



## Document d'orientation pluriannuel pour la formation - 2025-2028

Dans un contexte marqué par des défis majeurs liés à la transition écologique, à l'aménagement durable des territoires et à l'adaptation au changement climatique, le développement des compétences et la formation tiennent une place centrale dans la politique d'accompagnement des transformations et de la modernisation de nos ministères. Dans cette perspective, la direction des ressources humaines s'engage à renforcer les compétences des agents ministériels, à soutenir les ambitions écologiques nationales et à répondre aux défis liés à la transition écologique. Elle s'appuie également sur une ambitieuse démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEEC) pour identifier les compétences techniques et transverses nécessaires aux métiers de demain.

Si l'offre de formation ministérielle est vaste, l'organisation repose sur une pluralité d'acteurs qui travaillent en articulation pour répondre aux besoins en compétences des agents du pôle ministériel. En effet, celles-ci dépassent largement une approche purement métier, notamment lorsqu'il s'agit de décliner les politiques ministérielles dans les territoires ou encore de développer des compétences transversales.

Le présent document fixe le cadre de la politique de formation continue du pôle ministériel sur la période 2025-2028. Il s'inscrit dans les orientations interministérielles définies par le schéma directeur de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat pour la période 2024-2027 <sup>1</sup> (SDFPTLV) et s'appuie sur les initiatives clés des programmes nationaux de formation (PNF)<sup>2</sup> et de la plateforme interministérielle en ligne Mentor<sup>3</sup>.

Cette ambition repose sur cinq axes stratégiques, visant à renforcer les compétences des agents, à les accompagner pour s'adapter aux évolutions de l'action publique et à répondre aux défis liés à la transition écologique.

---

<sup>1</sup> 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](http://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)

<sup>2</sup> 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, ... et une offre de formation métiers couvrant neuf thématiques comme habitat, risques, eau, mer. [https://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/offre-de-formation-ministerielle-a17857.html?id\\_rub=2372#Les-plans-nationaux-de-formations](https://intra.portail.e2.rie.gouv.fr/offre-de-formation-ministerielle-a17857.html?id_rub=2372#Les-plans-nationaux-de-formations)

<sup>3</sup> Mentor : plateforme interministérielle 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](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.

Le manager 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.**

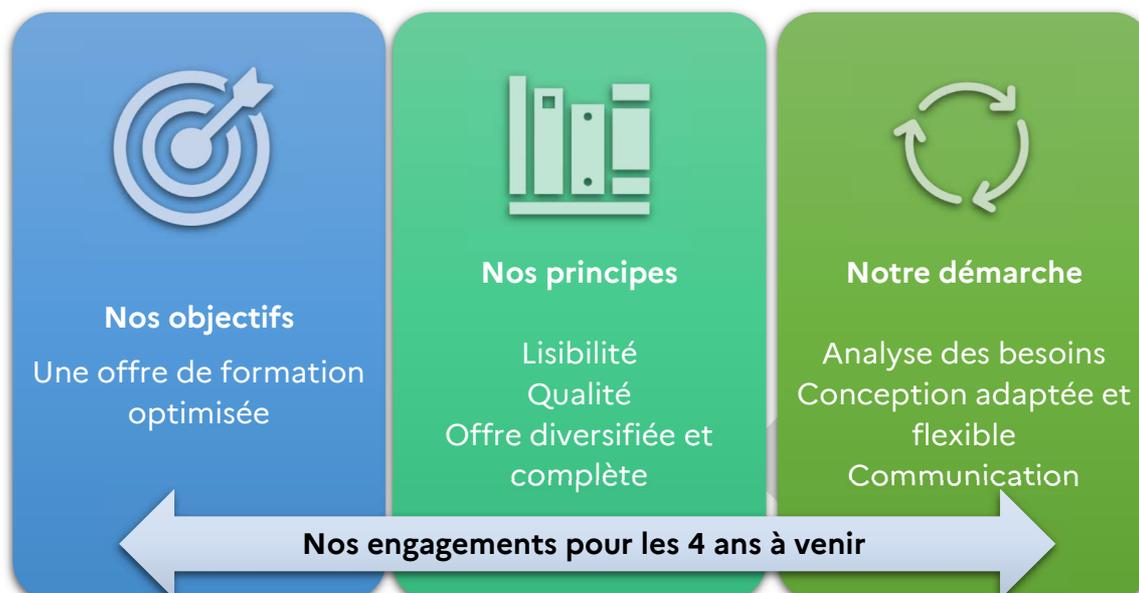
Le numérique constitue un levier stratégique pour moderniser la formation et améliorer son accessibilité. Cet axe vise à renforcer l'usage des outils numériques, à développer des formations hybrides et à accompagner les agents dans l'appropriation des nouvelles technologies.

**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 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.



## 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

---

### LISIBILITE

- 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.

## **QUALITE**

- 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 DIVERSIFIEE ET COMPLETE**

- Des modalités de formation diversifiées : présentiel, distanciel, hybride.
- Un déploiement en articulation et en complémentarité avec l'offre de formation Mentor.
- Une formation initiale 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 OPTIMISE.**

Le maillage territorial des opérateurs de formations du pôle ministériel permet un recensement et une analyse fine des besoins des services et des agents. Cette analyse conduit à la définition d'un programme structuré intégrant des modalités pédagogiques diversifiées, la production de contenus adaptés et interactifs, la mise en place d'un accompagnement individualisé. Cela repose également sur l'instauration d'un dispositif d'évaluation continue visant à garantir la pertinence et l'amélioration constante de la formation.

### **UNE INGENIERIE DE FORMATION ADAPTEE ET ADAPTATIVE.**

L'ingénierie de formation vise à optimiser la performance des dispositifs d'apprentissage en concevant des parcours qui s'ajustent en fonction des besoins des apprenants, des profils des agents, des évolutions des contextes organisationnels ou réglementaires, et des contraintes budgétaires.

Cela implique une approche adaptative permettant de moduler les dispositifs de formation en fonction de la progression, des difficultés et des réussites des apprenants, en proposant des ressources complémentaires si nécessaire.

### **CONCEPTION DE FORMATIONS FLEXIBLES, MULTIMODALES.**

La conception de formations flexibles et multimodales vise à offrir une combinaison de modalités d'apprentissage variées permettant aux agents de suivre la formation de manière adaptée à leur rythme, à leur environnement et à leurs préférences.

L'offre du pôle ministériel se distingue par sa modularité, permettant d'ajuster la formation en fonction des contraintes de temps, de rythme, de lieu, ou encore du style pédagogique, des préférences d'apprentissage privilégié par chaque agent.

Elle repose sur une combinaison de formats variés, incluant l'apprentissage en ligne via la plateforme Mentor, le présentiel et des dispositifs hybrides, tout en s'appuyant sur une diversité de supports et de méthodes pédagogiques. Cette approche vise à exploiter les atouts de chaque modalité afin de renforcer l'engagement des apprenants et de faciliter l'acquisition des compétences.

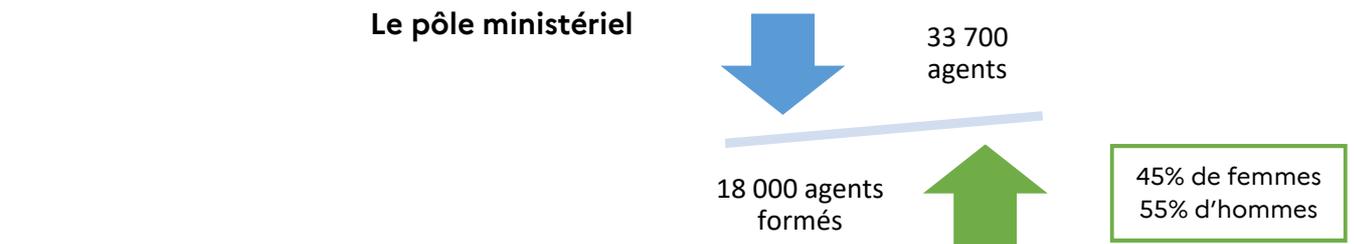
### **UNE COMMUNICATION CLAIRE ET EFFICACE SUR NOTRE OFFRE DE FORMATION.**

La communication est une alliée essentielle pour présenter l'offre de formation de manière attractive et compréhensible. Elle s'appuie sur une bonne structuration de l'information, régulièrement mise à jour, tout en facilitant l'inscription et l'accès à la formation.

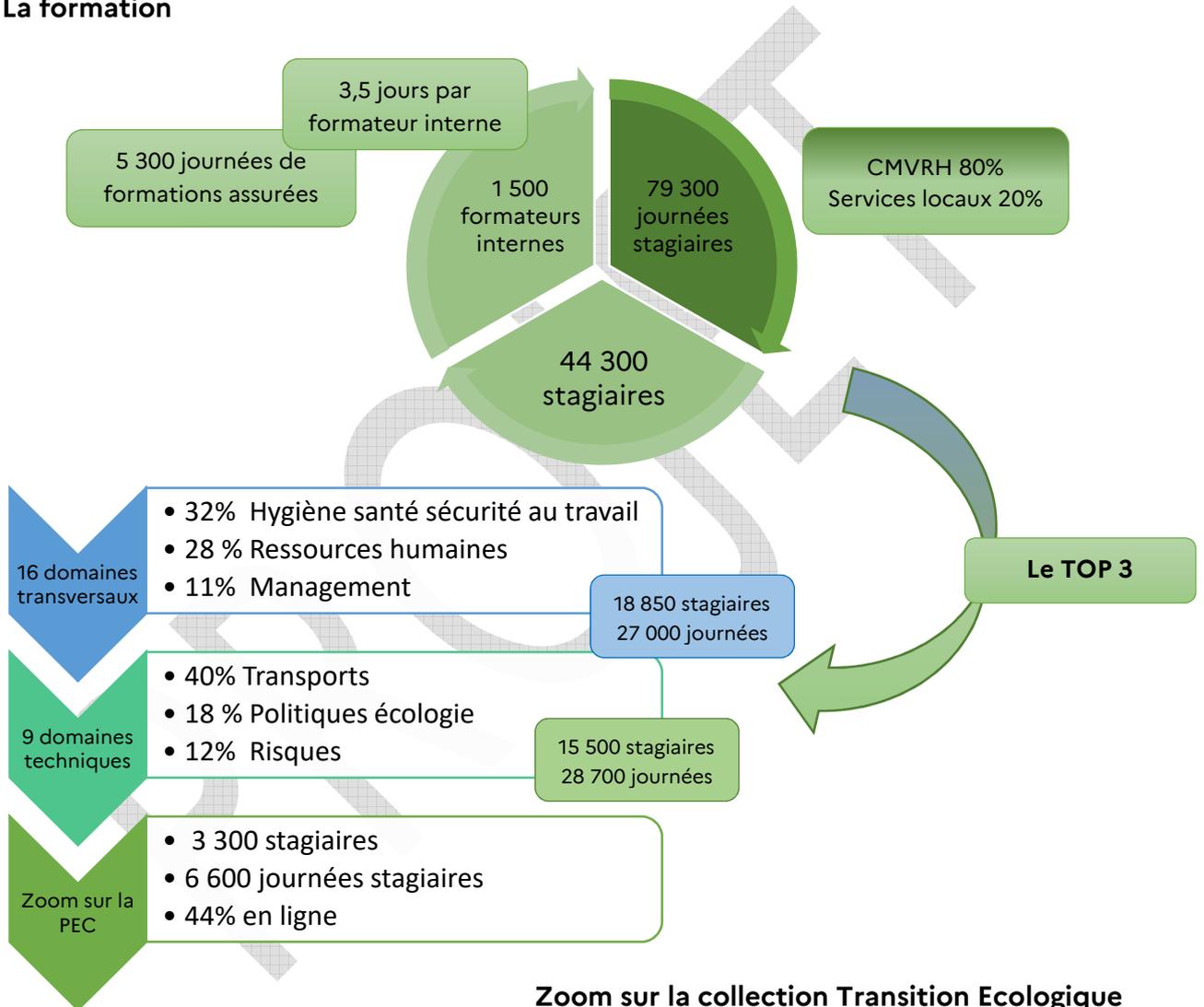
Pour le pôle ministériel, elle repose sur un accès centralisé aux sessions proposées via le site Formation et une inscription simplifiée sur le self-agent.

PROJET

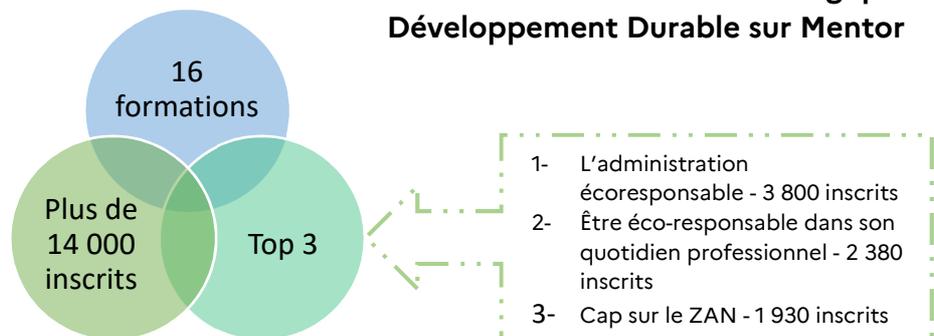
## LA FORMATION EN QUELQUES CHIFFRES <sup>4</sup>



### La formation



### Zoom sur la collection Transition Ecologique Développement Durable sur Mentor



<sup>4</sup> Source : Bilan ministériel 2023 – Statistiques Mentor

## CINQ AXES STRATEGIQUES REpondant 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 pour renforcer leur compréhension des enjeux et favoriser le passage à l'action des agents. 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, chaque agent est encouragé à prendre en main le développement de son parcours professionnel en accédant à des dispositifs de formation adaptés à ses besoins et à ses aspirations 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.
- Proposer une formation initiale à destination des techniciens supérieur de développement durable renouvelée avec le passage à l'alternance.
- 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.

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, ...) 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 et accompagner le plan d'action ministériel pour la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail.

Schéma directeur interministériel  
Axe IV  
Actions 9 et 10

**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.

Schéma directeur interministériel  
Axe I  
Actions 1 et 2

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

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

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

L'intégration du numérique aux dispositifs de formation afin d'améliorer leur accessibilité et leur efficacité 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 doivent permettre aux agents de se former de manière plus flexible et interactive.

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 multi-format complémentaire 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.



Schéma directeur  
interministériel  
Axe III  
Action 7

**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.



Schéma directeur  
interministériel  
Axe III  
Actions 5 et 8



Schéma directeur  
interministériel  
Axe III  
Actions 5 et 6

**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 d'appuyer les agents dans le développement de leur capacité 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 pré-requis 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 garantir une montée en compétence continue et pour anticiper les évolutions des métiers, un accompagnement spécifique dédié à des domaines techniques de pointe permet de renforcer l'expertise dans des domaines spécifiques ou hautement techniques des agents pour faire face aux défis de complexité et de spécialisation croissants.

**Enjeu 9 : Concerner, communiquer et fédérer pour une action publique efficace.**

- Concerner, négocier, convaincre et adapter sa posture 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.

Schéma directeur  
interministériel  
Axe V  
Action 11

Schéma directeur  
interministériel  
Axe V  
Action 12

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

- Accompagner le développement des compétences des agents des métiers de l'achat dans le cadre d'une politique d'achats publics responsables et 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.

Schéma directeur  
interministériel  
Axe V  
Actions 13, 14 et 16

Schéma directeur  
interministériel  
Axe II  
Action 4