

**Etablissement Public  
Musée du Louvre**

**Plan de formation et de développement des  
compétences**

**2015-2017**

# SOMMAIRE

---

I – Le contexte .....	p.3
II – La méthode .....	p.4
III – Axes stratégiques et orientations prioritaires de formation 2015-2017 .....	p.5
IV – Les grands chantiers 2015.....	p.9
V - Arbitrage et règles du jeu .....	p.12
VI – Lissage et pré-chiffrage du plan 2015-2017 – Programmation 2015 .....	p.14

## I – Le contexte

Pour répondre aux enjeux stratégiques, projets et chantiers à venir, l'établissement public du Musée du Louvre doit poursuivre la professionnalisation de ses personnels et l'adapter en diversifiant ses modalités pédagogiques pour mieux prendre en compte les différents profils et métiers existants et qui font sa richesse. Le plan de formation et de développement de compétences 2015-2017 est donc un outil essentiel dont se dote l'établissement pour atteindre ses objectifs ambitieux de rayonnement national et international.

Sa structure et son contenu répondent donc à l'accompagnement :

- Du projet scientifique et culturel de l'établissement (PSC), actuellement à l'étape de l'avant-projet,
- Du contrat d'objectifs et de performance du Musée (COP),
- Des plans de développement des compétences établis par les départements scientifiques et les directions opérationnelles,
- Des besoins individuels exprimés lors des campagnes d'évaluation effectuées en 2014 (personnels à temps complet et incomplet),
- Des priorités interministérielles de formation définies dans la circulaire du 1er octobre 2014 relative aux priorités interministérielles fixées dans le cadre de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat (année 2015).

Quelques principes forts seront portés durant les trois années de sa mise en œuvre :

- intégrer les nouveaux entrants, leur permettre de s'organiser en réseau ;
- décloisonner et diffuser une culture commune et partagée par des actions transversales aux différents métiers de l'établissement ;
- favoriser l'apprentissage individuel et collectif et développer le partage de connaissances, notamment dans les domaines de la conservation ;
- transmettre les savoir-faire vers les plus jeunes pour « assurer le passage de témoin ».

La forme d'accompagnement la plus performante devra être trouvée en fonction de la finalité attendue et du public concerné. Des approches pédagogiques diversifiées (séminaires internes, conférences, partage de pratiques au sein de l'Etablissement ou avec d'autres entités culturelles, tutorat, revues de projet, ...) côtoieront des stages de formation existants ou à concevoir dans une recherche, autant que possible, de mixité des directions, des fonctions et des publics plébiscitée par les personnels du Louvre.

L'appui des professionnels et des directions concernées sera essentiel pour élargir et enrichir l'offre, optimisant ainsi les compétences Métiers existantes et favorisant la compréhension des interactions et le travail en transversalité requis par les projets en cours et à venir.

Tous les agents postés seront concernés, ce qui implique que les plannings de travail soient élaborés en intégrant des plages de formation clairement identifiées.

L'engagement des agents dans leur propre formation, de même que l'appui et l'impulsion des encadrants seront également essentiels pour garantir la mise en œuvre de ce plan 2015-2017.

En parallèle, pour favoriser le partage en interne sur les sujets relatifs au développement de compétences des personnels, les attributions de la commission formation ont été revues en concertation avec les représentants des organisations syndicales siégeant dans cette instance. Celle-ci sera dorénavant un lieu de débat et d'échange sur les grandes orientations de formation, les actions clés du plan de formation et leur mise en œuvre.

## II – La méthode

L'élaboration du plan 2015-2017 a dû prendre en compte différentes étapes qui se sont finalisées selon des calendriers différents conduisant à des ajustements successifs durant le 2<sup>ème</sup> semestre 2014 :

- Le recueil de besoins en formation issus des campagnes d'évaluation : initiée en février 2014, la première campagne a été directement impactée par la réorganisation (changement d'affectation, changement d'encadrement, modifications d'orientations, lettres de mission pour certaines directions).
- Les plans de développement de compétences demandés à chaque directeur se sont inscrits sur un calendrier différent et ont donc justifié le réajustement des recueils de besoins (septembre-octobre 2014) en fonction des orientations définies.
- La formalisation de l'avant-projet scientifique et culturel et du contrat d'objectifs et de performance en fin d'année ont permis de finaliser la cohérence du plan en intégrant les orientations de chaque direction/département dans les enjeux de l'établissement.

Enfin, la présentation du plan prévisionnel au Président-directeur et à l'Administrateur général, en février 2015, a permis de valider sa structure et de hiérarchiser et prioriser les actions à mettre en œuvre pour les trois années à venir.

En amont de la validation du plan au Comité Technique et au CHSCT pour sa partie Hygiène-sécurité-conditions de travail, la programmation des actions les plus récurrentes a été communiquée sur Mercure en adoptant un nouveau format de présentation :

- Un planning classé par domaine de compétences récapitule les actions et les dates proposées au 1<sup>er</sup> semestre.

Il permet d'accéder à des fiches synthétiques indiquant pour chaque formation :

- ↳ Le public concerné,
- ↳ Les objectifs de l'action,
- ↳ Les grandes lignes de son contenu.

Depuis chacune de celles-ci, il est possible d'ouvrir une fiche de candidature électronique ou d'adresser un mail au chargé de formation concerné.

Afin de rendre plus lisible les actions et les processus d'inscription, des réunions régulières avec les RAF / Correspondants RH-formation seront organisées ; un premier échange s'est tenu à la mi-janvier 2015 avec ces interlocuteurs qui constituent un relai essentiel dans la communication sur la formation au sein de chaque entité.

Le plan de formation fera l'objet d'une présentation à ce réseau de correspondants afin qu'il puisse être partagé au plus près, notamment par les encadrants de proximité et les agents.

### III – Axes stratégiques et orientations prioritaires de formation 2015-2017

4 axes stratégiques ont été établis en articulation avec le COP et l'avant-projet PSC afin de répondre aux enjeux de l'établissement.

Pour chacun, ont été définies des orientations de formation visant à accompagner les grands projets ou chantiers définis sur 2015-2017.

Ces 20 orientations comportent des objectifs de formation dans lesquelles s'inscrivent les actions de développement de compétences identifiées.

Certaines formations existent ou sont en cours de conception, d'autres devront être élaborées avec l'entité demandeuse de manière à proposer la forme pédagogique la plus adaptée. Un tableau synthétique en fin de document présente la programmation retenue pour 2015 avec le nombre de sessions et de stagiaires prévisionnels ainsi que leur impact en termes de coût.

#### Axe 1 - Accompagner la rencontre du public et des collections

---

*Le contexte :*

**Remettre les collections au cœur du projet de l'établissement** constitue une des priorités majeures du Louvre pour les années à venir.

Elle fixe les objectifs d'un certain nombre de projets stratégiques qui doivent contribuer à sa réalisation et notamment la place centrale de la médiation et de l'information culturelle pour mieux transmettre les œuvres au public.

Le public, s'est accru et diversifié durant ces dernières années obligeant le Louvre à réinterroger sa capacité et ses modalités d'accueil (en salle ou dans les jardins). L'offre culturelle doit être requestionnée tout comme les moyens à mettre en œuvre pour s'assurer de sa compréhension, en fonction de publics ciblés, qu'ils soient jeunes, connaisseurs ou éloignés du monde muséal, français ou étrangers.

Parmi les grands chantiers à venir sur cette thématique, notons particulièrement :

- la rénovation des espaces sous la Pyramide
- la reprise de la signalétique et de médiation pour rendre les collections et le lieu plus compréhensibles
- la création d'un espace d'introduction au Louvre (Espace Sully), pour mieux rendre compte de son histoire, de son identité, de ses actualités
- la création d'un espace dédié à l'éducation artistique et à l'introduction aux collections, dite « petite Galerie »
- l'adaptation de l'offre culturelle et de l'accueil des visiteurs à la diversité des publics, notamment en adaptant les documents et les pratiques des agents du Louvre à ce nouveau contexte.

##### ***Orientation 1 – Renforcer la qualité de l'accueil***

- Maîtriser les fondamentaux de l'accueil
- S'approprier l'environnement muséal pour mieux orienter et conseiller
- Adapter l'accueil en fonction des typologies de public et de leur culture
- Communiquer a minima en anglais et en espagnol
- Savoir réguler et optimiser la circulation du public

##### ***Orientation 2 - Faciliter l'accès à l'offre culturelle***

- Maîtriser les techniques et outils de vente en ligne
- Maîtriser les outils d'aide à la visite

### ***Orientation 3 - Développer l'éducation artistique et culturelle***

- Former les partenaires et relais
- Connaître ses partenaires
- Concevoir et maîtriser les outils de médiation adaptés

### ***Orientation 4 - Proposer une nouvelle politique éditoriale multi support***

- Contribuer au développement de la politique éditoriale de l'établissement
- Connaître et maîtriser les principes et bases juridiques de l'édition quel que soit le support utilisé

## **Axe 2 - Contribuer à l'enrichissement, la conservation, la recherche et la diffusion des collections**

---

### *Le contexte :*

L'Établissement public du Musée du Louvre a la particularité de regrouper deux musées nationaux, celui du Louvre et d'Eugène Delacroix comprenant huit départements de conservation eux-mêmes départements patrimoniaux du Ministère de la Culture.

Comme tout musée national, le Louvre doit définir et mettre en œuvre des politiques transversales visant à la conservation, l'enrichissement et la mise en valeur des collections nationales (politique d'acquisition, de restauration, de dépôts, d'exposition).

Ces politiques devront s'inscrire aussi dans la dynamique des projets stratégiques autour des collections visant notamment :

- la refonte des salles et des parcours
- la connaissance des collections à travers l'inventaire et le récolement décennal à achever mais aussi à travers le renforcement de la recherche
- l'externalisation des réserves et la rénovation des espaces dédiés à la gestion des collections dans le Palais
- le renforcement de la politique territoriale du Louvre et de ses liens avec les musées de France.

### ***Orientation 5 – Inventorier, conserver et récoler***

- Maîtriser les principes et méthodes de l'inventaire et du récolement
- Connaître les méthodes et outils favorisant la préservation et l'entretien des collections

### ***Orientation 6 – Accompagner la nouvelle politique d'acquisition***

- Connaître et maîtriser les enjeux d'une politique d'acquisition

### ***Orientation 7 – Sécuriser les mouvements d'œuvre et préparer l'externalisation des réserves***

- Prévenir les risques matériels ou juridiques

### ***Orientation 8 - Accompagner le réaménagement des salles et les nouvelles présentations***

- Maîtriser les techniques de projet et les grands principes muséographiques

### ***Orientation 9 - Organiser et structurer les ressources documentaires***

- Maîtriser les méthodes et techniques documentaires
- Professionnaliser l'archivage

### ***Orientation 10 – Contribuer à la recherche***

- Maîtriser les compétences linguistiques requises
- Maîtriser la méthodologie de réponse à un appel à projet

## **Axe 3 - Permettre l'entretien, la valorisation et la sécurisation du domaine, des collections**

---

### *Le contexte :*

La gestion d'un site comme le Louvre, musée, monument historique et jardins patrimoniaux doit permettre de concilier les complexités techniques et contraintes liées à son statut de monument historique, avec un contexte d'hyper-fréquentation prégnante.

L'enjeu est donc double :

- parvenir à maintenir une qualité technique dans un contexte d'usage intensif de tous les équipements du musée,
- arriver à maintenir les espaces et le bâtiment sans empiéter sur les visites et les missions de diffusion de l'établissement.

Plusieurs schémas directeurs ont été définis pour organiser les programmes de travaux, d'améliorations techniques et fonctionnelles, de maintenance.

Parallèlement, l'amélioration des conditions d'accueil, de confort des visiteurs et des personnels reste une priorité qui passe notamment par une utilisation plus rationnelle des espaces. Le Projet Pyramide, passé dans une phase opérationnelle en 2014, doit apporter les premières solutions tout comme le futur « Plan Local d'Urbanisme du Louvre » (PLUL) devant contribuer à réguler les occupations des espaces.

L'amélioration de la circulation du public handicapé au sein du Palais devra également être prise en compte dans le cadre de l'agenda d'accessibilité programmé.

Enfin, la maintenance et l'entretien des espaces et des abords du Palais est essentielle, notamment pour répondre à la nécessité d'améliorer les conditions de travail au sein du musée mais aussi parce que le Palais et les jardins sont les premiers contacts des visiteurs avec le Louvre,

### ***Orientation 11 - Garantir la sécurité des personnes, des collections et des bâtiments***

- Mettre en œuvre le Plan de Prévention du Risque d'Inondation
- Mettre en œuvre le Schéma directeur sûreté
- Mettre en œuvre le Schéma directeur incendie

### ***Orientation 12 - Savoir gérer une situation de crise***

- Prévenir, gérer et communiquer en situation de crise

### ***Orientation 13 - Garantir la maintenance et l'entretien des installations dans le respect du futur Plan Local d'Urbanisme du Louvre et des contraintes muséographiques***

- Favoriser et développer la maîtrise des équipes concernées

## **Axe 4 - Faciliter l'évolution et la modernisation de la gouvernance**

---

### *Le contexte :*

Le futur projet scientifique et culturel doit pouvoir s'appuyer sur des moyens adaptés à l'importance de ses enjeux.

L'entrée en vigueur au 1er janvier 2016 du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)

et le projet de certification des comptes vont fortement impacter les modalités du pilotage financier de l'établissement dans la période à venir et la professionnalisation des personnels en ce domaine constitue une priorité.

En ces périodes de mutation, de changements organisationnels, une vigilance particulière sera portée sur les conditions de vie et de santé au travail, le bon respect des règles de sécurité des personnels au travers de démarche de prévention mais aussi de formation notamment sur les risques psychosociaux.

Dans un contexte d'évolution des métiers, la finalisation et la diffusion du répertoire des métiers constituera un temps important pour poursuivre le travail engagé sur les parcours professionnalisant « métiers ». Par ailleurs, l'encadrement, partenaire essentiel dans la professionnalisation de ses équipes, sera accompagné au travers de formation entre pairs ou plus individualisées pour répondre aux enjeux humains à venir.

#### ***Orientation 14 - Garantir la sécurité financière, juridique et comptable de l'établissement***

- Connaître et maîtriser son environnement professionnel administratif et juridique
- Accompagner la mise en œuvre du décret GBCP
- Maîtriser le risque financier et comptable

#### ***Orientation 15 – Optimiser les achats de l'établissement***

- Professionnaliser les acteurs de la chaîne achat

#### ***Orientation 16 - S'assurer des meilleures conditions de travail, d'hygiène et de sécurité***

- Prévenir les risques en matière de santé et de conditions de travail
- Mettre en place les formations réglementaires
- Garantir la sécurité des personnes

#### ***Orientation 17 - Définir et mettre en œuvre une politique RH qui permette de conduire la stratégie dans un bon climat social***

- Faciliter la connaissance de son environnement professionnel, des métiers et des pratiques
- Accompagner la carrière et la professionnalisation des agents
- Garantir la maîtrise des savoirs fondamentaux en communication
- Professionnaliser la fonction RH
- Contribuer à favoriser le dialogue social

#### ***Orientation 18 - Garantir un management et des méthodes de travail performants***

- Maîtriser les techniques managériales et être capable de les mettre en œuvre
- Maîtriser les techniques de gestion de projet
- Favoriser le partage d'expérience avec des interlocuteurs internes ou externes

#### ***Orientation 19 - Définir et sécuriser un système d'information adapté aux nouveaux enjeux***

- Maîtriser les fondamentaux et les logiciels spécifiques nécessaires
- Contribuer à la mise en œuvre du schéma directeur informatique

#### ***Orientation 20 - Instaurer une démarche Qualité***

- Mettre en œuvre le système de gestion de la qualité

## **Orientation 21 - Porter et valoriser l'image du Louvre**

- Renforcer la politique de communication du Louvre
- Accompagner la politique de mécénat et de développement de sa marque
- Contribuer à la mise en œuvre de la politique en matière de développement durable

## **IV – Les grands chantiers 2015**

Le service formation poursuivra en 2015 la mise en œuvre d'actions déjà existantes dans un souci permanent d'amélioration de leurs contenus et d'adaptation aux besoins des personnels et de leurs entités. Elles seront progressivement complétées en cours d'année par de nouvelles actions en réponse aux principaux enjeux de l'Etablissement.

- **Améliorer la communication dans le cadre de la relation d'accueil**

L'axe 1 du plan de formation et de développement des compétences souligne cette priorité. Il s'agira dans ce cadre d'accentuer et d'harmoniser les formations sur l'accueil du public au travers de 3 niveaux de compétences graduellement enrichis de connaissances sur les espaces et les collections :

- o Maîtrise des fondamentaux de la relation d'accueil avec le visiteur,
- o Les bases de la relation de médiation,
- o Connaissances et savoirs sur des espaces bien délimités : Petite Galerie, Centre d'interprétation Sully, les collections et le Palais.

Il s'agira également de donner une nouvelle impulsion aux formations linguistiques, notamment pour les personnels en contact avec les visiteurs. Un nouveau marché est en cours de passation. La maîtrise de l'Anglais puis de l'Espagnol sera mise en avant pour les personnels d'accueil dans le cadre de modalités valorisant la capacité d'expression à l'oral.

- **Elargir l'offre de formation pour les personnels scientifiques**

Le dispositif de formation élaboré ces dernières années sur la conservation préventive s'est attaché à aborder ce sujet selon les familles d'activité concernées (acteurs muséographie, référents des collections, acteurs sécurité-sûreté). Il sera poursuivi et enrichi par de nouvelles actions à élaborer avec les directions impactées, dont notamment des actions de sensibilisation en conservation préventive à ouvrir à un public plus large.

Les plans de développement de compétences de plusieurs départements ont souligné des attentes fortes pour la mise en place d'actions de formation à organiser pour les personnels de l'Etablissement selon une modalité collective : les sujets majeurs que sont l'inventaire, le récolement, les réserves donneront lieu à des actions à concevoir avec les référents et experts en interne sur ces sujets.

- **Prévenir les risques professionnels, dont les risques psycho-sociaux et poursuivre la mise en œuvre des formations réglementaires**

Afin de diffuser au sein de l'établissement une culture de prévention des risques professionnels, il est apparu important de mettre en place à l'attention des encadrants, à commencer par les directeurs et sous-directeurs, un module de sensibilisation et d'information qui vise, d'une part à mieux comprendre les enjeux de la prévention au travail et ses principales obligations réglementaires et, d'autre part, à mieux cerner ses responsabilités sur ce sujet en lien avec les différents acteurs internes de la prévention.

Ce dispositif fortement impulsé par la direction générale a été suivi à ce jour par 53 directeurs, directeurs adjoints et sous-directeurs. La même action sera proposée en 2015 aux chefs de service, adjoints aux chefs de service, RAF et assistants de prévention.

Les risques liés à l'activité physique feront l'objet d'une formation qui concernera les acteurs opérationnels

de la prévention du musée du Louvre ainsi que les agents d'encadrement des entités dans lesquelles les activités impliquent des manutentions de charges (ateliers, unité jardins, surveillance jardins).

Cette action, destinée à dégager des pistes d'amélioration dans les domaines organisationnels, techniques et humains aux situations de travail nécessitant de la manutention manuelle, des gestes répétitifs et des postures contraignantes, vient en complément de la formation gestes et postures et la complète dans le cadre d'une démarche globale de prévention des risques physiques.

Des actions nouvelles concernant les plans de prévention seront proposées dans le cadre de 2 groupes distincts : l'une concernera la sensibilisation de l'encadrement et des donneurs d'ordre ; l'autre s'adressera aux acteurs de la prévention, conseiller et assistants de prévention, membres de CHSCT, médecins de prévention et infirmières dans le cadre d'une formation très opérationnelle consacrée à la rédaction des plans de prévention.

L'acquisition et l'installation de défibrillateurs dans différents espaces du Musée nécessitera par ailleurs de doter les personnels exerçant dans ces zones de connaissances pratiques pour les utiliser de façon optimum. Plusieurs séances d'information s'adressant potentiellement à environ 350 agents seront proposées durant l'année.

Des formations à la prévention des RPS seront construites avec l'appui des professionnels du pôle santé et bien-être au travail et elles s'adresseront aux acteurs de la prévention, aux encadrants et aux représentants du personnel, membres du CHSCT. Elles viendront accompagner les démarches de diagnostic et d'élaboration de plans locaux de prévention que conduira l'établissement sur ce sujet, en lien avec l'Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail.

Une sensibilisation sur cette thématique sera proposée à l'ensemble des personnels. L'élaboration des différentes actions tiendra compte des 4 référentiels de formation établis pour la fonction publique et visant ces mêmes publics.

- ***Favoriser l'intégration et les prises de poste des nouveaux personnels***

Pilotées par le service recrutement et mobilité de la DRH, 3 journées d'accueil seront proposées en 2015. Elles permettront aux agents nouvellement recrutés de mieux appréhender leur environnement professionnel grâce à la rencontre d'un certain nombre d'interlocuteurs de l'établissement, la découverte des espaces et des métiers du Musée.

Elles seront complétées par une formation à la sécurité au poste de travail qui sera construite par la conseillère prévention du musée et réalisée en lien avec les encadrants de proximité des agents nouvellement recrutés.

Les actions contribuant à une meilleure connaissance et compréhension de la structure et de son fonctionnement, parmi lesquelles on peut citer « l'environnement administratif et juridique d'un établissement public », « mieux s'orienter dans les espaces muséographiques », « mieux connaître les visiteurs pour mieux les accueillir » seront déclinées en plusieurs sessions afin de répondre aux besoins du plus grand nombre de nouveaux collaborateurs.

Les nouveaux encadrants sont également invités à suivre la formation « prise de fonction des encadrants » pour les accompagner dans leurs nouvelles responsabilités.

- ***Valoriser les métiers au travers des parcours professionnalisant***

Les parcours professionnalisant des secrétaires-assistantes et des conducteurs de travaux initiés en 2014 se poursuivront en 2015 par la mise en œuvre de nouveaux modules de formation les concernant.

Un parcours validé par une certification FFP d'acheteur public s'organisera entre mars et novembre 2015 dans le cadre d'un cycle de 6 modules représentant 10 jours de formation. Il sera destiné aux agents qui seront les futurs référents/pilotes de segments d'achats ainsi qu'à ceux qui interviennent de manière régulière dans l'acte d'achat.

Les modules composant ce parcours (Etude des marchés fournisseurs ; Analyse des besoins ; Analyse des candidatures et des offres ; La négociation dans les marchés publics ; Le pilotage de l'exécution des achats ; L'évaluation de la performance des fournisseurs) seront également proposés « à la carte » aux agents intervenant plus ponctuellement dans l'acte d'achat.

- ***Accompagner les encadrants dans leurs pratiques managériales***

L'accompagnement managérial enclenché depuis quelques années se poursuivra en 2015-2017 avec une série d'actions dont certaines ont été élargies à l'encadrement de proximité : les formations relatives à « la prise de fonction d'encadrant » seront ainsi complétées par des ateliers thématiques organisés sur une journée identifiée (les mardis du management).

Le développement des compétences managériales doit aussi pouvoir être abordé au travers d'approches fondées sur la pratique, en partant de l'expérience plutôt que du savoir.

Un dispositif de co-développement managérial sera proposé pour la première fois. Cette méthode d'origine canadienne enrichit le savoir-faire par une réflexion guidée entre pairs autour de situations apportées.

L'action « prévenir et manager les situations difficiles » proposée à un nombre restreint de directions en 2013, sera ouverte plus largement en 2015 aux directeurs, directeurs adjoints, sous-directeurs, chefs de service et leurs adjoints afin de leur permettre de mieux appréhender le management de situations complexes (addiction, comportement d'agents influant sur la vie de l'équipe). Le sujet de l'articulation entre l'action de l'encadrement et celle de l'équipe médico-psychosociale de l'établissement sera également au cœur de cette action. Des actions de coachings individuels seront également accessibles aux directeurs, directeurs adjoints et sous-directeurs.

Enfin, deux sessions à la conduite de projet vont être initiées en 2015.

- ***Soutenir les personnels dans leur projet d'évolution au travers des préparations aux concours et aux examens professionnels***

Afin de pouvoir accompagner les projets d'évolution de carrière des personnels, une attention toute particulière doit être apportée aux préparations concours et examens professionnels en lien avec le calendrier du Ministère de la Culture et de la Communication. L'offre proposée par le Musée s'adapte aux différentes modalités ainsi qu'à leurs spécialités : pour les concours, des formations « en présentiel » d'une durée de 1 à 5 jours préparent aux épreuves écrites et orales ainsi qu'à la finalisation et la présentation d'un dossier de reconnaissance des acquis et de l'expérience professionnelle (RAEP) lorsque cette épreuve est envisagée.

Les examens professionnels font l'objet d'une préparation à distance tutorée par un formateur et s'appuient sur une plate-forme et une documentation complète en ligne. La plate-forme a été renouvelée en 2014 pour en améliorer la consultation, l'utilisation et le suivi individuel.

Le concours de Technicien des services culturels et des bâtiments de France – spécialité surveillance constituera un temps fort de l'année. Au regard du volume de personnels au sein de l'Etablissement qui pourrait être concerné par celui-ci, il conviendra d'organiser un grand nombre de sessions.

- ***Encourager la formation des personnels qui en sont les plus éloignés : formation sur les « savoirs fondamentaux », le français langue étrangère***

L'acquisition d'une plus grande aisance à l'écrit comme à l'oral facilite l'intégration professionnelle et les perspectives d'évolution au travers des concours.

Le musée du Louvre propose une offre élargie qui se matérialisera en 2015 par des actions sur :

- Les savoirs fondamentaux : dans le cadre d'un cycle extensif d'une durée allongée comprise entre 60 et 80 heures sur une année, les fondamentaux en expression écrite et orale, mathématiques, culture générale feront l'objet de formations en petits groupes homogènes de niveau
- Le français langue étrangère : ces formations également proposées dans un cadre extensif permettront aux personnels scolarisés dans une autre langue que le Français de retravailler les fondamentaux de la langue.

Par ailleurs, comme en 2014, le Musée du Louvre s'attachera à favoriser l'intégration et le développement de la qualification des personnels en contrat d'avenir ; ils accéderont ainsi aux formations précédemment indiquées de même qu'à l'ensemble des actions permettant de s'approprier et de s'adapter à son environnement de travail (Mieux s'orienter dans les espaces muséographiques ; Histoire du Louvre ; Etre face au public ....).

- **Préparer les équipes aux évolutions techniques, informatiques, financières**

Une attention particulière sera portée à la mise en place de formations aux « outils métiers » permettant d'accompagner les changements et de préparer ainsi les équipes aux évolutions des métiers.

Les formations relatives au projet billetterie et à Muséum + seront poursuivies selon le rythme de déploiement des modules.

Les évolutions de version de certains progiciels métiers (HR Access pour la DRH ; SIREPA pour l'ensemble des personnels impliqués dans la gestion financière et budgétaire) donneront lieu à des formations nombreuses tout au long de l'année.

Il en sera fait de même pour accompagner le déploiement de la téléphonie IP sur l'établissement durant l'année.

Les changements des pratiques découlant du décret GBCP devront être anticipés par des formations à organiser dès 2015. Différentes actions seront déclinées durant l'année avec des contenus et des durées variables selon qu'elles s'adressent aux directeurs, aux chefs de service du pilotage administratif, aux équipes en charge des engagements, des mandatements ou du suivi budgétaire.

- **Favoriser une culture de partage, de coopération, par une meilleure connaissance des métiers**

Les plans de développement des compétences rédigés par les directions et départements ont fait apparaître de fortes attentes de travail en transversalité, et de recherche de partage de pratiques sur des sujets communs. La mixité des publics au sein des formations contribue déjà à cette meilleure connaissance mutuelle ; le recours plus marqué à des compétences internes sur certains sujets pour élaborer ou animer des actions de formation sera également recherché.

Une réflexion sera également engagée avec différentes directions pour réfléchir à l'élaboration d'un cycle de conférences présentant les métiers, et leurs articulations dans le cadre de processus communs.

## V – Arbitrage et règles du jeu

D'un montant de **977 550 €**, le budget alloué au plan de développement des compétences des personnels devra intégrer prioritairement :

- l'ensemble des actions d'adaptation des personnels à leur poste de travail permettant d'acquérir les compétences requises à l'accomplissement de leurs missions, mais également de répondre aux enjeux d'évolution dans leurs métiers,
- l'accompagnement de la carrière des agents au travers des préparations aux concours et examens professionnels,
- l'accompagnement des prises de poste des nouveaux personnels,
- le soutien aux projets de reconversion professionnelle et de mobilité,
- les engagements pris pour la formation des personnels en contrat d'avenir.

Pour les actions nouvelles à concevoir sur les trois années à venir, une analyse approfondie du besoin, de ses objectifs, des résultats attendus sera conduite par l'équipe du service organisation, métiers, formation avec les entités et les personnels concernés ainsi qu'avec les prestataires de formation ou les intervenants afin de proposer une offre adaptée aux attentes et aux enjeux à relever.

Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre est indiqué dans le tableau ci-dessous (Partie VI).

Les demandes n'entrant pas dans l'offre Intra de l'établissement seront traitées via la modalité dites d'inter-entreprises. Pour la projection budgétaire 2015, au regard du taux de mise en œuvre habituel de ces types de demandes (42% des demandes exprimées sont réalisées), un ratio a été appliqué qui a permis de définir le volume maximal de stagiaires à prendre en charge ainsi que le coût prévisionnel associé.

Les recueils seront donc revus par chaque entité afin que les 725 demandes 2015 soient priorisées selon ces principes.

Par ailleurs, avant toute prise en charge selon cette modalité, il sera vérifié qu'aucune réponse au besoin n'existe dans l'offre Intra ou sous une forme pédagogique plus adaptée.

Plusieurs demandes concordantes sur un sujet pourront également donner lieu à l'élaboration d'une action Intra spécifiquement adaptée aux besoins et aux personnels du Musée.

Pour toute prise en charge de formation en inter-entreprises, une priorité absolue sera donnée aux demandes de formation confirmées et argumentées par le demandeur et sa hiérarchie.

Selon l'état de consommation du budget, un quota d'une formation annuelle en inter par agent pourrait aussi être appliqué.

Sont exclues de ce principe les demandes à caractère réglementaire ainsi que celles proposées au sein du Ministère ou à coût nul.

Les actions Inter non prévues au plan seront étudiées par le service organisation, métiers, formation au regard du caractère prioritaire exprimé par le responsable hiérarchique. Cette demande non programmée devra, dans la mesure du possible, se substituer à une autre action Inter prévue pour le demandeur ou l'entité concernée.

Afin d'apporter plus de lisibilité aux personnels et à leurs encadrants sur les actions susceptibles d'être mobilisées au titre du Droit Individuel à la Formation (DIF) et de préciser leurs modalités de prise en charge dans une plus grande cohérence avec celles appliquées par le Ministère de la Culture, un échange a été engagé avec les représentants des personnels lors de la commission formation qui s'est tenue en début d'année 2015. La nouvelle typologie des actions relevant du DIF sera présentée lors d'une prochaine réunion de cette commission.

Entre-temps, une seule demande relevant du DIF pourra être étudiée par an et par agent.

**VI – Lissage et pré chiffrage du plan 2015-2017**  
**Programmation 2015**

Axe stratégique	Orientations stratégiques de formation	Objectif pédagogique	Intitulé des actions	Formations existantes ou en cours de conception			Formation à concevoir après analyse du besoin				
				Programmation 2015			2015			2016	2017
				Sessions	Stagiaires	Budget en €	Sessions	Stagiaires	Budget en €		
Axe 1 - Accompagner la rencontre du public et des collections	1-Renforcer la qualité de l'accueil	Maîtriser les fondamentaux de l'accueil	Être face au public : utiliser et faire comprendre le règlement de visite	3	30	7 800 €					
			Gestion et prévention de l'agressivité et de la violence au travail	12	120	20 400 €					
			Optimiser l'accueil (Delacroix)	3	26	3 650 €					
			Optimiser l'accueil (DAPS)				3	30	3 800 €		
		S'approprier l'environnement muséal pour mieux orienter et conseiller	Des musées au musée	10	90	12 750 €					
			Histoire du Louvre	10	90	9 900 €					
			Mieux s'orienter dans les espaces muséographiques	6	60	-					
			Visites-conférences – RMN	52	1247	6 093 €					
			Accueil-médiation : les fondamentaux (Delacroix)				1	10	2 500 €		
			Accueil-médiation : les fondamentaux (DAPS)				3	30	7 500 €		
			Médiation dans les salles Petite galerie (jeunes publics et enseignants) – niveau 3				2	20	5 000 €		
			Médiation dans les salles Pavillon Sully– niveau 3							X	
		Adapter l'accueil en fonction des typologies de public et de leur culture	Mieux accueillir le public handicapé	4	40	5 600 €					
			Mieux connaître les visiteurs pour mieux les accueillir : une approche interculturelle	4	40	15 360 €					
			Mieux orienter les personnes à mobilité réduite	3	30	-					
			Connaissance des publics éloignés de la culture								X
			Médiation culturelle (DPAJ)							X	
			Visite commentée des Tuileries à l'attention du jeune public							X	
		Communiquer a minima en anglais et en espagnol	Formations linguistiques agents DAPS	A définir	A définir	30 000 €					
			2-Faciliter l'accès à l'offre culturelle	Maîtriser les techniques et outils de vente en ligne	Relations Client – billetterie	3	30	7 500 €			
Formation outil Billetterie – pilotage SDSI/DAPS*	A définir	A définir	83 124 €								

		<b>Maîtriser les outils d'aide à la visite</b>	<i>Le digital au service de la médiation : les outils nomades de la visite</i>								X		
	<b>3-Développer l'éducation artistique et culturelle</b>	<b>Connaître ses partenaires</b>	<i>Organisation des territoires</i>								X		
		<b>Concevoir et maîtriser les outils de médiation adaptés</b>	<i>Museum +</i>	A définir	A définir	38 144 €							
			<i>Outils de médiation : utilisation des tablettes (DAPS)</i>									X	
			<i>Renforcer la lisibilité des programmes, notices, affiches (DMPC)</i>									X	
			<i>Principes et des outils de la médiation</i>									X	
	<b>4-Proposer une nouvelle politique éditoriale multi-support</b>	<b>Contribuer au développement de la politique éditoriale de l'établissement</b>	<i>Politique éditoriale et métiers de l'édition</i>								X		
		<b>Connaître et maîtriser les principes et bases juridiques de l'édition quel que soit le support utilisé</b>	<i>Droit d'auteur, droit à l'image appliqué au numérique</i>	3	30	-							
			<i>Bases de l'édition numérique (DMPC)</i>									X	
			<i>Formations en inter-entreprises</i>	30	30	44 310 €							
<b>Total Axe 1</b>				<b>143</b>	<b>1863</b>	<b>163 363 €</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>18 800 €</b>				

Axe stratégique	Orientations stratégiques de formation	Objectif pédagogique	Intitulé des actions	Formations existantes ou en cours de conception			Formation à concevoir après analyse du besoin				
				Programmation 2015			2015			2016	2017
				Sessions	Stagiaires	Budget en €	Sessions	Stagiaires	Budget en €		
Axe 2 - Contribuer à l'enrichissement, la conservation, la recherche et la diffusion des collections	5-Inventorier, conserver et récoler	Maîtriser les principes et méthodes de l'inventaire et du récolement	Marquage des œuvres	1	10	5 000 €					
			Inventaire et récolement des collections publiques				1	12	5 000 €		
		Connaître les méthodes et outils favorisant la préservation et l'entretien des collections	Sensibilisation à la conservation préventive - acteurs sûreté sécurité	4	40	4 720 €					
			Sensibilisation à la conservation préventive - référents des collections	1	10	2 250 €					
			Sensibilisation à la conservation préventive - acteurs muséo	3	30	6 750 €					
			Un constat, des constats d'état	1	10	5 000 €					
			Conservation du mobilier archéologique								X
			Sensibilisation à la conservation préventive (DAPS – muséo)							X	
			Elaboration d'un plan de sauvegarde des œuvres				1	12	5 000 €		
			Régie des œuvres – cycle professionnalisant							X	
	Fondamentaux de la restauration des œuvres								X		
	Techniques de restauration des œuvres graphiques								X		
	Restaurations des grands décors (DPE)								X		
	6-Accompagner la nouvelle politique d'acquisition	Connaître et maîtriser les enjeux d'une politique d'acquisition	Connaissance du marché de l'art et des acteurs							X	
	7-Sécuriser les mouvements d'œuvre et préparer l'externalisation des réserves	Prévenir les risques matériels ou juridiques	Assurance des œuvres	1	12	-					
			Convoyer des œuvres d'art	1	12	5 000 €					
			Réserves : programmer, concevoir et gérer des réserves				1	10	5 000 €		
Contrôle de la circulation des biens culturels									X		
Manipulation 3D et grands formats								X			

	8-Accompagner le réaménagement des salles et les nouvelles présentations	Maîtriser les techniques de projet et les grands principes muséographiques	Accrochage des œuvres							X			
			Initiation à la climatologie							X			
	9-Organiser et structurer les ressources documentaires	Maîtriser les méthodes et techniques documentaires	Veille documentaire	1	8	4 275 €							
			Gestion d'un fonds photographique	1	9	780 €							
			Techniques documentaires (incluant technique de numérisation)									X	
			Professionnaliser l'archivage	10	100	-							
	10-Contribuer à la recherche	Maîtriser les compétences linguistiques requises		A définir	A définir	25 000 €					X		
		Maîtriser la méthodologie de réponse à un appel à projet									X		
				Formations en inter-entreprises	147	147	62 700 €						
	<b>Total Axe 2</b>				<b>24</b>	<b>241</b>	<b>121 475 €</b>	<b>3</b>	<b>34</b>	<b>15 000 €</b>			

Axe stratégique	Orientations stratégiques de formation	Objectif pédagogique	Intitulé des actions	Formations existantes ou en cours de conception			Formation à concevoir après analyse du besoin					
				Programmation 2015			2015			2016	2017	
				Sessions	Stagiaires	Budget en €	Sessions	Stagiaires	Budget en €			
Axe 3 - Permettre l'entretien, la valorisation et la sécurisation du domaine, des collections	11-Garantir la sécurité des personnes, des collections et des bâtiments	Mettre en œuvre le Plan de Prévention du Risque d'Inondation	PPRI	A définir	A définir	-						
		Mettre en œuvre le Schéma directeur sûreté	Vol / Malveillance dans les musées : prévenir et réagir		8	80	-					
			Engins explosifs improvisés		1	12	7 853 €					
			Fonctionnement et mise en œuvre des constituants d'un système de contrôle d'accès								X	
			Fonctionnement et mise en œuvre d'un système de vidéosurveillance					3	36	10 500 €		
			Connaissance du système de détection d'intrusion et ses matériels								X	
		Mettre en œuvre le Schéma directeur incendie	SSIAP initial		1	5	3 810 €					
			SSIAP - Recyclage		1	1	162 €					
			SSIAP - Remise à niveau		3	15	4 725 €					
			Chargé d'évacuation des espaces muséographiques -DAPS		5	75	-					
	EPI cadre code du travail			A définir	A définir							
	12-Savoir gérer une situation de crise	Prévenir, gérer et communiquer en situation de crise	Gestion de crise						X			
			Communication de crise						X			
	13-Garantir la maintenance et l'entretien des installations dans le respect du futur Plan Local d'Urbanisme du Louvre et des contraintes muséographiques	Favoriser et développer la maîtrise des équipes concernées	Parcours conducteurs de travaux Missions et responsabilités des acteurs de marchés de travaux		3	30	9 000 €					
			Suivi de l'exécution des marchés de travaux		1	7	1 000 €					
			Marchés de travaux et sécurité		5	50	5 000 €					
			Connaissances techniques / réglementation ERP								X	
			Interventions en milieu muséographique									X
			Formations en inter-entreprises		22	22	32 880 €					
	<b>Total Axe 3</b>				<b>50</b>	<b>297</b>	<b>64 430 €</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>10 500 €</b>		

Axe stratégique	Orientations stratégiques de formation	Objectif pédagogique	Intitulé des actions	Formations existantes ou en cours de conception			Formation à concevoir après analyse du besoin				
				Programmation 2015			2015			2016	2017
				Sessions	Stagiaires	Budget en €	Sessions	Stagiaires	Budget en €		
Axe 4 - Faciliter l'évolution et la modernisation de la gouvernance	14-Garantir la sécurité financière, juridique et comptable de l'établissement	Connaître et maîtriser son environnement professionnel administratif et juridique	Environnement administratif et juridique d'un EPA	9	106	10 884 €					
			Missions et organisation du Ministère	4	40	3 600 €					
			Actualité du ministère	4	40	3 600 €					
		Accompagner la mise en œuvre du décret GBCP	Règles et impacts de la GBCP sur les processus financiers	A définir	A définir	18 560 €					
			Changement de version de SIREPA	2	12	5 000 €				X	
		Maîtriser le risque financier et comptable	Principes et mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable	A définir	A définir	4 640 €					
	Certification des comptes (AC)					2	20	7 000 €			
	15-Optimiser les achats de l'établissement	Professionnaliser les acteurs de la chaîne achat	Sensibilisation aux marchés publics	9	108	11 835 €					
			Modules à la carte Achat	7	81	8 750 €					
			Parcours certifiant d'acheteur public	1	12	12 500 €					
	16-S'assurer des meilleures conditions de travail, d'hygiène et de sécurité	Prévenir les risques en matière de santé et de conditions de travail	Harcèlement moral et sexuel	1	7	999 €					
			Gestes et postures - adaptés aux conditions de travail	8	80	4 400 €					
			Sensibilisation de l'encadrement à la prévention des risques professionnels	12	144	5 040 €					
			Prévenir et manager les situations difficiles	9	117	14 580 €					
			Prévention des risques liés à l'activité physique	3	30	3 150 €					
			Plan de prévention groupe encadrement	4	40	1 680 €					
			Plan de prévention groupe rédacteurs	6	60	7 200 €					
			Formation des membres du CHSCT	2	24	10 150 €					
			Prévention des risques physico chimiques								X
			Prévenir les risques psychosociaux	A définir	A définir	-					
		Mettre en place les formations réglementaires	CACES PEMP nacelle élévatrice 1A	1	5	1 752 €					
			CACES PEMP renouvellement nacelle élévatrice 1A	1	5	1 752 €					
			CACES chariot catégories 2 et 3	1	3	2 332 €					
			CACES Engins de chantier catégorie 1	2	8	3 504 €					
			Utilisation en sécurité d'un échafaudage roulant	7	56	8 181 €					
	Habilitation électrique HOB0		1	9	876 €						
	CACES Engins de chantier, cat 9 (jardins)		1	6	3 504 €						

		<b>Garantir la sécurité des personnes</b>	<i>Prévention Secours Civique 1</i>	10	100	-						
			<i>Utilisation d'un défibrillateur</i>	7	350	3 357 €						
			<i>SST</i>	1	10	1 050 €						
			<i>SST – recyclage</i>	3	22	1 650 €						
<b>Axe 4 - Faciliter l'évolution et la modernisation de la gouvernance</b>	<b>17-Définir et mettre en œuvre une politique RH qui permette de conduire la stratégie dans un bon climat social</b>	<b>Faciliter la connaissance de son environnement professionnel, des métiers et des pratiques</b>	<i>Mieux connaître les métiers du Louvre</i>								X	
			<b>Accompagner la carrière et la professionnalisation des agents</b>	<i>Oral d'admission concours interne d'Adjoint Technique des Services de l'Etat / Installateur-monteur d'objet d'art</i>	1	4	1 350 €					
		<i>Oral d'admission de Technicien d'Art/ Monteur installateur d'objets d'art</i>		1	6	1 350 €						
		<i>Préparation aux épreuves écrite et orales d'admissibilité du concours de Technicien d'art (spécialité à préciser)</i>		4	6	5 700 €						
		<i>Oral d'admission de Technicien d'Art/ spécialité à définir</i>		1	6	1 350 €						
		<i>Epreuves écrites d'admissibilité et dossier de RAEP du concours interne de Technicien des Services Culturels / spécialité Accueil et Surveillance</i>		18	100	40 500 €						
		<i>Examens professionnels Attachés principaux</i>		1	3	1 008 €						
		<i>Examens professionnels SA de classe exceptionnelle</i>		1	3	1 008 €						
		<i>Examens professionnels SA de classe supérieure</i>		1	3	1 008 €						
		<i>Examens professionnels Adjoint administratif de 1ère classe</i>		1	2	1 107 €						
		<i>Examens professionnels Chargé d'études documentaires principal</i>		1	10	1 260 €						
		<i>Examens professionnels SEC de doc de classe exceptionnelle</i>		1	4	1 044 €						
		<i>Examens professionnels SEC de doc de classe supérieure</i>		1	4	1 044 €						
		<i>Accès à la plate-forme de documentation en ligne, nb prévisible de stagiaires : tous agents de l'établissement</i>				4 800 €						
		<i>Accueil post-recrutement</i>		3	90	-						
		<i>Parcours des secrétaires-assistantes Ecrire avec facilité – écrits professionnels</i>	1	8	2 610 €							

			<i>Etre synthétique au quotidien</i>	1	8	3 480 €					
			<i>Classement et archivage électronique</i>	1	12	-					
			<i>Développer son aisance relationnelle</i>	1	10	3 480 €					
			<i>Savoir gérer les priorités</i>	1	10	2 610 €					
			<i>Développement compétences spécifiques</i>	4	4	7 668 €					
			<i>Accompagnement des projets des Emplois d'avenir</i>	5	5	12 500 €					
		<b>Garantir la maîtrise des savoirs fondamentaux en communication</b>	<i>Les savoirs fondamentaux</i>	<i>A définir</i>	<i>A définir</i>	30 000 €					
			<i>Le français, langue étrangère</i>	<i>A définir</i>	<i>A définir</i>	13 000 €					
			<i>Prendre la parole face à un auditoire</i>	2	20	8 160 €					
		<b>Professionaliser la fonction RH</b>	<i>Analyser les besoins, mettre en œuvre et évaluer des actions de formation</i>				1	8	3 500 €		
			<i>Exploitation et analyse de l'outil de recrutement choisi</i>				1	5	5 000 €		
			<i>Parcours modulaire RH</i>				3	30	9 000 €		
	<b>Contribuer à favoriser le dialogue social</b>	<i>Animation de groupe de travail avec les représentants du personnel</i>								X	
	<b>18-Garantir un management et des méthodes de travail performants</b>	<b>Maîtriser les techniques managériales et être capable de les mettre en œuvre</b>	<i>Approfondir ses techniques managériales</i>	4	40	19 200 €					
			<i>Mardis du Management</i>	4	120	2 400 €					
			<i>Coaching</i>	8	8	25 200 €					
			<i>Co-développement</i>	3	24	24 768 €					
			<i>Optimiser l'efficacité et la productivité des process et des équipes</i>								X
		<b>Maîtriser les techniques de gestion de projet</b>	<i>Conduite de projet</i>				2	10	8 500 €		
		<b>Favoriser le partage d'expérience avec des interlocuteurs internes ou externes</b>	<i>Créer, participer à des réseaux professionnels</i>								X
<i>Partager et optimiser les retours d'expériences</i>										X	
<i>Développer une culture de transmission, de tutorat</i>										X	
<b>Axe 4 - Faciliter l'évolution et la modernisation de la gouvernance</b>		<b>19-Définir et sécuriser un système d'information adapté aux nouveaux enjeux</b>	<b>Maîtriser les fondamentaux et les logiciels spécifiques nécessaires</b>	<i>3 W (Windows, Word, Web)</i>	8	48	-				
	<i>Excel initiation – DIF</i>			4	24	-					
	<i>Outlook</i>			2	12	924 €					
	<i>Excel initiation</i>			10	60	9 120 €					
	<i>Word initiation</i>			5	30	4 560 €					
	<i>Filemaker-Utilisation</i>			2	12	924 €					
	<i>Filemaker-Création</i>			1	6	1 008 €					

			Powerpoint initiation	2	12	924 €						
			Word, Excel perfectionnement (e-learning)	21	126	9 702 €						
			Access	1	6	1 476 €						
			Acrobat	1	6	624 €						
			Autocad initiation	3	17	6 264 €						
			Autocad 3D	2	10	4 176 €						
			Photoshop Elements	4	24	7 488 €						
			Photoshop perfectionnement CS6	1	6	1 248 €						
			Indesign initiation	3	15	5 615 €						
			Illustrator initiation	1	5	1 248 €						
			MS Project initiation	2	11	4 990 €						
			Web Access (DMPC)								X	
		<b>Contribuer à la mise en œuvre du schéma directeur informatique</b>	HR Access V9	8	40	34 230 €						
			Q-Bik									X
			Téléphonie sur IP	A définir	A définir	37 000 €						
	<b>21-Porter et valoriser l'image du Louvre</b>	<b>Renforcer la politique de communication du Louvre</b>	Optimiser sa communication interne				Priorisation à effectuer					
			Approfondir la connaissance des nouveaux médias									
			Développer une stratégie d'influence : comment convaincre des partenaires et toucher les leaders d'opinion									
		<b>Accompagner la politique de mécénat et de développement commercial</b>	Etre sensibilisé aux spécificités culturelles des zones géographiques de prospection et de développement									
			Développer sa stratégie marketing avec la base de données GERICO									
		<b>Contribuer à la mise en œuvre de la politique en matière de développement durable</b>	Sensibiliser aux enjeux et impacts du développement durable									
		Formations en inter-entreprises	43	43	56 600 €							
<b>Total Axe 4</b>				<b>267</b>	<b>2455</b>	<b>523 252 €</b>	<b>4039</b>	<b>73</b>	<b>33 000 €</b>			
<b>DIF - 2,8% budget formation</b>						<b>27 730 €</b>						
<b>Total général</b>				<b>484</b>	<b>4856</b>	<b>900 250 €</b>	<b>4048</b>	<b>173</b>	<b>77 300 €</b>			