

1 0 NOV. 2016



2016/10/30 20:05
182, rue Saint-Honoré
75033 Paris Cedex 01

Secrétariat général

Service des
ressources humaines

Sous-direction des politiques de
ressources humaines
et des relations sociales

Département du recrutement, de la
mobilité et de la formation

Bureau de la formation professionnelle
et du développement des
compétences

Affaire suivie par
Fabien GRIMAUD
fabien.grimaud@culture.gouv.fr

Note à l'attention de
**Mme et MM. les directeurs généraux et délégué général
de l'administration centrale**
M. le secrétaire général adjoint
Mme la cheffe du service de l'inspection générale des affaires culturelles
M. le chef du bureau du cabinet
Mmes et MM. les directeurs régionaux des affaires culturelles
S/c de Mmes et MM. les préfets de région
Mmes et MM. les présidents et directeurs des établissements publics
Mmes et MM. les directeurs des services à compétence nationale

Objet : note d'orientation pluriannuelle de la formation professionnelle continue
2017-2019

PJ : 1

La formation professionnelle est un enjeu majeur pour le ministère de la Culture et de la Communication.

En termes de politique des ressources humaines, la formation est à la fois un instrument d'accompagnement dans la modernisation et l'évolution des organisations, mais également un axe essentiel pour la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Elle répond à une double logique de bonne adéquation des compétences à nos métiers et doit permettre le développement professionnel et individuel de chaque agent.

Les ambitions fixées à la politique de formation professionnelle sont vastes et doivent s'inscrire dans la durée pour faciliter la mise en œuvre des réformes et chantiers de modernisation conduits par l'Etat et déclinés au sein du ministère de la Culture et de la Communication. Sa réussite repose nécessairement sur la cohérence de ses orientations et sur une dynamique collective.

Les objectifs de la présente note ministérielle d'orientation pluriannuelle de la formation professionnelle continue sont triples :

- clarifier le cadre et les périmètres des plans de formation des différents services de formation ;
- définir des règles et principes communs à l'ensemble des services de formation au sein du ministère afin de permettre une meilleure égalité d'accès à la formation pour l'ensemble des agents ;
- fixer les orientations et priorités à moyen terme de la politique de formation du ministère qui devront être déclinées au sein des plans de formation de chaque structure.

Afin de tenir compte des réalités de chaque service du ministère, cette note d'orientation pluriannuelle a été élaborée au sein d'un groupe de travail en concertation avec des représentants de la fonction formation des directions régionales des affaires culturelles, les services de formation des directions générales d'administration centrale et ceux de la bibliothèque nationale de France, de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles et du musée du Louvre.

Elle est également le fruit d'échanges nourris avec les représentants des personnels au niveau ministériel dans le cadre de plusieurs réunions de travail et commissions de formation spécifiques.

Cette note a vocation à être complétée afin d'accompagner les évolutions du ministère. Dans ce cadre, le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences du secrétariat général se tient à la disposition de chaque service de formation afin de répondre aux éventuelles questions et recueillir les remarques et suggestions.

Je vous remercie de prendre en compte les orientations ainsi définies dans l'élaboration des plans de formation de vos structures.

Le secrétaire général



Christopher MILES

Ministère de la Culture et de la Communication

NOTE D'ORIENTATION PLURIANNUELLE DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE CONTINUE

Période 2017 – 2019

Mise à jour pour 2017

Table des matières

Préambule.....	4
I. Rappel du cadre général.....	5
A. Définition de l'action de formation professionnelle continue au sein du Ministère.....	5
. Définition.....	5
. Les autres actions visant au développement des compétences.....	5
B. Pilotage et périmètres des plans de formation.....	5
C. Articulation des orientations interministérielles et ministérielles avec les plans annuels de formation.....	6
D. Traitement des demandes de formation professionnelle.....	7
E. Prise en charge des frais.....	7
. Frais pédagogiques.....	7
. Frais de mission.....	8
F. Outils de gestion des offres de formation.....	8
G. Communication sur l'offre de formation.....	8
H. Bilan de la mise en œuvre de la présente note.....	9
II. Orientations nationales pluriannuelles du plan de formation ministériel.....	10
A. Orientations nationales pluriannuelles transverses.....	10
<i>Axe n° 1 : Développement des compétences et parcours professionnels.....</i>	<i>10</i>
. Priorité n° 1 : renforcer et développer les compétences professionnelles des agents.....	10
. Priorité n° 2 : proposer une action de préparation aux concours ou examens professionnels pour l'ensemble des concours et examens du ministère de la Culture et de la Communication et faciliter l'accès à la préparation aux concours de la fonction publique.....	10
. Priorité n° 3 : accompagner les parcours professionnels.....	10
. Priorité n° 4 : renforcer l'accès à la formation pour les agents qui en sont le plus éloignés.....	10
. Priorité n° 5 : renforcer, développer et mieux coordonner la fonction formation du MCC.....	11
<i>Axe n° 2 : Accompagnement des réformes et des évolutions du ministère et de la fonction publique.....</i>	<i>11</i>
. Priorité n° 1 : accompagner les réformes et les évolutions du Ministère.....	11
. Priorité n° 2 : favoriser le maintien et la transmission des compétences spécifiques du Ministère.....	12
. Priorité n° 3 : permettre aux agents de mieux se situer dans leur contexte professionnel.....	12
. Priorité n° 4 : accompagner la transition numérique.....	12
. Priorité n° 5 : faciliter l'insertion des jeunes.....	13
<i>Axe n° 3 : Développement des bonnes pratiques et amélioration des conditions de travail.....</i>	<i>13</i>
. Priorité n° 1 : permettre aux encadrants d'acquérir, d'entretenir ou de renforcer leurs compétences.....	13
. Priorité n° 2 : développer les principes de responsabilité sociétale, sociale et environnementale des organisations.....	13
. Priorité n° 3 : promouvoir la diversité, l'égalité professionnelle et lutter contre les discriminations.....	14
. Priorité n° 4 : conforter les valeurs de la fonction publique.....	14
. Priorité n° 5 : favoriser le développement d'une culture de la sécurité-sûreté au sein des services du Ministère.....	15
<i>Axe n° 4 : Accompagnement et valorisation des métiers au sein du ministère.....</i>	<i>15</i>
. Priorité n° 1 : valoriser les métiers du Ministère.....	15
. Priorité n° 2 : renforcer les compétences et les connaissances des acteurs de la chaîne ressources humaines.....	15
. Priorité n° 3 : professionnaliser les métiers transverses.....	16
B. Orientations nationales pluriannuelles de formation pour les domaines des patrimoines.....	17
. Priorité n° 1 : la loi CAP : formations de sensibilisation et formations juridiques.....	17
. Priorité n° 2 : le domaine de la sécurité et de la sûreté.....	17
. Priorité n° 3 : la poursuite des politiques de formation d'accueil des nouveaux arrivants.....	17
. Priorité n° 4 : les formations aux applications informatiques.....	18
. Priorité n° 5 : les formations à l'accueil des publics.....	18
. Priorité n° 6 : les formations délocalisées.....	18
. Priorité n° 7 : les formations liées au thème du développement durable.....	18

C. Orientations nationales pluriannuelles de formation pour les domaines des médias et des industries culturelles..... 19

Secteur du livre et de la lecture..... 19

. Priorité n° 1 : favoriser l'accompagnement aux évolutions des métiers du livre et de la lecture en renforçant le professionnalisme et l'expertise des agents au regard des changements en cours.....19

. Priorité n° 2 : accompagner les parcours professionnels des agents.....20

. Priorité n° 3 : favoriser l'adaptation à l'environnement professionnel et le développement des compétences des agents dans le cadre des priorités ministérielles et interministérielles.....20

Secteur des médias..... 21

. Priorité n° 1 : professionnaliser collectivement les personnels et renforcer l'expertise et les compétences dans le domaine des médias, des métiers de l'information, de l'audiovisuel et des industries culturelles.....21

. Priorité n° 2 : développer une offre de formation en matière d'éducation aux médias, à l'information et à la liberté d'expression, qui s'adressera à l'ensemble des agents du Ministère.....21

. Priorité n° 3 : garantir l'évolution des métiers et des compétences mobilisables au niveau territorial par les services déconcentrés de l'État dans la mise en œuvre des politiques portées par la DGMIC.....21

D. Orientations nationales pluriannuelles de formation pour les domaines de la création artistique 22

. Priorité n° 1 : développer, en lien avec le Secrétariat général, la construction de parcours de formation adaptés aux profils des agents.....22

. Priorité n° 2 : développer les formations liées à l'évaluation des politiques culturelles.....22

. Priorité n° 3 : adapter les compétences des agents suite aux évolutions du contexte d'intervention.....22

Préambule

Dans un contexte en profonde et constante mutation, l'accompagnement des évolutions des services et des évolutions professionnelles des agents représente un enjeu essentiel pour le ministère de la Culture et de la Communication comme pour l'ensemble de la fonction publique.

Certes les dispositifs d'accompagnement des changements ne peuvent se résumer aux seuls plans de formation mais la formation professionnelle reste, aux côtés de la communication, de l'information et plus largement au sein des plans d'accompagnement, un levier essentiel permettant de faciliter, de stabiliser et de pérenniser les transformations.

C'est pourquoi la fonction formation doit être placée au cœur des évolutions et associée systématiquement, en amont des projets, qu'il s'agisse de projets de transformation, de déploiements informatiques ou de projets professionnels individuels.

La formation professionnelle continue obéit à une définition et un cadre réglementaire précis ainsi qu'à des principes professionnels et déontologiques spécifiques. Elle correspond, au sein du Ministère, à une politique et à des règles d'organisation particulières. Enfin, elle est assumée par des professionnels, les responsables de formation, dont c'est à la fois la fonction et le métier.

La formation professionnelle a fondamentalement pour objectif l'acquisition, solide et pérenne, d'un ensemble de compétences professionnelles déterminées. Pour cela elle repose sur une ingénierie qui définit les méthodes pédagogiques *ad hoc* dont l'efficacité doit être mesurée de manière systématique et continue.

Mais la formation professionnelle est également un domaine qui connaît de profondes mutations. Elle doit s'adapter aux besoins des services et des agents dont les attentes évoluent non seulement en raison des transformations de leur contexte de travail mais également avec le renouvellement des générations. Elle doit enfin intégrer les nouvelles modalités d'apprentissage liées, en particulier, à la transition numérique.

Enfin, la formation professionnelle doit être un outil de promotion sociale et d'épanouissement professionnel qui tienne compte des aspirations personnelles de chaque agent. Elle doit également participer aux évolutions de la société et faciliter l'insertion professionnelle, en particulier des jeunes les moins diplômés. Chaque responsable de formation, en lien avec les conseillers mobilité-carrière, doit donc être à même de conseiller les agents et de les accompagner dans l'élaboration et la construction de leurs projets professionnels à court, moyen et long terme.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la politique de formation s'inscrit nécessairement dans une démarche qui dépasse la simple programmation annuelle pour couvrir une période plus longue en lien avec les réflexions en termes de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

La présente note a donc pour objectif de fixer, pour la période 2017-2019, les grands principes d'organisation mais également les grandes orientations du ministère de la Culture et de la Communication en matière de formation professionnelle continue. Elle devra être adaptée chaque année afin d'intégrer et de correspondre aux évolutions majeures du Ministère et, au-delà, de la fonction publique. Cette note a vocation à s'appliquer dans l'ensemble des services du ministère et à l'ensemble des agents, quels que soient leurs corps ou leurs statuts d'appartenance. Chaque service et chaque responsable de formation est ainsi appelé à décliner les orientations ministérielles au sein de son plan de formation.

Après un rappel du cadre général dans lequel elle s'inscrit (I), la note est déclinée sous forme d'axes de formation prioritaires au niveau ministériel pour les domaines transverses et par domaines métiers des directions générales (II).

I. Rappel du cadre général

A. Définition de l'action de formation professionnelle continue au sein du Ministère

. Définition

L'action de formation professionnelle continue au sein du ministère de la Culture et de la Communication, pour être considérée comme telle et comptabilisée dans les bilans de formation de chaque structure, doit correspondre à l'ensemble des critères suivants¹:

1. viser un public précis en termes de fonctions exercées, de poste de travail occupé, de compétences requises ou d'expérience professionnelle ;
2. comporter des objectifs précis et mesurables en termes d'acquisition ou d'évolution des compétences professionnelles (ce qui distingue l'action de formation des actions d'information ou de sensibilisation² par exemple) ;
3. comporter un programme précis, adapté aux objectifs visés, et détaillant le processus pédagogique au regard de son contenu, de sa durée et de ses modalités pédagogiques ;
4. prévoir systématiquement à la fois un dispositif de suivi de l'exécution de l'action (feuilles d'émargements par demi-journée *a minima* pour les formations en présentiel) et de mesure de l'acquisition des compétences au regard des objectifs pédagogiques initiaux (procédure d'évaluation) ;
5. être délivrée par un formateur, interne ou externe, recruté par un service de formation, qui doit encadrer un nombre raisonnable de stagiaires pour permettre des échanges directs entre le formateur et le ou les stagiaires et entre les stagiaires eux-mêmes (pour les stages collectifs la limite haute étant de 15 personnes) ;
6. prévoir de la part de l'administration une convocation formelle du stagiaire avant le début du stage et *in fine* la remise d'une attestation de stage mentionnant *a minima* le thème, la nature, les dates et la durée du stage.

. Les autres actions visant au développement des compétences

La formation professionnelle continue doit donc être distinguée d'autres types d'actions qui s'inscrivent dans le cadre plus large du développement des compétences (conférences, séminaires, colloques, actions de sensibilisation ou de communication, réunions d'information, visites d'établissement, rencontres professionnelles, etc.) ou de l'accompagnement professionnel (parcours d'intégration, tutorat, coaching, etc.).

Ces actions, complémentaires à la formation professionnelle, ne peuvent en aucun cas s'y substituer ni, *a contrario*, être remplacées par des actions de formation. Pour autant, leur développement répond aux besoins de certains publics qui peuvent utilement compléter les formations en participant à ces nouvelles modalités d'acquisition de compétences et de connaissances.

Dès lors, afin de favoriser une vision globale des mesures mises en œuvre en faveur du développement des compétences professionnelles des agents, les services déployant ce type d'action sont encouragés à en informer les services de formation afin qu'ils puissent, quand cela est possible, en faire une présentation synthétique annexée aux bilans formation.

B. Pilotage et périmètres des plans de formation

Le secrétariat général (SG) du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) est chargé de définir et de piloter la politique de formation du Ministère. Il met également en œuvre son propre plan de formation. Il anime le dialogue avec les représentants du personnel au niveau ministériel dans le domaine de la formation professionnelle continue et est l'interlocuteur de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Enfin, il coordonne et appuie l'action des responsables locaux de formation, interlocuteurs de premier niveau des services et des agents dans l'identification de leurs besoins en formation et des réponses concrètes à y apporter. Il réunit le réseau des responsables de formation du

1 Cf. pour une définition précise de l'action de formation professionnelle la fiche n° 1 de la circulaire DGEFP n° 2011-26 du 15 novembre 2011 relative aux textes modifiant les droits et obligations des dispensateurs de formation et adaptant le contrôle

2 Sensibilisation au handicap visuel, à la diversité, à l'égalité femmes/hommes, etc.

Ministère une à deux fois par an. Ce réseau compte au moins un représentant de chaque service du Ministère³.

Le plan de formation du MCC s'entend comme la somme des plans de formation des différents services qui organisent des actions de formation à destination des agents du Ministère. Il est donc rappelé que chaque structure doit maintenir, en son sein, une fonction formation permettant à la fois d'apporter conseil et expertise aux agents et aux services et de mettre en œuvre les actions de formation spécifiques à la structure.

Le périmètre des agents concernés par le plan de formation du Ministère recouvre l'ensemble des agents de l'administration centrale, des services à compétence nationale, des directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et des établissements publics administratifs.

Le plan de formation du MCC se construit sur un principe de subsidiarité et de complémentarité :

1. Les plans de formation portés par les services centraux (SG et directions générales) s'adressent à l'ensemble des agents du Ministère.

Les actions de formation des services d'administration centrale sont ouvertes à tous les agents du Ministère⁴. Ces actions intègrent les procédures, contextes et spécificités du MCC. Les services locaux de formation sont donc fortement incités à utiliser ces offres sans que cela puisse être considéré comme obligatoire.

Néanmoins, lorsqu'il existe un plan national de formation (plan de formation des cadres du Ministère ou plan de formation de préparation aux concours et aux examens professionnels par exemple), les services locaux de formation sont appelés à inciter les agents à utiliser exclusivement ces offres et à ne prendre en charge que les thèmes de formation qui ne seraient pas couverts par le plan national.

2. En complément de cette offre nationale, les DRAC et les établissements publics mettent en œuvre des actions de formation à destination des agents de leur ressort et pour des besoins spécifiques identifiés.

3. Les DRAC sont également les interlocutrices des plates-formes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH) pour la définition des plans régionaux interministériels de formation. Elles sont à ce titre garantes de l'adéquation de l'offre interministérielle aux besoins spécifiques des personnels du MCC présents dans leur périmètre régional⁵ et doivent faciliter leur accès à l'ensemble de l'offre interministérielle (actions de communication auprès des SCN et des EP du territoire et dialogue avec la PFRH pour vérifier la prise en charge de ces agents). L'évolution de la fréquentation par les agents du Ministère des offres des plates-formes RH fera l'objet d'un suivi spécifique dans le cadre du bilan ministériel.

C. Articulation des orientations interministérielles et ministérielles avec les plans annuels de formation

Les plans annuels de formation des services se définissent à la fois dans le cadre général décrit ci-dessus et en accord avec les orientations pluriannuelles ministérielles détaillées dans la présente note.

Les plans annuels de formation des services doivent par ailleurs intégrer, pour chaque exercice et sur leurs périmètres respectifs, les orientations interministérielles fixées par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Ils se construisent sur une analyse des besoins en formation des services, des demandes des agents et sur l'évaluation systématique des formations réalisées.

L'entretien de formation notamment est un exercice essentiel de recueil des besoins. Moment d'échanges privilégié, il constitue la formalisation de l'expression, concertée entre l'agent et son supérieur hiérarchique, des besoins en formation de l'année. C'est pourquoi les demandes de formations correspondant à des besoins exprimés et validés à l'occasion des entretiens de formation doivent être considérées comme prioritaires. Néanmoins, il ne peut être opposé à un agent un refus de formation en cours d'année au seul motif que cette demande n'aurait pas été formalisée lors de l'entretien de formation.

Enfin, les services doivent également exploiter, dans la mesure du possible, les données issues des entretiens de formation dans la mise en œuvre et l'évolution de leur plan de formation en cours d'année.

3 Il s'agit des directions d'administration centrale, des directions régionales des affaires culturelles (DRAC), des services à compétence nationale (SCN) et des établissements publics administratifs (EPA).

4 Hormis les agents du musée du Louvre, de la bibliothèque nationale de France et de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles dont les plans de formation ont vocation à couvrir l'ensemble des domaines de formation. Les services de formation de ces établissements peuvent néanmoins, de manière dérogatoire, inscrire leurs agents aux formations collectives organisées par les services centraux en fonction des places disponibles.

5 Agents des DRAC, des SCN et des EPA

D. Traitement des demandes de formation professionnelle

Toute demande de formation doit faire l'objet d'une formalisation (électronique ou papier) par l'agent selon les procédures en vigueur au niveau ministériel ou au sein de la structure. Le supérieur hiérarchique doit obligatoirement émettre un avis écrit, favorable ou défavorable, à cette demande puis la transmettre au responsable local de formation. En cas de refus, il est fortement recommandé d'indiquer à l'agent le motif de celui-ci. Enfin, toute demande doit être obligatoirement qualifiée⁶ par l'agent et/ou le supérieur hiérarchique (le responsable de formation ayant la possibilité de requalifier la demande).

Les demandes de formations individuelles « hors catalogue », dont le coût est généralement supérieur à celui d'une formation collective, doivent être accompagnées d'un argumentaire spécifique, rédigé ou visé par le supérieur hiérarchique et adressé au service de formation, présentant les motivations de la demande au regard des fonctions de l'agent ou de leurs évolutions (sur poste ou dans le cadre d'une mobilité).

Si la demande « hors catalogue » s'inscrit dans le cadre d'un projet professionnel de mobilité ou de reconversion professionnelle, l'agent doit accompagner sa demande d'une présentation de son projet (type de poste visé, secteur professionnel, compétences requises, formations nécessaires, démarches éventuellement entreprises, etc.). Si le responsable local de formation le juge nécessaire pour l'étude de la demande, l'agent peut être invité à prendre contact avec un conseiller mobilité-carrière afin de lui permettre de définir plus précisément son projet professionnel et le plan d'accompagnement le plus adapté.

Le droit individuel à la formation professionnelle (DIF⁷) s'exerce à l'initiative de l'agent, en accord avec son service d'affectation, pour l'ensemble des actions inscrites au plan de formation de la structure⁸. Il est précisé néanmoins qu'il ne pourra être exigé de la part d'un agent la mobilisation de son DIF :

- dans le cadre de formations directement liées à ses fonctions, poste de travail et missions actuelles (adaptation au poste de travail)
- pour des formations d'adaptation nécessaires des compétences à des évolutions identifiées à court ou moyen terme des missions de l'agent
- dans le cadre de l'accompagnement d'une prise de poste en cours au sein du Ministère ou de la fonction publique⁹.

De même, il est rappelé que l'utilisation du DIF ne peut être imposée à un agent pour des formations de préparation aux concours ou examens professionnels lorsque le volume global de ces formations sur l'année ne dépasse pas 5 jours.

Il est enfin rappelé que les formations d'adaptation au poste de travail de l'agent, y compris lorsque celles-ci dépassent 20 jours sur l'année, n'ont pas à être suivies dans le cadre du congé de formation professionnelle, ce dispositif étant réservé aux formations et cursus se situant dans le cadre des projets professionnels personnels des agents.

E. Prise en charge des frais

. *Frais pédagogiques*

Les frais pédagogiques des formations collectives sont à la charge du service qui inscrit la formation à son catalogue (sans préjudice des modes de financement mis en place en région dans le cadre des offres réciproques anticipées de stages et des offres communes transverses).

Les frais pédagogiques pour les actions individuelles de formation (bilans de compétences, valorisation des acquis de l'expérience, formations financées dans le cadre d'un congé de formation professionnelle ou formations hors catalogue) sont pris en charge par le budget de la structure d'affectation de l'agent.

Pour les agents de l'administration centrale et des services à compétence nationale, les formations individuelles non liées à des besoins spécifiques « métiers » sont prises en charge par le secrétariat

6 Adaptation au poste de travail (T1), adaptation à l'évolution prévisible du métier (T2), développement ou acquisition de nouvelles qualifications (T3)

7 Le droit individuel à la formation ayant vocation à être remplacé, en 2017, par le compte personnel de formation (CPF) cette section sera modifiée en conséquence lorsque les dispositions législatives et réglementaires auront été arrêtées.

8 En accord avec les dispositions du Chapitre III du décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat

9 Il est par ailleurs rappelé que toute demande de DIF hors temps de travail pour des agents rémunérés sur le titre 2 du Ministère doit, préalablement à son acceptation par le service local de formation, faire l'objet d'une validation par le Département du recrutement, de la mobilité et de la formation du secrétariat général.

général ; les formations individuelles aux « métiers de la culture » sont prises en charge par les budgets des services centraux de formation des directions générales¹⁰.

Toutefois, par dérogation aux principes généraux décrits ci-dessus, certaines formations individuelles peuvent être prises en charge par le secrétariat général¹¹. Il s'agit notamment :

- après avis d'un conseiller mobilité-carrière du secrétariat général, des formations d'accompagnement de projets de mobilité ou de reconversion au sein du Ministère ou de la fonction publique pour les personnels dont les services sont déclarés en restructuration ;
- des formations spécifiques pour les agents en situation de handicap permettant de faciliter leur insertion professionnelle au sein de la fonction publique et leur maintien dans l'emploi¹² ;
- de formations individuelles en faveur de l'encadrement supérieur.

Ces dérogations concernent exclusivement les agents rémunérés sur le budget du ministère de la Culture et de la Communication (titre 2).

. Frais de mission

Les frais de mission des stagiaires en fonction au ministère de la Culture et de la Communication sont à la charge du service organisateur de la formation conformément aux dispositions de la circulaire ministérielle du 31 juillet 2015 relative aux modalités de mise en œuvre de l'arrêté du 31 juillet 2015 fixant les conditions et modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat au ministère de la Culture et de la Communication.

Néanmoins, les frais de mission des agents des établissements publics ou d'agents extérieurs au Ministère¹³ accueillis au sein de formations organisées par un service de formation du Ministère restent pris en charge par leur structure d'affectation ou organisme d'accueil.

Enfin, afin de faciliter l'organisation de stages en région, les frais de mission des formateurs internes intervenant pour le compte et à la demande du secrétariat général ou des directions générales auprès des directions régionales des affaires culturelles sont pris en charge intégralement par les services centraux¹⁴.

F. Outils de gestion des offres de formation

Il est rappelé que tous les services du ministère de la Culture et de la Communication (hormis les établissements publics à caractère industriel et commercial) ont vocation à intégrer l'outil ministériel de gestion de la formation, à la fois pour gérer leur propre plan de formation mais également pour consulter les offres et inscrire leurs agents aux actions de formation proposées par les services centraux.

L'utilisation d'un outil unique pour l'ensemble du Ministère permet en effet aux agents d'accéder à l'ensemble de l'offre ministérielle et facilite le suivi et le pilotage infra-annuel de l'offre de formation ministérielle et de l'ensemble des opérations de bilan. Elle permet également un suivi individualisé des parcours de formation de chaque agent (en particulier du droit individuel à la formation).

Au 1^{er} janvier 2018, l'ensemble des structures du Ministère (hors bibliothèque nationale de France, musée du Louvre, EP du château, du musée et du domaine national de Versailles et EPIC) devront utiliser l'outil ministériel RenoIRH.

G. Communication sur l'offre de formation

La bonne connaissance de l'offre de formation est un facteur essentiel d'accès à la formation pour les personnels. Chaque service de formation au sein du Ministère a donc pour responsabilité de communiquer et d'informer les agents sur les offres de formation auxquelles ils peuvent accéder, que ces offres soient organisées au niveau local, au niveau ministériel ou interministériel. Une communication spécifique doit également être effectuée sur les procédures internes et les dispositifs individuels (congé de formation professionnelle, bilans de compétences, droit individuel à la formation et VAE), en particulier dans le cadre des évolutions réglementaires à venir (compte personnel de formation).

10 Hormis pour le SCN du Mobilier national qui bénéficie d'une autonomie de gestion en matière de formation

11 Il convient de contacter par écrit le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences pour étude des dossiers.

12 Il s'agit des formations éligibles au remboursement par le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (cf. site internet du FIPHFP).

13 Agents mis à disposition par exemple

14 Hormis pour les formations organisées en outre-mer pour lesquelles le principe d'une répartition des coûts entre les structures organisatrices et bénéficiaires de l'action est conservé.

La généralisation de l'outil RenoiRH au sein du Ministère sera, à cet égard, un élément déterminant. Il convient néanmoins de mettre en place des actions d'information spécifiques en direction des agents éloignés de la formation, par méconnaissance des offres existantes ou parce qu'ils ne disposent pas d'un poste informatique. Pour ces derniers la possibilité de s'inscrire via des formulaires « papier » doit être maintenue.

H. Bilan de la mise en œuvre de la présente note

La présente note pourra faire l'objet, en cours de période, de révisions afin de l'adapter aux évolutions du contexte ministériel.

L'élaboration de la note d'orientation pluriannuelle de la formation professionnelle continue 2020-2022 sera précédée d'une évaluation quantitative et qualitative, pilotée par le secrétariat général, de l'application de la note d'orientation 2017-2019.

II. Orientations nationales pluriannuelles du plan de formation ministériel

A. Orientations nationales pluriannuelles transverses

AXE N° 1 : DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET PARCOURS PROFESSIONNELS

. Priorité n° 1 : renforcer et développer les compétences professionnelles des agents

Sur la période 2017-2019, les formations permettant aux agents de mieux appréhender et maîtriser leurs missions et leurs activités quotidiennes doivent être des priorités des plans de formation. Outre les formations d'adaptation et de maintien des compétences, devront également être particulièrement développées les actions de formation visant à accompagner les agents dans leur prise de fonctions leur permettant d'acquérir, en amont ou au plus tôt après leur prise de poste, l'ensemble des compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs missions.

La formation professionnelle doit également viser l'adaptation des compétences des agents aux évolutions à venir de leurs fonctions ou métiers. C'est pourquoi les actions de formation mises en œuvre doivent se placer dans le cadre plus global d'une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines permettant de déterminer et d'anticiper les besoins à moyen et long terme des services et des agents.

. Priorité n° 2 : proposer une action de préparation aux concours ou examens professionnels pour l'ensemble des concours et examens du ministère de la Culture et de la Communication et faciliter l'accès à la préparation aux concours de la fonction publique

L'accroissement constant des procédures d'ouverture de concours et d'examens professionnels au cours de la période précédente a souligné le rôle déterminant du dispositif de formation aux épreuves dans le déroulement de carrière des agents du Ministère.

C'est pourquoi, afin de favoriser à la fois les parcours mais également la promotion professionnelle, l'accès à la préparation aux examens professionnels et aux concours de la fonction publique doit être particulièrement encouragé au sein de chaque structure.

Le secrétariat général continuera à porter, en partenariat avec les grands établissements publics, le plan national de formation aux concours et examens professionnels.

Ainsi, sauf nécessité absolue de service, la participation à une préparation à un concours du ministère de la Culture et de la Communication et plus largement de la fonction publique, en particulier pour des corps représentés au sein du Ministère, doit être acceptée dès lors que l'agent est inscrit à ce concours ou à cet examen professionnel.

. Priorité n° 3 : accompagner les parcours professionnels

L'accompagnement des agents dans leur parcours et projets professionnels de mobilité ou de reconversion au sein du Ministère, en lien avec les plans de gestion prévisionnelle des compétences, et plus largement de la fonction publique¹⁵, représente également une priorité. Afin de favoriser la réussite de ces projets professionnels individuels, les services de formation, en lien avec les conseillers mobilité-carrière, devront aider à mettre en place les parcours de formation adaptés.

Pour ce faire, il sera proposé aux conseillers mobilité-carrière d'actualiser régulièrement leurs connaissances en matière de droit à la mobilité, de dispositifs d'accompagnement et de réglementation (en matière de reclassement professionnel en particulier) afin de pouvoir mobiliser l'ensemble des outils à leur disposition (bilans de compétence, périodes de professionnalisation¹⁶, valorisation des acquis de l'expérience, etc.).

. Priorité n° 4 : renforcer l'accès à la formation pour les agents qui en sont le plus éloignés

Un effort tout particulier devra être accompli par chaque structure en faveur des « non-publics » afin de permettre à chaque agent de bénéficier d'une action de formation professionnelle.

15 En application des décrets n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat et n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'Etat et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n° 2004-1056 du 5 octobre 2004

16 Dans les conditions prévues à l'article 14 du décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat

L'objectif ministériel est d'atteindre un taux d'agents formés supérieur à 60 % en moyenne sur l'ensemble de la période 2017-2019. Cet indicateur, qui devra être décliné dans chaque structure, fera l'objet d'un suivi particulier à l'occasion des bilans annuels.

Chaque structure est donc appelée à développer une offre de formation au plus proche des besoins des services et des agents et à faciliter l'accès à l'offre de formation, que cette offre soit locale, ministérielle ou interministérielle.

. *Priorité n° 5 : renforcer, développer et mieux coordonner la fonction formation du MCC*

Le réseau des responsables de formation du ministère de la Culture et de la Communication joue un rôle fondamental dans l'accompagnement professionnel des agents. C'est pourquoi chaque structure devra maintenir en son sein une fonction formation disposant d'effectifs en nombre suffisant pour garantir son niveau d'activité et d'efficience, assurer le rôle de conseil, d'orientation et d'accompagnement individuel auprès des agents, répondre aux sollicitations des services centraux en particulier pour la constitution du bilan ministériel annuel.

Par ailleurs, le maintien et le développement des compétences du réseau des responsables de formation du Ministère sont des objectifs prioritaires. Le secrétariat général renforcera son offre nationale de formation proposée à l'ensemble des responsables de formation du Ministère.

Le rapprochement et la coordination entre les différents services de formation du Ministère seront amplifiés et structurés. Ils prendront par exemple la forme de formations organisées de manière conjointe entre services centraux ou d'une ouverture à l'ensemble des agents de formations initiées au sein d'une direction générale. Des séances de travail seront également organisées au moins deux fois par an entre les services de l'administration centrale et les principaux opérateurs du Ministère afin de définir des orientations communes, de mutualiser les bonnes pratiques, d'harmoniser les plans de formation et de développer des référentiels communs en particulier dans le domaine des préparations aux concours et examens professionnels. Le secrétariat général favorisera également la mise en place de marchés nationaux et les mutualisations des offres au niveau national dans le respect des offres proposées au niveau local.

Enfin, la généralisation, à l'horizon 2019, de l'utilisation de l'outil ministériel de gestion de la formation pour la gestion des plans locaux de formation de l'ensemble des services de formation du Ministère (à l'exclusion des trois grands établissements publics cités *supra*) est également un objectif prioritaire.

AXE N° 2 : ACCOMPAGNEMENT DES RÉFORMES ET DES ÉVOLUTIONS DU MINISTÈRE ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

. *Priorité n° 1 : accompagner les réformes et les évolutions du Ministère*

Les plans de formation proposés par les services centraux ont vocation à accompagner l'ensemble des services et agents du Ministère dans les grandes évolutions et réformes nationales ministérielles et interministérielles. Des plans de formation adaptés seront mis en œuvre en fonction des calendriers des réformes en cours ou à venir.

Dans le cadre du plan d'accompagnement RH de la réforme territoriale en particulier, l'accès à la formation des agents des directions régionales des affaires culturelles sera facilité par la prise en charge de l'ensemble des frais de formation pour les stages proposés par les services centraux mais également par une priorité d'accès des agents de DRAC à ces stages. Par ailleurs, des formations collectives à destination des managers seront déployées sur des thématiques diverses (par exemple « manager à distance ») dans le cadre du plan national de formation des managers.

Les agents des services déclarés en restructuration bénéficieront d'un accompagnement renforcé par la formation de la part du secrétariat général, que ce soit dans le cadre de mobilité fonctionnelle ou géographique ou dans le cadre des projets individuels de reconversion.

Plus généralement, les services de formation devront être systématiquement associés en amont à la définition des dispositifs d'accompagnement des réformes, transformations ou évolutions des services.

Enfin, dans le cadre de l'enrichissement et du renforcement du dialogue social, la formation des membres des différentes instances devra être particulièrement favorisée, qu'il s'agisse des représentants de l'administration ou des représentants du personnel. Le secrétariat général proposera en particulier un plan de formation spécifique au dialogue social à destination des représentants de l'administration siégeant au sein des instances du Ministère. Par ailleurs, le plan national de formation des membres des CHSCT, destiné à la fois aux représentants de l'administration et aux représentants du personnel, sera maintenu sur l'ensemble de la période et enrichi de formations thématiques en fonction des besoins identifiés avec les membres de ces instances.

. *Priorité n° 2 : favoriser le maintien et la transmission des compétences spécifiques du Ministère*

Le réseau des formateurs internes du Ministère représente une richesse à la fois en termes d'expertise technique et de connaissance du contexte et des procédures spécifiques du Ministère. Pour cela un plan national de formation est proposé par le secrétariat général avec pour objectif d'organiser une formation initiale pour tout nouveau formateur ainsi qu'une remise à niveau à échéance régulière. Ce plan de formation est ouvert à l'ensemble des structures du MCC.

Par ailleurs, la transmission des compétences, notamment dans le cadre des départs à la retraite ou des changements de fonction, est un aspect essentiel de la capitalisation des compétences. Afin de favoriser cette transmission, le Ministère soutiendra la mise en place d'actions de tutorat en proposant, en particulier, des formations à la pédagogie.

. *Priorité n° 3 : permettre aux agents de mieux se situer dans leur contexte professionnel*

L'objectif est de permettre aux agents de pouvoir mieux situer leurs activités et l'activité de leur service au sein du Ministère, de la fonction publique mais aussi dans le contexte européen et international. Ainsi des formations devront être proposées à chaque nouvel arrivant au sein du Ministère, quel que soit son corps d'appartenance, avec pour objectif de permettre aux agents de maîtriser l'organisation, les missions et l'actualité du Ministère mais également les fondamentaux du droit de la fonction publique et, en particulier, les droits et devoirs des fonctionnaires, les principes de neutralité, de laïcité et de déontologie des agents publics.

Plus spécifiquement pour les personnels en place, des formations généralistes présentant les grandes politiques du Ministère seront proposées par le secrétariat général.

Par ailleurs, les formations permettant aux agents de mieux situer leur action au sein du contexte juridique international et européen représentent, particulièrement pour le ministère de la Culture et de la Communication, un enjeu majeur. Des formations doivent donc être développées afin de sensibiliser et faire connaître aux agents le contexte international dans lequel s'insèrent les politiques culturelles ainsi que l'ensemble des principes qui en découlent et en particulier ceux liés aux droits culturels énoncés notamment par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.

Dans ce cadre également, les formations permettant aux agents de mieux comprendre le fonctionnement des institutions européennes et l'articulation entre le droit européen et les droits nationaux devront être particulièrement encouragées. L'accent devra également être mis sur l'interaction des politiques menées sur le plan national avec les politiques européennes. En outre, les parcours de formation se situant dans le cadre de parcours professionnels européens devront également être favorisés.

Enfin, les formations en langues étrangères, et en particulier aux principales langues européennes, devront être encouragées. Lorsque les agents n'utilisent pas ces compétences dans le cadre de leurs fonctions, ils devront néanmoins pouvoir suivre ces cursus dans le cadre de leur DIF.

. *Priorité n° 4 : accompagner la transition numérique*

Le ministère de la Culture et de la Communication s'attache à anticiper les impacts de la transition numérique sur les métiers de la culture et à préparer ses professionnels aux profondes évolutions en cours, en développant des actions de formation continue permettant aux acteurs de tous les secteurs de s'approprier progressivement les enjeux liés au numérique.

La transition numérique permet, par exemple, de repenser les modalités de certaines organisations de travail et de donner aux agents des outils leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. C'est pourquoi un nouveau cadre réglementaire a notamment été défini afin de préciser les modalités de mise en œuvre du télétravail. Cette nouvelle organisation du travail nécessite un accompagnement des agents et de leurs encadrants. C'est pourquoi, en complément des outils qui seront mis en œuvre (guide d'accompagnement par exemple), le secrétariat général proposera une offre de formation destinée à la fois aux encadrants et aux agents « télétravailleurs ». En matière d'ingénierie de formation, des stratégies de développement d'une offre de formation à distance (FAD) doivent également être envisagées dans les domaines où cela apparaît pédagogiquement pertinent.

Par ailleurs, le Ministère vise à anticiper les évolutions des métiers culturels et à permettre aux professionnels de se doter des compétences nécessaires pour répondre aux exigences nouvelles et contribuer ainsi à la transition numérique de l'administration et des opérateurs publics.

Dans ce contexte, le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences, en lien avec le département de l'innovation numérique (DIN), proposera des formations spécifiques pour

sensibiliser et accompagner les professionnels dans la transformation de leurs métiers ou dans leur évolution professionnelle vers les nouveaux métiers du numérique. A terme pourront être développées, en partenariat avec les directions générales et en fonction des priorités métiers qui seront définies, des formations relatives notamment aux enjeux de la billetterie en ligne, à la réalité virtuelle ou augmentée pour les médiateurs et commissaires d'exposition, à la photogrammétrie 3D pour les photographes ou encore à l'archivage électronique et la conservation numérique pour les conservateurs et les documentalistes. Début 2017 un plan de formation spécifique au Web Sémantique sera mis en œuvre.

Une vigilance particulière sera portée aux évolutions de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur à l'ère numérique, qui conduiront à une actualisation régulière des formations proposées dans ce domaine.

Par ailleurs, les évolutions liées à la transition numérique doivent nécessairement être partagées. C'est pourquoi les structures sont appelées à maintenir ou proposer des formations de base en informatique et bureautique. Afin de diversifier leurs activités et leurs parcours professionnels, mais également de faciliter leurs démarches personnelles quotidiennes, ces formations doivent permettre aux agents de se familiariser avec les usages et outils numériques, d'acquérir une maîtrise professionnelle des outils de base et d'actualiser et mettre à niveau régulièrement leurs compétences.

Enfin, le bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences du secrétariat général du ministère de la Culture et de la Communication mettra en place, en coordination avec la sous-direction des systèmes d'information, les formations nécessaires à l'accompagnement des projets inscrits au schéma directeur des systèmes d'information Condorcet qui définit les grands axes du développement des systèmes d'information au Ministère pour la période 2016-2018.

. *Priorité n° 5 : faciliter l'insertion des jeunes*

La fonction publique, et en son sein chaque service, doit être actrice de la politique d'insertion des jeunes dans l'emploi. Dans cet objectif, l'acquisition de compétences et de qualifications professionnelles, notamment pour les jeunes pas ou peu diplômés, est un levier essentiel. Dans le cadre des dispositifs existants (emplois d'avenir, contrats d'apprentissage, PACTE, etc.), les services de formation sont appelés à faciliter l'accès des jeunes à l'offre de formation ministérielle et à développer, si nécessaire, des offres adaptées. Il est rappelé que l'ensemble des formations du secrétariat général, et en particulier celles permettant l'acquisition des compétences fondamentales (maîtrise de la langue française, des bases de l'informatique et de la bureautique, etc.), est ouvert aux jeunes en contrat d'avenir, quel que soit leur service d'appartenance.

AXE N° 3 : DÉVELOPPEMENT DES BONNES PRATIQUES ET AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

. *Priorité n° 1 : permettre aux encadrants d'acquérir, d'entretenir ou de renforcer leurs compétences*

Chaque structure est appelée à augmenter le taux de formation au management des cadres et en particulier de l'encadrement supérieur. L'objectif est de faire bénéficier chaque encadrant au sein du Ministère d'au moins une formation au management sur l'ensemble de la période 2017-2019.

A cet égard, le plan de formation national mis en œuvre par le secrétariat général est ouvert à l'ensemble des cadres du Ministère quelles que soient leurs structures d'affectation. L'ensemble de ces formations intégrera les orientations fortes du Ministère (lutte contre les discriminations, amélioration des conditions de travail, prévention des risques psychosociaux, etc.).

Par ailleurs, les agents du Ministère prenant pour la première fois des fonctions d'encadrement devront s'inscrire, dès leur nomination, dans un parcours de formation obligatoire. Au sein du plan national, le secrétariat général proposera une formation de prise de poste ainsi que des formations thématiques auxquelles les services RH de proximité devront inciter les personnes concernées à s'inscrire au plus tôt après leur prise de poste.

Enfin, à destination plus particulièrement de l'encadrement supérieur, le secrétariat général développera une offre de formation collective spécifique et continuera à proposer la prise en charge, sur le budget de l'administration centrale, des formations ou accompagnements individuels.

. *Priorité n° 2 : développer les principes de responsabilité sociétale, sociale et environnementale des organisations*

La stratégie nationale de transition écologique pour le développement durable 2015-2020 se décline au ministère de la Culture et de la Communication selon les principes de la responsabilité sociétale, sociale et

environnementale des organisations. Dans ce cadre, chaque structure est incitée à décliner le Plan ministériel Administration exemplaire (PmAE) en s'appuyant sur les réseaux de correspondants ministériels.

La stratégie RSO du Ministère se traduit également en termes d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail. Si celle-ci est une démarche qui dépasse le cadre de la formation professionnelle stricto sensu, cette dernière doit, bien entendu, y contribuer en s'inscrivant en complémentarité des mesures prises dans ce domaine.

La lutte contre les risques psychosociaux est notamment réaffirmée comme une priorité du ministère de la Culture et de la Communication avec pour objectif de favoriser la prévention primaire. Le secrétariat général proposera des formations spécifiques sur la prévention des risques psychosociaux à destination des membres des CHSCT mais également au profit des cadres du Ministère dans le cadre du plan national, composé à la fois de formations thématiques spécifiques et de modules thématiques intégrés dans les parcours de formation.

Le plan national de formation des cadres du ministère de la Culture et de la Communication intégrera également des séquences spécifiques consacrées à l'hygiène et la sécurité au travail permettant aux agents assumant des fonctions d'encadrement de pouvoir veiller au respect des normes réglementaires en la matière.

Enfin, l'ensemble des formations des acheteurs publics au sein du Ministère devra intégrer les orientations de la charte sociale relative aux relations du Ministère avec ses prestataires du 17 décembre 2015.

. *Priorité n° 3 : promouvoir la diversité, l'égalité professionnelle et lutter contre les discriminations*

Le ministère de la Culture et de la Communication s'est engagé dans l'obtention des labels diversité et égalité. Dans ce cadre, le secrétariat général a fait évoluer son plan de formation et développé des actions spécifiques afin de lutter contre les stéréotypes et les discriminations (formations spécifiques sur le cadre juridique et sur les risques, modules dans les formations à l'encadrement et à la prise de poste, formation des responsables de la prévention des discriminations).

A destination plus particulièrement des personnes en situation de handicap, le secrétariat général pérennisera la possibilité de prendre en charge, pour l'ensemble des personnels rémunérés par l'administration centrale, les formations individuelles spécifiques permettant de faciliter l'insertion professionnelle des personnes handicapées au sein de la fonction publique et leur maintien dans l'emploi. Les formations des agents en situation de handicap rémunérés directement par les établissements restent du ressort de leurs services d'affectation.

Par ailleurs, la formation préalable des responsables RH et des responsables hiérarchiques qui souhaitent accueillir une personne en situation de handicap dans leur service reste un facteur de la réussite de cette insertion. Les services concernés sont donc incités à suivre, dès que le principe de recrutement a été acté, la formation « Intégration des personnes handicapées dans les fonctions publiques : de la loi à sa mise en œuvre » proposée par le secrétariat général.

La démarche de labellisation engage le ministère de la Culture et de la Communication sur le long terme et ces actions ont vocation à être pérennisées et complétées au niveau local par des actions de formation ou de sensibilisation spécifiques.

. *Priorité n° 4 : conforter les valeurs de la fonction publique*

La fonction publique comporte un ensemble de valeurs fortes et de principes spécifiques représentés notamment par les droits et obligations des fonctionnaires. Ces valeurs et principes doivent être autant de repères et de guides pour l'ensemble des agents dans leurs missions et activités quotidiennes.

Le rappel et l'explication de ces valeurs doivent être intégrés dans chaque formation où cela apparaît pertinent et, en particulier, les formations des nouveaux arrivants et celles des cadres qui doivent à la fois appliquer, dans leur devoir d'exemplarité, ces valeurs mais également en assurer le respect et les relayer auprès de leurs équipes.

Le secrétariat général proposera également une formation spécifique aux valeurs fondamentales de la fonction publique à laquelle l'ensemble des agents du Ministère aura accès. Chaque structure est néanmoins appelée à mettre en œuvre toute action qu'elle jugera utile dans ce domaine.

Par ailleurs, dans la continuité du rapport de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique relatif à la déontologie dans les établissements publics culturels, un effort particulier devra être porté dans ce domaine. Le secrétariat général proposera, en lien avec le référent ministériel en la matière, une action de

formation spécifique à destination des cadres dirigeants et coordonnera les actions de formation mises en place au sein des différents établissements publics.

. *Priorité n° 5 : favoriser le développement d'une culture de la sécurité-sûreté au sein des services du Ministère*

Au sein du ministère de la Culture et de la Communication, de très nombreuses structures accueillent des publics extérieurs, usagers du service public (visiteurs, élèves dans les établissements d'enseignement du Ministère, chercheurs, etc.). L'objectif ministériel, en termes de formation professionnelle, est de développer une culture de la prévention et de la gestion des risques.

Le secrétariat général proposera ainsi, en lien avec le Haut fonctionnaire de défense et de sécurité et la mission sécurité, des formations spécifiques à la gestion des crises majeures pour les cadres dirigeants du Ministère. Ces formations intégreront la présentation du scénario de gestion de crise qui sera élaboré au sein du ministère de la Culture et de la Communication.

Par ailleurs, un plan de formation à destination des acteurs de la sécurité sera également proposé par le secrétariat général. Chaque structure, et en particulier celles recevant du public, est ensuite appelée à développer les actions de formation nécessaires et adaptées à son propre contexte.

Enfin, l'ensemble des agents du Ministère devra avoir suivi, à l'horizon 2019, une formation aux gestes de premiers secours. Afin de favoriser cet objectif et en complément des offres développées au niveau local, le plan de formation du secrétariat général sera ouvert à l'ensemble des structures et proposera un plan de formation « *prévention secours civiques* » ainsi que des formations courtes sur les gestes fondamentaux de premiers secours. Pour les nouveaux arrivants, cette formation aux gestes de premiers secours devra être intégrée dans leurs parcours de formation de prise de poste.

AXE N° 4 : ACCOMPAGNEMENT ET VALORISATION DES MÉTIERS AU SEIN DU MINISTÈRE

. *Priorité n° 1 : valoriser les métiers du Ministère*

Pour produire ses pleins effets, la politique de formation devra également soutenir, accompagner les évolutions et valoriser les métiers du Ministère.

Les directions générales, qui portent des plans de formation à vocation nationale sur les thématiques qui leur sont propres, sont appelées à favoriser l'accès à leur offre de formation des agents d'autres domaines métiers dès lors que ces formations ne requièrent pas de pré-requis.

Par ailleurs, afin de favoriser la connaissance réciproque et les échanges inter-métiers, les services de formation des directions générales sont incités à développer des formations généralistes présentant leurs missions et métiers spécifiques.

. *Priorité n° 2 : renforcer les compétences et les connaissances des acteurs de la chaîne ressources humaines*

Le développement et le renforcement des compétences des acteurs de la chaîne RH sont bien entendu un enjeu essentiel pour le Ministère. Dans le cadre de la sortie d'un certain nombre d'établissements du Ministère du « décret liste¹⁷ », les responsables et gestionnaires RH de ces établissements pourront bénéficier de l'ensemble des plans de formation à la gestion statutaire et à la gestion RH proposés par le secrétariat général.

Les plans de formation dans le domaine des ressources humaines devront par ailleurs être renforcés et intégrer l'ensemble des nouvelles dispositions prises en application de l'accord sur les Parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR). Enfin, un effort de formation particulier devra être entrepris à destination des membres des commissions de réforme et comités médicaux et des acteurs des processus de reclassement. Le secrétariat général proposera, là aussi, des actions spécifiques en la matière ouvertes à l'ensemble des structures du Ministère.

Les managers, premier maillon de la chaîne RH, doivent également être formés aux fondamentaux de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique dans le cadre de parcours de formation obligatoires qui devront systématiquement être proposés aux nouveaux encadrants (cf. ci-dessus).

Dans le cadre du développement de la GPRH au sein du Ministère, chaque structure est appelée à développer des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Afin de faciliter cette

17 Décret n° 84-38 du 18 janvier 1984 fixant la liste des établissements publics de l'Etat à caractère administratif prévue au 2° de l'article 3 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984

mise en place, le secrétariat général proposera un plan de formation national à la GPEEC ouvert à l'ensemble des structures du Ministère.

Enfin, l'accompagnement du déploiement des outils RH ministériels, et en particulier la mise en œuvre de l'outil RenoiRH, sera également un axe privilégié. Le secrétariat général portera l'intégralité du plan de formation aux modules liés à ce nouvel outil.

. *Priorité n° 3 : professionnaliser les métiers transverses*

L'objectif sur la période 2017-2019 est la mise en place de parcours de formation professionnalisants à destination des acteurs des domaines de la gestion publique, que ces parcours soient proposés au niveau ministériel ou interministériel.

Ainsi, dans les domaines du contrôle de gestion et du contrôle interne, l'objectif est de former à la fois sur la conduite de projet de déploiement de telles démarches au sein des structures et sur les méthodologies et outils propres à ces domaines.

La professionnalisation des acteurs de la chaîne de la dépense doit également viser l'optimisation et la sécurisation des processus et procédures de dépenses.

Enfin, la professionnalisation des acheteurs du Ministère doit permettre l'appropriation des évolutions réglementaires dans ce domaine. Les plans de formation doivent également viser au développement d'une logique d'achat pérenne et responsable¹⁸ à tous les niveaux, des décideurs et signataires des marchés publics aux services mettant en œuvre les procédures de consultation.

18 Conformément à la Charte sociale ministérielle relative aux relations du Ministère avec ses prestataires signée le 17 décembre 2015

B. Orientations nationales pluriannuelles de formation pour les domaines des patrimoines

Le département de la formation scientifique et technique (DFST) de la direction générale des patrimoines continuera à œuvrer au renforcement des compétences des agents quant à leurs connaissances et leurs pratiques professionnelles dans les métiers des patrimoines et, pour la période 2017-2019, mettra un accent particulier sur les priorités suivantes :

. Priorité n° 1 : la loi CAP : formations de sensibilisation et formations juridiques

La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine sera un axe primordial des politiques de formation du département sur les trois années à venir.

À ce stade, il est encore difficile de dégager l'impact des mesures législatives sur les métiers, ainsi que des actions précises à mener.

Le DFST s'attachera, dans les mois à venir, à cartographier les changements introduits par la réforme, en lien avec les services « métiers » de la direction générale des patrimoines, et développera sa politique de formation en fonction du calendrier réglementaire qui pourrait s'étaler, suivant les sujets, jusqu'à fin 2017.

De manière générale, le DFST poursuivra les formations liées aux compétences juridiques ou de procédures réglementaires des personnels des DRAC et des SCN.

. Priorité n° 2 : le domaine de la sécurité et de la sûreté

Les formations liées à ce domaine seront poursuivies dans l'ensemble des services et, plus particulièrement, pour les personnels des SCN musées. A ce titre, les formations PSC, SST, SSIAP seront maintenues, soit au titre de formations inter, soit au titre de formations « intra » (in situ), voire sur demande individuelle. Le département relayera au plus près des services, et en lien avec le secrétariat général, les priorités ministérielles en la matière.

En ce qui concerne la sûreté, le département maintiendra et diversifiera son offre de formations, par spécialités métiers et en « inter-métiers ». Le DFST approfondira les thématiques mises en œuvre de manière « transversale » comme « Le plan de sauvegarde et d'urgence des biens culturels et des collections » qui fédère des publics de différentes spécialités et développera les stages de spécialités tels « sûreté dans les monuments historiques », « sûreté dans les musées », « sûreté dans les archives » ou « lutte contre le pillage archéologique ». Dans le même temps, le département mettra en œuvre la délocalisation de certains de ces stages en région, pour répondre à la demande locale.

. Priorité n° 3 : la poursuite des politiques de formation d'accueil des nouveaux arrivants

Le DFST a engagé une politique de formation systématique pour les personnels nouvellement arrivés. Elle sera étendue dès 2017 aux personnels affectés dans les services régionaux d'archéologie. Ces formations ont pour objectif de fournir à chaque agent nouvellement affecté les éléments « métiers » indispensables à une prise de fonctions optimale.

Sur la période 2017-2019, le département s'attachera à consolider les différentes variantes de stages organisés au profit des nouveaux arrivants, en fonction des spécialités considérées. Le DFST proposera des stages post-recrutement pour les personnels TSCBF, les personnels des jardins ou les personnels d'accueil et de surveillance des établissements patrimoniaux, qui seront aussi complétés par des cycles de formation « Histoire de l'architecture et du patrimoine » et « Histoire des jardins » avec une réflexion à mener sur un cycle d'initiation à l'histoire de l'art. Le cycle des formations « architecture et patrimoine » de huit modules se décline sur trois ans et s'adresse en priorité aux personnels des CRMH et UDAP, notamment issus des derniers concours et nouvellement nommés à un poste nécessitant des connaissances patrimoniales et techniques. Le cycle « Histoire des jardins » se décline chaque année en quatre ou cinq modules et participe au renforcement des acquis des jardiniers d'art nouvellement arrivés et des personnels travaillant dans les CRMH.

Dans la spécialité archives, un stage « Initiation : fondamentaux » restera le socle de base d'intégration des nouveaux arrivants dans les services d'archives (réseau des Archives au sens large) qui permet de faire découvrir à des personnels venus d'horizons professionnels très différents les problématiques et pratiques professionnelles communes de base ; ce stage sera poursuivi par un cycle intitulé « Archivistique : apprentissage des fondamentaux » qui permet en plusieurs modules consécutifs de découvrir en pratique les différentes étapes du cycle archivistique, de la collecte des archives jusqu'à leur communication en passant par le traitement et la conservation. Sur la période triennale, les modules seront accueillis par des

services d'archives territoriaux renouvelés chaque année, permettant ainsi la confrontation des pratiques professionnelles d'une région à l'autre.

Le département restera attentif à la promotion de la formation de base destinée aux agents travaillant à la régie des œuvres, qui se trouve complétée chaque année par des stages pratiques sous forme d'ateliers dont le contenu thématique est renouvelé chaque année. Cela permettra sur la période 2017-2019 d'aborder des notions théoriques et des procédures pratiques couvrant les différents aspects de la régie des œuvres, avec la coopération pédagogique de divers établissements patrimoniaux.

. *Priorité n° 4 : les formations aux applications informatiques*

Le DFST accompagne depuis longtemps les services à l'utilisation des outils applicatifs. Ces actions, d'un fort enjeu en termes de fiabilisation et d'homogénéisation des procédures « métiers », seront poursuivies en liaison étroite avec le service en charge du développement des systèmes d'information patrimoniaux. Cette politique de formation, élaborée selon les différents calendriers de mise en œuvre des outils existants ou à venir, prendra en compte les évolutions organisationnelles et fonctionnelles engendrées par les réorganisations administratives et territoriales.

. *Priorité n° 5 : les formations à l'accueil des publics*

Le DFST accompagne depuis plusieurs années les SCN dans leur politique d'accueil des publics, au travers de son offre catalogue ou de stages répondant aux besoins spécifiques de tel ou tel SCN. Ces formations, destinées prioritairement aux personnels d'accueil et de surveillance, s'adapteront aux évolutions des métiers et aux fonctions qui seront exercées par ces agents. Le département se propose d'élargir l'éventail des formations « accueil des publics » sur la période 2017-2019 en intégrant la réflexion menée sur les évolutions des métiers des musées du XXIème siècle notamment. C'est ainsi que seront progressivement mises en œuvre sur cette période des formations relevant d'un parcours de formation « accueil et orientation des publics » visant tout à la fois à élargir les compétences des personnels d'accueil et de surveillance, faire progresser l'accueil dans les institutions, favoriser l'aisance auprès des publics accueillis et les fidéliser à l'institution visitée.

Dans le même ordre d'idée, le département, en collaboration avec le département des publics de la direction générale, va poursuivre sur la période à venir le développement des formations concernant les usages des pratiques numériques, notamment la médiation numérique relevant des établissements patrimoniaux. A partir d'un socle de formations récentes sur les réseaux sociaux, le département compte s'appuyer sur les nouveaux usages et les nouvelles pratiques d'accueil des publics pour élaborer une offre basée à la fois sur des retours d'expériences et sur l'apprentissage concret des nouveaux outils numériques.

. *Priorité n° 6 : les formations délocalisées*

Le DFST, dans l'objectif de toucher au plus près les agents, va amplifier les formations délocalisées, sur sites pour les établissements, au sein des DRAC pour les personnels déconcentrés et en liaison avec le réseau régional des responsables de formation. Par ailleurs, ces actions seront également un moyen d'échanger pour les services récemment regroupés au sein des nouvelles entités régionales. Le département, sur la base de la politique menée depuis sa création, se propose de mieux identifier encore, en lien avec les services métiers, les services déconcentrés et les SCN, les besoins de formation adaptés aux agents pour des formations en intra : poursuivre la politique de formation pour les musées nationaux principalement centrée sur l'accueil des publics et l'encadrement des équipes ; définir les besoins de formation liés au déploiement des outils documentaires patrimoniaux ; poursuivre les formations adaptées aux DAC outre-mer (exemple 2016 formation Antilles sur musées et archéologie en lien avec le CNFPT).

. *Priorité n° 7 : les formations liées au thème du développement durable*

Le DFST poursuivra les formations sur l'intégration des politiques de développement durable au sein des services, principalement sur les sujets « monuments historiques » et sur ceux relevant de la gestion écologique des domaines nationaux.

C. Orientations nationales pluriannuelles de formation pour les domaines des médias et des industries culturelles

Au sein du ministère de la Culture et de la Communication, la direction générale des médias et des industries culturelles définit, coordonne et évalue la politique de l'État en faveur du développement et du pluralisme des médias, de l'industrie publicitaire, de l'ensemble des services de communication au public par voie électronique, de l'industrie phonographique, du livre et de la lecture et de l'économie culturelle. La DGMIC est la direction du Ministère chargée de concevoir et de mettre en œuvre les outils de politique publique de l'État dans les secteurs du livre et de la lecture publique, de la presse, de l'audiovisuel, de la musique (enregistrée) et du développement des industries culturelles.

Le plan de formation s'adresse prioritairement aux agents du Ministère ayant à mettre en œuvre les politiques portées par la DGMIC, que ceux-ci relèvent des services centraux, des services déconcentrés ou des établissements publics ainsi qu'aux personnels des bibliothèques soumises au contrôle de l'État.

SECTEUR DU LIVRE ET DE LA LECTURE

Les orientations nationales pluriannuelles prioritaires du plan de formation, pour la période 2017-2019, s'inscrivent dans la continuité de celles de 2014-2016. Elles tendent à répondre aux évolutions majeures du secteur du livre et de la lecture et aux enjeux culturels, socio-économiques, juridiques et technologiques qui en découlent. Elles s'appuient sur les objectifs stratégiques et les projets de la direction générale des médias et des industries culturelles dans ce secteur.

Le plan de formation sera décliné à partir des trois orientations pluriannuelles suivantes :

. Priorité n° 1 : favoriser l'accompagnement aux évolutions des métiers du livre et de la lecture en renforçant le professionnalisme et l'expertise des agents au regard des changements en cours

1- la mutation des bibliothèques

La bibliothèque, premier équipement culturel de proximité, connaît, à la fois, une affirmation et une évolution de ses missions :

* la bibliothèque, instrument d'intégration des publics

Il s'agira, notamment, de faciliter la mise en œuvre des dispositions concernant la question de l'accès à la culture des personnes handicapées issues de la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine qui, en incluant dans la définition des publics bénéficiaires les dyslexiques ou dyspraxiques, élargit, notamment, l'exception handicap aux droits d'auteurs.

* la bibliothèque, outil d'accueil des publics

L'adaptation des services aux attentes et besoins des usagers, tout en tenant compte de leur diversité, nécessite, à la fois, une identification de ces publics et une connaissance approfondie de leurs pratiques ; ces données sont indispensables à la mise en place d'une politique d'accueil des publics adaptée et de médiation sur place ou à distance.

2- la culture numérique

* développer de nouveaux modes d'accès à la culture, à l'information, au savoir

Les évolutions technologiques rapides et le développement de nouvelles ressources voient l'émergence de nouveaux usages et pratiques qui doivent être accessibles au plus grand nombre ; cela se traduit, notamment, par leur appropriation par les usagers et par l'offre de services numériques culturels innovants.

* développer et intégrer les ressources numériques

Ces nouvelles ressources documentaires impliquent de faire évoluer les modes de recherche, de

collecte, de conservation et de communication. De nouvelles compétences et une évolution des pratiques des professionnels sont donc à accompagner.

* soutenir la diversité de la création dans le contexte numérique

Un cadre de régulation le plus propice est à construire, à adapter et à faire appliquer, en lien avec les professionnels concernés, et suppose donc une connaissance des modes de fonctionnement et d'interventions ainsi que de la réglementation.

3- la mutualisation à l'œuvre sur le territoire

Dans le cadre de la nouvelle organisation territoriale, au regard des enjeux économiques et, dans un souci de diffusion et d'égalité d'accès de tous à la culture, les dispositifs de coopération et de partenariats doivent être organisés et soutenus. Ils requièrent :

* des moyens et des compétences mutualisés pour la chaîne du livre afin d'optimiser l'allocation de ressources de soutien à l'économie de livre ;

* la consolidation des liens entre les professionnels ;

* l'inscription de la bibliothèque dans son environnement ;

* des outils d'évaluation.

. *Priorité n° 2 : accompagner les parcours professionnels des agents*

1- en contribuant à la promotion sociale des agents

* soutenir les préparations aux concours, aux examens professionnels et aux concours réservés

* soutenir les formations statutaires

2- en contribuant à la valorisation individuelle des agents

* conseils et orientations pour favoriser leur mobilité et faciliter leur développement personnel

. *Priorité n° 3 : favoriser l'adaptation à l'environnement professionnel et le développement des compétences des agents dans le cadre des priorités ministérielles et interministérielles*

1- développer la culture de l'évaluation

* indicateurs, statistiques, analyses et prospectives des politiques culturelles

2- renforcer les compétences managériales

* accompagner le changement dans le cadre de la mise en place de réformes

* favoriser la gestion en mode projet

* améliorer la communication

3- développement des connaissances et renforcement de l'expertise en matière de politiques et de finances publiques

SECTEUR DES MÉDIAS

Les services de la DGMIC interviennent, dans le contexte européen et international, pour l'amélioration des conditions juridiques, économiques et industrielles des productions de l'œuvre de l'esprit, dans leur pluralisme et leur diversité, au service de la plus large diffusion des œuvres.

Sa mission générale est d'accompagner cette création, de faciliter l'accès aux œuvres, dans les écrans, mais aussi sur l'ensemble du territoire, dans des lieux qui sont sous la responsabilité de l'État, des collectivités ou des partenaires privés (les salles de spectacle, les librairies, les bibliothèques, les disquaires, ...).

Elle contribue à la définition des politiques publiques, à la production de textes législatifs ou réglementaires, à la conception et à la gestion de dispositifs d'aide et à la définition des moyens et des objectifs des opérateurs.

La stratégie de la direction générale en matière de formation repose sur trois objectifs :

. Priorité n° 1 : professionnaliser collectivement les personnels et renforcer l'expertise et les compétences dans le domaine des médias, des métiers de l'information, de l'audiovisuel et des industries culturelles

L'acquisition et l'actualisation des connaissances et des compétences requises sont importantes en raison :

- des enjeux liés à l'évolution des métiers, à l'innovation et à la transition numérique, à l'émergence de nouveaux modèles économiques ;

- des spécificités techniques des métiers de l'information, des questions stratégiques qui structurent l'activité des entreprises publiques ou privées de l'audiovisuel et des industries culturelles, principalement sur les volets financiers, comptables et sociaux ;

- des nombreux dispositifs d'accompagnement à la création et au développement d'entreprises culturelles et des outils de financements développés par la DGMIC, qui répondent à la mission du Ministère de soutien à la diversité culturelle ;

- de l'activité légistique de la direction générale visant, notamment, à renforcer les principes constitutionnels de liberté, d'indépendance et de pluralisme des médias, et la déontologie des journalistes, tant en ce qui concerne les médias audiovisuels que la presse, qu'elle soit imprimée ou en ligne.

. Priorité n° 2 : développer une offre de formation en matière d'éducation aux médias, à l'information et à la liberté d'expression, qui s'adressera à l'ensemble des agents du Ministère¹⁹

Il s'agit de mettre en lumière le nouveau paysage des médias, l'émergence d'une culture de l'information par le numérique, et de faire prendre la mesure des enjeux, des responsabilités et des compétences à mobiliser dans le nouvel écosystème des médias.

L'offre de formation vise à mettre en capacité les agents de comprendre internet et les réseaux sociaux en tant que médias, à professionnaliser certaines fonctions et à favoriser les bonnes pratiques dans l'usage, la création et la recherche de contenus.

. Priorité n° 3 : garantir l'évolution des métiers et des compétences mobilisables au niveau territorial par les services déconcentrés de l'État dans la mise en œuvre des politiques portées par la DGMIC

Il s'agit de transmettre aux conseillers des DRAC en charge de l'audiovisuel, des médias et du cinéma,

- la connaissance des dispositifs d'accompagnement et d'aides dans les secteurs des médias et des industries culturelles, du cinéma (en partenariat avec le CNC), leur permettant de mieux accompagner sur le territoire les porteurs de projets de création et de développement de médias, d'entreprises culturelles ;

- la connaissance des textes de lois et réglementaires, ainsi que leur évolution.

19 Administration centrale, services déconcentrés, établissements d'enseignement supérieur d'art et d'architecture

D. Orientations nationales pluriannuelles de formation pour les domaines de la création artistique

. Priorité n° 1 : développer, en lien avec le Secrétariat général, la construction de parcours de formation adaptés aux profils des agents

Pour l'ensemble des formations transversales d'administration générale, la DGCA s'appuie sur les formations proposées par le secrétariat général du Ministère et s'associe également à la construction de nouveaux parcours de formation qui répondent aux objectifs suivants :

– Favoriser l'intégration des nouveaux agents par la mise en place de cursus de formation post-recrutement spécifiquement adaptés aux lauréats des concours d'ICCEAAC et de professeurs des écoles nationales supérieures d'art afin de faciliter leur entrée dans la fonction publique tout en les préparant aux missions relevant de leur périmètre d'activité.

– Renforcer les compétences managériales des agents en situation d'encadrement : outre le parcours de formation managériale individualisé systématiquement proposé aux nouveaux encadrants, une réflexion autour de la pratique managériale des encadrants confirmés doit être engagée avec les services du SG pour proposer des modules répondant aux besoins de cette population d'agents.

– Renforcer les compétences des agents en charge de la tutelle des opérateurs de l'État et du suivi des structures subventionnées : une attention particulière est ainsi portée au développement des compétences des chargés de tutelle de la direction en matière de pilotage des opérateurs. En complément du parcours « tutelle » proposé par le SG, les agents suivent également les stages métiers relatifs au suivi budgétaire et financier des entreprises culturelles.

– Construire une offre de stage relative aux enjeux culturels au sein des territoires : démocratisation culturelle, emploi, numérique, etc.

. Priorité n° 2 : développer les formations liées à l'évaluation des politiques culturelles

Au cœur des réflexions sur la modernisation de l'action publique, l'évaluation est un des enjeux majeurs de formation de la DGCA. L'objectif est de renforcer une vision et une méthodologie communes sur l'évaluation des politiques culturelles.

La DGCA compte ainsi poursuivre son action de formation dans ce domaine en abordant ce thème sous deux formes complémentaires :

– Formations-actions relatives à l'élaboration de méthodologie d'évaluation des structures subventionnées dont l'objectif est de donner aux agents les outils nécessaires à la pratique de l'évaluation quantitative et qualitative.

– Action de développement de compétences dans un cadre plus large (conférences, séminaires, etc.) permettant les échanges avec divers intervenants (sociologues, artistes, professionnels de la culture) et favorisant l'élaboration d'une réflexion collective autour de l'évaluation des politiques culturelles.

. Priorité n° 3 : adapter les compétences des agents suite aux évolutions du contexte d'intervention

L'enjeu est de renforcer l'expertise métiers des agents de la DGCA et des DRAC en leur permettant de mieux appréhender les évolutions de leur secteur d'intervention. L'offre métiers répond ainsi à plusieurs objectifs identifiés :

– Renforcer les connaissances juridiques propres au secteur des arts plastiques et du spectacle vivant (droit d'auteur dans le champ des arts plastiques, droit du travail dans le spectacle vivant, statut des artistes-auteurs) et former aux dispositifs réglementaires spécifiques au secteur de la création comme le 1 % artistique, les licences d'entrepreneur de spectacle, etc.

- Informer de l'impact des réformes réglementaires relatives au champ de la création (régime de l'intermittence, structuration de l'enseignement supérieur dans le champ de la création, etc.) et connaître l'impact des politiques communautaires sur les champs d'intervention de la DGCA (enseignement supérieur dans le champ de la création, mobilité des artistes, accompagnement de projet, etc.)
- Mieux appréhender les enjeux liés aux mutations du champ de la création (l'impact du numérique, l'évolution de la filière « musique enregistrée », etc.)
- Renforcer l'expertise artistique par le biais de la formation continue (évolution des esthétiques dans les domaines du cirque, du théâtre, de la danse, des arts de la rue, des arts visuels, etc.)
- S'adapter aux besoins individuels métiers formulés par les agents en proposant des parcours de formation ciblés.