

# LE SCHÉMA DIRECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE TOUT AU LONG DE LA VIE DES AGENTS DE L'ÉTAT

2021 – 2023

DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

## LES AXES ET LES ACTIONS PRIORITAIRES DU SCHÉMA DIRECTEUR

*Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat est un instrument de coordination et de transformation des politiques de formation.*

*Inscrit dans le prolongement du premier schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat pour la période 2018-2020, ce second schéma directeur consolide les actions menées depuis 2018 : transformation de l'action publique, transition numérique, fonction managériale, transitions professionnelles et pilotage de la performance économique et pédagogique.*

*Les 5 axes stratégiques du premier schéma directeur sont maintenus et réajustés pour prendre en compte les priorités gouvernementales, les besoins interministériels de formation et de modernisation de l'appareil de formation de l'Etat.*

## AXES ET ACTIONS PRIORITAIRES

### AXE I. PORTER LES VALEURS ET LES PRINCIPES DE LA RÉPUBLIQUE

Fédérer les agents publics autour d'une conception partagée des valeurs de la République et des principes du service public

#### Action prioritaire n° 1

Développer l'offre de formation et d'accompagnement dédiée aux valeurs de la République (laïcité, égalité...) et aux principes du service public (déontologie, éthique...)

#### Action prioritaire n° 2

Former les agents publics aux valeurs de la République tout au long de leur vie professionnelle

### AXE II. ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE L'ÉTAT

Utiliser le numérique comme levier de la transformation de l'action publique

#### Action prioritaire n° 3

Développer les compétences numériques des agents et des professionnels de la filière numérique et SIC et déployer la certification des compétences numériques

#### Action prioritaire n° 4

S'appuyer sur la formation en ligne pour développer une dynamique d'hybridation de l'offre de formation

#### Action prioritaire n° 5

Améliorer la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de formation pour l'ensemble des agents sur le territoire

#### Action prioritaire n° 6

Développer une offre de formation en ligne sur les grands enjeux de transformation (la transition écologique, l'écoresponsabilité et le changement climatique..., le rapport à la science, et l'orientation des usagers)

### AXE III. CONSOLIDER LA FONCTION ET LES POSTURES MANAGÉRIALES

Accompagner les encadrants dans l'exercice de leurs responsabilités managériales et dans la conduite et la transformation de l'action publique

#### Action prioritaire n° 7

Diffuser une culture managériale commune, notamment en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant

#### Action prioritaire n° 8

Accompagner les cadres dans la mise en œuvre des projets de transformation

#### Action prioritaire n° 9

Former les futurs cadres supérieurs du service public aux enjeux prioritaires de l'action publique (inégalité et pauvreté, rapport à la science, transition numérique, valeurs de la République, transition écologique)

#### Action prioritaire n° 10

Favoriser le développement d'une culture du dialogue social et de la négociation



#### AXE IV. ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Mobiliser les outils de la formation pour rendre les agents acteurs de leur parcours et de leur projet professionnels

##### Action prioritaire n° 11

Rénover les dispositifs de formation en renforçant l'évaluation des compétences et l'individualisation des parcours de formation

##### Action prioritaire n° 12

Faciliter la mobilisation de l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles

##### Action prioritaire n° 13

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

#### AXE V. PILOTER LA POLITIQUE INTERMINISTÉRIELLE DE FORMATION

Renforcer le pilotage de la politique de formation en développant les logiques de coopération et de modernisation de l'appareil de formation de l'État

##### Action prioritaire n° 14

Amplifier les dynamiques de mutualisation et de coopération, notamment au niveau territorial

##### Action prioritaire n° 15

Développer l'analyse des coûts de formation et proposer un cadre commun d'évaluation de la qualité et de performance de la formation

##### Action prioritaire n° 16

Déployer le dispositif de labellisation des formations

## LES ACTIONS PRIORITAIRES

*Les 16 actions prioritaires sont déclinées chacune en chantiers, nécessaires pour sa réalisation. Pour chaque chantier, des indicateurs de réalisation sont définis.*

**AXE I. PORTER LES VALEURS ET LES PRINCIPES DE LA RÉPUBLIQUE**

Fédérer les agents publics autour d'une conception partagée des valeurs de la République et des principes du service public

**Action prioritaire n° 1**

Développer l'offre de formation et d'accompagnement dédiée aux valeurs de la République (laïcité, égalité...) et aux principes du service public (déontologie, éthique...)

**Chantier 1.1**

Développer une offre de qualité, accessible, selon des modalités pédagogiques diversifiées, permettant un ancrage dans la pratique des agents publics

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 1.1 : Nbre d'agents formés

Cible : 1.1 : 100% des nouveaux arrivants dans la fonction publique de l'État y compris les cadres dirigeants recrutés par la voie contractuelle

**Chef de file : DGAFP**

Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

**Action prioritaire n° 2**

Former les agents publics aux valeurs de la République tout au long de leur vie professionnelle

**Chantier 2.1**

Intégrer dans les parcours de formation statutaire des modules dédiés aux valeurs de la République, s'appuyant sur un socle commun de connaissances

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 2.1 : Nombre de parcours de formation statutaire intégrant ce socle commun

Cible : 100% de parcours de formation statutaire dont celle des futurs cadres de la haute fonction publique intégrant le socle commun

**Chef de file : DGAFP**

Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Chantier 2.2**

Professionaliser les référents « Laïcité », « Diversité » et « Égalité » pour l'exercice de leurs missions de sensibilisation, de formation et de régulation

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 2.2 : Nbre de référents formés

Cible : 100% de référents formés chacun dans son domaine, au cours des trois dernières années

**Chef de file : DGAFP**

Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

AXE II. ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE L'ÉTAT

Utiliser le numérique comme levier de la transformation de l'action publique

Action prioritaire n° 3

Développer les compétences numériques des agents et des professionnels de la filière numérique et SIC et déployer la certification des compétences numériques

Chantier 3.1  
Intégrer dans les parcours de formation statutaire des modules dédiés à l'acculturation au numérique s'appuyant sur un socle commun de connaissances

Indicateurs et cibles

Indicateur 3.1 : Nombre de parcours de formation statutaire intégrant ce socle commun  
Cible : 100% de parcours de formation statutaire dont celle des futurs cadres supérieurs du service public intégrant le socle commun

Chefs de file : DGAFP

Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

Chantier 3.2  
Mettre en œuvre la formation au numérique pour tous les agents et pour les métiers numériques et SIC et déployer la certification des compétences numériques

Indicateurs et cibles

Indicateur 3.2.1 : % d'agents formés / Cible : Taux de progression de la formation des agents : augmentation de 10% par an du nombre d'agents formés dans chaque ministère  
Indicateur 3.2.2 : Dispositif de certification des compétences numériques / Cible : Utilisation par chaque département ministériel d'un dispositif de certification ou d'évaluation

Chefs de file : DINUM  
DGAFP

Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

Action prioritaire n° 4

S'appuyer sur la formation en ligne pour développer une dynamique d'hybridation de l'offre de formation

Chantier 4.1  
Définir le cadre d'usage de la formation en ligne et l'étendre aux différentes modalités pédagogiques de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 4.1.1 : Cadre d'usage de la formation en ligne / Cible : Diffusion en 2021/ Transposition par les services  
Indicateur 4.1.2 : Cadre d'usage étendu de la formation / Cible : Diffusion en 2023/ Transposition par les services

Chef de file : DGAFP

Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

Chantier 4.2  
Encourager l'innovation pédagogique en proposant une part des sessions de formation en format hybride et multimodal, à l'appui des dynamiques d'apprentissage

Indicateurs et cibles

Indicateur 4.2 : Taux d'hybridation des formations  
Cibles : 10% en 2021, 20% en 2022, 30% en 2023 des formations reposant sur plusieurs modalités pédagogiques

Chef de file : DGAFP  
Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

Chantier 4.3  
Développer la formation des ingénieurs pédagogiques et des formateurs internes occasionnels à la conception et à l'animation de formations hybrides, notamment en ligne

Indicateurs et cibles

Indicateur 4.3 : Nbre d'ingénieurs pédagogiques formés  
Cible : 100% d'ingénieurs pédagogiques formés à la conception de formations en ligne

Chef de file : DGAFP  
Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

Chantier 4.4  
Mettre en place des grilles de rémunération des formateurs prenant en compte et valorisant les modalités nouvelles de de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 4.4 : Cadre de rémunération  
Cible : Mise en place dans chaque département ministériel d'ici 2022

Chef de file : DGAFP  
Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**AXE II. ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION DE L'ÉTAT**

Utiliser le numérique comme levier de la transformation de l'action publique

**Action prioritaire n° 5**

Améliorer la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de formation pour l'ensemble des agents sur le territoire

**Chantier 5.1**

Définir les besoins métiers communs pour structurer les SI formation (gestion du processus formation, gestion du processus de traitement financier...)

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 5.1. : **Identification des besoins communs**  
Cible : **Identification des besoins en 2021**

Chef de file : DGAFP  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Chantier 5.2**

Améliorer la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de formation pour l'ensemble des agents

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 5.2.1 : **Mise en place du référentiel de présentation et de structuration de l'offre de formation** / Cible : Intégration du référentiel dans les SI Formation en 2023  
Indicateur 5.2.2 : **Espace en ligne de présentation de l'offre interministérielle de formation** / Cible : **Mise en place de l'espace en ligne à partir de 2021**

Chef de file : DGAFP  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Action prioritaire n° 6**

Développer une offre de formation en ligne sur les grands enjeux de transformation (la transition écologique, l'écoresponsabilité et le changement climatique..., le rapport à la science, et l'orientation des usagers)

**Chantier 6.1**

Mettre en place une offre de formation en ligne, structurée en parcours, sur les enjeux de la transition écologique, de l'écoresponsabilité et du changement climatique..., le rapport à la science et l'orientation des usagers

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 6.1 : **Nbre de parcours de formation pour chacune des thématiques**  
Cible 6.1. : **Au moins un parcours de formation structuré, ouvert aux agents sur la plateforme interministérielle de formation en ligne Mentor, à partir de 2021**  
  
Indicateur 6.2 : **Nbre d'agents formés sur chacune des thématiques**  
Cible 6.2. : **suivi de la progression de la formation pour chaque thématique**

Chef de file : DGAFP  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle



**AXE III. CONSOLIDER LA FONCTION ET LES POSTURES MANAGÉRIALES**

Accompagner les encadrants dans l'exercice de leurs responsabilités managériales et dans la conduite et la transformation de l'action publique

**Action prioritaire n° 7**

Diffuser une culture managériale commune, notamment en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant

**Chantier 7.1**

Déployer l'offre de formation managériale dans le cadre de la convention interministérielle relative à la formation des primo-encadrants étendue à l'ensemble des managers

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 7.1 : Taux d'agents formés

Cibles : 7.1.1) 100% de primo-encadrants formés dans les trois mois suivant leur prise de poste  
7.1.2) 100% des managers ont suivi une formation au management au cours des trois dernières années

Chefs de file : DGAFP  
 Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

**Action prioritaire n° 8**

Accompagner les cadres dans la mise en œuvre des projets de transformation

**Chantier 8.1**

Déployer l'offre de formation et d'accompagnement en recourant au marché interministériel d'accompagnement à la transformation de l'action publique

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 8.1 : Taux d'agents formés

Cibles : 100% des managers concernés ont suivi une formation à la transformation de l'action publique au cours des trois dernières années

Chefs de file : DGAFP /DITP  
 Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

**Action prioritaire n° 9**

Former les futurs cadres supérieurs du service public aux enjeux prioritaires de l'action publique (inégalité et pauvreté, rapport à la science, transition numérique, valeurs de la République, transition écologique)

**Chantier 9.1**

Mettre en place un socle commun de formation pour les futurs cadres supérieurs du service public

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 9.1 : Taux d'agents formés

Cibles :  
9.1.1) 100% des futurs cadres supérieurs du service public en formation statutaire doivent avoir bénéficié du socle commun à compter de 2022  
9.1.2) 100% des agents accédant aux fonctions d'encadrement supérieur formés à ce socle commun, dans les trois ans suivant la prise de poste

Chefs de file : DGAFP avec un ministère porteur  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Action prioritaire n° 10**

Favoriser le développement d'une culture du dialogue social et de la négociation

**Chantier 10.1**

Développer une offre de formation à destination des encadrants publics afin de renforcer l'efficacité du dialogue social et de consolider les pratiques de négociation

**Indicateurs et cibles**

Indicateur 10.1 : Taux d'agents formés

Cibles :  
10.1 : 100% des cadres en charge du pilotage du dialogue social et de la conduite de négociations formés sur la période 2021-2023

Chefs de file : DGAFP  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**AXE IV. ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

Mobiliser les outils de la formation pour rendre les agents acteurs de leur parcours et de leur projet professionnels

**Action prioritaire n° 11**

Rénover les dispositifs de formation en renforçant l'évaluation des compétences et l'individualisation des parcours de formation

**Chantier 11.1**

Élaborer un cadre commun pour intégrer la notion de compétence dans les pratiques d'ingénierie pédagogique

Indicateurs et cibles

Indicateur 11.1 : Taux d'utilisation du cadre commun  
Cible : 100% d'utilisation dans la conception et la mise en œuvre de nouvelles formations

**Chef de file : DGAFP**  
 avec un ministère porteur  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Chantier 11.2**

Mettre en place des outils de formation permettant de tenir compte des situations de travail et des facteurs personnels pour le développement des compétences

Indicateurs et cibles

Indicateur 11.2 : Nombre d'outils conçus et expérimentés  
Cible : 2 à 3 outils conçus et expérimentés sur la période 2021-2023

**Chef de file : DGAFP**  
 avec un ministère porteur  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Action prioritaire n° 12**

Faciliter la mobilisation de l'ensemble des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions, reconversions et mobilités professionnelles

**Chantier 12.1**

Favoriser l'accès aux préparations de concours et aux examens en mettant en place un marché interministériel de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 12.1 : Taux d'adhérents au marché interministériel de formation  
Cible : 100% d'adhérents pour les ministères ayant actuellement recours à des prestataires externes

**Chef de file : DGAFP**  
 avec un ministère porteur  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

**Chantier 12.2**

Renforcer l'appropriation par les agents et les employeurs publics des dispositifs de formation continue afin de favoriser la construction de parcours professionnels ouverts et diversifiés

Indicateurs et cibles

Indicateur 12.2 : Nbre d'actions d'information déployées  
Cible : Au moins une action d'information par an /ministère

**Chef de file : DGAFP**  
 Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

**Chantier 12.3**

Faciliter la mobilité des agents vers et entre les métiers et filières transverses (administrative, technique, juridique, pédagogique...) en mettant en place des dispositifs passerelles de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 12.3 : Taux des métiers et des filières transverses couverts  
Cible : Mise en place de dispositifs passerelles de formation sur la période 2021-2023

**Chef de file : DGAFP**  
 avec un ministère porteur  
 Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

AXE IV. ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Mobiliser les outils de la formation pour rendre les agents acteurs de leur parcours et de leur projet professionnels

Action prioritaire n° 13

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

Chantier 13.1

Déployer, à partir des cahiers des charges mis en place par la DGAFP, une offre de formation à destination des conseillers mobilité-carrière et des acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé

Indicateurs et cibles

Indicateur 13.1 : Taux d'agents formés

Cible : 100% de conseillers mobilité-carrière formés

Chef de file : DGAFP  
avec un ministère  
porteur  
Mise en œuvre  
stratégique et  
opérationnelle par tous  
les ministères

**AXE V. PILOTER LA POLITIQUE INTERMINISTÉRIELLE DE FORMATION**

Renforcer le pilotage de la politique de formation en développant les logiques de coopération et de modernisation de l'appareil de formation de l'État

**Action prioritaire n° 14**

Amplifier les dynamiques de mutualisation et de coopération, notamment au niveau territorial

Chantier 14.1

Organiser le portage ministériel des domaines de formation ayant vocation à être mutualisés

Indicateurs et cibles

Indicateur 14.1.1 : **Nbre de nouveaux porteurs ministériels**/ Cible : **100% des domaines de mutualisation couverts par un porteur ministériel**  
Indicateur 13.1.2 : : % de domaines de mutualisation couverts

Chefs de file :  
DGAFP/DAE  
Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

Chantier 14.2

Organiser et animer le réseau des acteurs en vue de faciliter leur coordination et la territorialisation de la politique interministérielle de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 14.2 : **Mise en place d'un dispositif interministériel de coordination des acteurs**  
Cible : **Mise en place du dispositif interministériel de coordination des acteurs**

Chef de file : DGAFP  
Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

**Action prioritaire n° 15**

Développer l'analyse des coûts de formation et proposer un cadre commun d'évaluation de la qualité et de la performance de la formation

Chantier 15.1

Concevoir un dispositif interministériel d'évaluation des formations en présentiel et en ligne

Indicateurs et cibles

Indicateur 15.1 : **Taux d'utilisation du cadre du dispositif interministériel d'évaluation**  
Cible : **30 % en 2022, 60 % en 2023 des formations intégrant le dispositif interministériel d'évaluation**

Chef de file : DGAFP  
avec un porteur ministériel  
Mise en œuvre interministérielle et appropriation ministérielle

Chantier 15.2

Déployer, au sein de chaque ministère, un référentiel ou une méthode d'évaluation des coûts de formation en adéquation avec le référentiel interministériel des coûts de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 15.2 : **Taux d'appropriation**  
Cible : **30 % en 2021, 60 % en 2022 et 100% en 2023**

Chefs de file :  
DGAFP/DB  
Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères

**Action prioritaire n° 16**

Déployer le dispositif de labellisation des formations

Chantier 16.1

Favoriser l'appropriation du dispositif de labellisation au sein de chaque ministère dans un objectif de pilotage de la qualité de l'offre de formation

Indicateurs et cibles

Indicateur 16.1 : **Taux de progression du nombre des formations labellisées par ministère**  
Cible : **Au moins une formation labellisée par an et par filière pour chaque ministère**

Chef de file : DGAFP  
Mise en œuvre stratégique et opérationnelle par tous les ministères