

# Éditorial

Par Louis Côté  
Professeur à l'École nationale d'administration publique du Québec  
Directeur de L'Observatoire de l'administration publique  
louis.cote@enap.ca

Chers Lecteurs,

Les administrations publiques sont actuellement confrontées à des défis majeurs qu'elles ne peuvent relever sans une main-d'œuvre qualifiée. Or, l'émergence d'une économie basée sur le savoir et un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel les touchent au moment même où plusieurs d'entre elles doivent renouveler une partie importante de leur effectif. Au cours des dernières années, certaines ont fait davantage appel à des ressources externes, mais cela comporte des limites et nécessite tout de même une expertise interne forte permettant de concevoir des contrats bénéfiques et d'en contrôler la réalisation. L'attraction et le maintien en poste d'un personnel compétent représentent assurément un enjeu crucial. Mais encore faut-il assurer la mobilisation des savoirs et valoriser la conservation et le développement des compétences des nouveaux employés tout autant que des anciens.

Préoccupé par cette problématique, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, qui associe au Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec l'Université Laval et l'École nationale d'administration publique, nous a demandé il y a près d'un an d'y consacrer un numéro de *Télescope*, ce que nous avons accepté avec plaisir. Pourquoi et comment valoriser les connaissances et promouvoir la formation continue dans les administrations publiques? Voilà les questions centrales qui ont été soumises aux chercheurs qui ont collaboré à ce numéro.

Premier à témoigner, **Moktar Lamari**, professeur à l'ENAP, dresse le bilan des enjeux, des déterminants et des effets de la formation continue des employés de l'État en auscultant plus de soixante-dix études publiées sur le sujet. Ces cas nous apprennent que la formation continue est un véritable levier de performance qui peut, au final, participer à la réduction des dépenses gouvernementales, à la hausse de la productivité, à l'amélioration du rendement des organisations publiques. Après une mise en perspective des enjeux sociopolitiques liés à la problématique de la formation continue du capital humain, l'auteur dévoile les résultats de sa recherche qui font état des retombées bénéfiques d'un investissement dans la formation : satisfaction, rentabilité, productivité et innovation. Deux professeurs allemands, **Christian Scholz** de l'Université de la Sarre et **Volker Stein** de l'Université de Siegen, ne pourraient contredire ces propos, puisqu'ils défendent en quelque sorte les mêmes idées en affirmant que la gouvernance moderne doit s'appuyer sur une logique basée sur le savoir et que le capital humain est une ressource susceptible d'améliorer la performance des organisations. En présentant le cas des universités publiques allemandes, ils invitent l'ensemble des administrations publiques

à miser sur le capital humain pour enregistrer des gains sur le marché de la concurrence. Ainsi, le personnel ne génère pas que des coûts, il constitue également un facteur de rendement.

Nous nous interrogeons maintenant sur les types de formation offerts aux employés du secteur public. Comment ces formations se déploient-elles concrètement? **Bruno Broucker** de la Katholieke Universiteit Leuven nous éclaire sur ce sujet en prenant appui sur un cas précis, celui du Public Management Programme, un programme de formation qui vise à soutenir la modernisation de l'administration fédérale belge. L'auteur s'intéresse plus spécialement au processus de transfert d'un programme de longue durée et révèle que le transfert des acquis ne saurait se faire du jour au lendemain; il s'inscrit plutôt dans le long terme et dépend principalement des individus et du programme de formation et, dans une moindre mesure, de l'organisation. Par ailleurs, une différence est notée entre les secteurs public et privé, la politique pouvant hypothéquer les avantages d'une formation. **Jacques Cherblanc** (UQAC) et **Pierre Lebuis** (UQAM) poursuivent et font état de leur expérience dans le domaine de l'éducation. Dans la mouvance des changements apportés au Québec par une vaste réforme du curriculum scolaire, un nouveau programme a vu le jour : Étique et culture religieuse. Une question a dès lors été soulevée : comment former le personnel enseignant à l'échelle de la province? Les auteurs décrivent le modèle retenu, soit un modèle de développement d'une expertise régionale. Compte tenu de la formation d'experts dans les régions, les intervenants savent vers qui se tourner pour perfectionner leurs savoirs. Malgré le fait que cette formation ait été suspendue pour des raisons de financement, il a été possible d'en conclure qu'une formation mixte axée sur la coopération et qu'une période d'implantation suffisante sont des conditions gagnantes pour le succès des formations.

Autre dimension de la formation, la question de la coopération pousse à considérer les partenaires des formations. Qui sont ces gens qui participent à la formation continue? **Aline Chamahian** de l'Université Lille 3 et **Diane-Gabrielle Tremblay** de l'UQAM nous entretiennent justement de certains experts qui peuvent être considérés comme des partenaires. Dans leur étude, elles se sont intéressées à la formation tout au long de la vie en incluant le temps de retraite puisque nombreux sont les retraités qui reviennent sur le marché de l'emploi. Recruter des retraités constitue une stratégie qui permet à divers milieux de performer, mais cette stratégie connaît aussi des limites. D'une part, les retraités ne bénéficient pas de la même chance quant à l'accès à la formation et, d'autre part, cette démarche ne facilite pas la transmission des compétences. Les organisations se rendent alors dépendantes des experts. Si elles veulent profiter d'une plus grande autonomie, elles doivent ouvrir la voie à d'autres modalités d'apprentissage et de transmission des savoirs. **Jean-Marc Fontan** (UQAM) est de cet avis et vante les mérites d'un mode non traditionnel de production de connaissances qui prend place lors de situations de recherche-action et de recherche collaborative. En intégrant de telles recherches au processus de formation continue, les organisations publiques peuvent assurer leur mise à niveau; cet apprentissage découle de la mise en relation de chercheurs et de représentants de l'administration et crée un espace social de construc-

tion de connaissances et de diffusion. À l'instar de Fontan, **Hilary Edelstein**, de l'Université de Toronto, mise sur un système collaboratif entre les organismes pour encourager l'apprentissage organisationnel. Selon elle, Internet est un instrument indispensable qui permet de diffuser la recherche et qui favorise les stratégies d'apprentissage. Dans son article, elle dévoile les premiers résultats d'une enquête qui vise à savoir ce que les internautes cherchent dans les sites Internet et ce qu'ils font ensuite de cette information.

Les trois derniers articles ont en commun de s'intéresser à des dispositifs mis en œuvre pour assurer une formation adéquate et faciliter l'acquisition de compétences clés dans l'exercice des fonctions des employés du secteur public. **Jean Bernatchez** de l'UQAR s'est penché sur un groupe bien précis d'employés : les directions d'établissement scolaire au Québec. Après une mise en contexte de la fonction de direction d'établissement et du renouveau pédagogique qui a considérablement chamboulé le monde de l'éducation, l'auteur examine un outil mis à leur disposition : les référentiels de compétences. Devant assurer une double fonction, l'une pédagogique et l'autre administrative, le directeur d'école peut compter sur deux référentiels qui précisent pour chaque compétence le niveau de maîtrise attendu. **Denis Bernardeau Moreau** de l'Université de Paris-Est poursuit dans cette voie en traitant lui aussi des référentiels de compétences et des répertoires des métiers. Son objet d'étude est toutefois plus large : sans cibler l'ensemble de la fonction publique française, il fixe son attention sur la fonction publique territoriale. Celle-ci a connu une évolution managériale sans précédent et elle a dû relever les défis de la décentralisation et adapter formations et compétences. Une fonction publique de métiers s'affirme, se professionnalise et cherche à mieux adapter ses missions aux besoins du service public. Pour clore ce numéro sur la formation et les savoirs, **Frédérique Amoureux** et **Patrick Debut**, tous deux de l'École supérieure de l'éducation nationale, nous font part des outils de gestion des ressources humaines dont se sont dotées les administrations françaises. Les référentiels, la fiche de poste, l'entretien professionnel, le droit individuel à la formation et le passeport formation sont tous des dispositifs qui ont été conçus en France pour aider à déterminer les compétences recherchées.

Je tiens à souligner combien les professeurs Lamari et Bernatchez nous ont guidés, soutenus et inspirés tout au long du processus de réalisation de ce numéro. Je les remercie chaleureusement pour leur aide et leurs conseils. Enfin, je ne puis terminer sans adresser des remerciements au Secrétariat du Conseil du trésor du Québec pour leur appui financier à la production de ce numéro sur la valorisation de la formation et la mobilisation des savoirs dans les administrations publiques.

Bonne lecture!