



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Direction des ressources humaines

Document d'orientation pluriannuel pour la formation



2025-2028

ÉDITO

Dans un contexte caractérisé par la multiplication de grands défis – transition écologique bien sûr, mais aussi cohésion des territoires, attractivité du service public, souveraineté économique, transition numérique, évolutions démographiques, sécurité et continuité des services – le développement des compétences et la formation tiennent une place centrale dans l'accompagnement des transformations et la modernisation de nos ministères.

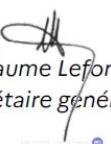
Permettre à chaque agent de se former tout au long de son parcours professionnel, d'acquérir de nouveaux savoirs, d'exercer différemment ses missions, d'accompagner les mutations organisationnelles ou encore de s'approprier les outils numériques : telle est notre ambition collective.

Ce document d'orientation pluriannuel pour la formation 2025-2028 s'inscrit pleinement dans les priorités interministérielles. Il structure notre politique de formation continue et vise à renforcer les compétences techniques et transversales nécessaires aux métiers de demain. Ces orientations permettent de définir un cadre pour les quatre ans à venir dans un souci de qualité, de performance et de flexibilité, avec la mise en place d'une feuille de route annuelle permettant une actualisation des priorités et une adaptation de nos orientations aux nouveaux besoins émergents.

Notre objectif est clair : accompagner chaque agent dans son parcours professionnel, favoriser l'émergence d'une culture managériale commune, utiliser le numérique comme levier de transformation, et répondre aux enjeux de compétences nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques. Ces axes stratégiques sont essentiels pour garantir une administration performante, réactive et innovante.

Je tiens à souligner l'importance de l'engagement de chacun dans cette démarche. La formation est un investissement pour notre avenir collectif et individuel. Elle est également un vecteur de cohésion, de construction d'un environnement de travail épanouissant pour toutes et tous au service de l'intérêt général.

Je vous invite, chaque agent, chaque encadrant, à participer activement aux formations proposées. Ensemble, nous construirons une administration exemplaire, capable de relever les défis de demain.



Guillaume Leforestier
Secrétaire général.

Cadre institutionnel et déclinaison ministérielle.

Ce document s'inscrit dans la continuité des orientations interministérielles définies par le schéma directeur de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État (2024-2027). Il vise à adapter et à structurer la politique de formation continue au sein du pôle ministériel pour la période 2025-2028. Il en décline les grandes orientations de manière concrète et adaptée en tenant compte des spécificités de nos métiers et des attentes exprimées par les agents et les services sur le terrain.

Notre démarche repose sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) qui nous permet d'anticiper les évolutions, d'organiser l'acquisition de compétences et d'accompagner l'ensemble des agents dans leurs parcours professionnels.

Elle prend appui sur l'articulation entre une diversité d'acteurs et de dispositifs de formation : programmes nationaux de formation (PNF)², plateforme Mentor³, et réseaux internes, afin de garantir la cohérence, la pertinence et la performance de l'offre proposée à l'ensemble des agents du pôle ministériel.

Notre politique de formation ainsi définie va bien au-delà du développement de compétences strictement « métier ». Elle vise également à adapter et à déployer les politiques ministérielles dans les territoires, et à promouvoir le développement de compétences transversales essentielles telles que le travail en mode projet, le pilotage de l'action collective, la gestion du changement, la collaboration pluridisciplinaire ou encore la capacité d'innovation.

Cinq axes stratégiques structurent notre action. Ils ont pour but de renforcer les compétences des agents, de les accompagner dans l'évolution de l'action publique et de répondre aux enjeux des politiques publiques de demain, pour une administration agile, performante et résiliente.

¹ Schéma directeur de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2024-2027 | www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/schema-directeur-de-la-politique-de-formation-professionnelle-tout-au-long-de-la-vie-des-agents-de-letat-2024-2027

² Les plans nationaux de formation (PNF) définissant les actions de formation proposées annuellement couvrent les domaines transverses comme la transition écologique, le management, les fonctions financières, etc., ainsi qu'une offre de formation métiers couvrant neuf thématiques comme l'habitat, les risques, l'eau, la mer. https://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/offre-de-formation-ministerielle-a17857.html?id_rub=2372#Les-plans-nationaux-de-formations

³ Mentor : plateforme interministérielles permettant de développer ses compétences à distance et à son rythme, l'offre de formation s'articule autour de 17 collections. https://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/offre-de-formation-ministerielle-a17857.html?id_rub=2372#MENTOR-plateforme-de-formations-a-distance

Axe 1 : Renforcer l'accompagnement du développement professionnel des agents face aux transformations de l'action publique.

L'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel est essentiel pour leur permettre de s'adapter aux évolutions de l'action publique. C'est également un levier d'attractivité permettant ainsi de renforcer la notoriété et l'image employeur du pôle ministériel.

Cet axe vise à doter chaque agent d'un socle de compétences solides en matière de transition écologique, à favoriser leur engagement dans des parcours professionnalisants et à garantir une meilleure appropriation des outils et des bonnes pratiques.

Axe 2 : Favoriser l'émergence d'une culture managériale commune dans un contexte de profondes mutations.

Dans un contexte de mutations profondes du monde du travail, il est essentiel de développer une culture managériale commune au sein du pôle ministériel. Cet axe vise à proposer des formations adaptées aux cadres pour qu'ils puissent accompagner les changements, faire preuve de leadership et engager leurs équipes vers la performance.

Cet axe vise également à développer des formations permettant de s'adapter aux évolutions des organisations de travail.

L'encadrant doit créer une dynamique de collaboration, travailler avec des générations différentes et favoriser la diversité en exerçant un management inclusif.

Axe 3 : Utiliser le numérique comme levier de la transformation du ministère et de ses formations.

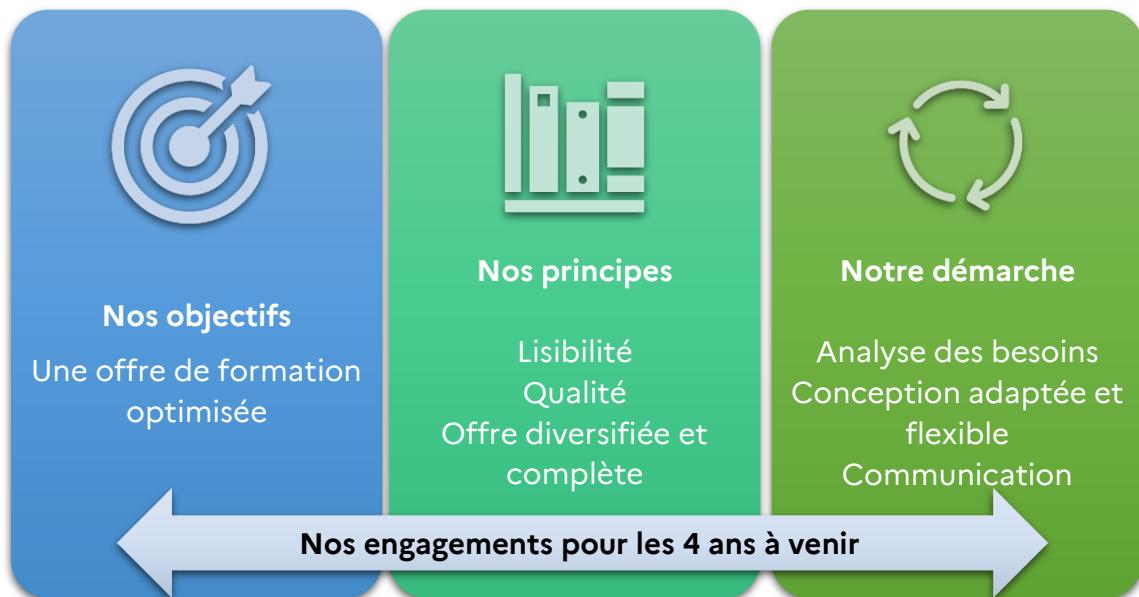
Le numérique constitue un levier stratégique pour moderniser la formation et améliorer son accessibilité. Cet axe vise à renforcer l'usage des outils numériques, à développer des formations hybrides et à accompagner les agents dans l'appropriation des nouvelles technologies.

Axe 4 : Accompagner l'évolution des métiers et répondre aux enjeux de compétence nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques portées par le pôle ministériel.

L'évolution des politiques publiques implique une adaptation continue des compétences des agents. Cet axe met l'accent sur le renforcement des connaissances en matière de réglementation, le développement des compétences techniques et l'amélioration de la capacité à accompagner les territoires, à négocier et à communiquer efficacement avec les différents acteurs.

Axe 5 : Accompagner l'évolution des compétences transverses.

Les métiers supports jouent un rôle clé dans le bon fonctionnement de l'administration. Cet axe vise à renforcer la professionnalisation des métiers des ressources humaines, des métiers du contrôle et à moderniser les fonctions de l'achat public, les fonctions financières, pour les adapter aux évolutions interministérielles et aux nouvelles exigences administratives afin de les mettre au service de la transition écologique.



NOS OBJECTIFS

- Assurer la bonne adéquation entre l'offre de formation et les attentes des services et des agents.
- Assurer la bonne articulation entre le contenu de la formation initiale et l'offre de formation continue.
- Améliorer l'accessibilité de l'offre de formation pour les bénéficiaires et pour les managers dans la gestion des compétences de leurs équipes.
- Renforcer le pilotage de la politique de formation dans un souci de qualité et de performance, en développant des logiques de mutualisation et d'optimisation.

NOS PRINCIPES AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE NOS COMPETENCES

LISIBILITÉ

- Les agents, acteurs du développement de leurs compétences.
- Une offre de formation disponible via un guichet unique pour l'agent : dispositif unifié homogène.
- Une structuration de l'offre de formation en parcours par public ou par thème.

QUALITÉ

- Le renforcement des synergies entre les différents acteurs de la formation.
- Le renforcement de la qualité des formations par une montée en compétences en ingénierie de formation ou en expertise pédagogique des chefs de projets formation.
- Le renforcement de l'efficacité des formations par la mise en place d'une évaluation systématique de l'offre à plusieurs niveaux.

OFFRE DIVERSIFIÉE ET COMPLÈTE

- Des modalités de formation diversifiées et complètes, adaptées à la variété des besoins et des publics : présentiel, distanciel, hybride, webinaire, e-learning.
- Un déploiement en articulation et en complémentarité avec l'offre de formation Mentor.
- Une formation initiale à destination des techniciens supérieurs de développement durable déployée en alternance pour répondre aux enjeux d'attractivité du pôle ministériel.
- Des formations adaptées à nos différents publics.

NOS DEMARCHES

UN RECENSEMENT DES BESOINS OPTIMISÉ.

Le recensement des besoins est une étape fondamentale de notre approche. Grâce au maillage territorial de nos opérateurs de formation, en partenariat avec les maitresses d'ouvrage métier, nous réalisons une analyse fine des besoins des services et des agents. Cette analyse nous permet de construire un programme structuré, intégrant des modalités pédagogiques diversifiées, des contenus adaptés et interactifs ainsi qu'un accompagnement individualisé. Cela repose également sur la mise en place d'un dispositif d'évaluation continue visant à garantir la pertinence et l'amélioration constante de la formation.

UNE INGÉNIERIE DE FORMATION ADAPTÉE ET ADAPTATIVE.

L'ingénierie de formation que nous déployons est conçue pour être adaptative. Cela signifie que nous ajustons en permanence nos dispositifs en fonction des besoins des apprenants, des évolutions des contextes organisationnels ou réglementaires, et des contraintes budgétaires. Par exemple, si une formation nécessite des ajustements pour mieux répondre aux attentes des agents, nous modifions son contenu, ses modalités de délivrance ou ses supports pédagogiques. Cette approche nous permet de proposer des parcours qui évoluent en fonction des retours et des résultats obtenus, tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

CONCEPTION DE FORMATIONS FLEXIBLES, MULTIMODALES.

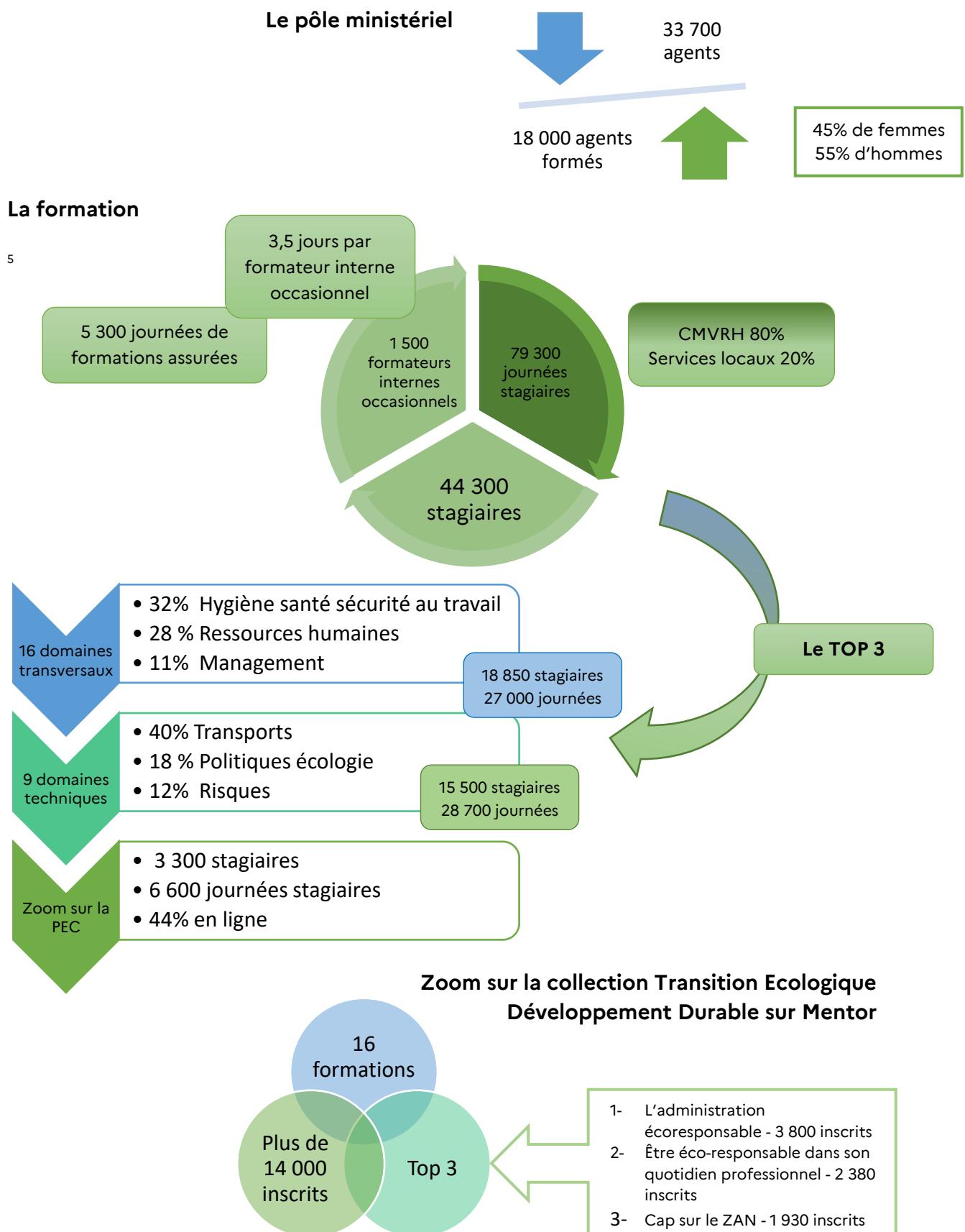
La conception de formations flexibles et multimodales est au cœur de notre stratégie. Nous offrons une combinaison de modalités d'apprentissage variées, permettant à chaque agent de suivre la formation de manière adaptée à son rythme, à son environnement et à ses préférences.

Que ce soit en présentiel, à distance via la plateforme Mentor, ou en format hybride, nous veillons à ce que chaque formation soit accessible, engageante et efficace. Cette modularité nous permet de répondre aux contraintes de temps, de lieu ou de style d'apprentissage de chaque agent, tout en garantissant une montée en compétences tangible.

UNE COMMUNICATION CLAIRE ET EFFICACE SUR NOTRE OFFRE DE FORMATION.

La communication est une alliée essentielle pour présenter l'offre de formation de manière attractive et compréhensible. Nous privilégions une approche centrée sur l'usager, avec une information structurée, régulièrement mise à jour et facilement accessible. Pour le pôle ministériel, elle repose sur un accès centralisé aux sessions proposées via le site Formation et une inscription simplifiée sur le self-agent.

LA FORMATION EN QUELQUES CHIFFRES⁴



⁴ Source : Bilan ministériel 2023 – Statistiques Mentor

⁵ Formateur interne occasionnel au sens du [décret n° 2010-235](#).

CINQ AXES STRATEGIQUES RÉPONDANT A 13 ENJEUX

Axe 1 : Renforcer l'accompagnement du développement professionnel des agents face aux transformations de l'action publique.

Cet accompagnement repose sur le développement d'un socle commun de connaissances en matière de transition écologique afin que chaque agent puisse intégrer ces enjeux dans son quotidien professionnel. Il implique également un engagement renforcé en faveur de la diversité, de la laïcité et de l'égalité professionnelle afin de garantir le respect des valeurs républicaines et lutter contre les préjugés et les discriminations.

Enfin, nous encourageons chaque agent à être acteur de son parcours professionnel. Cela passe par un accompagnement renforcé aux démarches de concours, une évolution des formations initiales vers des modalités plus professionnalisantes, et le développement de parcours de professionnalisation adaptés afin de favoriser la diversification et la dynamisation des carrières.

Enjeu 1 : Développer auprès de l'ensemble des agents un socle commun de connaissances en matière de transition écologique.

- Comprendre au travers d'ateliers de sensibilisation aux trois crises écologiques mais également par des ateliers d'approfondissement scientifique et technique et des fresques.
- Passer à l'action en identifiant les leviers d'action dans son contexte professionnel.

Schéma directeur
interministériel
Axe II
Action 3



Enjeu 2 : Renforcer auprès de tous les agents les actions en faveur de la diversité, de la laïcité, de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi que celles relatives à la politique ministérielle du handicap.

- Porter les valeurs et les principes de la République.
- Accompagner le protocole d'accord de lutte contre les discriminations et les haines.
- Accompagner le protocole d'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en renforçant notamment la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes.
- Renforcer les actions permettant une meilleure inclusion des agents dans le collectif de travail, lutter contre les préjugés, les idées reçues et sensibiliser au handicap.

Schéma directeur
interministériel
Axe I
Action 1



Enjeu 3 : Rendre l'agent pleinement acteur de son parcours professionnel.

- Accompagnement des démarches concours.
- Accompagner l'évolution des formations initiales en s'appuyant notamment sur le développement de modalités professionnalisantes
- Développer la professionnalisation des parcours agents et des filières métiers : développer les formations prises de postes et les parcours de professionnalisation, notamment en faveur des contractuels.

Schéma directeur
interministériel
Axe V
Action 12



Axe 2 : Favoriser l'émergence d'une culture managériale commune dans un contexte de profondes mutations.

Le pôle ministériel s'engage à développer une culture managériale partagée en favorisant des pratiques de management adaptées à la mise en œuvre des politiques publiques.

Le manager doit pouvoir créer une dynamique de collaboration, travailler avec des générations différentes et favoriser la diversité. La coopération, l'agilité et l'innovation doivent être intégrées aux pratiques managériales afin de renforcer la réactivité des équipes et leur capacité à co-construire des solutions adaptées aux enjeux actuels. Il doit également se former à la gestion des situations difficiles, dont les conflits. Une attention est à porter aux primo-managers pour les outiller aux leviers RH du quotidien. Enfin, la professionnalisation managériale est à encourager tout au long de la carrière afin de permettre aux managers de s'adapter aux mutations sociétales et professionnelles.

La sensibilisation de l'encadrement et du collectif de travail est un préalable nécessaire pour changer le regard sur l'égalité professionnelle hommes et femmes, sur le handicap, lutter contre les stéréotypes et transformer les attitudes face aux discriminations.



Enjeu 4 : Développer les compétences managériales des encadrants et conforter leurs compétences dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux.

- Proposer aux cadres un parcours de formation adapté en fonction des publics (primo-accédants, cadres intermédiaires, etc.) et adaptable (parcours à la carte selon les besoins et compétences à développer).
- Développer des actions de formation visant à l'amélioration de la qualité de vie au travail, au développement du management à impact positif sur la santé et les compétences des collectifs.
- Accompagner le plan d'action ministériel pour la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail.



Enjeu 5 : Renforcer auprès de tous les managers les actions en faveur de la diversité, de la laïcité, de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ainsi que celles relatives à la politique ministérielle du handicap, afin de favoriser un environnement de travail inclusif et équitable pour tous les agents.

- Porter les valeurs et les principes de la République.
- Accompagner le protocole d'accord de lutte contre les discriminations et les haines.
- Renforcer la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes.
- Renforcer les actions permettant une meilleure inclusion des agents dans le collectif de travail, lutter contre les préjugés, les idées reçues et sensibiliser au handicap.

Enjeu 6 : Développer une offre de formation aux nouvelles modalités de travail (télétravail, mode projet, agilité, etc.).

- Renforcer l'efficience des services en favorisant l'appropriation des outils et des bonnes pratiques.

Axe 3 : Utiliser le numérique comme levier de la transformation du ministère et de ses formations.

Le numérique est un levier stratégique pour moderniser nos méthodes de travail et rendre la formation plus accessible, flexible et interactive. Cet axe vise à renforcer l'usage des outils numériques au travers du développement de la plateforme interministérielle de formation en ligne Mentor, de l'usage des outils collaboratifs et de la mise en place de formations hybrides. En parallèle, des actions spécifiques sont mises en place pour renforcer la maîtrise des outils numériques et accompagner les agents dans l'appropriation des nouvelles technologies, essentielles à l'évolution des politiques publiques.

Enjeu 7 : Améliorer la lisibilité et faciliter l'accès à l'offre de formation en ligne et développer une dynamique d'hybridation de l'offre de formation.

- Proposer une offre variée et multi-format associant les différentes modalités d'apprentissage pour rendre la formation plus efficace, plus accessible.
- Encourager, concevoir et accompagner le développement des produits ou des services numériques pensés pour tous.



Enjeu 8 : Accompagner les agents dans les transformations numériques.

- Accompagner les nouveaux usages numériques, notamment sur les enjeux de sécurité informatique, dans l'usage de l'intelligence artificielle, le numérique éco- et socialement responsable.
- Conforter les compétences des agents, notamment l'acquisition d'une culture numérique commune.
- Accompagner le développement des compétences des agents de la filière numérique.



Axe 4 : Accompagner l'évolution des métiers et répondre aux enjeux des compétences nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques portées par le pôle ministériel.

Cet axe vise à renforcer l'expertise réglementaire et technique des agents afin de garantir une mise en œuvre efficace et cohérente des politiques publiques au sein du pôle ministériel.

Pour cela, il paraît essentiel de former les agents à mobiliser et à coordonner les différents acteurs pour garantir une mise en œuvre efficace des politiques.

La maîtrise du cadre réglementaire est également un prérequis indispensable à la mise en œuvre de politiques publiques. Pour y parvenir un accompagnement est nécessaire pour développer leur capacité d'analyse et d'interprétation des textes réglementaires et législatifs. Enfin, pour anticiper l'évolution des métiers, nous proposons un accompagnement spécifique sur des domaines techniques de pointe. Cela permet aux agents de renforcer leur expertise et de relever les défis liés à la complexité croissante de leurs missions.

Enjeu 9 : Concerter, influencer et fédérer pour une action publique efficace.

- Concerter, négocier, convaincre et adapter sa posture (mieux écouter, créer des alliances) pour porter efficacement les politiques publiques en direction des élus, des collectivités et du grand public.
- Doter les agents de connaissances essentielles sur les questions internationales, et notamment d'acquérir des compétences plus fines dans des domaines communautaires à forts enjeux pour le pôle ministériel.

Schéma directeur
interministériel
Axe VI
Action 17



Enjeu 10 : Renforcer les compétences réglementaires dans la mise en œuvre des politiques publiques portées par le pôle ministériel.

- Mise en œuvre de formations spécifiques sur la réglementation environnementale, l'urbanisme, la transition énergétique et la résilience territoriale.
- Approfondissement des connaissances des cadres législatifs et réglementaires encadrant les politiques publiques du ministère.

Enjeu 11 : Acquérir, développer et renforcer des compétences dans des domaines d'expertise ou de fortes technicités.

- Déploiement de formations spécialisées en ingénierie territoriale, gestion des risques naturels et technologiques, aménagement durable et mobilité.
- Valorisation de l'expertise dans les domaines stratégiques liés aux infrastructures, à la biodiversité et à l'efficacité énergétique.

Axe 5 : Accompagner l'évolution des compétences transverses.

La professionnalisation des acteurs des fonctions supports, et notamment ceux des ressources humaines constitue un enjeu majeur pour l'évolution de l'action publique. Ces acteurs doivent s'adapter à un contexte interministériel ainsi qu'à des objectifs d'harmonisation et de dématérialisation des pratiques. Leurs actions doivent également intégrer la nécessité d'adapter les processus aux exigences environnementales.

Enjeu 12 : Professionnalisation des acteurs de la filière Ressources humaines.

- Consolider les compétences RH, notamment les BRH de proximité, et les pratiques des outils dans un contexte interministériel.
- Accompagner les acteurs de la formation pour renforcer leur professionnalisation en matière d'ingénierie de formation et d'ingénierie pédagogique.



Enjeu 13 : Assurer le pilotage des fonctions supports dans un cadre rénové, notamment en y intégrant les enjeux de la transition écologique.

- Accompagner la professionnalisation des métiers de l'achat dans le cadre d'une politique d'achats publics responsables afin de renforcer la sécurité des procédures juridique.
- Accompagner le développement des compétences des agents des fonctions financières dans un contexte d'harmonisation et de dématérialisation.
- Professionnaliser les acteurs de l'inspection, de l'audit et du contrôle.
- Accompagner et renforcer la professionnalisation des acteurs de l'immobilier de l'État, notamment sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics et la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux.





MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*