆ [la plate-forme RH du secrétariat général des affaires régionales](#).

■ Fiches Expériences

- ◆ [le processus d'une démarche d'amélioration des compétences](#) ;
- ◆ [le processus qualité police de l'eau](#) ;
- ◆ [le plan de développement des compétences](#) ;
- ◆ [le plan régional de formation](#).



Je mobilise les compétences des agents

La situation

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

Pour cela :

- ◆ il mobilise les compétences de collaborateurs 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 progresser les compétences des 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 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 (donner du sens à l'action, s'engager, participer);
 - ◆ élaborer, en lien avec l'équipe, un projet commun défini au travers d'une vision, de valeurs, d'une identité et des attentes de l'équipe;
 - ◆ fixer des objectifs, individuels et collectifs, réalistes et stimulants; évaluer leur atteinte et reconnaître le travail fourni;
 - ◆ 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, clubs 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 :

- ◆ [coaching professionnel](#) ;
- ◆ [CV](#) ;
- ◆ [diagnostic de compétences](#) ;
- ◆ [transmission des savoirs](#) ;
- ◆ [entretien professionnel et entretien de formation](#) ;
- ◆ [fiche de poste](#) ;
- ◆ [parcours de professionnalisation individuel](#) ;
- ◆ [conduite, pilotage et animation de projet](#) ;
- ◆ [parcours de professionnalisation thématiques](#) ;
- ◆ [parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#) ;
- ◆ [plan de développement des compétences](#) ;
- ◆ [programme de formation](#) ;
- ◆ [dispositif de capitalisation](#) ;
- ◆ [passage de relais-tuilage](#).

■ Fiches Acteurs :

- ◆ [chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial](#) ;
- ◆ [chargé de projet formation en CVRH ou concepteur d'actions de formation](#) ;
- ◆ [conseiller mobilité carrière](#) ;
- ◆ [responsable RH de proximité](#) ;
- ◆ [supérieur hiérarchique](#).

■ Fiches Expériences

- ◆ [plan de développement des compétences](#) ;
- ◆ [plan régional de formation](#).



J'adapte les compétences aux évolutions

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).

Des collaborateurs arrivent ou quittent l'unité.

Les questions clés

- Comment conduire 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 celles à acquérir ;
 - ◆ choisir les leviers de développement des compétences ;
 - ◆ mettre en place des modes de travail professionnalisants ; 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'échanges réguliers, ou lors de la mise en œuvre des divers actes managériaux.

Les fiches utiles

■ Fiches Outils :

- ◆ [bilan de compétence](#) ;
- ◆ [compagnonnage](#) ;
- ◆ [entretien professionnel et entretien de formation](#) ;
- ◆ [entretien de recrutement](#) ;
- ◆ [fiche de poste](#) ;
- ◆ [management opérationnel](#) ;
- ◆ [parcours de professionnalisation individuel](#) ;
- ◆ [conduite, pilotage et animation de projet](#) ;
- ◆ [parcours de professionnalisation thématiques](#) ;
- ◆ [savoir poser un diagnostic](#) ;
- ◆ [savoir évaluer une compétence](#) ;
- ◆ [plan de développement des compétences](#) ;
- ◆ [programme de formation](#) ;
- ◆ [référentiel de compétences](#) ;
- ◆ [dispositif de capitalisation](#) ;
- ◆ [immersion dans un nouveau poste](#) ;
- ◆ [tutorat](#) ;
- ◆ [passage de relais-tuilage](#).

■ Fiches Acteurs :

- ◆ [chargé de projet formation en CVRH ou concepteur d'actions de formation](#) ;
- ◆ [chargé de formation en administration centrale ou en service territorial](#) ;
- ◆ [chargé de missions GPEEC](#) ;
- ◆ [responsable RH de proximité](#).

■ Fiches Structures :

- ◆ [Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines \(CMVRH\)](#) ;
- ◆ [cellule régionale de formation](#).

■ Fiches Expériences :

- ◆ [plan de développement des compétences](#).

J'accompagne les agents dans leur parcours professionnel

La situation

En position d'encadrement, il entre dans les attributions du cadre de proximité (le N+1), 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, ses savoir-faire et son adaptabilité. 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, notamment en maintenant sa motivation.

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 et des outils mobilisables par les agents ;
- ◆ s'assurer de connaître les acteurs (hiérarchie, conseillers mobilité carrière [ou conseillers en évolution professionnelle], chargés de mission d'encadrement, 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 (entretiens et bilans de carrière, 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 ?

- ◆ 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 sur ses compétences, souhaits, aspirations, souhaits d'évolution... ;
- ◆ 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.

■ Comment être en capacité de déceler les potentialités d'un agent ?

- ◆ je permets, dans la mesure du possible, aux agents volontaires d'élargir leur champ d'action avec des responsabilités plus importantes sur certains dossiers afin de leur permettre de démontrer leur potentiel à occuper des fonctions d'un niveau plus important (dossier particulier permettant la prise de responsabilités ou l'élargissement des compétences, mises en situations particulières...).

Les fiches utiles

■ Fiches Outils :

- ◆ [l'entretien et le bilan de carrière](#) ;
- ◆ [le congé formation professionnelle \(CFP\)](#) ;
- ◆ [le CV](#) ;
- ◆ [le diagnostic de compétences](#) ;
- ◆ [le compte personnel de formation \(CPF\)](#) ;
- ◆ [l'entretien professionnel et de formation](#) ;
- ◆ [l'entretien thématique](#) ;
- ◆ [la fiche de poste](#) ;
- ◆ [la lettre de motivation](#) ;
- ◆ [le parcours de professionnalisation individuel](#) ;
- ◆ [les parcours de professionnalisation thématiques](#) ;
- ◆ [la préparation aux examens et concours \(PEC\)](#) ;
- ◆ [le plan de développement de compétences](#) ;
- ◆ [la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle \(RAEP\)](#) ;
- ◆ [la formation ouverte et à distance \(FOAD\)](#).

■ Fiches Acteurs :

- ◆ [le chargé de mission encadrement](#) ;
- ◆ [le chargé de projet formation en CVRH](#) ;
- ◆ [le conseiller mobilité carrière](#) ;
- ◆ [le conseiller en recrutement](#) ;
- ◆ [inspecteurs des missions d'inspection générale territoriale \(MIGT\)](#) ;
- ◆ [le responsable RH de proximité](#).

■ Fiches Structures :

- ◆ [la cellule régionale de formation](#).

■ Fiches Expériences :

- ◆ [le processus d'une démarche d'amélioration des compétences](#) ;
- ◆ [le plan de développement des compétences](#) ;
- ◆ [le plan régional de formation](#).



Fiche N° TF 05

Je prépare mon départ du poste

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 Outils :

- ◆ [transmission des savoirs](#) ;
- ◆ [la fiche de poste](#) ;
- ◆ [les réseaux](#) ;
- ◆ [management opérationnel](#) ;
- ◆ [parcours de professionnalisation individuel](#) ;
- ◆ [savoir poser un diagnostic](#) ;
- ◆ [dispositif de capitalisation](#) ;
- ◆ [passage de relais-tuilage](#).

■ Fiches Acteurs :

- ◆ [le conseiller mobilité carrière](#) ;
- ◆ [le responsable RH de proximité](#) ;
- ◆ [le supérieur hiérarchique](#).



Fiche N° TF 06

J'agis en cas d'urgence

Type de dispositif

Face aux situations d'urgence ou sensibles auxquelles peuvent être confrontés les encadrants, le secrétariat général des ministères de la transition écologique et solidaire et de la cohésion des territoires (MTES / MCT) a souhaité élaborer des « fiches réflexes » destinées à accompagner les managers dans l'exercice de l'encadrement de leur équipe.

Ainsi, le SG a communiqué une série de fiches réflexes relatives au :

- ◆ suicide et tentative de suicide,
- ◆ harcèlement moral ou sexuel,
- ◆ agression physique, verbale ou autre.

Ces fiches ont été élaborées en concertation avec les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel (CHSCT-M).

Elles fixent le cadre d'intervention de chacun des acteurs concernés, ainsi que la procédure à suivre dans ces différentes situations.

Cette action s'inscrit dans le cadre plus large de la prévention et du traitement des risques psychosociaux.

Description du dispositif

La fiche réflexe suicide et tentative de suicide expose qui fait quoi et quand, en situation de

- ◆ suicide sur le lieu de travail
- ◆ suicide hors site de travail
- ◆ tentative de suicide sur le lieu de travail.

La fiche harcèlement moral ou sexuel expose qui fait quoi et quand en situation de harcèlement.

La fiche réflexe agression expose qui fait quoi et quand en situation d'agression physique, verbale ou autre, subie par un agent dans l'exercice de ses fonctions.

Description du dispositif

- Le chef de service
- Le hiérarchique de proximité
- L'agent découvrant la situation ou témoin
- (Les rôles sont définis dans les fiches réflexes)

Ressources complémentaires... pour aller plus loin :

[Note de la secrétaire générale :](#)

[Fiches réflexes :](#)



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 et utiles au quotidien à tout agent.

Les fiches « outils »



Les fiches outils vous accompagnent dans le domaine des ressources humaines.

Les fiches « acteurs »



Ces fiches vous donnent toutes les indications relatives aux acteurs internes du conseil.

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



Les fiches « structures »

À chaque étape de la vie professionnelle, différentes structures concourent, dans les services, au développement des compétences collectives et individuelles.

Quels sont leurs rôles, leurs périmètres ? Quelles prestations proposent-elles et selon quelles modalités d'intervention ? Pour quels destinataires ?

Les réponses à ces questions se trouvent dans les fiches « structures »



Les fiches « expériences »

Des services déconcentrés ou des directions générales de l'administration centrale font un retour d'expérience. Autant d'exemples vécus pour la pratique quotidienne dans le domaine des ressources humaines.



Les fiches « notions clés »



Le rôle du cadre de proximité

Le rôle du cadre de proximité est essentiel dans le maintien et le développement des compétences de ses collaborateurs.

Compétence collective et compétences individuelles

La compétence collective et les compétences individuelles sont complémentaires.

La compétence collective

La compétence collective est la capacité d'un collectif de travail à atteindre des résultats prédéterminés par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

La compétence individuelle

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à combiner 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 celle-ci.

Fiche N° I 00

Rôle du cadre de proximité

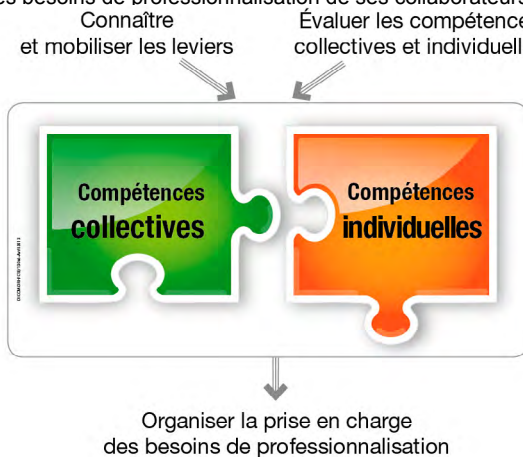
Le présent guide est conçu pour accompagner le cadre de proximité dans ses missions RH. Il y trouvera des outils et des liens pour améliorer sa pratique et connaître les bons interlocuteurs qui le conseilleront.

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.

Dans ce domaine, 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

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

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

La mobilisation des compétences individuelles permet aux services de déployer leurs compétences collectives pour assurer les missions qui leur sont confiées.

■ Que sont les compétences collectives ?

Les compétences collectives sont les capacités de collectifs de travail à atteindre des résultats prédéterminés par la mobilisation des compétences individuelles et l'organisation du travail.

■ Que sont les compétences individuelles ?

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à combiner 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 de collectifs 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 à 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 (ou savoirs) : contexte, règles de gestion, culture, codes sociaux, modalités 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, pairs et collaborateurs), les réseaux professionnels, les réseaux documentaires, les banques de données, les manuels de procédures, etc.

Pour aller plus loin : [compétences collectives](#) - [compétences individuelles](#)

Fiche N° I 02

Compétences collectives

Définition

Les compétences collectives sont les capacités de collectifs de travail à atteindre des résultats prédéterminés 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 de collectifs 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 comportements-types collectifs (procédure, mode de traitement de dossiers, etc.);
- ◆ l'usage d'un langage partagé (réfèrent 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, points de rencontre, 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 :

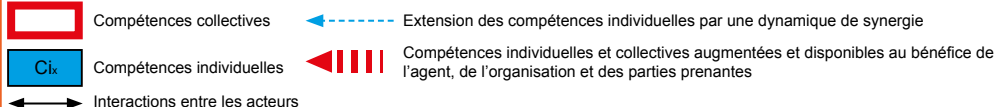
une responsabilité partagée entre l'organisation et les individus

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.

Les compétences collectives et individuelles sont par conséquent augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes.

Légende :



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 ;
- ◆ 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 des orientations ministérielles et du déploiement de la stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (2015-2020), les principes et valeurs de celui-ci gagneront à être pris en compte dans la construction de collectifs compétents, par exemple dans la mise en œuvre de l'administration exemplaire (plan ministériel 2015-2020).

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, 2015 (7^e édition)

Fiche N° I 03

Compétences individuelles

Définition

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à combiner ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle.

La compétence individuelle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement (hiérarchie et collectifs de travail).

La compétence individuelle se construit également 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 et savoir-faire ainsi que sur les ressources de son environnement professionnel :

- ◆ savoirs : culture et expériences professionnelles et personnelles acquises ;
- ◆ savoir-faire opératoires et relationnels : ils sont liés à sa capacité à atteindre les objectifs attendus en communiquant avec les parties prenantes et en travaillant en équipe ;
- ◆ 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

- ◆ 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, à un service, de déployer sa compétence collective pour assurer les missions qui lui sont confiées. Le cadre de proximité doit avoir la 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 collectives :

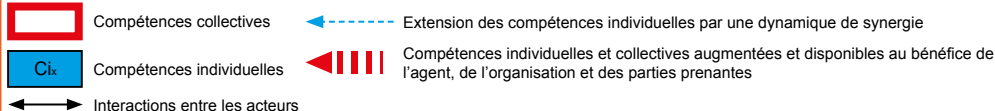
une responsabilité partagée entre l'organisation et les individus

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.

Les compétences collectives et individuelles sont par conséquent augmentées et disponibles au bénéfice de l'agent, de l'organisation et des parties prenantes.

Légende :



Dispositifs

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

■ **institutionnelle** : le ministère dispose d'un réseau de professionnalisation (écoles, CMVRH, IFORE) à disposition des agents qui ont, en outre, la possibilité de recourir aux organismes interministériels (réseau formation du MAA, 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, la mise en adéquation entre les profils recherchés et les postes à pourvoir est nécessaire. 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 réfléchir aux formations dont il a besoin. Il peut demander la mobilisation de son compte personnel de formation (CPF) et/ou de son congé de formation professionnelle ou encore bénéficier d'une procédure de valorisation des acquis de l'expérience (VAE). Les agents peuvent aussi bénéficier, avec un conseiller mobilité carrière (CMC) de leur CVRH, d'entretiens personnalisés (entretien de carrière, bilan de carrière, entretien thématique) qu'ils peuvent valoriser lors de leur entretien professionnel et de formation.

■ **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, 2015 (7^e édition) ;

« Repenser la compétence », Guy Le Boterf, 2010 (2^e édition).

Fiche N° 04

Parcours professionnel

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 individuel](#) » 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 ou administratif 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 aspirent à :
 - ◆ s'épanouir dans leur activité professionnelle ;
 - ◆ améliorer leurs compétences ;
 - ◆ valoriser leur parcours professionnel pour obtenir de la reconnaissance professionnelle et des promotions.

Le recours au parcours professionnel 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 moments clés de leur 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 sein de nos ministères, 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 en évolution professionnelle / conseiller mobilité carrière en 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 des ministères, du chargé de mission d'encadrement compétent pour leur corps, grade ou cadre d'emploi ;
- ◆ pour les agents en PNA, du conseiller en évolution professionnelle / 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 une série de documents a été élaborée pour permettre aux agents d'approfondir cette dimension :

- ◆ Plaquettes détaillant pour certains corps les parcours professionnels possibles
- ◆ « Fiches repères par étapes clefs »
- ◆ <http://intra.rh.dgpa.i2/les-parcours-professionnels-r4483.html>

Les fiches « outils »



Comment ?

- Assurer le recrutement d'un agent et son arrivée dans de bonnes conditions ?
- Diagnostiquer vos compétences ?
- Diagnostiquer les compétences de vos collaborateurs ?
- Connaître les différentes modalités de professionnalisation pour choisir la / les mieux adaptée(s) aux besoins identifiés ?
- Capitaliser les savoirs ?
- Conseiller les agents de votre équipe sur leurs parcours professionnels ou leurs parcours de carrière ?

Les fiches outils vous accompagnent au quotidien.



Des outils à utiliser par le cadre ou ses collaborateurs...

... pour mettre en œuvre la formation professionnelle

- [Le congé de formation professionnelle \(CFP\)](#)
- [Le compte personnel de formation](#)
- [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 et à distance \(FOAD\)](#)
- [L'action de formation en présentiel](#)

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

- [Le compagnonnage et le tutorat](#)
- [Le tuilage - passage de relais](#)
- [Le dispositif de capitalisation](#)
- [La transmission de savoirs](#)
- [Le répertoire ministériel des emplois-types \(RME\)](#)

... pour faire un point sur les compétences

- [L'entretien et le bilan de carrière](#)
- [Le bilan des compétences](#)
- [Le curriculum vitae \(CV\)](#)
- [La lettre de motivation](#)
- [Le diagnostic de compétences individuelles](#)
- [Savoir poser un diagnostic](#)
- [Savoir évaluer une compétence](#)
- [Le référentiel de compétences](#)
- [La fiche de poste](#)
- [L'entretien de recrutement](#)
- [Les diplômes universitaires](#)
- [Les compétences critiques](#)

... 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 arrivant](#)
- [Le rapport d'étonnement](#)
- [La conduite, le pilotage et l'animation de projet](#)
- [Le management opérationnel](#)
- [Le coaching professionnel](#)
- [Le codéveloppement professionnel](#)



Fiche N° O 01

Entretien de carrière Bilan de carrière

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 en évolution professionnelle (CEP) / 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 « Le conseil à l'agent sur le parcours professionnel et la carrière »](#) ;
- [Plaquette du CMVRH : écouter, accompagner, développer les compétences](#) ;
- Exemple de plaquette du conseil à l'agent : CVRH de Clermont-Ferrand : <http://intra.cvrh-clermont.i2/modalites-des-entretiens-r513.html>

Pour aller plus loin

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



Bilan de compétences

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 d'évolution professionnelle** 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 :

- ◆ Le bénéfice d'un bilan de compétences peut être accordé aux fonctionnaires **sur leur demande** pour les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet d'évolution professionnelle, **dans la limite des crédits disponibles**. Un agent ne peut prétendre à un autre bilan de compétences qu'à l'expiration d'un délai d'au moins cinq ans après le précédent.
- ◆ La demande de bilan de compétences d'un agent est notamment formulée à l'occasion de l'[entretien professionnel et de formation 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 peut être 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 en évolution professionnelle (CEP) / conseiller mobilité carrière (CMC) du CVRH 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 **1 500 à 3 000 €** 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.

Les fonctionnaires bénéficient d'un congé pour bilan de compétences, éventuellement fractionnable, qui ne peut excéder **vingt-quatre heures de temps de service**.

Pour compléter la préparation ou la réalisation de ce bilan, ils peuvent utiliser leur compte personnel de formation.

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 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 explicitement dans la convention tripartite. Ce document n'est toutefois pas versé au dossier de l'agent.

Acteurs et rôles

- Le [supérieur hiérarchique](#) : informe l'agent sur le dispositif et le met en relation avec un référent au sein du service.
- Le [responsable des ressources humaines](#) : 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 mobilité carrière \(CMC\) de CVRH](#) : 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** : 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 relatives 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 1^{er}, 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 Ecologie](#)
- http://formco.agriculture.gouv.fr/fileadmin/user_upload/3.Plus_d_info/Note_de_service/NS-FPTLV_2008pdf
- [Site internet de la fonction publique](#)



Fiche N° O 06

Coaching professionnel

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 spécifique ;
- ◆ 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.

À noter : le service du pilotage et 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 sont 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, chargé de mission d'encadrement...) 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, avec le prescripteur, les objectifs qui doivent à la fois satisfaire ses besoins et ceux de l'administration.

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 :
 - identifier leurs valeurs et leurs atouts ;
 - améliorer leur efficacité professionnelle ;
 - 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 ;
 - faire face à une situation particulière ;
 - 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](#) » – (2011).
- par messagerie, prendre contact avec le bureau de l'accompagnement du changement :
« [SPES/ACCES/ACCES2](#) »
- Fiche En Lignes n°35 [le coaching](#) (supplément de lignes – 2006).



Fiche N° O 07

Codéveloppement professionnel

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

Ce dispositif permet de travailler successivement, au cours de plusieurs séances, sur des sujets professionnels, réels, apportés, à tour de rôle, par un membre du groupe (4 à 8 personnes).

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 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 en administration centrale, au sein du CMVRH, du CEREMA 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

- 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 confrontant sa pratique professionnelle à celle des autres ;
- Apprendre à aider et à être aidé(e) par ses pairs ;
- Apprendre à travailler en groupe ;
- Apprendre à être plus efficace.

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](#)



Compagnonnage

Le recours au compagnonnage relève de la responsabilité collective d'un service. Organisé et porté par la hiérarchie, le compagnonnage fait partie 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 assurer.

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. Le compagnon participe à l'évaluation des compétences acquises par l'apprenant.
- Le compagnonnage repose sur une relation de confiance entre le compagnon, l'agent apprenant 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 facilitées par ce mode d'apprentissage.

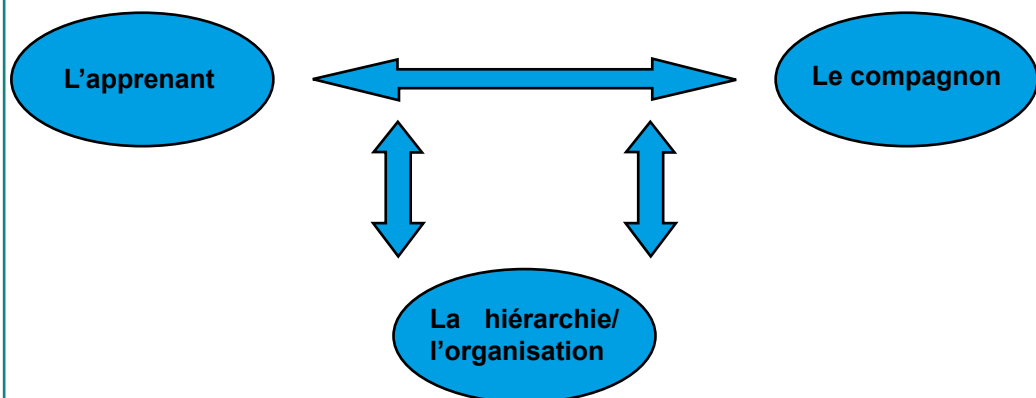
Le compagnon est un agent expérimenté (connaissances + expériences) reconnu par ses pairs et sa hiérarchie et qui possède les aptitudes relationnelles nécessaires (pédagogue).

Il facilite l'apprentissage par la pratique et la transmission de savoirs et savoir-faire opérationnels.

Le supérieur hiérarchique du compagnon autorise un de ses collaborateurs, à exercer, sur la base du volontariat, l'activité de compagnon qu'il mentionne dans le compte-rendu d'entretien professionnel et d'entretien de formation.

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 et pressent le compagnon.

La hiérarchie supérieure (direction) impulse (sensibilise à) 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 et l'entretien de formation annuel ; intégration du dispositif de compagnonnage dans le cadre du projet de service et/ou à l'occasion de la rédaction d'une 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 arrivant** : cela nécessite l'investissement de la hiérarchie de proximité, une certaine formation, un suivi et une évaluation.
- **le départ d'un agent** : il s'agit d'une démarche de capitalisation où il est demandé à l'agent partant de transmettre à un autre agent les savoirs et les savoir-faire, nécessaires à la maîtrise du poste, issus des 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.

a) par rapport aux partenaires de la démarche

- Le compagnon doit faciliter l'apprentissage de l'agent apprenant et le conduire à être progressivement autonome ; les connaissances transmises dépendent de ses compétences. Points de vigilance : habitudes acquises, nécessaire actualisation des informations, enjeux du poste, etc.
- L'agent apprenant doit être disponible et à l'écoute du compagnon.

- 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 qui doit être évalué.
- 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 l'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 »](#)



Fiche N° O 09

Congé de formation professionnelle (CFP)

Type de dispositif

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

Il permet aux agents de **parfaire leur formation** 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 de formation professionnelle 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 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. **Il peut être dispensé de cette obligation par l'autorité de nomination après avis de la commission administrative paritaire.**
- 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** : 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** : 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** : instruit la paie de l'agent demandeur d'un congé de formation professionnelle en fonction de la nouvelle situation administrative.
- **L'organisme de formation** : dispense la formation sollicitée par l'agent et produit l'attestation mensuelle de présence qu'il remet à l'agent.

Quelques outils

[Modèle de demande de congé de formation professionnelle](#)

Exemples de situations professionnelles

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

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
- [Circulaire Fonction Publique du 19 décembre 2007](#)
- Circulaire [FPTLV des ministères du 8 mars 2012](#)
- [Circulaire Agriculture du 8 octobre 2008](#)

Pour aller plus loin

- [Intranet Environnement](#)
- [Site internet Fonction Publique](#)



Fiche N° O 10

Curriculum-Vitae (CV)

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 1^{ère} 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 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 et 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 (que m'apporte l'information contenue dans le CV ? Qu'ai-je besoin de savoir de plus ?, ...).

[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 \(CMC\) de CVRH](#) peut conseiller l'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
- Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

Ressources complémentaires

[Guide DGAFP n°3 sur les outils de la mobilité](#)



Fiche N° O 11

Diagnostic de compétences individuelles

Type de dispositif

Le diagnostic de compétences est une démarche permettant, à un supérieur hiérarchique, d'identifier les ressources (savoirs et savoir-faire) que son collaborateur possède ou doit acquérir.

La compétence peut être définie comme la capacité d'un agent à mobiliser, en situation professionnelle, un certain nombre de ressources personnelles et de l'environnement en les combinant de manière appropriée afin de produire une performance pré-définie dans un contexte donné. Elle est évaluable.

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.

Dans cette fiche, le vocabulaire retenu par le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), dénominateur commun à la fonction publique d'état a été privilégié. Le Répertoire ministériel des emplois-types [RME] est articulé au RIME).

Connaissance [ou savoir]

« La connaissance s'applique aux savoirs théoriques et techniques qui s'acquièrent par formation, expérience professionnelle ou extra-professionnelle » (source : RIME)



Connaissance [ou savoir]

- Savoirs généraux, relatifs à de grands domaines de connaissances
- Savoirs socioprofessionnels, liés au contexte (normes, procédures, règles, culture « métier », etc.)

Savoir-faire

« 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 » (source : RIME)



Savoir-faire

- Savoir-faire opérationnels,
- Savoir-faire relationnels.

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 doit 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 et de formation).

- [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-types \(RME\) - Fiche O 35](#)

Exemples de situations professionnelles

- Accueil d'un agent arrivant.
- Entretien professionnel et entretien de formation.
- 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 \(avril 2007\)](#)
- Fiche CEDIP En Lignes n° 57 : [identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant \(mars 2013\)](#)
- Fiche CEDIP En Lignes n° 60-1 : [savoir-être ou savoir-faire relationnel](#)
- [Glossaire des concepts utilisés dans le répertoire interministériel des métiers de l'État \(RIME\)](#)
- [Les usages du Répertoire interministériel des métiers de l'état – DGAFP](#)
- [Répertoire des emplois-types du ministère \(RME\)](#)



Fiche N° O 12

Compte personnel de formation (CPF)

Type de dispositif

L'ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017, portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, amende, pour les fonctionnaires le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) et instaure le **compte personnel de formation (CPF)**.

Le compte personnel de formation est la principale composante du **compte personnel d'activité (CPA)** constitué du compte personnel de formation et du compte d'engagement citoyen (CEC). Ce dispositif met un terme au droit individuel à la formation (DIF) dans la fonction publique.

Ce droit favorise le développement professionnel, facilite les parcours professionnels dans ou hors fonction publique, la mobilité et la promotion, ainsi que l'accès aux différents niveaux de qualification professionnelle existants. Il permet l'adaptation aux évolutions prévisibles des métiers. Il concourt notamment à la progression des personnes les moins qualifiées.

En outre, tout fonctionnaire peut bénéficier, à sa demande, d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et mettre en œuvre son projet d'évolution professionnelle, notamment dans le cadre du conseil en évolution professionnelle / conseil mobilité carrière.

L'utilisation du CPF est un droit à l'initiative de l'agent.

Description du dispositif

Le compte personnel de formation permet au fonctionnaire de constituer un crédit d'heures de formation, afin d'accéder à une **qualification** ou de développer ses compétences dans le cadre d'un **projet d'évolution professionnelle** (mobilité, promotion, reconversion, formation diplômante ou qualifiante).

Le fonctionnaire utilise, à son initiative et sous réserve de l'accord de son administration, les heures qu'il a acquises sur ce compte en vue de suivre des **actions de formation**, hors celles relatives à l'adaptation aux fonctions exercées qui relèvent de l'initiative de l'employeur.

Les actions de formation suivies au titre du CPF ont lieu, en priorité, pendant le temps de travail.

Le CPF peut être utilisé en combinaison avec le congé de formation professionnelle (CFP). Il peut être utilisé en complément des congés pour validation des acquis de l'expérience (VAE) et pour bilan de compétences.

Il peut enfin être utilisé pour suivre des actions de formation à la préparation aux examens et concours en complément de la décharge de droit de 5 jours. En outre, l'agent inscrit à un concours ou examen professionnel peut, dans la limite d'un total de 5 jours par année civile, utiliser son compte épargne temps (CET) ou, à défaut, son compte personnel de formation (CPF) pour disposer d'un temps de préparation personnelle selon un calendrier validé par son employeur.

Ce dernier **prend en charge** les frais pédagogiques de formation. Il **peut** également prendre en charge les frais occasionnés par les déplacements.

La mobilisation du CPF fait l'objet d'un accord entre le fonctionnaire et son administration. Toute décision de refus opposée à une demande de mobilisation du CPF doit être motivée selon l'un des trois critères suivants : **nature, calendrier, financement** et peut être contestée à l'initiative de l'agent devant l'instance paritaire compétente.

Si une demande de mobilisation du CPF a été refusée pendant deux années consécutives, le rejet d'une troisième demande portant sur une action de formation de même nature ne peut être prononcé qu'après avis de l'instance paritaire compétente.

Lorsque plusieurs actions de formation permettent de satisfaire la demande de l'agent, une priorité est accordée aux actions de formation assurées par l'employeur de l'agent. Le délai d'instruction d'une demande est de **2 mois** et nécessite une réponse explicite.

L'alimentation de ce compte s'effectue à la fin de chaque année, à hauteur de 24 h maximum par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 h, puis de 12 h maximum par année de travail, dans la limite d'un **plafond total de 150 h**.

Pour le fonctionnaire qui appartient à un corps ou cadre d'emplois de **catégorie C** et qui n'a pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme ou titre professionnel de niveau 5 (niveau CAP, BEP), l'alimentation du compte se fait à hauteur de 48 h maximum par an et le plafond est porté à 400 h.

Lorsque le projet d'évolution professionnelle vise à prévenir une **situation d'inaptitude** à l'exercice de ses fonctions, le fonctionnaire peut bénéficier d'un crédit d'heures supplémentaires, dans la limite de 150 h. Cet abondement s'ajoute aux droits acquis par l'agent. Ce dernier doit produire un avis médical. L'alimentation du compte est calculée au prorata du temps travaillé pour les agents nommés sur des emplois à temps non complet. Le temps partiel est assimilé à du temps plein dans l'acquisition des droits à formation.

Les droits acquis préalablement au recrutement dans la fonction publique au titre du compte personnel de formation sont conservés. De même, les droits acquis au titre du droit individuel à la formation (DIF) sont transférés dans le CPF. La portabilité du CPF est totale entre les 3 fonctions publiques et entre les secteurs public et privé. Ces dispositions sont applicables également aux agents contractuels, aux ouvriers et aux vacataires.

Le compte d'engagement citoyen (CEC) reconnaît l'engagement citoyen comme source de droits à la formation. Depuis le 1^{er} janvier 2017, tout agent public qui intègre la réserve militaire, s'investit dans une activité de direction d'une association ou exerce la fonction de maître d'apprentissage acquiert des droits à la formation (maximum 20 h par an dans la limite d'un plafond de 60 h). Ces droits peuvent être utilisés pour suivre une formation permettant de mieux exercer les activités liées à l'engagement citoyen ou pour **compléter les droits relevant du CPF** dans l'objectif de réaliser un projet d'évolution professionnelle.

Acteurs et rôles

- Le niveau central définit et anime la politique du CPF au sein des ministères.
- Le niveau local accompagne, conseille les agents et valide l'utilisation du CPF.
- 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 ou non des actions de formation au titre du CPF.
- Le service des RH informe annuellement les agents et leur supérieur hiérarchique des droits acquis et consommés au titre du CPF, des formations suivies et des formations refusées. Il instruit les demandes de formation.
- Le conseiller de CVRH intervient en accompagnement dans le cadre du conseil en évolution professionnelle / conseil mobilité carrière.

Ressources complémentaires

- [Loi 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels](#)
- [Ordonnance 2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique](#)
- [Décret 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie](#)
- [Décret 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la FPTLV des fonctionnaires de l'État](#)
- [Circulaire DGAFP du 10 mai 2017 CPA](#)
- [Guide DGAFP 2017 de mise en œuvre du compte personnel de formation des agents publics de l'État](#)
- [DGAFP : site du compte personnel d'activité](#)
- [Mon compte activité](#)
- [Répertoire national des certifications professionnelles](#)
- [Site de la DRH](#)
- [Foire aux questions](#)



Fiche N° O 13

Transmission de savoirs

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 GPEEC, 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 des actions 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 l'action de formation en présentiel peut avoir une place.

Acteurs et rôles

- L'apprenant
- [Le supérieur hiérarchique](#)
- [Le service ressources humaines de proximité](#)
- Le réseau formation ministériel (CMVRH, IFORE, Écoles, etc.)
- Le réseau formation interministériel ([plates-formes SGAR RH](#), etc.)

Quelques modalités

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

La formation initiale permet, au début d'une activité professionnelle, d'acquérir les savoirs fondamentaux nécessaires à la maîtrise de la fonction afférente; la formation continue 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](#)
- ◆ [le compagnonnage](#)
- ◆ [le tutorat](#)

4- la gestion de la connaissance avec organisation de la veille documentaire :

- ◆ collecter et trier les flux d'informations;
- ◆ mettre en place un réseau d'information avec des 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 à des réseaux professionnels permet aux agents, par échanges, d'apprendre les uns des autres et de 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 par exemple), permet d'évaluer les résultats pour faire des propositions d'amélioration.

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

- ◆ [le passage de relais – tuilage](#)

Exemples de situations professionnelles

- S'adapter à un nouveau poste
- S'adapter aux évolutions de son poste actuel
- Utiliser les nouveaux outils transversaux (méthodes de travail, TIC, etc.)
- Se reconverter professionnellement
- Préparer un examen ou un concours

Pour aller plus loin

- [La formation ouverte et à distance \(FOAD\)](#)
- [Le e-learning](#) : penser l'éducation de demain (commission des communautés européennes – 24/05/2000)
- 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](#) »
- Fiche CEDIP « En lignes » n°44-2 « [Capitaliser et transférer les compétences au sein d'une unité](#) »
- Guide DGAFP « [la transmission des savoirs](#) »
- Fiche CEDIP « Supplément de lignes » n°70 « [Guide méthodologique pour organiser la transmission des savoirs](#) »



Fiche N° O 14

Entretien professionnel et de formation

Type de dispositif

Exercice annuel, l'entretien professionnel et de formation constitue un outil de management et de gestion des ressources humaines (RH), fixant un cadre d'échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Il permet à l'agent d'être acteur de son évolution professionnelle et conforte le N+1 dans son rôle de cadre de proximité.

Ce dispositif concerne tous les agents, titulaires ou non, quelle 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 et de formation 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 le contexte et les objectifs pour l'année à venir,
- ◆ d'établir la nécessité d'acquérir ou de développer des compétences,
- ◆ 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,
- ◆ d'évaluer les perspectives d'évolution professionnelle,
- ◆ d'apprécier la valeur professionnelle de l'agent.

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 du volet 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 de l'appui au pilotage du service et à la gestion (SG/DRH/G) 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](#), antenne du CVRH de Paris localisée à La Défense (« antenne de La Défense ») 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 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 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 de formation 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 »](#), DGAFP, 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 »](#)



Fiche N° O 15

Entretien de recrutement

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.

Avec les candidats en situation de handicap, le recruteur doit également évoquer les éventuelles compensations au handicap à mettre en place (aide particulière, aménagement de poste, du temps de travail...); à compétences égales, l'agent en situation de handicap étant prioritaire dans le recrutement.

Le recruteur peut être aidé dans sa démarche de recrutement par le [conseiller en recrutement](#) ou par les conseillers mobilité carrière (ou conseiller en évolution professionnelle) du CMVRH, notamment dans le cadre de recrutements d'agents en situation de handicap.

■ 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 \(CV\)](#)
- [La fiche de poste](#)
- [Le répertoire ministériel des emplois types \(RME\)](#)
- [Le répertoire interministériel des métiers de l'État \(RIME\)](#)

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 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.



Fiche N° O 16

Entretien thématique

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, les positions statutaires, la mobilité, la formation tout au long de la vie et les compétences.

Description du dispositif

L'entretien thématique et généralement court et permet de répondre à une question précise de l'agent. Il peut se réaliser en face à face, par téléphone ou visioconférence. Il est conduit par un [conseiller mobilité carrière](#) (également nommé conseiller en évolution professionnelle) 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. Le compte-rendu 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 formation professionnelle tout au long de la vie (VAE, CPF, préparation aux examens et concours, formations proposées dans un domaine précis...);
- 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, informations sur les positions statutaires de la mobilité...
- 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 Mâcon](#)
- 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 N° O 17

Fiche de poste

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 de nos ministères.

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 et de formation 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).

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.

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 « **objectivé** » 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.

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.

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 le site « Place de l'emploi public » pour les recrutements externes.

[Les conseillers aux services](#) des CVRH qui peuvent apporter un appui ponctuel aux cadres des services dans leurs processus de recrutement.

Quelques outils

- [Le modèle-type de fiche de poste DRH](#) et son [mode d'emploi](#)
- [Le répertoire ministériel des emplois-types](#)
- [Le répertoire interministériel des Métiers de l'État](#)
- [Le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État](#)
- [L'entretien professionnel et de formation](#)

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 ?](#)



Fiche N° O 18

Réseaux

Type de dispositif

Un réseau est un système organisé de relations entre acteurs situés à distance, ayant besoin de coopérer, partager, échanger des connaissances, des outils et des expériences pratiques pour développer les compétences individuelles et la compétence collective. Les réseaux assurent ainsi la cohérence d'actions sur les **missions stratégiques** ministérielles (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 ou de directions d'administration centrale suivant le cas.

Description du dispositif

Les réseaux permettent de développer les compétences individuelles et la compétence collective 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 ministérielles dans les territoires.

Il existe deux types de réseaux :

- ◆ **les réseaux de pilotage des politiques publiques** : ils s'adressent aux « têtes de réseaux » régionales ;
- ◆ **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 ponctuels ;
- ◆ les réunions spécifiques avec les correspondants « outils-métiers » ;
- ◆ les groupes de travail.

Les réseaux pilotés par les organismes du Réseau Scientifique et Technique (RST) font l'objet de dispositions spécifiques.

Acteurs et rôles

Les principaux acteurs des réseaux :

■ **Les représentants ministériels en région** sont les « têtes de réseaux » régionales, constituées essentiellement des équipes de direction des services. Leur mission est 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** peuvent être des chargés de mission, des référents, etc. Ils partagent 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 visioconférence, sites dédiés participatifs.

Sur le territoire, les services régionaux 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** doit être élaborée, afin de préciser les objectifs, les sujets traités, la fréquence des réunions et les modalités de travail entre les réunions, le rôle des membres, les publics cibles.

Les établissements publics peuvent également disposer de leurs propres réseaux en fonction des thèmes traités en lien avec les politiques ministérielles.

Quelques outils

- ◆ [compétences collectives et individuelles](#)
- ◆ [compétences collectives](#)
- ◆ [compétences individuelles](#)

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



Fiche N° O 19

Lettre de motivation

Type de dispositif

La 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. 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 comporte 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 services, managers de proximité : ils utilisent la lettre de motivation pour définir la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne.

Le candidat : il effectue une analyse du contexte du poste et démontre que son profil, ainsi que sa motivation feront de lui le meilleur candidat.

Quelques outils

- [« Liste de qualités professionnelles »](#)
- [« Exemple de lettre de motivation »](#)

Situations professionnelles concernées

- 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 enjeu



Fiche N° O 20

Management opérationnel

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, management transversal, etc.

Cette fiche traite plus particulièrement du management opérationnel ou hiérarchique (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, organiser la polyvalence ;
- ◆ 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 ; réaliser les entretiens professionnels et de formations ;
- ◆ Suivre les 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,
- ◆ valoriser les parcours des agents : leur permettre de développer leurs compétences.

Gérer quotidiennement l'unité :

- ◆ organiser le fonctionnement quotidien de l'unité : circulation de l'information, courrier, classement, suppléances, 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
- ◆ Je mobilise les compétences des agents
- ◆ J'adapte les compétences aux évolutions

■ Fiches outils :

- ◆ [Le diagnostic de compétences](#)
- ◆ [Entretien professionnel et de formation](#)
- ◆ [L'entretien de recrutement](#)
- ◆ [La fiche de poste](#)
- ◆ [Le parcours de professionnalisation individuel](#)
- ◆ [Le plan de développement des compétences](#)
- ◆ [Le référentiel de compétences](#)
- ◆ [La fonction RH du cadre du supérieur hiérarchique](#)
- ◆ 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](#)

(1) [Les différents niveaux de management](#)

(2) Norme AFNOR X560 management des processus

(3) [La motivation](#)



Fiche N° O 21

Parcours de professionnalisation individuel (PPI)

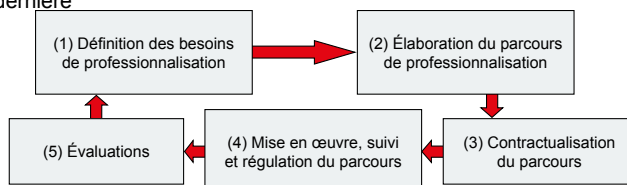
Type de dispositif

Un **parcours de professionnalisation individuel (PPI)** 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.).

(3) 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.

(4) 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.

(5) Évaluations : à 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 la personne qualifiée dans les diagnostics de compétences	Il conduit l'entretien thématique et rédige un compte rendu succinct si nécessaire
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'échanges 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 - chargé 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](#)
- [Entretien professionnel et de formation](#)
- [Fiche de poste](#)
- [Parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#)
- [Plan de formation](#)
- [Référentiel de compétences](#)
- [Immersion dans un nouveau poste](#)
- [Chargé de formation en administration centrale \(AC\) ou en service territorial](#)
- [Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines \(CMVRH\)](#)
- [Cellule régionale de formation](#)
- [Plan de développement des compétences](#)
- [Plan régional de formation](#)

Quand recourir au parcours de professionnalisation individuel (PPI) ? (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 nécessiter la mise 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)
- L'évaluation d'un dispositif de formation : Fiche CEDIP « En lignes » N°42-1 - [« Mémento pour évaluer un dispositif de formation »](#)



Conduite, pilotage et animation de projet

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 à minima maîtriser les connaissances techniques générales propres au sujet à traiter.

■ Le degré de complexité d'un projet varie en fonction de certains critères

CRITÈRES	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ	
	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).

■ 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
- [Conduire un projet, VADEMECUM DREAL Lorraine avec exemple de lettre de mission, cadre d'analyse et techniques de production](#)



Parcours de professionnalisation thématiques

Les parcours de professionnalisation thématiques sont une priorité de l'offre d'accompagnement proposée aux services et aux agents avec un portage commun CMVRH (10 CVRH et CEDIP). Ils peuvent être conçus et déployés par une 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.**

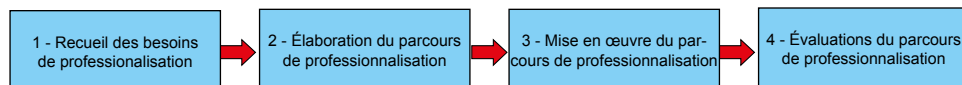
Lorsque ces parcours ne contiennent que des actions de formation, ils peuvent être aisément complétés par d'autres modalités ([compagnonnage](#), [tutorat](#), identification de situations professionnalisantes, séminaires, etc) et d'autres ressources à disposition des agents sur un domaine ou métier ([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 d'un domaine ou métier : 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 thématique : 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 thématique : 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 stages 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 prestations :
 - une assistance au maître d'ouvrage pour bâtir le parcours et constituer le référentiel de compétences ;
 - la mise en œuvre du parcours et la mobilisation d'un partenaire extérieur qui sera chargé de son évaluation.
- ◆ [le supérieur hiérarchique](#) accompagne le collectif de travail dans l'identification des besoins de compétences 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/Paye (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 concerné
- À la suite de l'[entretien professionnel et de formation](#)
- Adaptation rapide des compétences à une évolution des missions

Ressources complémentaires

- [Diagnostic de compétences](#)
- [Fiche de poste](#)
- [Référentiel de compétences](#)
- [Immersion dans un nouveau poste](#)
- [Plan de développement des compétences](#)
- [Plan régional de formation](#)

Pour aller plus loin :

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



Préparation aux examens et concours (PEC)

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 des ministères, dans leur préparation aux épreuves des concours internes et examens professionnels. Les agents des établissements publics sous tutelle des ministères 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 ;
- ◆ du 6 mai 2017, relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

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) et la circulaire du 10 mai 2017, relative aux modalités de mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique, précisent 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 pour des formations de PEC organisées ou agréées par l'administration :

- ◆ ouvrent un droit à 5 jours de décharge maximum par an. La satisfaction de la demande peut être différée pour raisons de service ;
- ◆ possibilité de mobiliser son compte personnel de formation (CPF), en complément, pour des formations courtes jusqu'à 150 h maximum ;
- ◆ possibilité de prendre un congé de formation professionnelle (CFP) pour des formations longues, 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 ;
- ◆ en outre, tout agent inscrit à un concours ou examen professionnel peut, dans la limite d'un total de 5 jours par année civile, utiliser son compte épargne temps, ou à défaut son compte personnel de formation, pour disposer d'un temps de préparation personnelle, selon un calendrier validé par son employeur.

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 de PEC régionale et la met en œuvre dans le cadre de sa responsabilité de maître d'ouvrage déconcentré.

Les autres services territoriaux des ministères :

- ◆ lorsqu'une DREAL ou un CVRH met en place un dispositif de PEC, tout agent des services territoriaux des ministères a la possibilité de s'inscrire dans ce dispositif.

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

- ◆ met en œuvre sous le 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 de PEC régionaux ;
- ◆ réalise ou confie (à un prestataire) la réalisation des actions de PEC à vocation régionale et locale.

Les directions départementales interministérielles (DDI) :

- ◆ réalisent localement les actions de 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 de PEC auxquelles les agents des ministères 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 consolidé, relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État](#)
- [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](#) (annexe 8)
- [Décret n° 2017-928 du 6 mai 2017, relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie](#)
- [Circulaire du 10 mai 2017 relative aux modalités de mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique](#)

Quelques outils

- [Le compte personnel de formation \(CPF\)](#)
- [Le congé de formation professionnelle](#)
- La formation VASCO : [valoriser et Apporter du Sens aux Connaissances de nos Organisations \(FOAD\)](#)

Pour aller plus loin :

- L'ensemble des informations sur la FPTLV est consultable sur la [rubrique Formation du site intranet du secrétariat général des ministères](#)



Savoir poser un diagnostic

Type de dispositif

Par analogie avec la définition médicale, 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 conduit 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** consiste 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 professionnel de la démarche procède au diagnostic. Selon l'objet, l'analyse sera différente.

Par exemple, celle-ci 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 ou ReTex)** : points forts, points faibles, pistes possibles d'évolution.
- **L'analyse AFOM** (acronyme pour Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) **ou SWOT / matrice SWOT** (acronyme dérivé de l'anglais pour *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) constitue la méthode la plus utilisée pour pratiquer une analyse et faire un diagnostic.

Facteurs externes (origine environnementale)	Facteurs internes (origine organisationnelle)
Opportunités	Atouts / 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 quelles façons, dans quelles conditions, par quels procédés...
C = Combien ?	Dans quelles mesures, valeurs en cause, à quelles doses, avec quels coûts...
P = Pourquoi ? ou P = Pour quoi ?	Causes, facteurs déclenchants Motifs, finalités, objectifs

■ [Le diagnostic de compétences](#)

Exemples de situations professionnelles

- Diagnostic de compétences pour 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](#) »



Savoir évaluer une compétence

Type de dispositif

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

Ces 3 conditions sont cumulatives pour atteindre les objectifs fixés.

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

Description du dispositif

■ **L'évaluation des compétences, dans un contexte donné selon les moyens mis à disposition, peut se faire par :**

- ◆ **L'analyse de la motivation** (la volonté d'agir est essentielle en situation professionnelle) ;
- ◆ **La mesure / l'appréciation du capital de ressources personnelles** (savoirs, savoir-faire, savoir-être) que l'agent doit mobiliser. 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 questions ouvertes et questions fermées).
- ◆ **L'analyse des pratiques professionnelles**, réalisée à partir d'observations issues de mises en situation, s'articule autour de plusieurs axes :
 - définition des critères et des indicateurs précisant les modalités de réalisation de l'activité ;
 - appréciation du comportement de l'agent en situation professionnelle ;
 - échanges réguliers entre le N+1 et l'agent afin, si nécessaire, de recadrer la méthode et/ou d'adapter le rythme de progression.
- ◆ **L'évaluation des résultats** consiste à vérifier si l'agent a atteint les objectifs assignés, au regard de la façon dont il a su mobiliser ses ressources pour mettre en œuvre les processus. Cette phase peut prendre la forme d'un retour d'expérience, lequel permettra d'apprécier la pertinence des pratiques de l'agent en situation professionnelle. Si toutefois, les résultats attendus n'ont pas été réalisés conformément à la commande, la mise en place de dispositifs alternatifs peut être envisagée.

■ **Un corpus de questions 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
déclaratif	On demande à l'agent de procéder à un auto-diagnostic à l'aide d'un questionnaire support	Ces outils, pratiques, simples, couramment utilisés, doivent être croisés.
entretien	Entretiens avec agents individuellement ou petit groupe d'agents	
<u>retour d'expérience</u>	Analyse, après l'action, d'un processus de production mis en œuvre par un collectif de travail	Très utilisé ; 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 ; peut 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 ou 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 :

- Parmi les ressources mobilisables de l'environnement, on peut citer les réseaux documentaires, les systèmes d'informations et [les réseaux professionnels](#)
- [Le bilan de compétences](#)
- [Le diagnostic de compétences](#)
- [L'entretien professionnel et de formation](#)
- [Le référentiel de compétences](#)
- [La méthode d'évaluation dite à 360°](#)
- [L'assessment center](#)
- Fiche « En Lignes » n°57 (CEDIP – Mars 2013) : [« identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant »](#)
- **G. Le Boterf : Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation**



Parcours d'intégration d'un arrivant

Type de dispositif

Un parcours d'intégration peut se définir comme l'ensemble des mesures prises pour accueillir un agent, l'intégrer dans le collectif de travail et lui permettre de se professionnaliser dans les meilleures conditions.

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 poursuit les mois suivants ;
- ◆ articule accueil, découverte du milieu professionnel et professionnalisation ;
- ◆ est adapté au profil de l'agent.

Principales étapes :

■ Accueil de l'agent

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 (niveau direction ou chef de service) ;
- ◆ 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 préparées et planifiées 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, 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 et/ou des pairs ; 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 : cas assez rare où l'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 de hiérarchiser les différents types de savoirs et savoir-faire à acquérir ou à conforter par l'agent pour construire un dispositif de professionnalisation adapté.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le parcours d'intégration doit faire l'objet d'une évaluation, notamment par l'agent accueilli. Cette évaluation doit permettre de faire évoluer la démarche pour la rendre performante.

Acteurs et rôles

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

- ◆ **l'agent** : à travers la sécurisation de sa prise de poste et la facilitation de son insertion dans le milieu professionnel.
- ◆ **le supérieur hiérarchique** : via un suivi personnalisé lui permettant de découvrir les ressources et les potentialités de l'agent.
- ◆ **le collectif de travail** : cohésion autour de l'agent arrivant, valorisation du rôle de chacun pour assurer sa pérennité en tant que tel.
- ◆ **la structure** : pour renforcer les compétences collectives, maîtriser l'image et l'information.

Quelques outils

- [Fiche de poste](#)
- [Parcours de professionnalisation individuel \(PPI\)](#)
- [Savoir poser un diagnostic](#)
- [Savoir évaluer une compétence](#)
- [Rapport d'étonnement](#)
- [Passage de relais - tuilage](#)
- [Compagnonnage et tutorat](#)
- [Grille d'auto-diagnostic et de co-diagnostic](#) des différents types de savoirs et savoir-faire prioritaires. Ce document, élaboré à partir de la fiche de poste, 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](#) »



Plan de développement des compétences

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 co-développement, le fonctionnement en groupe de pairs, l'accompagnement collectif et individuel des agents, etc.

Le plan de développement des compétences qui formalise les compétences à développer et les différents leviers d'actions est un document-clé de la feuille de route ministérielle compétences-formation aussi bien à l'échelle nationale que régionale.

Type de dispositif

Le plan de développement des compétences définit une stratégie pluriannuelle de maintien et 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 professionnel. Il identifie les leviers à mobiliser pour y parvenir sur la période du plan (3 ans). Il est fondé sur l'analyse des écarts existant entre les compétences nécessaires et les compétences réellement disponibles au moment de son élaboration.

Plusieurs niveaux de plans de développement des compétences coexistent dans nos ministères : le plan national de développement des compétences (PNDC) au niveau d'un programme LOLF, [le plan régional de développement des compétences \(PRDC\)](#) au niveau d'une zone de gouvernance des effectifs (impliquant l'ensemble des services de la zone).

Description du dispositif

Le plan de développement des compétences est construit à partir de documents de contexte :

		Documents de contexte	Plan de développement des compétences	Programme de formation
Niveau national	Le responsable de programme	En articulation avec : - la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) - la feuille de route ministérielle à 3 ans - les travaux de prospectives nationales conduits par le groupe stratégique des compétences (GSC)	élabore le plan national de développement des compétences (PNDC) à 3 ans	élabore et décline son programme national annuel de formation
Niveau régional	Le responsable de la zone de gouvernance des effectifs (RZGE)	En articulation avec : - le document stratégique régional (DSR) - le volet gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) du DSR	élabore le plan régional de développement des compétences (PRDC) sur 3 ans	élabore et décline son programme régional annuel de formation
Niveau local	Le responsable d'un service ministériel ou interministériel	En articulation avec les orientations de la zone de gouvernance des effectifs (ZGE), l'entretien professionnel et l'entretien de formation		peut élaborer et déclinier un programme local de formation

En lien avec

Acteurs et rôles

Au niveau national, les responsables de programme, en dialogue avec les services, élaborent un plan national de développement des compétences (PNDC) pour une durée de trois ans. Il a pour objet l'évolution des compétences existantes à maintenir ou à faire émerger dans les domaines métiers au moyen de leviers d'actions clairement identifiés. Ce document 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 à la détermination des orientations régionales en matière de maintien et de développement des compétences, les chefs de service ministériels ou interministériels relevant de la zone de gouvernance. Ceci s'inscrit dans le prolongement du document stratégique régional (DSR) et son plan de GPEEC/GPRH. Ainsi, le directeur régional assure un lien essentiel entre le niveau central (orientations nationales de chaque direction générale) et le niveau régional. Le plan régional de développement des compétences (PRDC) est décliné dans le [programme régional de formation](#).

Au niveau local (administration centrale et services territoriaux), les chefs de service sont responsables du maintien et du développement des compétences collectives et individuelles 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, et de les confronter aux orientations du service. La mise en place d'un programme local de formation (PLF) est à l'initiative des services.

Le [CMVRH](#) apporte son appui aux services 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.

Pour aller plus loin :

- [Plan régional de développement des compétences](#)
- [Cadre organisationnel du système compétences-formation au sein de nos ministères](#)
- [Feuille de route ministérielle de la politique compétences-formation de 2015 à 2017](#)
- [GPEEC : les définitions clés](#) (rubrique intranet DRH)
- Fiche CEDIP « En Lignes » n°42-2 : « [Un outil au service du diagnostic des compétences](#) »

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.

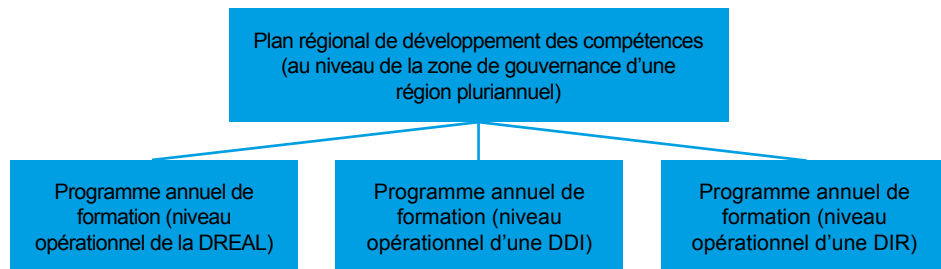
Type de dispositif

La formation dans nos ministères 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 ministérielles. 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

ÉTAPES Processus	OBJECTIF DE L'ÉTAPE	DÉCLINAISON DE L'ÉTAPE
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.

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 formation de la DGALN](#)

Pour aller plus loin :

- [Élaborer un plan de formation](#) (site internet du CEDIP)
- [Le plan régional de formation de la DREAL Pays de Loire](#)



Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)

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, ainsi que 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 doit préparer très minutieusement son dossier à l'aide notamment de ses fiches de postes
- Les membres du jury 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 \(RME\)](#)
- [Le répertoire interministériel des métiers de l'État \(RIME\)](#)
- [Le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État](#)
- [La circulaire fonction publique du 30 mars 2007](#)



Rapport d'étonnement

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 de l'unité d'accueil.

Le rapport d'étonnement est un outil de management des ressources humaines qui vise à :

- ◆ intégrer les nouveaux collaborateurs ;
- ◆ profiter d'un 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 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 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 et, le cas échéant, 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 et, le cas échéant, 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 de l'arrivant sur des aspects spécifiques : ce qui l'a surpris, les points forts/faibles, de nouvelles idées ...

Acteurs et rôles

L'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 de l'arrivant en répondant à ses interrogations. Il le sensibilise à l'importance accordée par l'organisation au processus d'étonnement. Il doit rendre lisibles et intelligibles 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 leurs 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. Cette posture crée une dynamique d'organisation apprenante.

Quelques outils

■ QQQQCCPP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Pour quoi ?) 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

■ 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 rapport d'étonnement

	Processus métier / Méthode	Management	Soutien RH	Informatique
Éléments de sur- prise	Accueil du public	Beaucoup de réunions	Le supérieur a toujours sa porte fermée	Existence d'une plate-forme collaborative
Points positifs	Les visiteurs sont bien orientés	Présence de tous les agents convoqués	Il ne refuse jamais un entretien	Beaucoup de membres
Points négatifs	Les agents ne sont pas informés de l'arrivée des visiteurs	Jamais de compte-ren- du à l'issue	Les entre- tiens sont toujours interrompus	Peu sont actifs
Sugges- tions	Systématiser l'annonce de l'arrivée d'un visi- teur auprès des secrétariats	Préférer un relevé de décisions au compte- rendu	Se rendre disponible en renvoyant le téléphone pendant les entretiens	La ligne hiérarchique pourrait encourager et valoriser l'implication des agents
Obser- vations diverses				

■ 2- [Rapport d'étonnement](#)

Pour aller plus loin :

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



Référentiel de compétences

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 des missions dédiées, et celles que d'éventuelles activités nouvelles amènent 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.

■ L'élaboration d'un tel outil suppose :

- ◆ 1. À partir des missions, de faire émerger les activités et les résultats attendus,
- ◆ 2. d'intégrer dans la réflexion :
 - le contexte dans lequel se déroulent les activités,
 - le type et le niveau de complexité du problème à résoudre.
- ◆ 3. de formuler la compétence en utilisant un verbe d'action,
- ◆ 4. de ne retenir dans le référentiel que les 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 consignées dans une grille.

Acteurs et rôles

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

Quelques outils

- [L'analyse des situations de travail](#), pour l'ensemble d'une organisation ou pour un poste identifié.
- [Le diagnostic de compétences](#)
- [La fiche de poste](#)
- [Savoir poser un diagnostic](#)
- [Savoir évaluer une compétence](#)
- [Le répertoire ministériel des emplois-types \(RME\)](#)
- [Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat](#)

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

COOPÉRATION ET CONDUITE D'ÉQUIPE (référentiel de compétences)			
Mission	Activités	Résultats attendus	Compétences
Amener ses collaborateurs à travailler collectivement	Activité 1 : Mobiliser l'équipe dans le cadre du projet de service Activité 2 Activité 3 ...	Avoir un projet de service partagé	Favoriser l'échange et le partage au sein de l'équipe en reconnaissant la valeur des apports individuels au collectif de travail

Le référentiel de compétences peut être décliné en référentiel de ressources, avec lequel il est souvent confondu.

COOPÉRATION ET CONDUITE D'ÉQUIPE (référentiel de ressources)						
Mission	Activités	Résultats attendus	Compétences	Savoir	Savoir-faire	Savoir-faire relationnel
Amener ses collaborateurs à travailler collectivement	Activité 1 : Mobiliser l'équipe dans le cadre du projet de service	Avoir un projet de service partagé	Favoriser l'échange et le partage au sein de l'équipe en reconnaissant la valeur des apports individuels au collectif de travail	Connaître les membres de son équipe, leurs modes d'organisation et de fonctionnement	Reconnaître la valeur de la participation de chaque membre de l'équipe en fonction de son apport au collectif	Donner l'exemple par son comportement participatif

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 – Mai 2012 : [« Les référentiels dans le management des compétences »](#)
- Lettre du CEDIP « Supplément de lignes » n° 57 – Mars 2013 : [« Des verbes pour l'action »](#)



Repertoire des emplois-types (RME)

Type de dispositif

Le répertoire des emplois-types 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 de nos deux ministères.

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. Les emplois-types sont répartis au sein de 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 ;
- ◆ préparer des recrutements ;
- ◆ d'aider à la construction de parcours professionnels et à la facilitation des mobilités.

La majorité des fiches emplois-types comprend une correspondance avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), 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 :

- ◆ [programme de formation](#) ;
- ◆ [parcours professionnel](#) ;
- ◆ [fiche de poste](#) ;
- ◆ etc.

Acteurs et rôles

Le répertoire des emplois-types est un outil en constante évolution. En effet, les politiques innovantes et évolutives portées par nos ministères influencent fortement l'évolution des métiers. Le répertoire est donc appelé à être régulièrement actualisé.

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

- ◆ des directions d'administration centrale,
- ◆ des services déconcentrés.

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

Quelques outils

Le répertoire des emplois-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 emplois-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'État.

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

- ◆ d'adapter les plans / programmes 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 emplois-types](#)
- Fiche CEDIP « En lignes » n° 47 : [« Le répertoire ministériel des emplois-types : quelles applications pratiques ? »](#) – Novembre 2010
- [Répertoire interministériel des métiers de l'État \(RIME\)](#) – Édition 2017



Dispositif de capitalisation

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) ;
- À ce niveau, sont définies, 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 ? À 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. S'il n'est pas lui-même chef de projet, il 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 savoirs et les savoir-faire objets de la capitalisation ont pour mission :

- ◆ d'apporter des éléments relatifs au sujet ;
- ◆ d'aider à la valorisation des productions en fonction du public visé ;
- ◆ d'apporter une vision externe, en se positionnant comme utilisatrices de la capitalisation produite.

Quelques outils

Fiches du CEDIP :

- ◆ Fiche n°10 – Mai 2012 : [« capitaliser une expérience : quelle méthode ? »](#) ;
- ◆ Fiche n°51 – Décembre 2011 : [« le retour d'expérience : une méthode, une grille »](#) ;
- ◆ Fiche n°70 – Juin 2016 : [« les démarches participatives »](#).

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 »](#)

Humanities and Social Sciences. Université de Bordeaux 2011. French.

■ Gilda SIMONI :

[« Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D »](#)



Immersion dans un poste

Type de dispositif

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

En effet, l'agent doit rapidement trouver ses repères et, le cas échéant, se professionnaliser pour répondre aux attentes du service.

Description du dispositif

Si l'intégration d'un arrivant au sein d'une structure, doit être préparée, mise en œuvre, suivie et évaluée, notamment par le supérieur hiérarchique avec l'appui du service des ressources humaines, il appartient à l'agent de prendre des initiatives.

- **Observer** pour connaître rapidement la culture de son collectif de travail, s'approprier les codes, l'environnement et les activités
- **Se familiariser avec son poste** notamment via la fiche de poste, les missions, le projet de service, la documentation, les dossiers en cours
- **Se faire connaître et faire connaître ses « compétences »** ; ce qu'il peut apporter au service (compétences, motivation, réalisations ou contributions marquantes, potentiel)
- **Identifier le type de posture** le plus en adéquation avec ses missions : instruction / production ; portage / conduite de projet ; contrôle / inspection
- **Rencontrer les personnes ressources** (services, interlocuteurs, spécialistes)
- **Se professionnaliser** par le compagnonnage, le tutorat, les formations
- **Intégrer un réseau de professionnels** pour l'échange de pratiques, de savoir-faire

Acteurs et rôles

- **L'agent.** Adopter la culture du service et chercher à être rapidement opérationnel lui permettront d'être reconnu professionnellement et personnellement.
- **Le supérieur hiérarchique** doit faciliter l'intégration de l'agent au sein du collectif de travail, détecter ses compétences et ses potentialités et coconstruire avec lui le dispositif adapté de professionnalisation.
- **Le collectif de travail** doit créer les conditions favorables pour faciliter l'intégration et l'opérationnalité de l'agent arrivant.
- **La structure** doit donner une image positive et favoriser, chez le nouveau venu, le sentiment d'appartenance (« se sentir appartenir au service / unité / pôle... ») professionnellement et personnellement.

Quelques outils

- [Parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#)
- 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](#)

Pour aller plus loin :

- Fiche « En lignes » n°55 CEDIP : [« organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant » \(2012\)](#)



Tutorat

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.

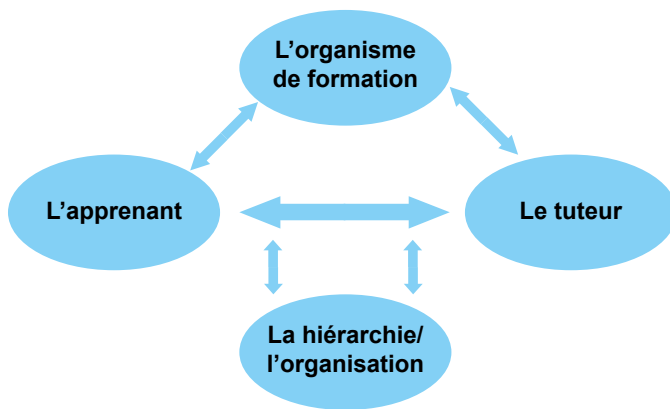
Le tuteur dispose des connaissances que doit maîtriser l'apprenant au terme de sa formation. Son rôle n'est pas d'apporter des réponses aux problèmes posés en situation de travail, mais de guider l'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques.

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 compétences 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 professionnel expérimenté.
- 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 et celui du tuteur organisent le dispositif, encadrent la pratique du tutorat et reconnaissent 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.

Comment compléter le tutorat ?

Le tutorat peut être complété par d'autres dispositifs de type 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](#) »



Compétences critiques

Type de dispositif

Les compétences critiques, dans leur définition telle qu'elle a été validée par le *Groupe Stratégique des Compétences* (voir définition ci-après) sous l'égide du Secrétaire général, réunissent les trois critères suivants :

- ♦ elles **conditionnent** la mise en œuvre des politiques publiques. Dans le cas de nos ministères, elles conditionnent à la fois la poursuite des missions dites « traditionnelles », le portage des nouvelles orientations et la transformation en profondeur des postures ;
- ♦ elles sont **longues à acquérir**. Elles nécessitent des temps d'apprentissage longs ;
- ♦ elles sont détenues par un petit nombre d'agents (critère de **rareté**).

L'objectif est d'une part d'**anticiper les risques de perte en compétences** et de mettre en place les plans de « sauvegarde » correspondants, d'autre part de **définir les besoins en compétences émergentes** – qualitativement et/ou quantitativement – **considérées comme stratégiques**.

En l'absence de plans de gestion spécifiques (plans de transmission de savoirs, actions de formation initiale et/ou continue, gestion de filières, recrutements...) ou de modalités d'organisation adaptées (mise en place de la polyvalence ou de mutualisation par exemple), ces compétences peuvent être menacées de disparition (lors de départs en retraite, de réorganisations de services, de fusions de corps...). Il y a donc un enjeu fort à les maintenir à niveau ou à assurer leur développement en évitant leur dilution.

Description du dispositif

La démarche conceptualisée et développée par le SG/SPES/ACCES consiste à identifier les compétences critiques au sein de collectifs d'acteurs métiers, dans un premier temps à grosse maille, à partir de situations professionnelles significatives et au vu des risques encourus (en cas de déficit de la compétence/de ces savoirs). L'analyse est ensuite approfondie pour :

- ♦ mettre en évidence, d'un point de vue qualitatif :
 - les savoirs, savoirs-faire et/ou savoir-être en jeu ;
 - les **emplois-types** correspondants ;
- ♦ préciser quantitativement les besoins, ainsi que leur caractère ponctuel ou non ;
- ♦ prioriser les compétences critiques ainsi identifiées.

Une **analyse plus fine** peut permettre, dans un troisième temps, de préciser :

- ♦ les niveaux d'expertise requis pour chacun des savoirs identifiés ;
- ♦ les macro-grade cibles ;
- ♦ les compétences à mettre en synergie ;
- ♦ les leviers RH ou organisationnels à mobiliser pour assurer la disponibilité ou le développement des compétences correspondantes.

Sous l'égide du **Groupe Stratégique des Compétences**, une démarche engagée en 2009 a permis d'identifier 98 compétences critiques dans un certain nombre de domaines. Un travail d'approfondissement a ensuite été mené sur les domaines « Infrastructures routières », « Risques naturels et anthropiques » et « Mer et littoral ».

Extrait du cadre organisationnel du système compétence-formation 2014-2017 :

2.5.2. Le groupe stratégique des compétences (GSC)

Animé par le service du pilotage et de l'évolution des services (SG/SPES), le groupe stratégique des compétences (GSC), réunit des représentants de l'administration centrale et des services territoriaux. Il offre le cadre d'une réflexion prospective (de 5 à 10 ans) sur les compétences, les compétences rares, critiques ou à maintenir en priorité. Le GSC, lieu d'expertise et d'anticipation, formule des préconisations ministérielles sur le champ des compétences et constitue à cet égard une référence pour les directions générales qui ont la charge d'élaborer leur plan national de développement des compétences.

Après cette phase d'identification au plan ministériel, il est apparu nécessaire de consolider ce travail en le partageant avec tous les responsables de zone de gouvernance des effectifs. Une enquête nationale a été réalisée par la DRH en 2013 (sur la base des compétences identifiées au plan ministériel) à l'aide de l'outil « ODICC » permettant une cotation par critère pour chaque compétence critique identifiée. Cet outil a pour objectif de cartographier les risques liés aux compétences puis de les prioriser selon les conséquences possibles sur les missions, les politiques publiques et leurs enjeux dans les territoires de la zone de gouvernance en cas de carence. Cette enquête a vocation à être actualisée régulièrement.

Parallèlement, le concept de compétences sensibles a également été utilisé lors du travail engagé sur les compétences critiques au regard de perspectives ou projections d'évolutions économiques, de décisions organisationnelles ou d'évolution de l'état de l'art dans un domaine, ces dernières pouvant à terme faire évoluer une compétence sensible vers le stade « critique ».

Quelques Outils

La tendance à l'évolution des missions de nos ministères semble être un mouvement de fond appelé à durer. Ce contexte plaide pour la mise en place de démarches prospectives en matière de compétences permettant ainsi une meilleure anticipation et une vision plus fine de la cible à atteindre singulièrement en matière de compétences sensibles (référentiels métiers, gestion de viviers...).

La prospective est une démarche itérative qui vise à se préparer aujourd'hui pour demain. Elle ne consiste pas à prévoir l'avenir (ce qui relèverait de la divination) mais à élaborer des scénarios possibles sur la base de données disponibles. Sa fonction première est d'être une aide à la décision stratégique.

Acteurs et rôles

- Le bureau [SPES/ACCES 1](#) en charge de la stratégie et de la prospective sur les emplois et compétences (une équipe formée à la prospective et à l'animation de groupes qui a conceptualisé et mis en œuvre les compétences critiques)
- Les experts de domaine
- L'ensemble des acteurs RH et des domaines métiers en administration centrale et services territoriaux

Pour aller plus loin :

- [Fiche n° 29 « plan de développement des compétences »](#)
- [Fiche n° 34 « référentiel de compétences »](#)
- [Exemple de gestion des compétences rares par un service](#)
- Thierry Gaudin, La prospective. Éditions PUF, 2013
- Philippe Cahen, Signaux faibles. Éditions Eyrolles, 2010
- Philippe Cahen, Le marketing de l'incertain. Éditions Kawa, 2012



Formation ouverte et à distance (FOAD)

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 :

- ◆ s'implique activement dans la formation ;
- ◆ respecte les conditions prévues dans le dispositif.

■ La hiérarchie :

- ◆ facilite l'apprentissage de l'agent et l'accompagne dans sa démarche ;
- ◆ organise et contractualise avec l'agent les temps de formation au sein du temps de travail sur le poste ;
- ◆ s'informe régulièrement auprès de l'agent de l'avancement de sa formation, des éventuelles difficultés rencontrées, des points de satisfaction, etc.

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 :

- ◆ s'implique activement dans la formation ;
- ◆ respecte les conditions prévues dans le dispositif.

■ La hiérarchie :

- ◆ facilite l'apprentissage de l'agent et l'accompagne dans sa démarche ;
- ◆ organise et contractualise avec l'agent les temps de formation au sein du temps de travail sur le poste ;
- ◆ 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 :

- ◆ assure les mêmes fonctions que pour une formation en présentiel (proposer, organiser, mettre en œuvre, gérer, évaluer, faire évoluer les formations).

■ Le formateur tuteur :

- ◆ soutient l'apprenant dans son effort de formation ;
- ◆ facilite les apprentissages ;
- ◆ 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) sur le [centre de ressources de l'ENTE](#)
- [Consulter les formations en libre-service de nos ministères](#)
- accéder à la formation en ligne « [VASCO](#) » : [Valoriser et Apporter du Sens aux Connaissances de nos Organisations](#)



Tuilage - Passage de relais

Type de dispositif

Ce dispositif correspond à un passage de relais entre un agent partant et un agent 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/ou la clôture.

Description du dispositif

■ Le partant et l'arrivant travaillent conjointement sur :

- ◆ l'environnement de travail. Le remplaçant doit prendre son poste avec, notamment, une vision claire des missions de l'unité et de l'ensemble des parties prenantes ;
- ◆ les modes de fonctionnement opérationnels et informels tels que les réunions périodiques d'unité, les modalités d'accès à l'information, la professionnalisation ;
- ◆ 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 leurs localisations, 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 ou pour l'arrivant d'anticiper son arrivée. Cette situation peut être pénalisante pour les services d'accueil et d'origine qui ont leurs impératifs.
- ◆ De ce fait, elle doit être limitée aux postes sensibles et à forts enjeux. La visioconférence peut représenter une alternative intéressante.

■ Lorsque le passage de relais physique ne peut se faire, ou ne se justifie pas, le cadre de proximité organise un processus spécifique et veille à sa mise en œuvre.

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.

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

Ces dispositions faciliteront ainsi la professionnalisation de l'arrivant.

Acteurs et rôles

- L'arrivant
- Le partant
- [Le supérieur hiérarchique ou cadre de proximité](#)
- Les DRH des deux services éventuellement
- [Les réseaux](#)

Quelques outils

■ Les fiches outils du guide :

- ◆ [Compagnonnage](#)
- ◆ [Parcours d'intégration d'un nouvel arrivant](#)
- ◆ [Dispositif de capitalisation](#)

■ 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)
- Guy Le BOTERF : « l'ingénierie des compétences », fiche 51 p. 138, 2^e édition, février 1999



La médiation professionnelle

Type de dispositif

La médiation professionnelle est un dispositif d'accompagnement des agents et des équipes dans le cadre des relations interpersonnelles.

Description du dispositif

Ce dispositif est proposé dans les situations professionnelles de tension ou de conflit.

La médiation fait intervenir un professionnel de la « relation au travail » : coach ou consultant spécialisé dans la médiation.

Ce dernier intervient à la demande et avec l'accord du supérieur hiérarchique (commanditaire), ainsi que des protagonistes à qui a été proposée et présentée cette démarche d'accompagnement.

Au préalable, un contrat est passé entre ces acteurs. La médiation se termine par un entretien tripartite pour faire le point sur l'accompagnement mené et les résultats obtenus.

En fonction de la situation, le médiateur pourra être choisi en interne ou en externe (prestataire extérieur).

Acteurs et rôles

Le médiateur est un professionnel de la « relation au travail », qui intervient pour restaurer une relation entre les protagonistes.

L'autorité du médiateur porte sur le respect de la forme (cadre) dans les échanges.

Il ne se prononce pas directement sur le fond et ne porte pas de jugement sur les responsabilités réciproques, l'origine de la tension ou du conflit.

Des médiateurs ont été formés en interne à la direction des ressources humaines (DRH) et au service du pilotage et de l'évolution des services (SPES).

Quelques outils

Outre son savoir-être, le médiateur pourra utiliser :

- ◆ l'approche systémique ;
- ◆ les outils d'analyse des processus de communication ;
- ◆ les outils liés à l'accompagnement individuel des personnes ;
- ◆ la sociologie des organisations ;
- ◆ la psychosociologie.

Exemples de situations professionnelles

- ◆ le conflit entre pairs ;
- ◆ la situation de tension au sein d'une entité ou entre deux entités au sein d'une structure.

Pour aller plus loin :

- Par messagerie, prendre contact avec le bureau de l'accompagnement du changement :
« [SPES/ACCES/ACCES2](#) »

Compagnonnage et tutorat

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 compétences 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 rapproche ?

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 activités et/ou des tâches couplé avec une formation théorique suivie hors du milieu professionnel. B - Les ressources Le tutorat fait appel à des ressources externes au service de l'apprenant : intervention d'un tuteur et d'un centre de formation. 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 celui du **tuteur** sont reconnus au moment de l'entretien professionnel et de formation 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

- [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](#)
- [Le tutorat](#)

Les diplômes universitaires

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 120 h, 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 les ministères, 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 par nos ministères sont toutes pilotées par la DGALN. 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 territoriaux de l'État (en priorité de nos ministères) 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 :

- ◆ **Biodiversité, Villes et Territoires** – Aix-en-Provence
- ◆ **Bâtiment durable outil de la transition énergétique** – Grenoble
- ◆ **Économie, aménagement durable des territoires** – Nancy
- ◆ **Biodiversité et aménagement** – Nancy
- ◆ **Conseil territoires en transition et habitat** – Rouen
- ◆ **Projets d'habitat et de territoires** – Arras
- ◆ **Analyse et enjeux des dynamiques territoriales** – Toulouse

■ 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 D.U. 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.

À 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.

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. Ils 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 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 doivent être acteurs actifs de leur formation tout en continuant à assurer 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.

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. Ils 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 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 doivent être acteurs actifs de leur formation tout en continuant à assurer 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](#)
- [Les formations diplômantes organisées par la DGALN](#)
- Plaquette sur les formations diplômantes : [plaquette du CMVRH mai 2017](#)
- D.U. bâtiment durable outil de la transition énergétique : [le diplôme universitaire du bâtiment durable](#)

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.



Stage en présentiel

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 avec choix de méthodes d'animations ;
- ◆ **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 leurs 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.

■ À 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

Le stage « en présentiel » est **donc 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.

A noter qu'il peut également être couplé avec des séquences de formations ouvertes à distance (FOAD), qui permettent par exemple l'acquisition de connaissances théoriques préalables, qui seront ensuite mises en pratique en présentiel.

Pour aller plus loin :

- [Le stage](#) (site internet du CEDIP)
- [Les différentes modalités de professionnalisation](#)
- [Accédez à l'offre de formation continue](#) (lien intranet de la DRH)
- [Guide du formateur interne occasionnel](#) (DGAFP)
- [Guide de référence de la formation](#) (site intranet de la DRH)



La feuille de route ministérielle de la politique compétences-formation 2015-2017

Type de dispositif

La feuille de route fixe les orientations ministérielles en matière de développement des compétences et de formation continue pour les années 2015-2017. Elle est le « **socle des priorités** » destinées aux services et a vocation à être le cadre de référence des plans et programmes sectoriels et territoriaux de développement des compétences-formation aux MEDDE et MELTR.

Son objectif est de rendre plus visible la cohérence d'ensemble de l'offre de formation proposée aux services et aux agents à travers une coordination renforcée entre les responsables de programmes pilotes et les différents niveaux d'administration.

Intégrée au cadre pérenne rappelé dans le document intitulé « [cadre organisationnel du système compétences-formation](#) », son élaboration répond à une obligation juridique que doit remplir chaque ministère – article 31 du [décret du 15 octobre 2007](#) relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) sous le terme « document d'orientation à moyen terme de la formation » (DOMTF).

Description du dispositif

Quelques principes structurent le système ministériel compétences-formation :

- ◆ la politique compétences-formation est une responsabilité partagée par l'administration centrale, les services territoriaux et l'encadrement ;
- ◆ les agents sont acteurs du développement de leurs compétences dans le cadre de leurs projets professionnels et en dialogue avec leurs [responsables hiérarchiques](#) ;
- ◆ le dialogue entre l'administration et les représentants du personnel conditionne la qualité de la réponse aux besoins et aux attentes exprimés par l'ensemble des services et des agents ;
- ◆ l'offre ministérielle en matière de développement des compétences prend en compte la diversité des situations professionnelles des agents en charge de la mise en œuvre des politiques ministérielles. À cet effet, elle doit :
 - intégrer les orientations interministérielles et les dispositifs d'accompagnement extérieurs aux MEDDE et MLETR (plate-formes « ressources humaines » des secrétariats généraux aux affaires régionales - dites « [plates-formes RH des SGAR](#) » - directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) – [réseau des délégués régionaux à la formation continue des personnels \(DRFCP\)](#), école de la GRH, DGAFP, établissements publics et opérateurs divers dispensant des actions de formation) ;
 - maintenir une collaboration étroite avec le ministère en charge de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt sur des problématiques et des projets communs touchant notamment aux territoires et aux questions environnementales.

Communes

à tous les programmes.
Priorités interministérielles
ou fondamentales
nécessaires pour les différents
domaines métiers

Transversales

deux programmes ou plus
sont concernés.
Ces priorités ont pour vocation
de donner sens et cohérence
aux interventions de l'État
dans les territoires

Priorités par domaine métiers

Concernent chacun des programmes
et visent
des compétences fragiles

I. Les priorités communes aux différents programmes métiers

a) Les **priorités interministérielles** que tout responsable de programme a vocation à reprendre dans sa programmation, ainsi qu'au niveau des actions commandées par les services en région :

- ◆ Promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- ◆ Contribuer à l'amélioration de la santé et conditions de vie au travail.

b) Les **compétences opérationnelles fondamentales** pour tous les programmes :

- ◆ conforter les compétences managériales ;
- ◆ renforcer les modalités d'action adaptées aux enjeux de l'État dans les territoires (émergence de projets de territoire, communication avec des interlocuteurs institutionnels...);
- ◆ conforter les connaissances structurantes (culture de la transition écologique et du développement durable, analyse socio-économique et usages des langues...);
- ◆ savoir élargir le panel des outils à mobiliser pour le développement des compétences (vie des [réseaux](#), [compagnonnage et tutorat](#), [guide du développement des compétences](#)...).

c) Bâtir une offre de formation qui donne sens et lisibilité aux **parcours professionnels** :

- ◆ proposer des outils pour donner des perspectives professionnelles (parcours de professionnalisation, préparation aux examens et aux concours (PEC)...);
- ◆ accroître la prise en compte des spécificités territoriales dans les programmes de formation (intégrer la spécificité des régions et départements d'outre-mer);
- ◆ systématiser les collaborations entre organismes de formation ministériels et leurs tutelles (continuité entre formations initiales et continues);
- ◆ poursuivre l'effort de territorialisation de l'offre de formation.

II. Les priorités transversales (inter-programmes)

a) Porter plus systématiquement les thématiques inter-programmes structurantes dans les actions de professionnalisation pour donner davantage de cohérence à l'intervention des services dans les territoires et permettre une approche intégrée sur les thématiques suivantes :

le développement des territoires (enjeux écologiques, économiques et sociaux);

III. Les priorités par domaines métiers

a) Dans le respect des **priorités fixées au niveau de chaque programme**, les services et opérateurs portent une attention particulière aux domaines métiers suivants :

- ◆ le domaine « routes- infrastructures » ;
- ◆ l'évaluation socio-économique (y compris financière) dans le domaine des transports ;
- ◆ le contrôle et la sécurité maritime ;
- ◆ les contrôles liés à la sûreté et à la sécurité aérienne ;
- ◆ les métiers de l'autorité environnementale ;
- ◆ l'accompagnement des collectivités engagées dans un projet de développement durable ;
- ◆ le développement des énergies renouvelables au service de la transition énergétique ;
- ◆ les ressources naturelles en eau et la biodiversité ;
- ◆ la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations ;
- ◆ la mise en œuvre de la politique sociale du logement ;
- ◆ le contrôle des pêches ;
- ◆ la gestion des fonds européens touchant aux affaires maritimes et à la pêche ;
- ◆ la gestion administrative de la paie.

b) Parmi les **compétences critiques**, devront faire l'objet d'un effort particulier durant les trois années à venir :

- ◆ l'observation, l'analyse et l'intelligence des territoires ;
- ◆ la planification territoriale ;
- ◆ les compétences juridiques ;
- ◆ les compétences budgétaires et comptables ;
- ◆ l'architecture et ingénierie des systèmes d'information (SI) ;
- ◆ la gestion de crises ;
- ◆ les compétences nautiques (navigation, machines, contrôles).

Acteurs et rôles

Les acteurs de la feuille de route et leurs rôles sont définis dans le [cadre organisationnel ministériel du système compétences-formation](#).

■ Les commanditaires :

- ◆ les responsables de programme ;
- ◆ les responsables des zones de gouvernance des effectifs (ZGE) ;
- ◆ les directions régionales et les services ministériels spécialisés ;
- ◆ les directions départementales interministérielles ;
- ◆ les établissements publics sous tutelle du MEDDE et du MLETR.

■ Les opérateurs :

- ◆ le centre ministériel de valorisation des ressources humaines (CMVRH) ;
- ◆ l'institut de formation de l'environnement (IFORE) ;
- ◆ les écoles et certains établissements publics ;
- ◆ les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH en SGAR) ;
- ◆ les pôles de gestion de proximité ou pôles supports intégrés (PSI).

■ Les instances de coordination :

- ◆ le comité ministériel de la formation continue (CMFC);
- ◆ le groupe stratégique des compétences (GSC);
- ◆ le comité de suivi du répertoire des emplois-types;
- ◆ le comité des opérateurs de formation;
- ◆ les réseaux.

■ Les instances de concertation :

- ◆ au niveau national :
 - le comité technique ministériel (CTM);
 - la commission ministérielle de la formation professionnelle (CMFP).
- ◆ au niveau des services :
 - le comité technique local (CTL);
 - la commission locale de formation (CLF).
- ◆ au niveau de la zone de gouvernance des effectifs (RZGE) :
 - l'instance de concertation régionale (ICR).

Pour aller plus loin :

■ Consultez les documents originaux dans leur intégralité :

- ◆ [le cadre organisationnel du système compétences-formation](#);
- ◆ [la feuille de route ministérielle de la politique compétences-formation 2015-2017](#).



Plan régional de développement des compétences

Le **plan régional de développement des compétences** (PRDC) est un document pivot de la feuille de route de la politique ministérielle compétences-formation. Il est élaboré par le directeur régional, responsable de la zone de gouvernance des effectifs (R-ZGE), en association étroite avec l'ensemble des chefs de services de la zone.

Son intérêt est :

- ◆ d'encourager les services à **coordonner et hiérarchiser**, au niveau de la zone de gouvernance des effectifs (ZGE), les réponses aux fragilités qu'ils connaissent en matière de compétences ;
- ◆ de donner à voir des priorités partagées au niveau de la ZGE et d'inscrire leur prise en charge dans la durée (3 ans) ;
- ◆ de **territorialiser** les orientations nationales contenues dans la feuille de route ;
- ◆ de constituer un outil d'échanges à l'intérieur de chaque service, entre les services et avec les représentants du personnel.

Type de dispositif

Le **plan régional de développement des compétences** est un document qui :

- ◆ croise les enjeux régionaux identifiés dans le document de stratégie régionale (DSR) avec les orientations nationales contenues dans la feuille de route « compétences-formation » ;
- ◆ définit les moyens concrets de développement des principales compétences requises pour permettre aux services de réaliser leurs missions ;
- ◆ concerne les services (ministériels et interministériels) dans leur configuration actuelle, c'est-à-dire avec leurs forces et faiblesses constatées aujourd'hui ;
- ◆ constitue pour les services l'occasion de trouver des réponses à la fois en interne et coordonnées au niveau de la ZGE ;
- ◆ vise une évolution des compétences collectives et individuelles disponibles, indépendamment de la problématique du recrutement ;
- ◆ prévoit les différents leviers à mobiliser que sont la formation, le conseil RH aux services, l'amélioration de l'organisation, le travail en réseau, la rationalisation des procédures, l'accompagnement individuel, le tutorat, le compagnonnage...

C'est un **document synthétique** conçu dans le cadre d'une **démarche globale** de portée stratégique. Il contient donc un nombre limité d'objectifs.

Il se distingue du plan de GPRH en ce qu'il traite :

essentiellement de l'amélioration des compétences collectives et individuelles, sans viser la gestion des emplois, des postes ainsi que des agents, et sans viser l'ensemble des leviers RH mobilisés dans le cadre de ces gestions ;
des moyens opérationnels à mettre en œuvre pour faire évoluer les compétences.

Description du dispositif

La forme du PRDC est laissée à la libre appréciation du responsable de la ZGE mais il comporte a minima :

- ◆ **une introduction** qui explicite l'objectif poursuivi, donne sens à la démarche et justifie le choix des priorités retenues,
- ◆ **un tableau** contenant : objectifs (commentés)/leviers explicités/horizon temporel de réalisation des actions identifiées.

Un [mode d'emploi pour l'élaboration d'un PRDC](#) est disponible en ligne sur les pages intranet de la formation.

Dans le champ de la formation, le PRDC est prolongé par le programme régional de formation annuel.

Acteurs et rôles

■ **Les directeurs régionaux**, en tant que RBOP délégués, ont la responsabilité du développement des compétences sur l'ensemble de leur zone de gouvernance des effectifs. Ils associent étroitement à la détermination des orientations régionales en matière de maintien et de développement des compétences, les chefs de service ministériels ou interministériels relevant de la zone de gouvernance. Ceci s'inscrit dans le prolongement du document stratégique régional (DSR) et son plan de GPEEC/GPRH. Ainsi, le directeur régional assure un lien essentiel entre le niveau central (orientations nationales de chaque direction générale) et le niveau régional.

■ **Les représentants du personnel** sont associés au processus d'élaboration du PRDC. L'instance de concertation régionale est saisie du projet.

Quelques outils

- ◆ [l'entretien professionnel et de formation](#)
- ◆ [la fiche de poste](#)
- ◆ [le répertoire interministériel des métiers de l'État](#)
- ◆ [le répertoire ministériel des emplois-types](#)

Exemples de situations professionnelles

- ◆ [les plans régionaux de développement des compétences](#)

Pour aller plus loin :

- [Cadre organisationnel du système compétences-formation au sein de nos ministères](#)
- [Feuille de route ministérielle de la politiques compétences-formation de 2015 à 2017](#)
- [GPEEC : le définitions clés](#) (rubrique intranet DRH);
- Fiche CEDIP « En Lignes » n°42-2 : « [Un outil au service du diagnostic des compétences](#) »



Fiche N° O 51

J'agis en cas d'urgence

Type de dispositif

Face aux situations d'urgence ou sensibles auxquelles peuvent être confrontés les encadrants, le secrétariat général des ministères de la transition écologique et solidaire et de la cohésion des territoires (MTES / MCT) a souhaité élaborer des « fiches réflexes » destinées à accompagner les managers dans l'exercice de l'encadrement de leur équipe.

Ainsi, le SG a communiqué une série de fiches réflexes relatives au :

- ◆ suicide et tentative de suicide,
- ◆ harcèlement moral ou sexuel,
- ◆ agression physique, verbale ou autre.

Ces fiches ont été élaborées en concertation avec les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel (CHSCT-M).

Elles fixent le cadre d'intervention de chacun des acteurs concernés, ainsi que la procédure à suivre dans ces différentes situations.

Cette action s'inscrit dans le cadre plus large de la prévention et du traitement des risques psychosociaux.

Description du dispositif

La fiche réflexe suicide et tentative de suicide expose qui fait quoi et quand, en situation de

- ◆ suicide sur le lieu de travail
- ◆ suicide hors site de travail
- ◆ tentative de suicide sur le lieu de travail.

La fiche harcèlement moral ou sexuel expose qui fait quoi et quand en situation de harcèlement.

La fiche réflexe agression expose qui fait quoi et quand en situation d'agression physique, verbale ou autre, subie par un agent dans l'exercice de ses fonctions.

Description du dispositif

- Le chef de service
- Le hiérarchique de proximité
- L'agent découvrant la situation ou témoin
- (Les rôles sont définis dans les fiches réflexes)

Les fiches « acteurs »



- Vous désirez vous professionnaliser ?
- Vous souhaitez professionnaliser vos collaborateurs pour adapter leurs 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 votre parcours de carrière ?

Faites appel aux acteurs internes du conseil

Les fiches « acteurs » vous permettent de les connaître ainsi que leur(s) rôle(s), leur(s) périmètre(s), leurs modalités d'intervention et leurs complémentarités.



Les cadres de proximité et leurs collaborateurs peuvent être conseillés...

... par les référents de proximité

- [Leurs supérieurs hiérarchiques](#)
- [Le conseiller mobilité carrière \(CMC\) en CVRH](#)
- [L'ingénieur ou l'inspecteur général ressources humaines \(IGRH\) en MIGT](#)
- [L'ingénieur ou l'inspecteur d'appui aux personnes et aux structures \(IGAPS\)](#)

... sur leur parcours professionnel

- [Le conseiller mobilité carrière \(CMC\) en CVRH](#)
- [Le chargé de mission d'encadrement](#)
- [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](#)

... dans le domaine « formation »

- [Le conseiller mobilité carrière \(CMC\) en CVRH](#)
- [Le chargé de formation en administration centrale ou en service territorial](#)
- [Le chargé de projet formation en CVRH](#)
- [Le formateur interne occasionnel](#)

Fiche N° A 02

Chargé de formation en administration centrale (AC) ou en service territorial

(RIME / FP2GRH04 et FP2EDU06 – RME / RHSO14)

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 régionale (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 de professionnalisation individuel](#), [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 périmètres 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 formation pour l'ensemble du service, notamment pour réaliser la mise en adéquation entre l'offre et la demande de formations exprimées 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 des ressources humaines 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 professionnel et de formation annuel](#) ;
- ◆ élaboration du projet de [programme de formation](#) ;
- ◆ contribution au [plan régional de développement des compétences](#) (PRDC) ;
- ◆ 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 dispositifs liés à la FPTLV, il est en charge de renseigner les agents et leur hiérarchie sur leurs droits en matière de compte personnel de formation (CPF), 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 compte personnel de formation (CPF) 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 ;
- Les différents organismes externes produisant de l'offre de formation.

Fiche N° A 04

Chargé de mission d'encadrement (RIME / FP2GRHO3 – RME / RH5O15)

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 de nos ministères, 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, positionnés à la DRH.

La mission des chargés de mission d'encadrement (CME) 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 périmètres 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 de nos ministères 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.
- ◆ une maîtrise des techniques d'entretien et une forte capacité d'écoute pour aider les agents à formuler leurs besoins et aspirations.
- ◆ savoir recenser les compétences à mobiliser pour la réalisation du projet professionnel de l'agent.

Les chargés de mission d'encadrement 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.

Contacts : [liste des chargés de mission d'encadrement](#) selon les corps des MTES/MCT.

Exemples de situations professionnelles

Un cadre souhaite valoriser son [parcours](#) pour une promotion ; il souhaite un conseil sur le type de fonction à exercer pour son prochain poste.

Un cadre souhaite effectuer une mobilité avec des contraintes particulières : rapprochement de conjoint et localisation du poste dans une région précise.

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

Pour aller plus loin

- [Conseil mobilité carrière et accompagnement personnalisé des agents](#) DGAFP
- Fiche [RIME](#)
- Fiche [RME](#)
- Liens site intranet de la DRH :
 - ◆ [les chargés de mission d'encadrement](#) ;
 - ◆ [la vie des corps de catégorie A](#) ;
 - ◆ [la vie des corps de catégorie B](#) ;
 - ◆ [la vie des corps de catégorie C](#) ;

Fiche N° A 05

Chargé de projet formation en CVRH ou concepteur d'actions de formation

(RIME / FP2GRH04 et FP2EDU06 – RME / RHSO14)

Rôles et prestations

Le chargé de projet formation en CVRH 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 maîtrise d'ouvrage centrale ou déconcentrée (élaboration de cahier des charges, [plan régional 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 périmètres 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 de nos ministères ; les chargés de projet formation sont implantés dans les CVRH ⇒ Interministériel : collaboration avec les plate-formes interministérielles d'appui à la GRH / SGAR ⇒ 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 compétences 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 [stages](#), 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 professionnels](#), 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 tous leurs cadres aux fondamentaux du management. Le chargé de projet formation 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 chargé de projet formation 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 de 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 [CMVRH](#)
- ◆ les [plate-formes interministérielles d'appui aux RH/SGAR](#)
- ◆ ponctuellement les CNFPT pour l'organisation d'actions conjointes

Pour aller plus loin

- [Le CMVRH et les CVRH](#)
- Fiches RIME
- [Fiche répertoire des emplois types](#)

Fiche N° A 06

Chargé de mission Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) (RIME/FP2GRH02- RME/RHS012)

Rôles et prestations

Les chargés de mission GPEEC participent 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, les emplois, les compétences et les missions ministérielles au regard des enjeux stratégiques des services.

Ils assistent et appuient le directeur de programme ou le responsable de zone de gouvernance des effectifs pour la définition et le pilotage des politiques de gestion prévisionnelle de ressources humaines qui visent à prévoir, anticiper et planifier les changements afin de gérer les compétences actuelles des agents et parvenir à une adéquation profil/poste. Ils coordonnent ainsi l'élaboration d'un diagnostic partagé, puis proposent et mettent en œuvre, dans le cadre d'un plan d'actions, les leviers appropriés, notamment la formation, le recrutement, la gestion des [parcours professionnels](#) et/ou de nouvelles organisations du travail. Ils suivent la réalisation de ce plan, en réalisent le bilan et actualisent le diagnostic et le plan d'actions.

Ils contribuent ainsi, dans le cadre de leurs missions et périmètre d'action, à promouvoir une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). L'objectif est notamment de garantir l'efficacité du service, l'optimisation de la gestion des ressources humaines et de contribuer à assurer aux agents des déroulements de carrière valorisants.

Cibles et périmètres d'intervention

Chaque chargé de mission GPEEC anime un ou plusieurs collectifs de travail, notamment sous la forme de réseaux.

Compte-tenu de son expertise, il est amené à participer aux projets et réflexions liés aux métiers, aux effectifs et aux compétences, initiés 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](#) national des chargés de mission GPEEC.

Modalités d'intervention

Le chargé 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, notamment 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, managers, mission pilotage, contrôle de gestion) et externes (le [CMVRH](#) et les [PFRH](#) régionales).

Il participe aux réseaux métiers, notamment au réseau des chargés de mission GPEEC qui se réunit 4 fois par an et contribue à sa professionnalisation. Ce réseau traite de tous les sujets d'actualité 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](#)
- ◆ [le guide ministériel sur le plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines](#)

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 peuvent concerner :

- ◆ des modalités d'animation de la GPRH
- ◆ la création d'un référentiel de compétences
- ◆ la mise en œuvre d'une procédure de recrutement de travailleurs en situation de handicap

Liaisons avec d'autres acteurs

En plus des acteurs de proximité (direction, responsables RH, cadres, secrétaires généraux, contrôleurs de gestion et partenaires sociaux), le chargé de mission GPEEC est en relation avec la plate-forme d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines, le CMVRH et les différents réseaux, notamment le réseau GPEEC.

Pour aller plus loin

- [Intranet du ministère / GPEEC](#)
- [Guide ministériel : le plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines](#)
- [Le répertoire ministériel des métiers](#)
- [Le répertoire interministériel des métiers \(RIME\)](#)
- [Le dictionnaire des compétences DGFAP](#)

Fiche N° A 07

Conseiller mobilité carrière (RIME / FPEGRHO3 – RME / RH5015)

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](#) et du parcours professionnel, à la définition du projet de l'agent à travers différents types d'entretiens ([entretiens et bilans de carrière](#), de professionnalisation, entretiens thématiques, de reconversion, etc.)

Il conseille et accompagne également les services, dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des compétences (GPEC) et de la formation professionnelle tout au long de la vie.

Cibles et périmètres 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 et des moyens de mise en oeuvre, entretiens thématiques sur une problématique de mobilité, de concours, de réorientation professionnelle, etc. Accéder aux fiches « outil »	⇒ Conseil aux services en lien avec les problématiques des agents : accompagnement des démarches GPEC, de développement de compétences, recrutement, mobilité, professionnalisation, parcours professionnels et formation professionnelle tout au long de la vie. Accéder à la fiche « conseiller aux services du CMVRH »	⇒ Pour les agents et services de nos ministères, les conseillers mobilité carrière / conseillers en évolution professionnelle sont implantés dans les CVRH ⇒ Pour les agents du ministère de l'agriculture, 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. Accéder aux fiches « structure »

Modalités d'intervention

Conseil aux agents : Le conseiller mobilité carrière (ou conseiller en évolution professionnelle) est chargé d'accompagner et de conseiller les agents. Il répond à différentes demandes : valorisation du parcours professionnel, réflexion sur un projet professionnel, conseil de carrière, diagnostic de compétences, aide à la recherche de poste, entretien de professionnalisation, entretien préalable à une promotion, informations sur la formation professionnelle tout au long de la vie...

L'entretien avec un conseiller mobilité carrière (ou conseiller en évolution professionnelle) est issu d'une démarche individuelle, fondée sur le volontariat mais peut être aussi proposé par le service.

Le conseiller est soumis à une charte de déontologie qui prévoit que les conclusions de l'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.

L'entretien a généralement lieu sur le lieu de travail du conseiller, mais des permanences peuvent être réalisées directement dans les services.

Le conseiller intervient également dans des démarches collectives de types « ateliers », pour aider des agents à valoriser leurs compétences, rechercher une offre d'emploi, rédiger un CV, une lettre de motivation, préparer un entretien de recrutement...

Conseil aux services : Il s'agit d'un rôle de consultant interne, sur la base d'une demande d'un service. Les conseils interviennent principalement sur les thématiques de développement des compétences, d'accompagnement du changement et de formation professionnelle tout au long de la vie.

Exemples de situations professionnelles

Un conseiller en mobilité carrière reçoit un agent, à sa demande, souhaitant changer d'orientation (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 conseiller reçoit en entretien thématique un agent qui souhaite disposer d'informations sur la formation professionnelle tout au long de la vie et notamment sur le compte personnel de formation.

Un chef de service sollicite le CVRH pour établir des [diagnostics de compétences](#), préalables à des plans de professionnalisation d'agents amenés à se reconverter.

Un chef de service sollicite le CVRH pour accompagner un agent devenu inapte sur son poste pour l'aider à construire un nouveau projet professionnel.

Liaisons avec d'autres acteurs

Le conseiller mobilité carrière intervient en complémentarité avec d'autres acteurs (DRH du ministère et notamment [chargés de missions d'encadrement](#), chargés de GPRH en DREAL, [responsables RH](#), [chargés de mission recrutement](#), conseillers mobilité carrière de son réseau régional interministériel ou national).

Pour aller plus loin

- [Plaquette « Le conseil à l'agent sur le parcours professionnel et la carrière »](#)
- [Fiche RIME du conseiller en évolution professionnelle](#)
- [Fiche RME \(page 451\)](#) : le conseiller en ressources humaines

Fiche N° A 09

Conseiller en recrutement (RIME / FP2GRHO3 – RME / RH5015)

Rôles et prestations

Les conseillers en recrutement (CeR) sont affectés au bureau de l'appui aux services pour les recrutements (RM3) de la sous-direction des recrutements et des mobilités (RM).

Cibles et périmètres d'intervention

Missions d'appui aux services pour les recrutements auprès des services déconcentrés 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 des corps A et B de la mission du suivi personnalisé et des parcours professionnels et des CVRH compétents pour le vivier des agents gérés par nos ministères ; par la sollicitation des autres ministères ou fonctions publiques.
- ◆ **Cette action doit s'intégrer dans les calendriers ayant trait aux cycles de mobilité :**
 - 2 cycles de mobilité avec prise de poste au 1^{er} mai et au 1^{er} septembre ;
 - 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 à nos ministères. Ceci peut notamment passer par des entretiens de recrutement au titre de 2^e 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.

Fiche N° A 10

Ingénieur ou inspecteur général des ressources humaines (IGRH)

Rôles et prestations

L'**ingénieur ou inspecteur général ressources humaines (IGRH)** en mission d'inspection générale territoriale (MIGT), ou au conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) à Paris (désigné 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 périmètres 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 Ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (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 et 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

Fiche N° A 11

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 périmètres 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 : veiller à la qualité des compte-rendus ; exploiter, avec le chargé de formation le cas échéant, les compte-rendus des [entretiens professionnels et de formation](#) ; faire remonter 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.

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 : veiller à la qualité des compte-rendus ; exploiter, avec le chargé de formation le cas échéant, les compte-rendus des [entretiens professionnels et de formation](#) ; faire remonter 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. À ce titre :

- ♦ il prend les actes de gestion de son niveau, accompagne les agents dans les évolutions professionnelles (promotion, concours et examens professionnels, mobilité, reconversion, ...),
- ♦ 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 tout 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 avec les besoins du service,
- ♦ il est le relais entre l'agent et les autres interlocuteurs tels que les conseillers en évolution professionnelle / 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 responsable des RH de proximité 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 en administration centrale](#), médecin de prévention, assistant-e social-e, 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 FP2GRH01 du répertoire interministériel des métiers de l'État : responsable des ressources humaines](#)

Fiche N° A 14

Supérieur hiérarchique ou cadre de proximité

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 et plus particulièrement :

■ le management opérationnel de celle-ci :

- ◆ 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 met en place des modes de travail et de coopération au sein de son équipe permettant le développement de la compétence collective.
- ◆ 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.

■ le suivi RH de son unité :

- ◆ Afin de répondre aux objectifs fixés à son unité, il procède également à l'appréciation de la valeur professionnelle de ses collaborateurs et conduit à ce titre l'entretien professionnel et de formation. Cet entretien est obligatoire et constitue un levier majeur de management et de gestion des ressources humaines.
- ◆ Il gère ainsi les compétences de ses agents, veille à leur maintien, à leur développement et à leur valorisation, en fonction des priorités de son unité.
- ◆ En tant que manager de proximité, il est également 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.
- ◆ En parallèle, le cadre de proximité doit avoir le souci du maintien et du développement de ses propres compétences dans le domaine du management.

Cibles et périmètres 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](#)

Fiche N° A 15

Conseiller aux services du CMVRH - Consultant interne

Rôles et prestations

En fonction au sein du [CMVRH](#) (Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines), en CVRH ou au CEDIP (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.

Son intervention vise 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.

Le consultant 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 :

Les consultants du CEDIP accompagnent le réseau RH et de l'ensemble des services du ministère. Ils interviennent également en interministériel et à l'international.

Les consultants des CVRH interviennent principalement sur les thématiques du développement des compétences, de l'organisation 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, projets de services, partage de cultures, séminaires de cohésion, développement de l'intelligence collective, etc...).

Cibles et périmètres d'intervention

Le consultant interne du CMVRH (CEDIP et CVRH) développe principalement son action sur les thèmes suivants :

- ◆ l'accompagnement du changement ;
- ◆ le [management](#) des compétences ;
- ◆ l'ingénierie de la professionnalisation ;
- ◆ la réflexion et la prospective métiers
- ◆ les « bonnes pratiques » ;
- ◆ la [capitalisation](#) et le [transfert](#) ;
- ◆ l'évaluation.

Sur ces champs, il :

■ Réalise des études, des méthodes et des d'outils (CEDIP plus particulièrement) :

- ◆ 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.

■ S'engage dans des actions de conseil et d'appui à projets :

- ◆ [conduite de projets](#) et accompagnement méthodologique ;
- ◆ animations et aide à la production de Groupes de Travail.

■ Élabore des dispositifs, produit et met à disposition des ressources et participe à la professionnalisation de la filière RH :

- ◆ 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.

■ S'attache à la réflexion prospective RH :

- ◆ 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 aux services du CMVRH font l'objet :

- ◆ d'une analyse de la demande avec le commanditaire ;
- ◆ d'une proposition définissant les engagements du CMVRH, les modalités de travail, 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 CMVRH 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 consultants 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 consultants internes voient le produit de leurs travaux diffusés sur différents supports :

Le portail du CMVRH avec son centre de ressources :

- ◆ via la périodique du CEDIP « En Lignes » qui 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 et qui comprend 2 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 du CEDIP 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

En fonction des thématiques à traiter, le CMVRH répond aux besoins des responsables de l'administration centrale et aux attentes de l'ensemble des services territoriaux du ministère et des agents.

Liens utiles :

- [Le conseil aux services au sein du CMVRH](#)
- [Centre de ressources du CMVRH](#) et le site internet du [CEDIP](#)
- [Lettre en lignes du CEDIP](#)

Fiche N° A 16

Formateur interne occasionnel

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 DGAFP)

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 ;
- ♦ être mobilisé pour bâtir une valise pédagogique et selon les cas, en assurer la maintenance et la mise à jour.

Cibles et périmètres d'intervention

Le formateur interne occasionnel intervient pour transmettre ses connaissances aux agents de nos deux ministères pour les actions de formation locale ou pour 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 ouvertes et à distance](#) (ou e-learning) ;
- ♦ des formations « hybrides » (ou blended learning) associant formation en présentiel et formation à distance.

Quelle que soit la nature de l'action de formation, 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 ce qui lui permet en outre de mettre 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. Cette activité doit être reconnue dans les entretiens professionnels et de formation.

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 formateurs :

Le formateur de formateurs a la compétence pour former des formateurs internes occasionnels.

La formation du formateur est indispensable au maintien de la qualité de la formation des agents.

Tout formateur appelé à animer des actions de formation doit posséder, acquérir ou développer des capacités dans deux domaines :

- ◆ domaine de la formation : ingénierie pédagogique, 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 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 dont le profil doit être clairement défini. Il peut être aidé par le réseau des conseillers mobilité carrière.

- ◆ [Le chargé de projets formation d'administration centrale ou en service territorial – Fiche n° A 02](#)
- ◆ [Le chargé de projet formation en centre de valorisation des ressources humaines \(CVRH\) ou le concepteur d'actions de formation continue – Fiche n° A 05](#)

Ressources complémentaires

- [Guide pratique de la DGAFP : les formateurs internes occasionnels \(édition 2013\)](#)
- [Charte du formateur interne de la DREAL Lorraine \(2011\)](#) (DREAL Grand Est)
- [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 la rémunération des agents publics et des personnes participant, à titre accessoire, à des activités de formation et de recrutement](#)
- [Circulaire ministérielle du 23 mars 2012 relative à rémunération des agents publics et des personnes participant, à titre accessoire, à des activités de formation et de recrutement](#)

Fiche N° A 18

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 le réseau national d'appui aux personnes et aux structures (RAPS), rattaché au secrétariat général du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA). 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 périmètres d'intervention

Tous les agents appartenant au MAA peuvent être conseillés, accompagnés par l'IGAPS de l'inter région à laquelle ils appartiennent quelles que soient leur catégorie (A, B ou C), leur position administrative (position normale d'activité, détachement, mise à disposition) ou leur affectation : (Directions départementales interministérielles (DDI), établissements d'enseignement, services régionaux, 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 MAA : « appui aux personnes et aux structures »](#)

Les fiches « structures »



Différentes structures contribuent, dans les services, au développement de la compétence collective et des compétences individuelles, dès le recrutement des agents et à chaque étape de leur vie professionnelle.

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

Un tableau synthétique permet de comprendre leur positionnement dans l'organisation ministérielle.

Dans ces structures œuvrent des professionnels en charge de tout ou partie de ces actions d'accompagnement.

- Qui sont-ils ?
- Quels sont leurs rôles ?
- Quels sont leurs périmètres et modalités d'intervention ?
- Quelles sont leurs complémentarités ?

Vous trouverez les réponses à ces questions dans les fiches « structures ».



Les structures au service des compétences et des agents des ministères

Niveau local

- [Le service RH de proximité](#)
- [Le chargé de formation en administration centrale ou en service territorial](#)
- [Exemple de pôle support intégré : l'unité régionale de formation](#)

Partenaires internes ministériels

- [Le centre ministériel de valorisation des ressources humaines \(CMVRH\)](#)
- [L'institut de formation de l'environnement \(IFORE\)](#)
- [Les écoles de nos 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 \(MAA-FORMCO\)](#)
- [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, au sein d'un service à compétence nationale (SCN), 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.

Le CMVRH est placé sous l'autorité de la direction des ressources humaines. Sa directrice est la sous-directrice de la Formation, des Compétences et des Qualifications (SG/DRH/FORCQ).

Le CMVRH : pour quoi ?

- Pour accompagner le changement et valoriser les ressources humaines. Acteur opérationnel, au pilotage unifié, il vient en appui de la mise en œuvre des politiques RH ministérielles
- Pour proposer, en tant qu'opérateur, un accompagnement des agents et des services afin de maintenir et de développer les compétences individuelles et collectives en réponse aux besoins exprimés par les agents et par les services d'administration centrale et déconcentrés
- Pour porter l'offre de conseil et de formation au plus près des services et des agents ;
- Pour valoriser et capitaliser des actions et démarches innovantes dans le domaine RH ; le CMVRH développe une action de prospective notamment sur les métiers.

Cibles et périmètre d'intervention

Les dix CVRH sont compétents sur un périmètre interrégional. Ils proposent, en appui aux politiques portées par les directions d'administration centrale et par les services de l'inter-région, des actions de formation, d'accompagnement des services et de conseils aux agents, d'aide au recrutement et de capitalisation des expériences. 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 GPEEC des documents de stratégie régionale, ou de tout type d'action s'inscrivant dans une démarche d'accompagnement des 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 de carrière et bilans de carrière du 17 novembre 2011, et à l'accompagnement de l'évolution des métiers et des carrières.

Le CEDIP :

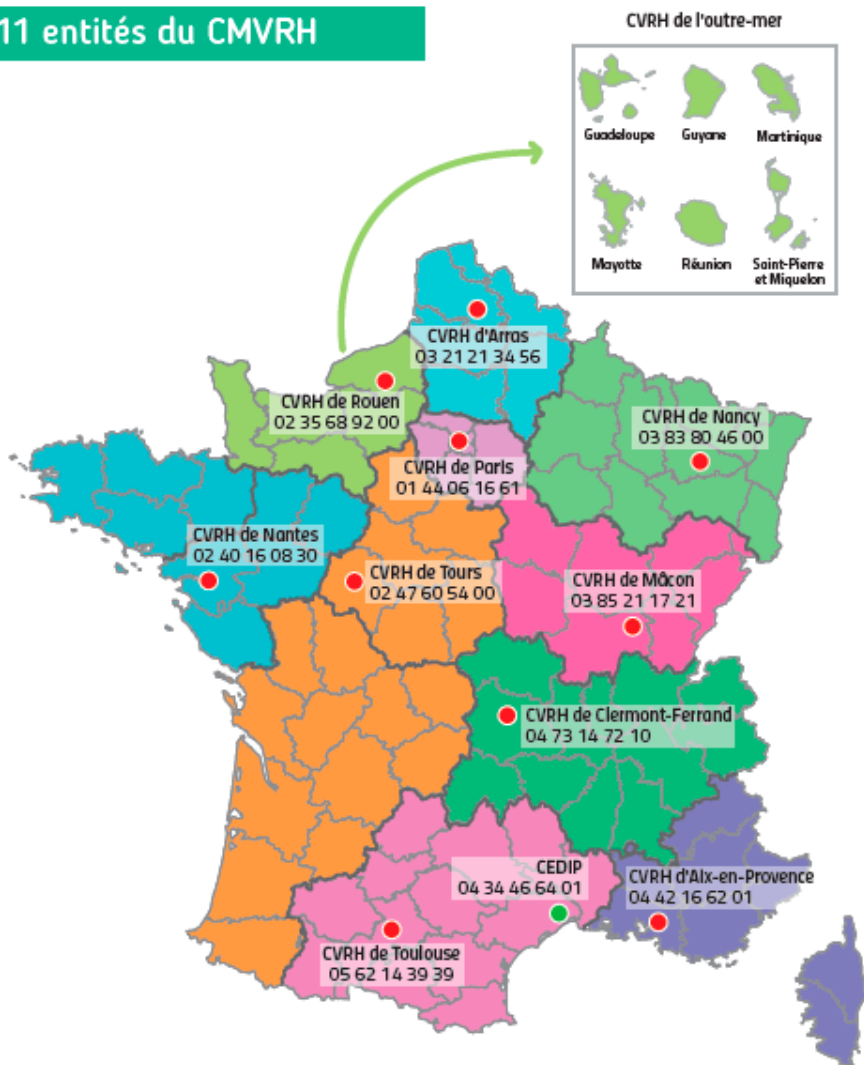
Depuis sa création en 1998, le CEDIP a développé une expertise sur les activités de diagnostic, d'études et d'évaluation. Les interventions du CEDIP, à la demande des services, visent à :

- ◆ 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.

Les synergies entre CVRH et CEDIP ont été renforcées par l'intégration de ces services dans un service à compétence nationale au pilotage unifié.

Cartographie des implantations du CMVRH

Les 11 entités 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/trinôme 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 inter-régions auprès de leur CVRH référent.

À partir d'un diagnostic partagé et d'un besoin identifié, une réponse « sur mesure » est co-construite avec le service demandeur. Cette réponse peut mobiliser plusieurs prestations : accompagnement du service, conseil aux agents, professionnalisation, appui au recrutement, etc.

Cette palette complète de prestations constitue l'offre intégrée du CMVRH.

Les conseillers mobilité carrière (CMC) des CVRH peuvent être saisis directement par les agents pour des demandes d'entretiens, d'aide à la rédaction de Curriculum Vitae (CV), 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.

Le CMVRH peut intervenir seul ou en partenariat avec d'autres acteurs comme le Pôle d'accompagnement des équipes, des personnes et des services (PAEPS) du service du pilotage et de l'évolution des services (SPES).

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 inter-région.

Sur le champ du conseil aux agents, un partenariat étroit existe entre la sous-direction FORCQ et la mission du suivi personnalisé et des parcours professionnels.

Des partenariats ont été développés avec des établissements publics sous tutelle ministérielle, Voies Navigables de France (VNF) par exemple, l'institut de formation de l'environnement (IFORE), les écoles ministérielles, des universités, le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et quelques ministères (agriculture, intérieur).

À l'interministériel, les CVRH sont partenaires des plates-formes RH des secrétariats généraux aux affaires régionales (SGAR).

Pour aller plus loin :

[Le portail du CMVRH](#) et la [plaquette du CMVRH](#)



**Bureau de la formation continue et du développement
des compétences (BF CDC), réseau des délégués régionaux
à la formation continue (FORMCO)
(ministère de l'agriculture et de l'alimentation)**

Rôle et prestations

- Le bureau de la formation continue et du développement des compétences (BF CDC), 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 BF CDC 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 MAA, gèrent et coordonnent les crédits formation délégués à la DRAAF.

Cibles et périmètre d'intervention

- La mise en place au sein du MAA 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 MAA (agents en Administration Centrale, en Services Déconcentrés, en Établissements Publics) et plus généralement de tout agent, quel que soit son ministère de rattachement, qui exerce des missions pour le compte du MAA.
- À 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 BF CDC 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 MAA.

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 MAA 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 MAA 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 MAA et de l'ASP*, sont organisées par les Délégués Régionaux à la Formation Continue.

■ Dans le domaine des formations dites « transverses », le MAA a initié depuis 2008 un dispositif de formation au management destiné aux cadres de services déconcentrés quelle que 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 adapté à une situation de prise de poste.

Cette action s'appuie sur un réseau de formateurs internes, issus du MAA et du MTES, elle a vocation à être interministérielle, puisque ne traitant pas du management appliqué au MAA 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 MAA, 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'Alimentation](#)
- 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 la Transition écologique et solidaire et du ministère de la Cohésion des territoires (MCT).

La mission principale de l'IFORE est d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable (SNDD) et, désormais, de 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 MTES et du MCT, ainsi qu'aux personnes affectées dans les services opérateurs sous tutelle de ces deux ministères. Les autres personnels de l'État 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'Office français de la biodiversité et les Parcs Nationaux de France (PNF).

Modalités d'intervention

■ Les modalités d'intervention de l'Ifore sont variées :

- ◆ formations d'apprenants en présentiel, formations de formateurs « labellisés », formations innovantes test;
 - ◆ journées d'échanges sur les pratiques en compléments d'actions de formation, journées d'échanges du vivier de formateurs;
 - ◆ colloques, conférences, séminaires thématiques.
- Les chargés de formation de l'Ifore peuvent aussi intervenir en assistance à maîtrise 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) « adosées » 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

MODALITÉS 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, ONE-MA, PNF, ATEN)

En interministériel :

- IGPDE (ministère de l'économie)
- Réseau FORMCO (ministères de l'agriculture : INFOMA, ENGEES, AGROPARISTECH, etc.)
- DGAFF, Ministère de l'Intérieur, de la Défense, de la Culture, etc.

Liaison 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 DGAFF, 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)

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, reconversion, ...). 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 professionnels et 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 de participer à l'élaboration du plan de développement des compétences (ex-plan de formation) et 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 professionnels et de formation et synthèse adressée 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 conseiller prévention), le service social du travail, le médecin de prévention

Pour aller plus loin :

Consulter les fiches du guide suivantes :

- ◆ [le responsable RH de proximité](#) ;
- ◆ [l'entretien professionnel et de formation](#) ;
- ◆ [l'entretien de recrutement](#) ;
- ◆ [le CMVRH](#) ;
- ◆ [la plate-forme RH SGAR](#).

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 le site « Place de l'emploi public » ;
- ◆ 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.

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 de la bourse interministérielle du site « Place de l'emploi public » ;
- **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 de nos ministères, 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](#) ;
- ◆ [Place de l'emploi public](#).

- 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 européenne ;
- ◆ développement durable ;
- ◆ communication/service aux usagers ;
- ◆ préparation aux épreuves de concours.

Unité régionale de formation

Rôle et prestations

Les unités (ou cellules, bureaux, pôles...) régionales de formation positionnées en DREAL assurent des missions répondant à des besoins de mutualisation de la maîtrise d'oeuvre de formation et d'animation de la maîtrise d'ouvrage régionale de formation.

La plupart d'entre elles assurent également l'organisation mutualisée de concours nationaux et locaux.

Cibles et périmètre d'intervention

Positionnée en DREAL, l'Unité Régionale de Formation (URF) agit pour tout ou partie des services de la zone de gouvernance (ZGE) et des établissements publics rattachés au ministère. Elle intervient à plusieurs niveaux.

■ Détermination des besoins en formation

- ◆ L'URF coordonne et anime la fonction formation dans la ZGE. Pour cela, elle s'appuie sur les « services employeurs », responsables de la professionnalisation de leurs agents, qui identifient les besoins individuels et collectifs, à travers notamment les entretiens professionnels annuels, et les missions et orientations stratégiques de leur structure.
- ◆ Ensemble, ils définissent les axes prioritaires de développement des compétences à travers l'élaboration du Plan Régional de Développement des Compétences (PRDC).
- ◆ L'URF contribue à la traduction de ces axes prioritaires en actions de professionnalisation (formations, réseaux, ressources etc.) et à l'évaluation annuelle de la réponse.

■ Mise en œuvre des actions de formation

- ◆ L'URF s'assure de la réponse aux besoins exprimés dans l'offre des différents opérateurs de formation locaux (CVRH, PFRH, FORMCO, IRA, écoles...). Si nécessaire, elle sollicite l'opérateur concerné pour construire une réponse adaptée au besoin.
- ◆ Elle est elle-même également chargée de mettre en oeuvre certaines actions locales, pour la DREAL ou tout ou partie des services intéressés par ces formations.
- ◆ Elle contribue à améliorer la lisibilité et la complémentarité des différentes offres.

■ Diffusion des offres de stage et gestion des inscriptions

- ◆ L'URF organise la mise à disposition de l'information sur les stages pour la DREAL, voire pour les services de la zone, souvent à travers un site intranet.
- ◆ Elle assure le secrétariat des stages dont elle a la charge (convocation, attestation, évaluation...). Parfois, elle effectue également le recensement des candidatures et les suivis statistiques correspondants.

■ Autres missions pouvant, selon les organisations, être assurées par l'URF

- ◆ Conseil dans le cadre de la FPTLV (CPF, congés formation, VAE, RAEP, etc.) ou orientation des agents vers le bon interlocuteur.
- ◆ Conduite ou contribution à des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comme la préservation des compétences sensibles, l'organisation de la transmission des savoirs...

Modalités d'intervention

■ Relation avec les acteurs de la formation en région

La mutualisation de la formation pour le compte de différentes structures nécessite une coordination et une animation des différents acteurs locaux, notamment les responsables ou correspondants formations des « services employeurs ». Dans certains cas, une convention partenariale peut être rédigée pour définir la répartition des missions et activités entre l'URF et le service bénéficiaire.

L'URF peut être amenée à organiser des rencontres ou animer un réseau métier (avec le CVRH). Elle propose des modalités de coopération, favorise le partage de ressources et l'harmonisation des pratiques entre les différents services.

■ Définition et pilotage de dispositifs et projets

L'URF définit les méthodes et processus inhérents aux missions qu'elle conduit notamment dans le cadre de l'élaboration du PRDC. Elle propose une démarche et des modalités d'intervention, avec le cas échéant l'appui du CVRH.

Elle associe les services, analyse leurs contributions, fait la synthèse de leurs besoins, propose des mesures correctives, des axes de travail.

■ Moyens et outils

L'URF dispose des moyens à disposition des services du ministère mais peut développer ses propres outils selon les missions qu'elle assure et les services qu'elle rend (par exemple applications ou tableurs gérant la diffusion des stages ou les inscriptions).

Liaisons avec d'autres acteurs

L'URF travaille en collaboration avec ses homologues des autres services de l'Etat en région (notamment FORMCO pour le MAA) afin de mieux coordonner les politiques de formation, en particulier dans les services portant les politiques de différents ministères.

Elle est l'interlocuteur privilégié des opérateurs de formation (notamment le CVRH, la PFRH...) au moment de la détermination de leurs offres. Elle discute avec eux des besoins et des dispositifs pédagogiques à proposer pour y répondre.

Dans les services, elle est en contact avec les correspondants formations et le secrétaire général, mais aussi les chefs de services et codir lorsqu'elle traite des missions de maîtrise d'ouvrage de formation.

Lorsqu'elle n'est pas en charge de ces missions, l'URF peut travailler en lien direct avec les agents en charge de la GPEEC (examen des compétences critiques), les animateurs de réseaux métiers.

L'URF est également sollicitée pour animer, le cas échéant, les instances de concertation formelle ou informelle sur la formation.

Pour aller plus loin :

- [La formation en zone de gouvernance Bourgogne-Franche-Comté](#)
- [La formation en zone de gouvernance Grand-Est](#)
- [Le pôle régional de développement des compétences de Normandie](#)



Les fiches « expériences »



Des services territoriaux ou des directions générales de l'administration centrale font un retour d'expérience.

Après avoir exposé le contexte (commande, objectifs, acteurs, calendrier, projets liés...), ces fiches décrivent les étapes de mise en œuvre de la commande et font état des améliorations constatées, 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 vécus pour illustrer et parfaire la pratique quotidienne de la gestion des ressources humaines.



Fiche N° E 01

DEAL Réunion Démarche d'amélioration des compétences

Éléments de contexte

Une douzaine de restructurations ont été engagées depuis 5 ans sur le plan local ayant occasionné 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 les ministères,
- ◆ 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, 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, CMVRH, DRH-FORCQ, plate-forme interministérielle RH, organisations syndicales.

Calendrier du projet

Démarrage en mode DDE, processus réactualisé chaque année, mise à jour en lien 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 : élaboration du plan de développement des compétences à partir des compétences requises prioritaires et des compétences collectives à développer.

Phase 7 : élaboration 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, réseaux, ...

Phase 9 : évaluation 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 comprise entre SG, hiérarchie et agents
- Réalisation d'un outil global de gestion des effectifs et des 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 dans 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
- Implication du chargé de mission GPEEC dans le recueil des besoins collectifs de compétences auprès des chefs de service
- Calendrier de recensement des besoins individuels et collectifs difficilement compatible avec les circulaires entretiens professionnels et de formation 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 celle plus globale de la « 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](#)



Fiche N° E 02

DDT Meurthe-et-Moselle

**Identifier et gérer les compétences sensibles
pour assurer la continuité des missions et du fonctionnement**

Éléments de contexte

L'évolution des missions exercées, les flux de départs notamment en retraite, les baisses d'effectifs régulières ont conduit la DDT 54 à inscrire dans son projet de service une réflexion sur les compétences nécessaires à l'exercice de ses missions, leur maintien voire pour certaines leur développement. Cet objectif fait l'objet d'une fiche action dédiée de son projet de service.

Un diagnostic a mis en exergue un certain nombre de compétences sensibles, rares ou critiques. Ce premier travail a révélé l'ampleur du sujet (60 compétences identifiées) et mis en lumière la nécessité de :

- ◆ raisonner à l'échelle collective de la structure,
- ◆ procéder à partir d'une analyse des risques encourus,
- ◆ s'inscrire dans une temporalité moyen terme.

Objectifs

En lançant ces réflexions, la DDT souhaite :

- ◆ établir une photographie partagée des compétences critiques et rares,
- ◆ sensibiliser l'encadrement et les agents à la question de la compétence collective,
- ◆ identifier les mesures correctives à mettre en place, et, au-delà de la formation, les autres leviers mobilisables.

Acteurs

- ◆ le comité de direction de la DDT, en particulier le directeur adjoint en qualité de directeur de projet,
- ◆ une équipe projet CVRH pour élaborer le dispositif global et l'outil d'analyse de la criticité, accompagner le codir dans ses choix, animer et capitaliser les travaux collectifs dans les services, faire émerger ou proposer des mesures correctives et les leviers associés,
- ◆ les chefs de services et agents des services,
- ◆ un référent interne de la démarche (chargée de mission GPEC GPEEC) fortement associé aux travaux de l'équipe projet CVRH et aux ateliers conduits dans les services, relais auprès de la direction.

Calendrier du projet

- ◆ fin 2016 : validation de la méthode et construction de l'outil d'analyse des risques,
- ◆ janvier/Février 2017 : affinage du diagnostic et de la criticité, hiérarchisation,
- ◆ mars/Septembre : conduite des travaux dans les services pour définition des actions correctives nécessaires,
- ◆ automne : finalisation d'un plan d'action global et choix des actions prioritaires à mettre en œuvre.

Étapes de mise en œuvre

La démarche s'inscrit en trois temps :

- ◆ travaux en codir à partir de l'état des lieux initial pour calibrer l'analyse des risques (enjeux pour le service et criticité de la compétence),
- ◆ travaux dans les services pour définir les mesures correctives et associer les agents,



- ◆ conclusion en codir pour définir les priorités d'action et relever ce qui ne relève pas de la DDT.

Livrables :

- ◆ grille d'analyse de la criticité commune à tous les services,
- ◆ plans d'actions exhaustifs par service, plan d'actions priorisées global, identification des actions nécessitant une réponse à une échelle supra DDT.

Gains constatés

- ◆ création d'une clé unique d'analyse permettant un partage des compétences critiques à l'échelle de la structure permettant la prise de recul,
- ◆ exploration de tous les leviers mobilisables (formations, conférences débats, ateliers thématiques, échanges de pratiques et co-développement, réseau et centre de ressources, mentorat, coaching, organisation...),
- ◆ lieu d'expression des agents sur leur travail,
- ◆ adaptation des travaux en service au nombre d'agents et aux situations (entretiens et/ou ateliers),
- ◆ repérage de situations ponctuelles sensibles permettant une réponse concrète, immédiate et sur mesure (transfert de savoir à l'occasion d'un mouvement de personnel),
- ◆ professionnalisation indirecte à l'animation et la pédagogie des parties prenantes.

Facteurs clés de réussite

- ◆ Partenariat étroit DDT/CVRH, avec notamment une personne clé dans la structure (chargée de missions GPEEC et modernisation),
- ◆ portage de la direction avec notamment la définition collective des critères de criticité,
- ◆ association des équipes,
- ◆ recherche de leviers diversifiés et faciles à mettre en œuvre par les parties prenantes.

Difficultés rencontrées

- ◆ Appropriation de la grille d'analyse par tous et même acceptation de l'analyse par les agents, les managers,
- ◆ se mettre d'accord sur le niveau d'analyse (structure, service, unité...),
- ◆ dans certains cas, les leviers possibles avaient déjà tous été actionnés,
- ◆ limites d'un tel exercice à l'échelle d'une seule DDT,
- ◆ pérennisation de l'exercice et suivi dans le temps,
- ◆ des situations individuelles ou managériales peu facilitantes.

Suites et perspectives

- ◆ Réalisation des plans d'actions et mesures correctives permettant de maintenir les compétences,
- ◆ élargissement à d'autres structures de la ZGE afin de développer des solutions inter-services de mutualisation de compétences.

Projets liés

- ◆ Plan régional de développement des compétences,
- ◆ interdépartementalisation de certaines missions.

Document finalisé

[Lien vers tableau d'analyse et méthode \(plan d'action\) mise en place par le service](#)



Fiche N° E 03

Direction de l'eau et de la biodiversité
Démarche politique et police de l'eau et de la nature
Processus PS1 Développer les compétences

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

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 fiches 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 des ministères de l'écologie et 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 :

<http://intra.dgaln.e2.rie.gouv.fr/demarche-qualite-eau-et-nature-r5290.html>



Fiche N° E 04

DREAL Centre

Le plan triennal de développement des compétences pour les politiques ministérielles en région Centre (2011-2013)

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

À 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 ministérielles 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 DDCCS/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](#)

Fiche N° E 05

DREAL Champagne-Ardenne Recueil des besoins en compétences et formation en zone de gouvernance régionale (pour l'élaboration d'un PRDC)

Éléments de contexte

Dans le cadre de la régionalisation de la fonction ressources humaines et de son rôle d'animateur des politiques publiques, la DREAL est responsable pour la zone de gouvernance du développement et de l'adaptation des compétences des agents exerçant des missions ministérielles dans les différents services de la région.

La DREAL joue en particulier un rôle d'animation et de coordination dans :

- ◆ la définition de la politique et des orientations régionales de développement des compétences ;
- ◆ l'identification des besoins en compétences ;
- ◆ la recherche ou l'organisation de la réponse adaptée au besoin.

Des constats ont été relevés à l'occasion des précédents exercices d'élaboration des plans locaux de formation :

- ◆ certaines orientations n'étaient pas explicites et ne trouvaient pas de réponse dans l'offre de formation ;
- ◆ il pouvait manquer dans certains domaines une vision stratégique locale et la dimension politique RH locale ;
- ◆ la partie formation des entretiens professionnels et de formation était peu exploitable ;
- ◆ d'un point de vue organisationnel, la multiplicité des acteurs ne favorisait pas la compréhension du qui fait quoi en DDT, plusieurs processus de recensement de besoins cohabitent et multiplient l'exercice à mener avec des méthodes, calendriers et supports différents.

La DREAL Champagne-Ardenne a demandé un appui au CVRH de Nancy au recensement des besoins pour l'élaboration du plan régional de formation, qui a évolué en plan régional de développement des compétences (afin de prendre en compte la feuille de route ministérielle 2015-2017).

Objectifs

En se lançant dans une démarche collective d'identification des besoins en compétences, la DREAL souhaite :

- ◆ mieux prendre en compte les besoins du terrain (agents et services) dans la définition des orientations du plan régional ;
- ◆ établir une photographie des besoins de la zone et les hiérarchiser en fonction des enjeux régionaux et locaux ;
- ◆ donner de la visibilité aux agents et aux services de proximité sur la réponse formation (répartition de la maîtrise d'oeuvre et formations à construire) et établir plus facilement le bilan du plan de formation ;
- ◆ organiser le dispositif régional pour faciliter l'intervention de chaque acteur et harmoniser la manière de faire de manière pérenne pour élaborer le plan régional pluri-annuel de développement des compétences.

Acteurs

- Le DREAL, responsable de la zone de gouvernance, représenté par un chef de projet de la mission pilotage et stratégie
- Une équipe projet composée de la mission pilotage et stratégie de la DREAL, du secrétaire général de la DREAL, de représentants des DDT et accompagnée par le CVRH de Nancy



- Un comité de pilotage (réseau SG/RH) contributeur et consulté à chaque étape sur les propositions de l'équipe projet
- Le CODIR régional des chefs de services qui arbitre et valide les propositions
- Les acteurs RH/formation en région, PFRH, DRAAF, réseau des responsables locaux de formation du MAAF à qui a été présentée la démarche

Calendrier du projet

- Démarrage en 2014 – état des lieux de l'existant, proposition de méthodes
- Élaboration jusqu'à l'été 2015

Étapes de mise en œuvre

La démarche revêt trois volets :

- ◆ l'élaboration du processus, de la communication sur le dispositif et la construction d'outils de recueil
- ◆ la sensibilisation et la professionnalisation des relais (acteur RH et cadres)
- ◆ l'analyse et la synthèse de la matière recueillie, l'aide à la rédaction en termes d'orientations ou d'actions à monter.

Différents éléments ont été produits ou organisés :

- ◆ plan d'action et planning, avec co-animation de groupes, coordination des acteurs ;
- ◆ des éléments de langage et de communication ;
- ◆ des ateliers pour les cadres d'aide à la formulation des compétences et des besoins en compétences ;
- ◆ la construction d'outils de recueil (entretiens ciblés avec les RBOP, services métier, réseaux ; questionnaires ; enquêtes en ligne ; exploitation du DSR ; exploitation des entretiens professionnels...) ;
- ◆ l'exploitation des besoins recueillis ;
- ◆ la proposition de rédaction d'orientations et de préconisation d'actions, de modalités de mise en œuvre.

Gains constatés

Un projet de structuration du plan en 4 parties :

- ◆ organisation de la formation ;
- ◆ orientations annuelles en matière de formation ;
- ◆ leviers de professionnalisation à mobiliser : formation, réseaux, compagnonnage, tutorat, transmission des savoirs, capitalisation, mesures organisationnelles, managériales... ;
- ◆ des annexes : programme annuel actualisable, listes des réseaux métiers, processus d'élaboration du plan et outils de recueil utilisés.

Une structuration du système formation en région et une construction partenariale entre le RZGE, les DDT et le CVRH.

Une implication des cadres dans le recueil des besoins (enquête en ligne, ateliers compétences) qui a permis de les sensibiliser à la notion de compétences et aux leviers de professionnalisation mobilisables.

Facteurs clés de réussite

- Une volonté clairement affichée de la part de la direction de la DREAL et du CVRH, indispensable pour la mise en œuvre des actions (ateliers compétences, enquête en ligne, mobilisation des réseaux, identification de personnes ressources)
- Un travail partenarial continu entre la mission pilotage et le CVRH
- Une équipe-projet au CVRH mobilisée
- Une mobilisation indispensable des responsables-métiers



Difficultés rencontrées

Des acteurs « métiers » parfois difficiles à atteindre ; l'équipe projet et le COPIL étant constitués de la filière SG/RH . Pour palier à cette difficulté, une journée de type séminaire dédiée aux compétences avec les différents acteurs dont les acteurs « métier » aurait pu être organisée pour les faire travailler sur les besoins en compétences.

Suites et perspectives

La méthode et certains outils ont été réutilisés dans une autre région dont le PRDC est également finalisé mi-2015.

Projets liés

La déclinaison en programme annuel de formation

Document finalisé

[Plan régional finalisé](#)



DREAL Grand Est

Elaboration d'un parcours de professionnalisation management dans le cadre de l'accompagnement de la réforme territoriale

Éléments de contexte

Dans le cadre de la réforme territoriale et la fusion des trois (?) DREAL, la direction de la DREAL a élaboré, en concertation avec les représentants du personnel, un plan d'accompagnement RH mobilisant différents leviers.

Outre les dispositifs habituels d'accompagnement des agents mobilisés dans ce type de changement (écoute, conseil, professionnalisation, mesures compensatoires...), le plan d'accompagnement RH faisait état des besoins de professionnalisation des cadres pour la mise en œuvre des évolutions et l'accompagnement des agents. Ces besoins exprimés conjointement par la direction, les cadres et les représentants du personnel reposaient sur trois axes :

- ◆ faciliter l'accompagnement du changement et l'évolution de la structure
- ◆ faciliter le rôle du manager dans la mise en place des nouvelles organisations de service et de travail
- ◆ faciliter la prise de poste des agents et la montée en puissance des nouvelles équipes

dans un contexte de fort changement d'échelle, sous tendant le développement de services multisites, la démultiplication des temps de déplacement et l'émergence du management à distance.

La DREAL a demandé l'appui du CVRH de Nancy pour définir, concevoir et faire vivre un dispositif de professionnalisation interne, complémentaire à l'offre de formation managériale existante au sein du ministère et en interministériel.

Objectifs

En se lançant dans l'élaboration d'un parcours interne, la DREAL souhaite :

- ◆ mieux prendre en compte les besoins spécifiques des cadres de la nouvelle DREAL, tant sur le fond (thématiques abordées) que sur la forme (modalités, durée...)
- ◆ créer des occasions de rencontre et d'échange entre les cadres des trois structures d'origine
- ◆ favoriser les échanges de pratiques et le transfert de savoirs entre les différents sites, les différents services, les différentes fonctions, les différentes générations
- ◆ faire émerger une communauté des cadres.

Acteurs

- ◆ Le service pilotage de la DREAL, en charge de la mise en oeuvre de certaines formations de la DREAL et de la zone de gouvernance et du suivi des indicateurs du plan d'accompagnement RH en la matière
- ◆ Une équipe projet DREAL/CVRH pour élaborer le dispositif global, le suivre et le valoriser, et impulser le travail de conception des différents modules (définition des besoins, mobilisation de personnes ressources, sollicitations de consultants...)
- ◆ Des équipes mixtes DREAL/CVRH ponctuelles pour concevoir les différents modules (ingénierie pédagogique et d'animation), apporter des éléments de fond, animer les modules et capitaliser les productions
- ◆ Des référents internes DREAL mobilisés pour le déploiement des modules après la session test
- ◆ Les cadres participant aux ateliers.



Calendrier du projet

- ◆ Démarrage début 2017 – état des lieux de l'existant, proposition de méthodes
- ◆ Élaboration et mise en œuvre d'un programme 2017
- ◆ Bilan et poursuite en 2018.

Étapes de mise en œuvre

L'origine de la démarche s'inscrit à trois niveaux :

- ◆ travaux réalisés dans le cadre du plan d'accompagnement RH
- ◆ besoins repérés par la direction de la DREAL à travers la définition des ambitions managériales
- ◆ expression des cadres en codir élargi.

Différents éléments ont été produits ou organisés :

- ◆ état des lieux et synoptique des formations management disponibles
- ◆ recensement et exploitation des thématiques et leviers privilégiés par la direction et les cadres
- ◆ élaboration d'une cartographie des leviers mobilisables (formations, conférences débats, ateliers thématiques, échanges de pratiques et co-développement, réseau et centre de ressources, mentorat, coaching...) en vue d'une priorisation pour la mise en œuvre
- ◆ organisation de conférences faisant appel à des consultants externes
- ◆ mise en place d'ateliers pour les cadres, (conduite de réunion, conduite de projet, gestion des compétences, animation d'un collectif de travail), élaboration d'un scénario pédagogique reposant sur l'expérience des participants avec apport de fond et ressources des animateurs internes - cadres issus de la DREAL et du CVRH
- ◆ animation de séances découvertes de co-développement en vue de mettre en place un ou des groupes pérennes
- ◆ création d'un espace ressources sur l'intranet de la DREAL.

Gains constatés

- ◆ Accessibilité liée au déploiement dans les différents sites de la DREAL
- ◆ Mixité des groupes favorisant la rencontre et les échanges entre cadres
- ◆ Bonne participation liée aux formats courts, interactifs et intra service
- ◆ Prise de recul des participants, re-découverte de l'intérêt des échanges
- ◆ Professionnalisation indirecte à l'animation et la pédagogie des animateurs mais également des participants.

Facteurs clés de réussite

- ◆ Partenariat étroit DREAL/CVRH
- ◆ Co-construction et co-crédation avec les porteurs de projet et animateurs potentiels
- ◆ Elaboration et adaptation du parcours au fil de l'eau
- ◆ Articulation du codéveloppement avec les ateliers thématiques et les conférences
- ◆ Population cible importante qui permet de former des groupes.

Difficultés rencontrées

- ◆ Participation variable selon les thématiques, les lieux, les dates
- ◆ Des nouvelles thématiques qui nécessitent une professionnalisation des animateurs potentiels (apport de fond préalable).



Suites et perspectives

- ◆ Mise en place de groupe pérenne de codéveloppement
- ◆ Enrichissement de l'espace ressources sur intranet
- ◆ Expérimentation du tutorat/mentorat.

Projets liés

- ◆ Parcours d'intégration des nouveaux arrivants
- ◆ Séminaires des cadres.

Document finalisé

[Lien vers l'intranet de la DREAL](#)



Fiche N° E 07

Forum des animateurs de réseaux métiers
(co)animés par la DRAAF et la DREAL Grand-Est

Éléments de contexte

La nouvelle échelle régionale a bouleversé la vie des réseaux régionaux, remis en question les modalités de communication à distance et en présentiel, avec la nécessité de gérer deux dimensions inédites : la distance et le nombre de participants.

Ce constat a incité la DREAL et la DRAAF Grand-Est à réfléchir à de nouvelles solutions d'animation et d'échanges, et plus particulièrement à la réalisation d'un projet de plate-forme numérique collaborative.

Des constats ont été relevés à l'occasion des premières réflexions :

- ◆ une méconnaissance du nombre et de la nature des réseaux, de leur mode de fonctionnement – des risques de doublons ou de manques – un potentiel manque de lisibilité et d'objectifs opérationnels,
- ◆ la complexité de la vie des réseaux à l'échelle de la nouvelle région – la limite du présentiel (nombre de participants, logistique, distance...),
- ◆ le coût du fonctionnement ancien des réseaux (temps, déplacement...), la nécessité de trouver des modalités favorisant la proximité même à distance,
- ◆ le rôle de l'animateur prépondérant dans le fonctionnement, le dynamisme et la production du réseau (animation, délégation aux membres, approche participative, usage du numérique...),
- ◆ l'entrée par les politiques publiques qui ne favorise pas la vision transversale de certains sujets pouvant intéresser des publics différents.

Le projet a été retenu au programme d'investissement d'avenir sous l'appellation « Nénufar » (Nouvelle Échelle, Nouveaux Usages Fonctionnels pour l'Animation Régionale) et une rencontre des animateurs s'est imposée comme un premier temps fort incontournable afin de faire exister le collectif des animateurs et de les associer au projet

Objectifs

En se lançant dans cette démarche, les enjeux portés par la DREAL et la DRAAF Grand-Est sont doubles :

A l'échelle du projet Nénufar :

- ◆ obtenir une meilleure lisibilité dans l'organisation des réseaux,
- ◆ créer une dynamique au sein de la communauté des animateurs (échange de bonnes pratiques, effet d'entraînement...),
- ◆ professionnaliser les animateurs,
- ◆ permettre un accès facile à l'information pour les membres des réseaux.

A l'échelle du forum d'échanges :

- ◆ connaître l'ensemble des réseaux existants et identifier les réseaux ayant des liens fonctionnels potentiels entre eux,
- ◆ créer le sentiment d'appartenance à une communauté reconnue d'animateurs,
- ◆ favoriser les échanges de bonnes pratiques et identifier les besoins de formation pour professionnaliser la fonction d'animateur,
- ◆ identifier les plus-values attendues des outils numériques dans le rôle d'animation.



Acteurs

- ◆ La DREAL et la DRAAF Grand-Est, représentées par les 2 directeurs de projet (directeur-adjoint DREAL et directrice adjointe DRAAF),
- ◆ une équipe projet composée du Directeur de projet Communautés professionnelles territoriales de la DREAL Grand-Est et de la chargée de communication de la DRAAF,
- ◆ le CVRH de Nancy en appui à l'équipe projet pour la conception, l'organisation et l'animation du forum d'échanges,
- ◆ le comité de pilotage Nénufar.

Calendrier du projet

- ◆ Février 2018 : validation du cahier des charges du forum par le COPIL Nénufar,
- ◆ forum le 31 mai 2018.

Étapes de mise en œuvre

Elles correspondent aux étapes classiques de la conception d'une journée de type événementiel s'appuyant sur une animation participative :

- ◆ définition des objectifs, élaboration du programme, conception des méthodes d'animation,
- ◆ préparation de l'animation proprement dite à savoir les supports d'échange et de production et les ressources pour les animateurs,
- ◆ organisation matérielle avec notamment le recueil des inscriptions, la composition des groupes, la recherche de facilitateurs, l'installation et la logistique etc...
- ◆ l'évaluation de la journée et la capitalisation des ateliers, etc.

Le parti-pris d'animation retenu par l'équipe projet a été de « faire vivre » aux participants des techniques d'animation mobilisables facilement par eux pour leurs réseaux, et d'instiller une pratique du participatif et un meilleur usage du numérique.

Différentes modalités d'animation, ont rythmé la journée :

- ◆ un forum ouvert pour le « parcours découverte des réseaux », pour favoriser les échanges et la connaissance mutuelle,
- ◆ des ateliers tournants (world café) pour réfléchir au rôle des réseaux, à la posture d'animateur et à l'apport du numérique dans la vie du réseau,
- ◆ la démonstration de trois outils numériques du quotidien au service des collectifs de travail,
- ◆ des questions réponses inter-actives en continu par l'intermédiaire de questionnaires et d'un fil de discussion en ligne (application wisembly).

Gains constatés

- ◆ La découverte des réseaux existants et le questionnement sur leur articulation, leur complémentarité, leur ouverture,
- ◆ la professionnalisation des animateurs de réseaux grâce à la présentation de nouvelles méthodes d'animation facilement reproductibles dans leurs propres réseaux, ainsi que les échanges de pratique,
- ◆ l'amélioration de la prise en compte des outils numériques grâce à des démonstrations d'outils existants (pégase, alfresco, jitsi).

Facteurs clés de réussite

- ◆ Des objectifs clairs et bien portés par les différents acteurs, avec le projet Nénufar en filigrane,
- ◆ un travail partenarial continu entre l'équipe projet DREAL - DRAAF et le CVRH, avec une répartition claire et complémentaire des rôles et une forte coordination et des points d'étape réguliers,
- ◆ capacités d'animation et de logistique,
- ◆ obtenir l'intérêt du public cible.



Difficultés rencontrées

- ◆ Participation variable selon les thématiques, les lieux, les dates,
- ◆ le temps de préparation trop important du forum au regard des gains qui pose la question de la capitalisation,
- ◆ la complexité à coordonner le jour J les facilitateurs métiers qui avaient été mobilisés malgré les fiches mémo mises à disposition (prévoir temps dédié en amont),
- ◆ l'accueil mitigé du numérique (Wisembly) comme animation inter-active de la journée (posture de principe de certains participants ne disposant pas de téléphone professionnel plutôt que scepticisme vis à vis de la méthode).

Suites et perspectives

- ◆ Production des ateliers du world-café alimenteront (?) le projet Nénufar et l'état des lieux du bureau d'étude en charge de la réalisation du projet Nénufar,
- ◆ renouvellement de rencontres de ce type, émergence d'un réseau d'animateurs,
- ◆ rationalisation de la cartographie des réseaux, rencontres thématiques inter-réseaux.

Projets liés

Document finalisé

[contact : CVRH Nancy](#)



Direction interdépartementale des routes (DIR) Centre Ouest Capsule pédagogique entretien professionnel et de formation dans la filière exploitation

Éléments de contexte

Le personnel d'exploitation, dans sa grande majorité, n'est pas à l'aise avec l'entretien professionnel et de formation en raison, notamment, de difficultés dans l'expression des savoirs et savoir-faire, de la discussion sur les objectifs et/ou sur les besoins en professionnalisation.

Objectifs

Faire prendre conscience, par une formation adaptée au personnel d'exploitation, de l'intérêt de l'entretien professionnel et de formation en le « démystifiant ».

Acteurs

Direction de la DIR Centre Ouest, CMVRH/CVRH de Clermont-Ferrand.

Calendrier de l'action

2018

Étapes de mise en œuvre

Phase 1 : analyse des points de blocage sur l'EPF à l'aide des retours des évaluations des formations sur cette thématique.

Phase 2 : enquête auprès des agents sur leurs ressentis.

Phase 3 : formation.

Facteurs clés de réussite

■ L'adaptation de la modalité de formation à un personnel de terrain, peu enclin aux formations traditionnelles en salle :

- ◆ un format court (maxi 45 min),
 - ◆ une vidéo au scénario basé sur une situation fictive décalée mais comportant les mêmes mécanismes que ceux rencontrés dans la réalité professionnelle,
 - ◆ l'utilisation de l'humour pour provoquer des émotions et rendre le discours plus attractif,
- un accompagnement personnalisé, à la demande, de certains agents mal à l'aise pour parler, avec leur supérieur hiérarchique, du bilan de l'année écoulée et de leurs compétences.

Suites et perspectives

Cette capsule pédagogique est livrée avec des consignes d'utilisation pour aider à la présentation.

D'ores et déjà, elle est destinée à être déployée sur 2 DIR pour la campagne des EPF en 2019.

Elle a été présentée à la DGITM début novembre 2018 ; elle sera sans doute intégrée dans les formations prise de poste « encadrants ».



Document finalisé

La capsule vidéo est constituée de 4 « grains » progressifs qui permettent :

- ◆ de mesurer le niveau de connaissance des agents sur l'EPF,
- ◆ de présenter un film humoristique et provocateur intitulé « l'entretien pas courant »,
- ◆ d'apporter des témoignages vidéos de différents acteurs de l'EPF,
- ◆ de proposer un accompagnement personnalisé sur la base du volontariat pour les agents souhaitant de l'aide dans la préparation de l'EPF.



CEREMA MÉDITERRANÉE

Processus de recrutement

Éléments de contexte

Le CEREMA Méditerranée connaît des difficultés de recrutement multi-factorielles, aussi bien liées à la situation de l'établissement qu'à ses besoins en profils techniques spécialisés. S'agissant des facteurs internes, les difficultés ressortent principalement :

- ◆ de la méconnaissance des différents modes de recrutement
- ◆ des fiches de postes peu lisibles : contenu, évolution
- ◆ des profils recherchés spécifiques : expertise technique notamment
- ◆ du manque de professionnalisme dans la conduite de l'entretien de recrutement.

Objectifs

Rendre attractifs les postes vacants du CEREMA Méditerranée par une formation et un accompagnement des cadres recruteurs depuis la rédaction des fiches de poste jusqu'à l'entretien de recrutement.

Acteurs

Direction du CEREMA Méditerranée, cadres recruteurs, conseillères en ressources humaines du CMVRH/CVRH d'Aix-en-Provence.

Calendrier de l'action

De janvier 2018 à mars 2018.

Étapes de mise en œuvre

Étape 1 : Accompagnement personnalisé à la demande – 1^{ère} semaine de janvier 2018 (jusqu'à la date de remontée des postes).

Pour les conseiller dans la rédaction des fiches de postes, les recruteurs volontaires ont été reçus, par les conseillères en ressources humaines, en entretien d'environ 1 heure à 1 heure 30. Les échanges ont porté sur la présentation du service, des enjeux du poste et sur la clarification des compétences attendues.

Étape 2 : Retour sur la rédaction des fiches de postes – janvier 2018

À l'issue de la rédaction des fiches de poste par les recruteurs, des recommandations ont été apportées afin de déterminer :

- ◆ les éléments communs à toutes les fiches de poste (présentation du CEREMA par exemple)
- ◆ les éléments qualitatifs propres à chaque fiche de poste

Un livrable capitalisant les conseils dans la rédaction des fiches de poste a été produit par le CVRH et a fait l'objet d'une présentation orale auprès du commanditaire.

Étape 3 : Formation-action à l'entretien de recrutement – février 2018

Cette formation-action, d'une durée d'un jour, a été réalisée pour des groupes de 14 personnes maximum. Les modalités d'intervention ont fait alterner les apports théoriques, les mises en situation, et des études de cas.



Un livrable reprenant les points essentiels à retenir pour préparer et conduire un entretien de recrutement a été diffusé aux participants.

Gains constatés

Les fiches de poste ont été remaniées suite à l'accompagnement réalisé par le CVRH et publiées lors du cycle 2018-3 sur l'application Mobilité (remplacée par RenoiRH).

Les effets de cet accompagnement en termes d'attractivité des postes et de recrutements n'ont pas encore pu être mesurés.

Pour aller plus loin :

[Fiche n ° O 17 Fiche de poste](#)

[Fiche n ° O 15 Entretien de recrutement](#)

Pour aller plus loin

Les fiches thématiques « **outils** », « **acteurs** », « **structures** », « **notions clés** », « **expériences** », 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 du domaine des ressources humaines.

Le dictionnaire interministériel des compétences :

- [Lien vers le dictionnaire interministériel des compétences.](#)

Le répertoire ministériel des emplois-types (RME) :

- [Lien vers le répertoire ministériel des emplois-types \(RME\)](#)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) :

- [Lien vers la sous-rubrique intranet d'appui de la GPEEC](#)

Le centre de ressources du CMVRH et le CEDIP

- Lien vers le centre de ressources du [CMVRH](#) et lien vers le site du [CEDIP](#).



Index

A

Agir en situation d'urgence	Fiche n° O 51
-----------------------------	-------------------------------

B

Bilan de compétences	Fiche n° O 02
Bureau de la formation continue et du développement des compétences (BFCDC) du ministère de l'agriculture et de l'alimentation	Fiche n° S 02

C

Cadre de proximité ou supérieur hiérarchique	Fiche n° A 14
Unité régionale de formation	Fiche n° S 08
Centre de ressources du CMVRH	Pour aller plus loin
Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)	Fiche n° S 01
Chargé de formation en administration centrale (AC) ou en service territorial	Fiche n° A 02
Chargé de mission d'encadrement	Fiche n° A 04
Chargé de mission gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)	Fiche n° A 06
Chargé de projet formation en centre de valorisation des ressources humaines (CVRH) ou concepteur d'actions de formation	Fiche n° A 05
Coaching professionnel	Fiche n° O 06
Codéveloppement professionnel	Fiche n° O 07
Compagnonnage	Fiche n° O 08
Compagnonnage et tutorat	Fiche n° O 46
Compétences collectives – compétences individuelles (introduction)	Fiche n° I 01



C

Compétences collectives	Fiche n° I 02
Compétences critiques	Fiche n° O 41
Compétences individuelles	Fiche n° I 03
Compte personnel de formation (CPF)	Fiche n° O 12
Concepteur d'actions de formation ou chargé de projet formation en centre de valorisation des ressources humaines (CVRH)	Fiche n° A 05
Conduite, pilotage et animation de projet	Fiche n° O 23
Congé de formation professionnelle (CFP)	Fiche n° O 09
Conseiller en recrutement	Fiche n° A 09
Conseiller mobilité carrière (CMC)	Fiche n° A 07
Conseiller aux services du CMVRH – Consultant interne	Fiche n° A 15
Curriculum vitae (CV)	Fiche n° O 10

D

Démarche d'amélioration des compétences - DEAL Réunion	Fiche n° E 01
Démarche qualité politique et police de l'eau et de la nature – Direction de l'eau et de la biodiversité	Fiche n° E 03
Diagnostic de compétences individuelles	Fiche n° O 11
Dictionnaire interministériel des compétences	Pour aller plus loin
Diplômes universitaires (DU et DESU)	Fiche n° O 47
Dispositif de capitalisation	Fiche n° O 37

E

Entretien de carrière - Bilan de carrière	Fiche n° O 01
Entretien professionnel et de formation - Capsule pédagogique DIR Centre Ouest	Fiche n° O 14
Entretien de recrutement	Fiche n° O 15
Entretien thématique	Fiche n° O 16



F

Fiche de poste	Fiche n° O 17
Formateur interne occasionnel	Fiche n° A 16
Formation ouverte et à distance (FOAD)	Fiche n° O 42
Forum des animateurs des réseaux métiers	Fiche n° E 07

G

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)	Pour aller plus loin
---	--------------------------------------

I

Identifier et gérer les compétences sensibles pour assurer la continuité des missions et du fonctionnement	Fiche n° E 02
IFORE – Institut de formation de l'environnement	Fiche n° S 03
Immersion dans un nouveau poste	Fiche n° O 38
Ingénieur ou Inspecteur d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS)	Fiche n° A 18
Ingénieur ou inspecteur général des ressources humaines (IGRH)	Fiche n° A 10
Introduction aux notions de compétence	Fiche n° I 01

J

J'accompagne les agents dans leur parcours professionnel	Fiche TF 04
J'adapte les compétences aux évolutions	Fiche TF 03
J'arrive dans un nouveau poste	Fiche TF 01
Je mobilise les compétences des agents	Fiche TF 02
Je prépare mon départ du poste	Fiche TF 05
J'agis en situation d'urgence	Fiche TF 06



L

Lettre de motivation

[Fiche n° O 19](#)

M

Management opérationnel

[Fiche n° O 20](#)

Médiation professionnelle

[Fiche n° O 45](#)

P

Parcours d'intégration d'un arrivant

[Fiche n° O 28](#)

Parcours de professionnalisation thématiques

[Fiche n° O 24](#)

Parcours de professionnalisation management dans le cadre de l'accompagnement de la réforme territoriale

[Fiche n° E 06](#)

Parcours de professionnalisation individuel (PPI)

[Fiche n° O 21](#)

Parcours professionnel

[Fiche n° I 04](#)

Passage de relais - tuilage

[Fiche n° O 44](#)

Plan de développement des compétences

[Fiche n° O 29](#)

Plan régional de développement des compétences

[Fiche n° O 50](#)

Plan triennal de développement des compétences pour les politiques ministérielles (2011-2013) - DREAL Centre

[Fiche n° E 04](#)

Plan individuel de formation (PIF)

[Fiche n° O 21](#)

Plan individuel de professionnalisation (PIP)

[Fiche n° O 21](#)

Plan régional de développement des compétences. Recueil des besoins en compétences et formation de la zone de gouvernance - DREAL Champagne-Ardenne (Grand Est)

[Fiche n° E 05](#)

Plates-formes ressources humaines du secrétaire général pour les affaires régionales (SGAR)

[Fiche n° S 07](#)

Préparation aux examens et concours (PEC)

[Fiche n° O 25](#)

Programme de formation

[Fiche n° O 30](#)



R

Rapport d'étonnement	Fiche n° O 33
Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP)	Fiche n° O 32
Recrutement (processus de) CEREMA Méditerranée	Fiche n° E 09
Référentiel de compétences	Fiche n° O 34
Répertoire des emplois-types (RME)	Fiche n° O 35 Pour aller plus loin
Réseaux	Fiche n° O 18
Responsables des ressources humaines de proximité	Fiche n° A 11
Rôle du cadre de proximité	Fiche n° I 00

S

Savoir évaluer une compétence	Fiche n° O 27
Savoir poser un diagnostic	Fiche n° O 26
Service de ressources humaines (RH) de proximité	Fiche n° S 04
Stage en présentiel	Fiche n° O 48
Supérieur hiérarchique ou cadre de proximité	Fiche n° A 14

T

Tuilage – Passage de relais	Fiche n° O 44
Transmission des savoirs	Fiche n° O 13
Tutorat	Fiche n° O 39

U

Unité régionale de formation	Fiche n° S 08
Urgence (agir en situation d')	Fiche n° TF 06. O 51

Ministère de la Transition écologique et solidaire
Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations
avec les collectivités territoriales

Secrétariat général
Direction des ressources humaines
Service du développement professionnel et des conditions de travail
Sous-direction de la formation, des compétences et des qualifications

Grande Arche paroi sud
92055 La Défense cedex
Tél. : 01 40 81 21 22
www.ecologique-solidaire.gouv.fr - www.cohesion-territoires.gouv.fr

