

Formation et perfectionnement

La formation et le perfectionnement sont une composante essentielle d'une administration publique moderne et armée pour l'avenir. Les nouveaux enjeux politiques, l'imprévisibilité des crises et l'évolution technologique ont pour effet conjugué d'exiger des fonctionnaires de nouvelles qualifications et compétences. Pour faire face à cette demande, les administrations doivent trouver les moyens de se procurer les compétences nécessaires, ce qui suppose souvent de les développer en interne, par la formation du personnel existant. Elles doivent donc disposer de systèmes bien conçus et d'envergure pour assurer la formation continue des effectifs et recenser et se procurer les compétences nécessaires au fil du temps.

Une stratégie de formation est un programme global établi par une administration pour planifier et perfectionner en permanence les aptitudes et les compétences de ses effectifs. Les pays de l'OCDE qui en ont défini les structurent et les appliquent de diverses manières. Ces stratégies peuvent être mises en œuvre selon différentes modalités institutionnelles ; elles peuvent être organisées de manière centralisée, réparties entre les ministères, déléguées aux différents responsables, externalisées, et gérées par les écoles d'administration. La majorité des pays de l'OCDE (25 sur 37, soit 68 %) ont défini une stratégie ou un programme de formation et de perfectionnement au niveau central (graphique 13.3). Nombre d'entre eux indiquent par ailleurs que les ministères ou organismes disposent de stratégies complémentaires, et 65 % (24 sur 37) signalent que la plupart des ministères ont leur propre programme, qu'il en existe ou pas au niveau central.

Des structures d'incitation bien conçues sont importantes en ce qu'elles motivent les employés à tirer parti des possibilités d'apprentissage et à faire usage des systèmes de formation et de développement. Ces incitations ne sont pas toujours financières, mais prennent différentes formes (évaluation des résultats, évolution professionnelle, cycles de rétroaction) qui peuvent s'avérer plus efficaces et contribuer davantage à l'instauration d'une culture générale de l'apprentissage. Les méthodes les plus courantes dans l'OCDE consistent à laisser les employés choisir le contenu de leur formation et à leur accorder du temps pour la suivre sérieusement, ce que font 35 sur 36 pays (97 %) et 25 pays (69 %), respectivement (graphique 13.4). De plus en plus, cependant, les pays encouragent la formation en l'intégrant à d'autres processus de ressources humaines accompagnant le parcours professionnel, par exemple en en tenant en compte dans les décisions de promotion et dans les évaluations de résultats (15 et 25 pays, soit 42 et 69 %) et en l'incorporant dans le processus de rétroaction en dehors des évaluations formelles (12 pays sur 36, soit 33 %). Très peu de pays (4 sur 36, soit 11 %) imposent toutefois un minimum de formation.

À l'heure où les gouvernements demeurent confrontés à des problèmes mondiaux et sociétaux inédits, le service public doit acquérir d'urgence les compétences diversifiées et approfondies dont il a besoin. La formation et le perfectionnement jouent un rôle de premier plan dans la gouvernance moderne. La Corée, par exemple, a mis en place une plateforme moderne de formation en ligne qui permet aux employés de créer des microcontenus et encourage l'apprentissage par l'interaction. Au Royaume-Uni, l'administration s'efforce de regrouper en

un cadre unique les formations proposées par les différents ministères afin de les rendre plus largement accessibles à ses effectifs (près de 500 000 personnes). Le perfectionnement de l'encadrement est une priorité nouvelle. Israël met ainsi au point un « simulateur » pour former ses cadres supérieurs à la gestion des crises et du changement ; pour sa part, le Canada a élaboré un programme de renforcement de l'encadrement et un cadre de compétences détaillé pour les échelons supérieurs.

Méthodologie et définitions

Les données ont été recueillies dans le cadre du module « apprentissage et le développement » de l'enquête de 2022 sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique. L'enquête a été menée auprès de hauts fonctionnaires des services de gestion des ressources humaines de l'administration centrale ; les données concernent les pratiques de ces services en la matière. Tous les pays de l'OCDE ont répondu à l'enquête, à l'exception des États-Unis et des pays candidats à l'adhésion : Brésil, Bulgarie, Croatie et Roumanie. Les définitions de la fonction publique et du périmètre de l'administration centrale varient considérablement d'un pays à l'autre. Le terme d'agent public désigne tous les agents travaillant dans la fonction publique dans le cadre de divers dispositifs contractuels (statuts de la fonction publique, conventions collectives, contrats de travail, etc.), pour une durée indéterminée ou déterminée, à l'exclusion normalement des employés du secteur public au sens large relevant généralement d'autres cadres d'emploi (la plupart des médecins, des enseignants, des policiers, des militaires, des magistrats ou des élus par exemple). Le terme « école d'administration » se réfère ici aux écoles centralisées au sein des administrations mais peut aussi, dans certains cas, se rapporter à des établissements extérieurs ou partenaires.

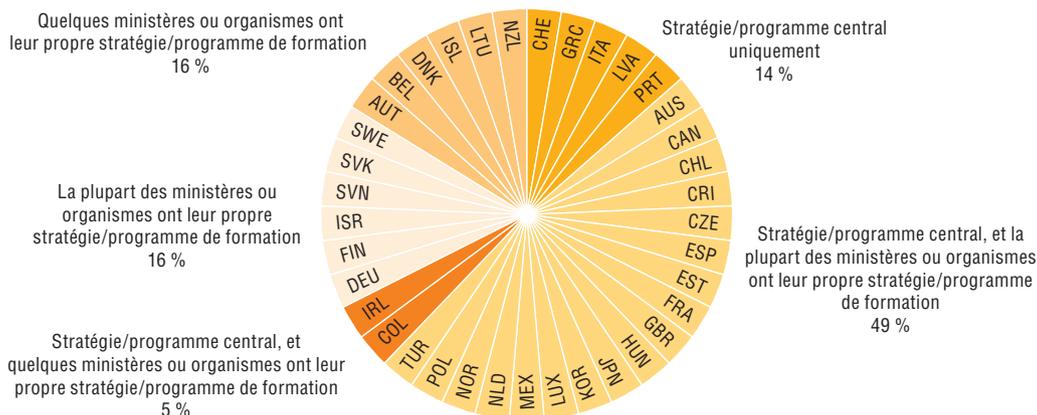
Pour en savoir plus

- OCDE (2023), *Emploi et gestion publics 2023 : Vers une fonction publique plus flexible*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d90a3d11-fr>.
- OCDE (2021), *Emploi et gestion publics 2021 : L'avenir de la fonction publique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e6645a1d-fr>.
- OCDE (2019), « Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique », *Instruments juridiques de l'OCDE*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notes relatives aux graphiques

13.4. Les données concernant la Lituanie ne sont pas disponibles.

13.3. Stratégies de formation et de perfectionnement concernant les effectifs de l'administration centrale, 2022



Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://stat.link/cefp75>

13.4. Incitations à la formation et au perfectionnement des effectifs de l'administration centrale, 2022

Pays	Les salariés peuvent choisir les programmes de formation qui les intéressent plutôt que de suivre uniquement des cours obligatoires spécifiques	Les employés peuvent bénéficier de congés supplémentaires pour s'engager dans le développement	Prise en compte dans les évaluations de performance	Des plans d'apprentissage individuels sont élaborés pour tous les employés ou la plupart d'entre eux	Prise en compte dans les décisions de promotion	L'apprentissage est intégré dans le cycle de retour d'information en dehors des évaluations formelles	Systèmes de points pour la participation à des formations	Temps minimum consacré à la formation formelle ou au développement
Allemagne	●	●	●	○	●	○	○	○
Australie	●	●	●	●	○	●	○	○
Autriche	●	○	○	○	○	○	○	○
Belgique	●	●	●	○	○	○	○	○
Canada	●	○	●	●	○	○	○	○
Chili	●	●	●	○	●	○	○	○
Colombie	●	●	●	●	●	●	○	○
Corée	○	○	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	●	○	●	●	●	○	●	○
Danemark	●	●	●	●	○	○	○	○
Espagne	●	●	●	○	●	●	●	○
Estonie	●	●	●	●	○	○	○	○
Finlande	●	○	●	●	○	●	○	○
France	●	●	○	●	○	●	○	○
Grèce	●	●	●	○	●	●	●	○
Hongrie	●	●	●	●	●	○	●	○
Irlande	●	●	●	○	○	○	○	○
Islande	●	●	●	○	●	○	○	○
Israël	●	●	●	○	○	○	○	○
Italie	●	●	●	○	●	○	○	○
Japon	●	●	○	○	○	○	○	○
Lettonie	●	○	●	○	●	○	○	●
Luxembourg	●	●	○	●	○	●	○	○
Mexique	●	○	●	○	●	○	○	●
Norvège	●	●	○	●	○	○	○	○
Nouvelle-Zélande	●	●	○	●	●	○	○	○
Pays-Bas	●	●	●	○	○	○	○	○
Pologne	●	○	●	●	○	○	○	○
Portugal	●	●	●	○	●	○	●	○
République slovaque	●	●	○	●	●	○	○	○
République tchèque	●	○	●	●	○	○	○	○
Royaume-Uni	●	●	○	●	○	●	○	●
Slovénie	●	○	○	○	○	○	○	○
Suède	●	○	○	○	○	●	○	○
Suisse	●	●	●	○	○	○	○	○
Türkiye	●	●	○	●	○	●	○	○
OCDE Total								
● OUI	35	25	25	18	15	12	6	4
○ NON	1	11	11	18	21	24	30	32
Brésil	●	○	●	○	○	○	○	○
Bulgarie	●	●	○	●	○	○	○	○
Croatie	●	○	○	○	○	○	○	○
Roumanie	●	○	○	○	○	○	○	○

Source : OCDE (2022), Enquête sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique.

StatLink <https://stat.link/h1oqxw>



Extrait de :
Government at a Glance 2023

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Formation et perfectionnement », dans *Government at a Glance 2023*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/5be3578a-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.