



30 avril 2014

---

## **Stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2011 à 2015**

### **Développement du personnel et des cadres dans l'administration fédérale**

Projet

---

## Table des matières

1	Introduction.....	3
2	Le développement du personnel de l'administration fédérale .....	3
2.1	Définition du développement du personnel dans l'administration fédérale .....	3
2.2	Objectifs et utilité du développement du personnel.....	4
2.3	Rapport entre le développement du personnel et d'autres processus de gestion du personnel.....	5
3	Compétences et rôles dans le développement du personnel .....	5
3.1	Office fédéral du personnel (OFPER) .....	5
3.2	Départements .....	5
3.3	Unités administratives .....	6
4	Formes et instruments de développement du personnel dans l'administration fédérale .....	6
5	Grands axes du développement du personnel et des cadres .....	7
5.1	Développement des collaborateurs axé sur les compétences .....	7
5.2	Développement des cadres.....	7
5.3	Mise au point d'instruments communs à toute l'administration fédérale .....	8
6	Rapport.....	8
7	Perspectives et communication.....	9
8	Annexe.....	10
8.1	Bases du programme.....	10
8.2	Glossaire.....	10

## Liste des abréviations

CFAF	Centre de formation de l'administration fédérale
CDP	Conférence de développement du personnel de la Confédération
CRH	Conférence des ressources humaines de la Confédération
RH	Ressources humaines
UA	Unités administratives

# 1 Introduction

La complexité croissante et la dimension internationale des tâches de l'Etat, la place toujours plus importante qu'occupe l'informatique dans la vie quotidienne, la société de l'information et du savoir et d'autres développements encore, placent l'administration fédérale et son personnel devant des défis considérables. Pour pouvoir continuer d'accomplir ses tâches avec compétence et efficacité, l'administration fédérale doit pouvoir compter sur des collaborateurs performants et bénéficiant d'un bon encadrement. Ces derniers doivent non seulement faire preuve de savoir-faire et d'autonomie, mais aussi posséder des capacités de conduite ainsi que des compétences sociales, personnelles, méthodologiques et linguistiques. L'administration fédérale dispose de divers instruments et processus de développement du personnel qui l'aident à relever ces défis.

Le 10 décembre 2010, le Conseil fédéral a approuvé la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2011 à 2015. Dans cette stratégie, il préconise une conduite professionnelle du personnel, une formation obligatoire en matière de conduite du personnel et un développement du personnel fondé sur les compétences et les exigences. Il entend ainsi favoriser le développement d'une culture d'entreprise unifiée.

Le présent programme est un document stratégique pour le pilotage du développement du personnel et des cadres. Les mesures sont définies dans un plan de mise en œuvre.

Le projet

- définit et décrit le développement du personnel et des cadres avec ses processus et ses instruments;
- fixe les objectifs et les grands axes;
- définit les rôles, les responsabilités et les tâches des acteurs du processus de développement du personnel à l'échelle de l'administration fédérale, des départements et des unités administratives (UA);

Les notions centrales du programme apparaissent en italique; elles sont définies dans un glossaire (voir annexe) afin qu'elles soient toujours comprises de la même façon.

## 2 Le développement du personnel de l'administration fédérale

### 2.1 Définition du développement du personnel dans l'administration fédérale

Les collaborateurs apportent une contribution majeure à l'atteinte des objectifs de leur UA. Grâce à diverses mesures de développement sur le lieu de travail ainsi qu'à la formation et au perfectionnement, l'administration fédérale encourage le développement, l'extension et l'approfondissement des *compétences* personnelles et professionnelles de ses collaborateurs, mais aussi l'exploitation de leur *potentiel*. Le développement du personnel de l'administration fédérale repose principalement sur les compétences dont l'organisation a besoin et sur les atouts qu'il s'agit de mettre à profit chez les collaborateurs.

Les mesures de développement du personnel prennent appui sur les tâches actuelles et futures, sur les défis et sur les objectifs en matière de productivité de l'administration fédérale et de ses UA, mais aussi sur les attentes professionnelles, la performance et le potentiel de développement des collaborateurs. Le développement du personnel apporte une plus-value dès lors qu'il se traduit tant par une amélioration des compétences de l'organisation que par un épanouissement du potentiel des collaborateurs.

L'administration fédérale vise un développement du personnel durable, ciblé et axé sur des résultats. Celui-ci nécessite des processus clairement définis, des instruments professionnels et des mesures planifiées de façon systématique et mises en œuvre de façon ciblée. A cette fin, le développement du personnel doit être compris de la façon suivante:

- *Le développement du personnel* de l'administration fédérale repose sur une approche axée sur les compétences. Il s'appuie sur une analyse des besoins relatifs aux compétences recherchées (état cible) et sur une confrontation systématique entre cet état cible et les compétences et le potentiel que présentent les collaborateurs (état actuel). L'écart entre les deux indique les aspects qu'il convient de développer. Le développement du personnel ne s'inscrit dans la durée que lorsque les processus en amont et en aval, tels que le recrutement, la définition des objectifs et l'évaluation, sont déterminés par les tâches à accomplir et les compétences requises, et que les différents paramètres sont coordonnés les uns en fonction des autres.

En mettant à jour le *Référentiel de compétences de l'administration fédérale* et en redéfinissant les *Exigences de base vis-à-vis des cadres de l'administration fédérale* de façon à ce que ces exigences s'appliquent uniformément à tous ses cadres, l'administration fédérale a fait un pas important en direction d'une gestion systématique des compétences.

- L'administration fédérale poursuit une *approche stratégique en matière de développement du personnel*. Le développement des compétences des collaborateurs s'oriente en fonction des exigences présentes et futures de l'administration fédérale et de ses UA, si bien qu'il est fonction du *développement de l'organisation* et des orientations et objectifs stratégiques des UA.
- Compte tenu de l'évolution démographique et du besoin ressenti par les collaborateurs de concilier vie privée et vie professionnelle, l'administration fédérale préconise un *développement du personnel adapté aux différentes phases de la vie*. Les mesures en la matière doivent tenir compte du fait que, selon la phase que traverse une personne dans sa vie familiale et professionnelle, ses besoins et performances diffèrent. Elles doivent en outre permettre différentes formes d'apprentissage en fonction des générations et exploiter à bon escient le potentiel et l'expérience des collaborateurs, compte tenu de leur âge.

## 2.2 Objectifs et utilité du développement du personnel

**Objectifs:** Le développement du personnel

- aide les UA et l'administration fédérale dans son ensemble à faire face aux tâches et défis actuels et futurs;
- promeut une mise à contribution des collaborateurs répondant aux besoins, afin que ceux-ci soient à même d'accomplir leurs tâches avec succès et efficacité et d'assumer des tâches et des fonctions nouvelles;
- encourage la productivité des collaborateurs ainsi que leur capacité à continuer d'apprendre et à être performants dans toutes les phases de la vie;
- soutient la professionnalisation des cadres dirigeants et renforce une culture de la responsabilité dans la conduite des collaborateurs de l'administration fédérale.

Pour l'administration fédérale, **l'utilité** du développement du personnel réside dans le fait que celui-ci permet de couvrir les besoins en personnel spécialisé, chefs de projet et cadres qualifiés, de fidéliser les collaborateurs et de renforcer l'engagement que ceux-ci ressentent à l'égard de leur employeur, d'améliorer le positionnement de l'administration fédérale sur le marché de l'emploi, de donner aux collaborateurs les moyens de participer au changement et d'en partager la responsabilité, d'accroître la mobilité et la compétitivité de ces derniers sur le marché de l'emploi.

## **2.3 Rapport entre le développement du personnel et d'autres processus de gestion du personnel**

Le développement du personnel est étroitement lié à d'autres processus (partiels) dans le domaine des ressources humaines (RH), tels que la planification des besoins, le recrutement, la définition des objectifs et les évaluations. Le référentiel de compétences et les exigences de base vis-à-vis des cadres forment la base pour tous les processus (partiels). Ce sont les instruments sur lesquels s'appuie un développement du personnel axé sur les compétences.

Le processus de développement du personnel commence avec l'identification du besoin dans ce domaine ainsi qu'avec une évaluation du potentiel reposant sur une comparaison entre tâches actuelles et futures. Sur cette base, les collaborateurs déterminent avec leur supérieur hiérarchique les objectifs pour leur développement, par exemple à l'occasion d'un entretien d'évaluation, et planifient des mesures dont il conviendra d'analyser l'efficacité, une fois leur mise en œuvre intervenue.

## **3 Compétences et rôles dans le développement du personnel**

### **3.1 Office fédéral du personnel (OFPER)**

Chargé des questions relatives à la politique du personnel, l'OFPER pilote et coordonne la politique en matière de développement du personnel et apporte son soutien et son conseil lors de la mise en œuvre.

- Il analyse les tendances générales dans les divers secteurs d'activité de la Confédération et sur le marché de l'emploi. Il suit également l'évolution dans les domaines scientifiques et pratiques.
- En collaboration avec les départements, il élabore la stratégie en matière de développement du personnel et met au point des instruments et des prestations de soutien destinés à l'ensemble de l'administration fédérale. Il apporte son conseil et son soutien dans la mise en œuvre des mesures et promeut une culture d'entreprise à l'échelle de la Confédération.
- Il coordonne ses activités à l'échelon de l'administration fédérale, notamment dans le cadre de la Conférence de développement du personnel de la Confédération (CDP) et de la Conférence des ressources humaines de la Confédération (CRH).
- En collaboration avec le Centre de formation de l'administration fédérale (CFAF), il propose à tous les collaborateurs une offre de formation et de perfectionnement axée sur les besoins.

### **3.2 Départements**

Les départements sont responsables de l'application de la politique du personnel et de la mise en œuvre des instruments et systèmes dans leurs domaines respectifs.

- Ils mettent en pratique et coordonnent le développement du personnel à l'échelon du département et assistent les différentes UA dans la mise en œuvre des mesures en la matière.
- En cas de besoin, ils élaborent et évaluent des normes et mesures spécifiques en tenant compte de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale et des stratégies complémentaires.
- En ce qui concerne les formations spécialisées et les formations dans les professions de monopole, ils proposent une offre axée sur les besoins et en coordonnent, si nécessaire, la planification avec le CFAF.

### 3.3 Unités administratives

Le développement du personnel se déroule dans le travail quotidien et dans l'environnement de travail immédiat. Les directions des offices, les cadres dirigeants, les collaborateurs ou encore les spécialistes des ressources humaines et du développement du personnel sont tous appelés à assumer leurs responsabilités.

**Les directions des offices** définissent leurs besoins respectifs en matière de développement du personnel, tout en tenant compte de leurs tâches actuelles et futures et des directives, notamment de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale.

**Les cadres dirigeants** jouent un rôle clé dans le développement du personnel. Ils sont les premiers et principaux responsables du développement de leurs collaborateurs. En fixant des objectifs et des mesures de développement axés sur les compétences, ils favorisent le développement personnel et la qualification professionnelle de leurs collaborateurs.

**Les collaborateurs** s'engagent personnellement et activement à se perfectionner pour faire face aux défis actuels et futurs. Comme le veut le principe de l'*apprentissage tout au long de la vie*, ils recherchent activement des possibilités d'acquérir des compétences et des capacités supplémentaires.

**Les spécialistes des ressources humaines et du développement du personnel** assument une fonction de conseil, de soutien et de coordination. Ils secondent les directions et les responsables hiérarchiques dans la planification du développement du personnel et dans l'accompagnement des processus correspondants, de même que dans la mise en œuvre de la stratégie en la matière à l'échelon des UA. Ils informent et conseillent les collaborateurs et les cadres dirigeants sur les possibilités de développement et, au besoin, mettent en place des instruments spécifiques.

## 4 Formes et instruments de développement du personnel dans l'administration fédérale

L'administration fédérale privilégie les diverses formes d'apprentissage et de développement suivantes:

**Possibilités de développement sur le lieu de travail:** le développement du personnel de l'administration fédérale repose notamment sur:

- l'apprentissage par le biais de l'accomplissement du travail quotidien,
- l'élargissement et l'approfondissement du champ d'activité (par ex. au moyen de nouvelles tâches, de nouveaux contenus, de fonctions supplémentaires, de la découverte de nouveaux champs d'activité),
- les possibilités de développement pour les cadres spécialisés, les chefs de projets ou les fonctions transversales (*carrières*).

Des mesures d'accompagnement telles que le *coaching*, le *mentoring*, les *cercles d'échanges* et l'analyse du *potentiel* permettent de favoriser de façon ciblée ces initiatives de développement.

**Formation et perfectionnement:** une offre variée de formation et de perfectionnement dispensée tant au sein de l'administration fédérale qu'à l'extérieur vient compléter les possibilités de développement sur le lieu du travail:

- En tant que prestataire de services destinés à l'ensemble de l'administration fédérale, le CFAF (OFPER) propose aux collaborateurs un programme de formation défini en fonction des différents groupes cibles, adapté aux besoins et axé sur la pratique. Ce programme

porte sur le domaine de la conduite ou encore sur les compétences sociales, personnelles, professionnelles, méthodologiques et linguistiques.

- A l'échelon des départements et des UA, les collaborateurs ont la possibilité de suivre soit des formations spécialisées dans un domaine donné, soit des formations spécifiques à un département ou à un office.
- Par ailleurs, les collaborateurs peuvent également suivre une formation auprès d'établissements de formation extérieurs à l'administration fédérale.

Les progrès technologiques ouvrent de nouvelles possibilités d'enseignement et d'apprentissage. Avec la plate-forme d'apprentissage moderne que l'administration fédérale prévoit d'introduire et avec le recours à l'apprentissage en ligne, elle prend en considération la diversité des profils des apprenants et des générations, de même que le besoin accru de mobilité (postes de travail mobiles). Le projet relatif aux nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage (selon le mandat défini dans la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2011 à 2015) indiquera les conditions cadres requises et définira les principes pédagogiques et méthodologiques nécessaires à la mise en œuvre.

## 5 Grands axes du développement du personnel et des cadres

### 5.1 Développement des collaborateurs axé sur les compétences

Le développement des collaborateurs est axé sur les compétences et les objectifs. Il porte sur les connaissances spécialisées, sur les compétences de direction ou encore sur les compétences personnelles et sociales. Il a notamment pour objectif de promouvoir les compétences spécialisées, la capacité d'apprentissage et flexibilité, l'aptitude à la communication, les compétences linguistiques, la capacité à travailler en équipe, l'orientation service ainsi que l'amélioration des méthodes de travail.

#### **Grands axes du développement des collaborateurs**

Pour favoriser le développement des compétences des collaborateurs de l'administration fédérale et pour promouvoir *l'apprentissage continu tout au long de la vie*, les mesures suivantes seront mises en œuvre à compter de 2015:

- Sur la base du référentiel de compétences et des exigences de base vis-à-vis des cadres, les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs font le point chaque année lors de la définition des objectifs et de l'évaluation. Sur cette base, ils conviennent obligatoirement d'objectifs à atteindre et de mesures de développement à prendre.
- Pour encourager le perfectionnement continu des collaborateurs, la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2015 à 2019, développée en collaboration avec les départements, comportera une nouvelle valeur cible ou un nouvel indicateur dans ce domaine.

### 5.2 Développement des cadres

Les supérieurs hiérarchiques jouent un rôle central dans le pilotage de l'administration et dans l'instauration d'une culture commune en matière de conduite du personnel. Pour renforcer la conduite du personnel, l'administration fédérale mise sur le développement professionnel des cadres, conformément aux exigences de base vis-à-vis des cadres.

La mise en œuvre du développement des cadres a lieu dans les départements et dans les UA. Les directions des offices se chargent d'identifier les collaborateurs porteurs d'un potentiel et de promouvoir les cadres en fonction des besoins. A cette fin, elles donnent à leurs cadres les moyens de travailler à leur développement personnel.

Centre de compétences à l'échelle de la Confédération, l'OFPER conseille les départements et les offices dans le domaine du développement des cadres. Il propose les prestations suivantes:

- L'offre de formation du CFAF (OFPER) pour les cadres de tous les niveaux, avec en premier lieu les séminaires de direction I et II pour cadres de base, cadres intermédiaires et cadres supérieurs, et le séminaire pour cadres du plus haut niveau pour les membres des directions, ainsi que des occasions propices au réseautage, telles que les forums pour cadres ou les rencontres des cadres du plus haut niveau.
- Prestations de conseils concernant les instruments de développement des cadres (par ex. *cercles d'échanges*, *coaching* et groupes d'intervision), ainsi que les programmes de formation dispensés par des prestataires extérieurs et les formations validées par un certificat.

### **Grands axes du développement des cadres**

Pour promouvoir les compétences de direction telles que définies dans les exigences de base vis-à-vis des cadres et pour renforcer le professionnalisme des cadres, les mesures suivantes seront mises en œuvre à compter de 2015:

- Le développement des cadres est axé sur les compétences et sur le potentiel de la personne concernée et respecte les exigences de base vis-à-vis des cadres. Leur développement personnel est fixé obligatoirement avec leur supérieur hiérarchique annuellement lors de la définition des objectifs et de l'évaluation,
- La formation à la conduite (CFAF) est déterminée par les exigences de base vis-à-vis des cadres.
- Tout cadre dirigeant est tenu, en fonction de sa formation et de son expérience préalable, de suivre soit un séminaire de direction de l'administration fédérale soit un module abrégé complémentaire: les personnes n'ayant pas reçu de formation à la conduite suivent le séminaire de direction I pour cadres de base ou II pour cadres intermédiaires et supérieurs. Les personnes au bénéfice d'une formation à la conduite obtenue en dehors de l'administration fédérale suivent un module abrégé consacré aux instruments de conduite propres à l'administration fédérale.

### **5.3 Mise au point d'instruments communs à toute l'administration fédérale**

Outre les instruments que sont le référentiel de compétences et les exigences de base vis-à-vis des cadres, l'OFPER, d'entente avec les départements, détermine quels autres instruments doivent être développés conjointement et introduits à l'échelle de l'administration fédérale. Cette approche a pour objectifs de renforcer la collaboration transversale entre départements et de valoriser les synergies.

## **6 Rapport**

Afin d'évaluer les mesures prises aux fins du développement du personnel, l'OFPER évalue les chiffres clés ainsi que les informations et vérifie dans quelle mesure les valeurs cibles ont été atteintes. Cela concerne notamment:

- Les dépenses de formation en pourcentage des dépenses de personnel: valeur cible fixée entre 0,8 et 1,2 % (source: Compte d'Etat). La stratégie concernant le personnel pour les années 2015 à 2019 comportera une nouvelle valeur cible ou un nouvel indicateur (cf. chap. 5.1)
- Recrutement interne des cadres: valeur cible fixée entre 60 et 80 % (source: système de gestion des données relatives au personnel BV PLUS)



Le Conseil fédéral fait le point sur l'atteinte des objectifs dans le cadre du rapport sur la gestion du personnel qu'il soumet aux commissions de surveillance parlementaires.

## **7 Perspectives et communication**

- Le présent projet entre en vigueur en 2014. Au terme de chaque législature, il fait l'objet d'un réexamen et d'une mise à jour fondée sur la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale (prochaine échéance: après la législature 2015 à 2019).
- Un plan de mise en œuvre sera présenté en 2014, avec une liste des instruments devant être élaborés à l'échelon de l'administration fédérale.
- Pour la communication interne, il est prévu de mettre au point des moyens de communication spécifiques à chaque groupe cible afin d'informer les collaborateurs et les cadres dirigeants sur les possibilités de développement financées et mises à disposition par l'administration fédérale, et sur les instruments et processus permettant de mettre en œuvre le développement du personnel.

## 8 Annexe

### 8.1 Bases du programme

- Loi sur le personnel de la Confédération (LPers; RS 172.220.1) art. 4, al. 2, let. b et c
- Ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers; RS 172.220.111.3), art. 4 et 5 ainsi qu'art. 18, al. 3, let. c
- Rôle et mission de la formation et du perfectionnement dans l'administration fédérale (décision du Conseil fédéral du 5 décembre 2008)
- Objectifs stratégiques assignés au Centre de formation de l'administration fédérale (CFAF) pour les années 2010 à 2015 (décision du Conseil fédéral du 11 septembre 2009)
- Projet de « gestion des connaissances » validé par la CRH le 5 septembre 2012 (en allemand, traduction en préparation)
- Projet de « gestion des générations » au sein de l'administration fédérale validé par la CRH le 31 janvier 2013 (en allemand, traduction en préparation)

### 8.2 Glossaire

Notion	Explication
Apprentissage continu tout au long de la vie	L'éducation et la formation tout au long de la vie doivent permettre à une personne de continuer d'apprendre tout au long de sa vie pour adapter en permanence ses compétences aux nouvelles exigences de son environnement.
Approche stratégique en matière de développement du personnel	Le développement stratégique du personnel fait partie de la stratégie d'entreprise et découle du rôle, de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.
Cadre	La notion de cadre comprend tant les cadres dirigeants que les cadres spécialisés tels que les collaborateurs d'Etats-majors ou les collaborateurs scientifiques et les chefs de projet. Le développement des cadres vise tout particulièrement les cadres dirigeants, dans la mesure où ceux-ci jouent un rôle central dans le pilotage de l'administration et pour la culture de la conduite.
Carrière	La carrière au sein d'une organisation structure les possibilités de développement qui s'offrent au personnel spécialisé, aux responsables de projet et aux cadres dirigeants. Les modèles de carrière permettent de définir et de concrétiser ces possibilités.
Cercle d'échanges	Les cercles d'échanges viennent compléter les séminaires de direction. Des cadres dirigeants travaillent sur les questions et problèmes qui se posent au quotidien dans la conduite des collaborateurs. Le travail s'effectue en petits groupes et prend la forme d'un échange entre collègues avec ou sans l'assistance d'un <i>coach</i> expérimenté.
Coaching	Le <i>coaching</i> individuel est une mesure de courte durée permettant d'apporter des conseils pour la recherche de solutions. Il s'agit d'un mode d'accompagnement sur mesure destiné à soutenir de façon ciblée des processus d'apprentissage et de changement. Un <i>coach</i> professionnel et expérimenté accompagne la personne dans la recherche de la bonne solution.
Compétences	Les compétences sont une abstraction dérivée des capacités, aptitudes et connaissances d'une personne. On entend par compétences (savoir, capacités, aptitudes, expérience) la capacité à s'acquitter d'une tâche dans des conditions données.
Développement de	Le développement de l'organisation et le développement du personnel sont étroitement liés. Le premier est un processus de développement et de chan-

l'organisation	gement à moyen et à long terme des organisations et des collaborateurs qui y travaillent. Le second cible plus particulièrement le facteur humain et comprend toutes les mesures visant à maintenir et à améliorer la qualification des collaborateurs. A ce titre, il apporte une contribution importante au développement de l'organisation.
Développement des collaborateurs axé sur les compétences	Le développement des collaborateurs axé sur les compétences se fonde sur les compétences spécifiques des collaborateurs, qu'il s'agisse des compétences personnelles, des compétences sociales ou des compétences de conduite. L'administration fédérale s'est dotée d'un référentiel de compétences ainsi que d'exigences de base vis-à-vis des cadres sur lesquels elle s'appuie pour comparer les compétences requises pour le développement de l'organisation et son orientation compte tenu des défis futurs (cible) avec les compétences dont fait preuve le collaborateur.
Développement du personnel adapté aux différentes phases de la vie	Le développement du personnel adapté aux différentes phases de la vie se concentre sur le développement des collaborateurs pendant toute la durée de leur emploi dans l'administration fédérale. Selon leur âge et leur situation dans leur vie privée et professionnelle, les collaborateurs font face à des tâches différentes dans leur développement. Ces tâches influencent leurs performances et leur potentiel de développement. Dans ce contexte, il s'agit de savoir comment maintenir et développer les qualifications d'un collaborateur, tout en tenant compte des phases de la vie et de l'allongement de la durée de la vie active.
Exigences de base vis-à-vis des cadres	Les exigences de base vis-à-vis des cadres de l'administration fédérale définissent les exigences minimales auxquelles tout cadre de l'administration fédérale doit satisfaire en fonction de son échelon hiérarchique (cadre de base, cadre intermédiaire, cadre supérieur et cadre du plus haut niveau). Elles constituent des profils cibles. Ces exigences sont intégrées aux différents processus concernant le personnel de l'administration fédérale et forment la base pour le recrutement de nouveaux cadres, pour les analyses de potentiel, pour la détermination de mesures de développement et de qualification dans le cadre des entretiens avec le collaborateur, de même que pour le contenu des grands axes de la formation des cadres de l'administration fédérale.
Mentoring	Le mentoring est un instrument visant à encourager de façon ciblée les collaborateurs présentant le potentiel nécessaire pour assumer des fonctions de cadre. Le mentoring consiste à faire accompagner le candidat (mentoré), issu de la relève, par un mentor choisi parmi les cadres spécialisés ou cadres dirigeants confirmés, dans le but de favoriser un échange d'expérience entre mentor et mentee.
Parcours professionnel	Le parcours professionnel est le canevas des expériences vécues et des étapes tout au long de l'activité professionnelle passée et future. En font partie toutes les modifications liées au travail, telles qu'un changement d'affectation ou de fonction, d'appartenance à une organisation, à une profession, y compris les phases d'interruption de l'activité professionnelle.
Potentiel	On entend par potentiel la capacité d'une personne à acquérir des compétences et aptitudes déterminées.
Référentiel de compétences de l'administration fédérale	Le référentiel de compétences de l'administration fédérale est une base et un outil destinés à assister le travail de conduite et de gestion du personnel. Dans sa dernière version, le référentiel définit six champs de compétences et dix-neuf compétences de direction et compétences personnelles et sociales.
Spécialistes des ressources humaines et du développement du personnel	Les spécialistes des ressources humaines et du développement du personnel sont des partenaires importants pour le développement du personnel. Selon la taille d'une UA, le développement du personnel relève des spécialistes RH. Certaines d'entre elles disposent de spécialistes affectés à ces questions.