

La **formation** **professionnelle** dans les **services publics**

Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques

Coordination

Olivier Bachelard

Delphine Espagno-Abadie

Préface de **Vincent Potier**

La formation professionnelle dans les services publics

Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques

Coordination

**Olivier Bachelard,
Delphine Espagno-Abadie**

Préface de **Vincent Potier**

2019

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

Composition du comité scientifique de la collection « profession cadre service public »

Alain Bouvier

Ancien recteur, professeur associé à l'université de Sherbrooke

Emmanuelle AURIAS, directrice adjointe à l'EH2EF

Olivier BACHELARD, professeur à l'emlyon business school, psychologue, docteur HDR en sciences de gestion

Annie BARTOLI, professeure des universités en sciences de gestion, directrice du laboratoire Larequoui de l'UVSQ

Christophe BEAUDOIN, directeur évaluateur de la caisse nationale des allocations familiales (CNAF)

Hélène CHERONNET, chercheuse en sociologie à l'ENPJJ, membre du laboratoire CLERSE, université de Lille 1

Dominique COPIN PERRIAU, administrateur des finances publiques adjoint, ENFIP

Didier CULTIAUX, préfet de région honoraire, conseiller-maître honoraire à la Cour des comptes

François DARRIBEAUDE, directeur adjoint de l'ENSV, docteur HDR en droit public

Delphine ESPAGNO-ABADIE, maître de conférences à Sciences Po Toulouse

Patrick LACLÉMENCE, professeur à l'université de technologie de Troyes, directeur du centre de recherche de l'ENSP

Fabrice LARAT, directeur du centre d'expertise et de recherche administrative de l'ENA

Philippe MARIN, professeur à l'EHESP, docteur en droit de l'université de Bordeaux

François MEYER, directeur de projet auprès du directeur général du CNFPT

Romuald NORMAND, professeur de sociologie à l'université de Strasbourg, co-directeur du CFCIE

Philippe RAIMBAULT, président de l'université de Toulouse, professeur agrégé de droit public

Olivier VACCHINO, directeur régional adjoint de l'URSSAF de Franche Comté

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.

Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'Éditeur (loi du 11 mars 1957, code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2019 Presses de l'EHESP, 2 av. Gaston Berger - CS 41119 - 35011 Rennes Cedex

ISBN : 978-2-8109-0822-6

www.press.esesp.fr

Sommaire

Préface , <i>Vincent Potier</i>	5	◀
Introduction , <i>Delphine Espagno-Abadie, Olivier Bachelard</i>	11	◀
Études de cas	15	◀
① Les préparations aux concours internes et aux examens professionnels de la direction générale des finances publiques (DGFP)	17	
② Les pratiques de e-learning dans les préparations au concours de l'IGPDE : une révolution au service de tous, préparateurs et chargés de formation	29	
③ Le développement professionnel continu, outil stratégique du développement des compétences des professionnels de santé	37	
④ Les partenariats territoriaux : levier d'émergence de formations innovantes	49	
⑤ Le rôle des instituts régionaux d'administration (IRA) : quelle pédagogie pour quel enjeu ?	57	
⑥ Une pédagogie particulière pour les voyages apprenants : cas des séminaires de l'École nationale supérieure de sécurité sociale (EN3S) au sein des instances européennes	67	
⑦ La formation statutaire et diplômante de l'École nationale des services vétérinaires (ENSV) : retour sur dix ans de co-construction	77	
⑧ Le défi de l'anticipation pour les décideurs de la police nationale	87	

Éclairages	97	◀
① Transition professionnelle des inspecteurs en santé et sécurité au travail (ISST) de la fonction publique de l'État : andragogie et professionnalisation durable	99	
② La formation continue, levier de développement des compétences	107	
③ Former les personnels de l'éducation nationale : de l'entrée dans le corps à la formation tout au long de la vie	115	
④ L'apport de l'art pour la formation des managers du public	123	
Perspectives	129	◀
① Repenser l'espace et le temps au service d'une pédagogie innovante	131	
② Valoriser les <i>soft skills</i> dans la formation des managers de la fonction publique : l'exemple de l'éducation nationale	141	
③ La place de la formation professionnelle dans la réforme de la fonction publique : une approche juridique	147	
10 idées clés	159	◀
Conclusion, <i>Delphine Espagno-Abadie, Olivier Bachelard</i>	163	◀
Biographies des auteurs	165	◀
Glossaire	171	◀
Bibliographie	175	◀

Préface

Pour résister aux coups de boutoir des remises en question du modèle républicain d'action publique, l'heure est à sa rénovation profonde.

Quel est cet objectif de rénovation ? Il réside dans diverses démarches de réforme permettant que le contrat social soit renforcé, que la dépense publique soit reconnue comme utile, que l'impôt public acquiert un sens partagé, que des marges d'économies d'argent public soient trouvées et qu'une dynamique d'amélioration de la qualité du service public soit à l'œuvre.

Pareil mouvement de rénovation ne peut être réussi que si les agents publics en sont les acteurs engagés. Pour cela, ils ont besoin de comprendre les enjeux, d'adhérer à la méthode de réforme et d'être guidés par des objectifs clairs. Il n'y a pas de rénovation sans mobilisation de ce type.

Améliorer la qualité du service public nécessite donc de mobiliser les agents publics, c'est-à-dire de développer leurs capacités d'action, leur niveau d'efficacité, leur volonté d'engagement. En d'autres termes, pour rénover l'action publique, il importe non seulement de dégager des finalités claires et d'adopter des modes équilibrés de gouvernance institutionnelle, mais aussi d'actionner le levier des compétences professionnelles et d'investir dans la formation. C'est à ces conditions que les agents publics pourront devenir, de mieux en mieux, des acteurs engagés, en capacité d'agir au quotidien au service de l'intérêt général, de la nation et de ses citoyens.

Ceci conduit donc à situer les compétences professionnelles comme l'une des composantes de la mobilisation des acteurs publics, comme l'un des leviers de renforcement de la qualité des interventions du secteur public et comme l'un des facteurs essentiels du mouvement de rénovation de l'action publique.

Pour un agent public, l'enjeu majeur est donc celui de savoir, pouvoir et vouloir agir et interagir avec compétence en situation professionnelle¹.

1. Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Eyrolles, 2015.

Agir et interagir avec compétence s'acquiert à travers des expériences d'« apprentissage de l'apprentissage ». Trois sortes d'expériences d'apprentissage y contribuent qui, de manière complémentaire, se nourrissent en boucle :

- les expériences d'apprentissage par autoformation quand l'agent devient acteur de son propre parcours de développement ;
- les expériences d'apprentissage par le milieu professionnel d'appartenance lorsque ce dernier sait devenir « apprenant » ;
- les expériences d'apprentissage plus structurées que délivrent les organismes de formation, publics ou privés, diplômants, certifiants ou ouvrant droit à des attestations.

Agir et interagir avec compétence nécessite des connaissances et requiert de les utiliser avec discernement en situation professionnelle.

Agir et interagir avec compétence suppose des aptitudes et requiert de les mobiliser avec pertinence en situation professionnelle.

Agir et interagir avec compétence mobilise des ressources de créativité et requiert de les exploiter pour innover face à des situations de blocage en situation professionnelle, c'est-à-dire trouver des solutions opérationnelles judicieuses.

Agir et interagir avec compétence implique d'utiliser de manière positive la force dynamique des émotions, des ressources cognitives, des finalités politiques (au sens large du terme), des règles professionnelles, des valeurs fondamentales, des principes déontologiques, des exigences sociétales, des repères de gouvernance équilibrée.

Agir et interagir avec compétence nécessite d'avoir la capacité et la volonté de coopérer de telle sorte que les compétences individuelles des acteurs puissent se conjuguer entre elles, afin de faire naître de l'intelligence collective. En effet, les compétences professionnelles ne sont pas exclusivement individuelles, elles sont aussi largement collectives. C'est pourquoi les organisations et les pratiques de management gagnent à développer le savoir-coopérer, le pouvoir-coopérer et le vouloir-coopérer².

Ces quelques traits esquissés permettent de comprendre que les compétences professionnelles sont au cœur des outils de gestion des ressources humaines, elles-mêmes étant en fait, pour une grande part, des ressources de compétences professionnelles. En effet, ces compétences professionnelles sont l'une des principales composantes des référentiels métiers, des procédures de recrutement, des parcours professionnels, de la mobilité professionnelle, des questions d'organisation du travail, des

2. Le Boterf G., *op. cit.*

politiques de rémunération, au plan de formation, de la communication interne et externe, de l'évaluation professionnelle et politique, des relations sociales... et même de la satisfaction ou des critiques des bénéficiaires de l'action publique!

Autrement dit, la logique de compétence professionnelle est stratégique. C'est ce que le présent ouvrage sur la formation professionnelle tout au long de la vie souligne et illustre. Ce choix de thématique est opportun car, souvent, malheureusement, les pratiques dominantes de pilotage des organisations publiques prennent insuffisamment en compte les facteurs de mobilisation des équipes qui font vivre le service public. En effet, fréquemment, dans la pratique des cadres de direction du secteur public, la place donnée aux stratégies de formation professionnelle reste secondaire, marginale, résiduelle. Quand elle est prise en compte, souvent, il apparaît que les « enjeux forts » en la matière produisent une « vision faible » et qu'ainsi les compétences professionnelles sont ramenées à de simples adjuvants sans portées ni effets. Avoir choisi d'aborder ce sujet est donc opportun et salutaire, au nom des exigences de rénovation de l'action publique.

Au terme d'un cheminement ancien et progressif que le présent ouvrage résume parfaitement, notre modèle de formation professionnelle a été profondément restructuré pour aboutir à l'émergence de la notion de formation tout au long de la vie dans le secteur public, à partir de 2007. Cette approche repose sur la conviction que l'être humain peut et doit apprendre en tous lieux, apprendre par lui-même, apprendre des autres, apprendre du milieu environnant, apprendre dans l'action, apprendre par l'expérience, apprendre à tous les âges de sa vie pour réfléchir, agir, interagir et, ainsi, faire progresser la vie sociale.

Depuis plus de dix ans, cette notion de formation tout au long de la vie a restructuré les parcours de formation des agents de la fonction publique. Ceci s'est concrètement traduit, pour les fonctionnaires territoriaux, depuis 2007, par la réduction considérable de la durée de la plus grande part des formations statutaires et par la multiplication, jugée réussie, des actions de formation de professionnalisation. Il en est de même dans la fonction publique hospitalière. En revanche, cette réforme n'a pas encore produit de baisses équivalentes des durées des formations initiales dites statutaires dans la fonction publique d'État. Au total, l'effort de formation professionnelle dans la fonction publique est caractérisé, au final, par de profondes disparités qui semblent s'aggraver depuis la baisse de la cotisation au titre du droit à la formation dans la fonction publique territoriale, intervenue en 2016. Par exemple, le nombre moyen de jours de formation par agent est de 8,8 dans la fonction publique d'État contre seulement 2,5 dans la fonction publique territoriale.

Ce modèle de la formation tout au long de la vie fait naître de nouveaux usages pédagogiques et, dans ce contexte d'innovation, les outils numériques jouent un rôle non négligeable. Ces derniers, s'ils restent bien au service de la pédagogie, permettent de recourir à de nouvelles modalités de formation, actives et interactives (e-ressources; e-formations; séminaires en lignes, communément appelés MOOC; webinaires; e-communautés de formation entre pairs; etc.). Ils ouvrent la possibilité de développer de nouvelles formes d'apprentissages.

Le point d'équilibre dans l'utilisation des outils numériques au service de la formation est trouvé quand le développement du distanciel permet de sauvegarder une part suffisante de présentiel et offre des formes individualisées d'accompagnement des stagiaires recourant aux outils numériques.

Les outils numériques permettent notamment de recourir à la «pédagogie inversée» (ou formations mixtes), c'est-à-dire à cette forme d'apprentissage capable d'enrichir le présentiel par du distanciel avant et/ou après le face-à-face pédagogique. En ce cas, le présentiel peut devenir, non plus un moment de simple écoute passive d'interventions magistrales, mais plutôt un temps de pédagogie active et interactive, une véritable expérience pédagogique personnelle vécue au sein d'un groupe.

À l'échelle internationale, les modèles de formation des agents publics ne sont pas similaires entre eux.

Le modèle développé par la France est structuré en une première étape de sélection à travers le concours (c'est-à-dire sur la base d'aptitudes, de compétences et de motivations), suivie d'une seconde étape, plus ou moins longue, d'adaptation aux missions de service public, pilotée par des organismes publics. Celle-ci débouche, ensuite, sur une troisième étape de parcours de formation tout au long de la vie, majoritairement assurée par le secteur privé concernant la fonction publique hospitalière, à moitié réalisée par des prestataires s'agissant de la fonction publique territoriale et assurée essentiellement par le secteur public dans le champ de la fonction publique d'État. Ce modèle français se démarque de celui d'autres pays, essentiellement anglo-saxons, qui ont concédé la formation des agents publics au système universitaire.

Il est important d'être conscient du fait que le modèle français constitue une source d'inspiration pour de nombreux pays qui, d'une part, perçoivent la pertinence d'un dispositif de sélection professionnel fondé sur des bases d'aptitudes, compétences et motivations comme seul un concours le permet et qui, d'autre part, sont sensibles à la cohérence qu'apportent des parcours de formation initiale aux situations professionnelles propres au secteur public en complément des cursus universitaires.

Parce que devenir agent public ne s'improvise pas, un parcours d'apprentissage aux fondamentaux du service public est essentiel, notamment pour percevoir, apprendre, expérimenter ce qui est créateur de sens (les valeurs, les principes et les responsabilités sociétales), ce qui est créateur d'une gouvernance équilibrée, ce qui est créateur de qualité dans l'action publique, ce qui est créateur de conformité, de transparence, de démocratie, d'innovation collaborative, etc.

Ces enjeux fondamentaux, brièvement esquissés ci-dessus, sont parfaitement mis en évidence dans le présent ouvrage qui les explique, les explicite et les éclaire :

- la formation professionnelle est un des leviers de la modernisation de l'action publique ;
- la formation tout au long de la vie constitue désormais l'une des principales composantes du développement de la dynamique des compétences professionnelles dans le secteur public ;
- l'expérience de développement professionnel continu, propre aux métiers de la santé de la fonction publique hospitalière, souligne l'intérêt de cette logique de formation tout au long de la vie professionnelle ;
- les outils numériques prennent de plus en plus leur place au service d'une pédagogie active et interactive. Ils permettent de combiner le présentiel et le distanciel ;
- les modalités pédagogiques se diversifient et s'enrichissent avec non seulement des e-formations, mais aussi avec le recours naissant à l'apprentissage par immersion, tel les voyages de découverte, conçus comme expériences inspirantes et/ou apprenantes permettant de comprendre les composantes de certaines initiatives exemplaires et de mesurer la résonance qu'elles suscitent par rapport aux préoccupations professionnelles de chacun des stagiaires ;
- les vertus du concours doivent se conjuguer avec les exigences de diversité de la fonction publique ;
- les mécanismes d'accompagnement de parcours d'entrée dans la fonction publique pour des populations au titre de la diversité sont de nature à briser une part des logiques de ségrégation et d'ouvrir davantage la fonction publique ;
- l'accompagnement au concours interne constitue une façon de permettre la promotion sociale ;
- le travail de construction du contenu même de l'offre de formation dans le secteur public appelle des approches complexes, consistant pour l'essentiel, dans le croisement des besoins de compétences liés aux métiers avec ceux liés aux thématiques spécialisées et transversales. Pour faire face à cette complexité, les besoins de coopération sont

considérables, entre écoles de services publics, entre fonctions publiques et avec l'université;

- ces coopérations doivent notamment permettre que l'expertise professionnelle soit conjuguée avec l'excellence scientifique.

Cet ouvrage évoque un sujet stratégique – la formation tout au long de la vie – et illustre les ressorts de sa dynamique. Il aborde cette problématique de manière opérationnelle, concrète et inspirante. Il témoigne que les logiques de formation se transforment. Il permet d'apprécier la réalité des stratégies de formation tout au long de la vie, conduites aujourd'hui par le secteur public. Il laisse percevoir que la rénovation de l'action publique est bien engagée.

*Vincent POTIER,
Administrateur général,
Vice-président Europe de l'Association internationale
des écoles et instituts d'administration publique (AIEIA),
Ancien directeur général du Centre national
de la fonction publique territoriale (CNFPT),
Ancien président du Réseau français des écoles de service public (RESP)*

Introduction

Dans le cadre du travail, et plus spécifiquement du travail dans la fonction publique, la formation des agents constitue un enjeu important pour prendre en charge au mieux les missions de service public et l'intérêt général indispensables à la cohésion sociale. Il s'agit non seulement de bien préparer les candidats à l'entrée dans la fonction publique dans le cadre de la préparation aux concours, mais également de se soucier tout au long de la vie professionnelle de la formation la plus adéquate possible des agents de toutes les fonctions publiques. Les principes juridiques structurant le fonctionnement du service public supposent la meilleure adéquation possible entre les acteurs et les missions qu'ils ont en charge. Au nom de la mutabilité des services publics, le fonctionnaire comme le contractuel doivent nécessairement s'adapter aux évolutions et aux transformations des métiers et emplois qu'ils occupent.

Or, cette adaptation du service public ne peut se faire sans celle des agents, ce qui nécessite la mise en œuvre d'une politique de formation professionnelle tout au long de la vie qui doit intervenir en appui de l'exercice des missions pour renforcer les compétences des agents. La meilleure formation possible des acteurs des services publics relève aussi bien d'une politique globale de la formation professionnelle, au niveau national comme au niveau des collectivités territoriales, que de politiques propres aux établissements publics ou aux écoles de formation et du réseau des écoles de services publics.

En la matière, le défi n'est pas simplement une problématique relative au recrutement ou à l'évolution de la carrière des fonctionnaires, il concerne autant les ressources humaines que les questions budgétaires. Si les ressources humaines contribuent, lorsqu'elles sont bien gérées, à une amélioration de la qualité du service public, la formation des agents dans une politique globale de ressources humaines participe non seulement à la satisfaction et au bien-être des agents au travail, mais également à la mise en œuvre d'un service de qualité.

Toutefois, les politiques de formation professionnelle tout au long de la vie sont aussi des dispositifs législatifs et réglementaires permettant, selon le terme utilisé par un ancien président de la République, une

meilleure « employabilité » des agents et salariés, notamment parce qu’elles peuvent contribuer à la réalisation d’économies budgétaires. Dans l’objectif de diminution de la dette publique, clairement affiché dans les politiques de réforme de l’État depuis plusieurs années (révision générale des politiques publiques, RGPP ; modernisation de l’action publique, MAP ; Action publique, 2022), les fonctions publiques occupent une place significative. Les annonces récentes du gouvernement confirment la volonté politique de réduction de la charge budgétaire des fonctionnaires sur les finances de l’État et des collectivités publiques. Or, la formation professionnelle tout au long de la vie, au cœur de la modernisation de la fonction publique depuis, notamment, la loi de février 2007, constitue un instrument indispensable à la mise en œuvre des politiques de réforme de l’État (Rouban, 2017) et des fonctions publiques.

La formation des agents doit être entendue ici de plusieurs points de vue. Il convient de s’intéresser à ce qui constitue l’apprentissage nécessaire à l’exercice de missions d’intérêt général dans le but de satisfaire les besoins de la solidarité et de la cohésion sociales (Duguit, 1913) et d’assurer une mission de service public. Travailler pour servir l’intérêt général doit en effet être envisagé comme l’accomplissement de missions propres aux personnes publiques, que ces dernières peuvent déléguer aux personnes privées, dans le but de participer à l’amélioration du bien-être de l’ensemble des individus. Pour ce faire, l’agent doit acquérir préalablement à son intégration dans la fonction publique, donc en formation initiale, ensuite tout au long de sa carrière, les compétences et les aptitudes nécessaires à la réalisation de cette mission spécifique qui constitue à la fois le but et la limite de l’action publique et administrative. La formation professionnelle tout au long de la vie est en effet un gage d’adaptation, voire d’adaptabilité, des agents à leurs missions, des services publics à leurs objectifs, afin de répondre au mieux, tant qualitativement que quantitativement, aux besoins des usagers.

Dans ce cadre, il convient donc d’envisager, d’une part, la formation initiale – comment sont préparés les futurs candidats aux concours de la fonction publique –, d’autre part, la formation professionnelle tout au long de la vie qui constitue un droit reconnu à la fois dans les textes internationaux et dans les textes de droit interne. La préparation à l’entrée dans la fonction publique et la formation professionnelle tout au long de la vie ne sont pas des problématiques nouvelles dans le monde du travail, mais elles prennent une importance accrue, notamment en matière de formation professionnelle depuis l’adoption des lois de février 2007 sur la modernisation de la fonction publique et la fonction publique territoriale. Très influencée par les dispositions applicables dans le secteur privé,

la formation professionnelle tout au long de la vie devient peu à peu un outil facilitant la transposition de méthodes managériales dans les fonctions publiques. L'introduction du droit individuel à la formation – devenu depuis le compte personnel de formation –, la mise en œuvre de bilan de compétences, de l'évaluation individuelle plus normée contribuent au rapprochement du droit de la fonction publique et du droit du travail, voire à une banalisation des pratiques de gestion des ressources humaines. Au-delà de l'intérêt professionnel et personnel que les agents comme les services peuvent apprécier dans la mise en œuvre de véritables politiques de formation professionnelle, et au-delà de la reconnaissance du droit à la formation tout au long de la carrière, la mise en œuvre de la formation professionnelle dans les fonctions publiques révèle, depuis plusieurs années, une évolution des métiers du secteur public. La formation professionnelle tout au long de la vie suppose, en amont, la formation des agents dans les écoles de service public. Elle doit être pensée dans le prolongement de la formation initiale mise en place dans les écoles, et venir compléter et améliorer les parcours et compétences des agents.

L'architecture de l'ouvrage tient compte de cette distinction classique entre formation à l'entrée dans la fonction publique et formation professionnelle tout au long de la vie. Pour ce faire, les études de cas comme les éclairages et les perspectives portent sur ces deux aspects de la formation en accordant une place conséquente aux écoles de service public. Il convient également de ne pas minorer la formation dans les établissements d'enseignement supérieur qui, selon nous, permet l'intégration dans la fonction publique par l'acquisition des « prérequis » nécessaires à l'obtention du concours d'entrée. Le concours reste le mode de recrutement privilégié, malgré la contractualisation croissante des fonctions publiques. De fait, la contractualisation des agents, telle qu'elle a été annoncée par le gouvernement, ne signifie pas le recrutement d'agents non formés, ni l'impossibilité pour ces contractuels de bénéficier d'une formation au cours de leur carrière.

Dans le cadre de cette question centrale que constitue la formation à l'exercice d'une mission d'intérêt général, l'ouvrage ne peut occulter les défis posés par le numérique qui permet de repenser la qualité de la relation pédagogique aux apprenants pour mieux former les managers publics aux incertitudes de notre monde. Il s'agit bien de passer du *teaching* au *learning* pour des agents publics de plus en plus connectés, qui ne demandent qu'à apprendre à apprendre. En effet, les étudiants d'aujourd'hui ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans et les nouvelles technologies permettent de repenser les modes d'apprentissage, de dépasser les connaissances pour accompagner les talents, développer les compétences et leurs contextualisations.

Dans le cadre de la partie « Éclairages » de cet ouvrage, il s'agit, à partir d'expériences différentes, d'apporter un point de vue sur les effets de la mise en œuvre de la formation professionnelle dans le cadre de la fonction publique territoriale où elle constitue « un levier de développement des compétences », dans le cadre des personnels de l'éducation nationale et de la formation aux métiers de l'éducation nationale. La formation – qu'elle consiste en une préparation à l'intégration dans la fonction publique ou en une formation professionnelle – suppose que l'on s'interroge sur les manières et les méthodes à mettre en œuvre pour mieux former. C'est ce qu'il ressort de ces quatre contributions.

Dans la dernière partie de l'ouvrage relative aux mises en perspectives, il s'agit de revenir sur la place qu'il convient d'accorder à la pédagogie dans la formation professionnelle au regard des évolutions récentes en la matière, notamment d'un point de vue technologique, sans occulter la nécessité d'adapter cette pédagogie aux spécificités des domaines et des publics auxquels elle s'adresse. L'ensemble des contributions de cet ouvrage, conduit à s'interroger sur la place et le rôle que jouent les politiques de formation, plus particulièrement professionnelle, dans la réforme de la fonction publique, et plus largement dans la réforme de l'État. Les enjeux en matière de formation, notamment professionnelle, dessinent les contours de ce que sera, vraisemblablement, le service public de demain.

Cet ouvrage a donc l'ambition de tenter une approche la plus exhaustive possible des politiques de formation, tant initiale que professionnelle, mises en œuvre dans la fonction publique et les services publics, afin de répondre aux besoins des agents, des usagers et de l'intérêt général tout en s'adaptant à l'évolution des métiers dans le secteur public.

*Delphine ESPAGNO-ABADIE,
Maître de conférences à Sciences Po Toulouse, LaSSP, université de Toulouse*

*Olivier BACHELARD,
Professeur à l'emlyon business school,
Psychologue et docteur HDR en sciences de gestion*