



# La formation professionnelle comme levier de transformation de la fonction publique : *quelle organisation ?*

## Fonds documentaire



Ce fonds documentaire vise à introduire la thématique du prochain séminaire EMRH en centralisant des ressources pertinentes pour les professionnels RH et acteurs du changement des trois fonctions publiques. Les différentes ressources mises à disposition sont de différentes natures :

- Éclairages internationaux, [page 2](#)
- Recherches académiques, [page 4](#)
- Transformation de l'action publique, [page 6](#)
- Retours d'expériences du secteur privé, [page 8](#)



# ÉCLAIRAGES INTERNATIONAUX



## Newsletters vision RH

DGAFP

Retrouvez des exemples d'initiatives internationales sur la thématique de la formation professionnelle dans les numéros de Février 2021 « Les atouts du mentorat », d'Avril 2020 « Défis de la formation à distance » ou encore de Mars 2019 « Formation des hauts fonctionnaires ».

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/archives/frvisionrh>



## Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners

Robert Kaše Tina Saksida Katarina K. Mihelič, *HR Management*, 2018

Cet article examine les processus psychologiques contribuant au développement des compétences dans les initiatives où les connaissances sont transférées des personnes plus jeunes aux personnes plus âgées. Les résultats suggèrent que les processus de motivation dans le mentorat inversé se déroulent différemment pour les deux groupes impliqués dans l'échange. Des recommandations pour le développement d'initiatives d'apprentissage intergénérationnel sont proposées.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21932>



**Harvard  
Business  
Review**

## Making Learning a Part of Everyday Work

Josh Bersin and Marc Zao-Sanders, *Harvard Business Review*, 2019

L'urgence du travail l'emporte invariablement sur le luxe d'apprendre. Mais que se passerait-il si nous pouvions intégrer davantage l'apprentissage à nos tâches quotidiennes ? Comment pouvons-nous utiliser le flux de travail pour stimuler l'apprentissage ? Cet article suggère notamment de rester ouvert aux opportunités d'apprentissage tout au long de la journée...

<https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>

## Le « modèle » suisse sous la loupe

Lorenzo Bonoli, Jean-Louis Berger, Nadia Lamamra, *Enjeux de la formation professionnelle en Suisse*, 2019

La formation professionnelle suisse figure, depuis quelques années, au centre des intérêts de la communauté internationale. Son modèle est souvent cité en exemple pour sa capacité à fournir de la main d'œuvre qualifiée et à faciliter l'insertion des jeunes dans le monde du travail. Le partenariat privé public qui est chargé de l'organisation du domaine, l'offre diversifiée de formations et la perméabilité du système sont souvent cités comme clés de son succès.

[https://www.researchgate.net/profile/Jean-Louis-Berger/publication/331233193\\_Le\\_modele\\_suisse\\_de\\_formation\\_professionnelle\\_sous\\_la\\_loupe/links/5e43cf9b458515072d936975/Le-modele-suisse-de-formation-professionnelle-sous-la-loupe.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jean-Louis-Berger/publication/331233193_Le_modele_suisse_de_formation_professionnelle_sous_la_loupe/links/5e43cf9b458515072d936975/Le-modele-suisse-de-formation-professionnelle-sous-la-loupe.pdf)



### People recall information better through virtual reality

University of Maryland, 2018



Ces chercheurs ont mené l'une des premières analyses approfondies pour déterminer si les gens apprennent mieux grâce à des environnements virtuels immersifs, par opposition à des plates-formes plus traditionnelles comme un ordinateur de bureau bidimensionnel ou une tablette portable. Leurs résultats démontrent que les apprenants se souviennent mieux des informations si elles leur sont présentées dans un environnement virtuel.

<https://www.sciencedaily.com/releases/2018/06/180613162613.htm>

### More staff training is vital

The Economist, 2018

Les entreprises américaines ont dépensé 91 milliards de dollars pour former leur personnel en 2018, soit près d'un tiers de plus qu'en 2016. Ce changement est encourageant car, plus globalement, l'offre de formation en cours d'emploi a diminué - en Amérique comme en Grande-Bretagne - de moitié environ au cours des deux dernières décennies...

<https://www.economist.com/business/2018/08/09/more-staff-training-is-vital>



### Learning to work, working to learn

The Economist - Intelligence Unit, 2019

Cette enquête, menée auprès de dirigeants de cinq pays asiatiques (Australie, Inde, Japon, Singapour et Corée du Sud), avait pour but d'interroger les répondants sur leurs attentes en matière de développement futur des compétences et leur point de vue sur la formation professionnelle et l'éducation.

<https://eiperspectives.economist.com/strategy-leadership/learning-work-working-learn>



### These 31 countries are the best in the world for developing, attracting and retaining talent

Cristina Fernández Esteban and Qayyah Moynihan, Business Insider España, 2018

L'institut suisse IMD Business School a publié sa cinquième édition du World Talent Ranking. L'objectif du classement est de se concentrer sur la manière dont les pays développent, attirent et retiennent des professionnels hautement qualifiés. Le rapport a analysé 63 pays sur la base de trois indicateurs différents (investissement & développement, attractivité et préparation).

<https://www.businessinsider.com/the-31-countries-best-at-developing-attracting-and-retaining-talent-2018-12?IR=T>



### Creating a Community of Learners

TEDxRPLCentralLibrary, 2019

Jordan McFarlane, dirigeant d'un incubateur, défend ici l'importance des communautés basées sur l'apprentissage. Il profite de ce discours pour partager ses bonnes pratiques afin de parvenir à en créer une, et surtout ses convictions sur la manière dont chacun peut jouer un rôle dans l'enseignement de la prochaine génération « d'apprenants à vie ».

[https://www.ted.com/talks/jordan\\_mcfarlane\\_creating\\_a\\_community\\_of\\_learners](https://www.ted.com/talks/jordan_mcfarlane_creating_a_community_of_learners)



# RECHERCHES ACADÉMIQUES

## Les sortants de formation professionnelle

DARES, 2021

Cette enquête Post-Formation est la seule enquête nationale portant sur la qualité des formations suivies. Elle permet, entre autres, de mieux comprendre les motivations et les attentes des personnes formées, d'identifier les obstacles rencontrés pour accéder à la formation ou encore les raisons qui pourraient conduire les personnes à interrompre leur formation.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/les-sortants-de-formation-professionnelle>



## Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail : Dialogue entre formation d'adultes et ergonomie

Vanessa Rémerly, Fanny Chrétien, Céline Chatigny, Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2021

Au croisement de recherches en sciences de l'éducation et de la formation, et de l'ergonomie constructive, cet ouvrage ouvre le débat autour de trois thématiques: celle des conditions de circulation et de partage de l'expérience professionnelle en situation de travail; celle des formats de transmission de l'expérience, d'étayages et d'interactions apprenantes au travail et celle des questions de conception de dispositifs favorisant la transmission professionnelle à travers des ingénieries de formation en situation de travail.

<https://www.archives-ouvertes.fr/ha-03193263/>



## Quels effets du Plan d'investissement dans les compétences sur la qualité de la formation professionnelle

DARES, 2021

L'objectif de cette étude est de mieux rendre compte des effets du PIC, en contribuant à l'amélioration de la définition et de l'appréhension de la notion de « qualité de la formation », de sa mesure, de sa définition et de sa qualification dans le champ spécifique de la formation professionnelle pour les publics peu ou pas qualifiés.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/appele-projets-de-recherche/quels-effets-du-plan-dinvestissement-dans-les-competences-sur-la-qualite>



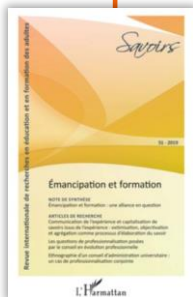
## Formation professionnelle et technologies numériques : Comprendre les dynamiques d'apprentissage en jeu

Jean-François Perret et Anne-Nelly Perret-Clermont, Agir et Penser, 2019

Ce texte reprend et met à jour les conclusions d'une étude conduite durant trois ans dans une école professionnelle et publiée dans l'ouvrage « Apprendre un métier technique dans un contexte de mutations technologiques ». Cette recherche fut l'occasion d'observer une transition numérique, avec l'arrivée de technologies numériques d'avant-garde pour initier les étudiants-techniciens aux systèmes intégrés d'usinage et de production digitale. La question que se pose les auteurs est de savoir comment préparer aujourd'hui les jeunes à un monde du travail en voie de digitalisation.

[https://doc.rero.ch/record/327652/files/Perret\\_Jean-Fran\\_ois\\_-\\_Formation\\_professionnelle\\_et\\_technologies\\_num\\_riques.pdf](https://doc.rero.ch/record/327652/files/Perret_Jean-Fran_ois_-_Formation_professionnelle_et_technologies_num_riques.pdf)





## Émancipation et formation : une alliance en question

Dominique Broussal, *Savoirs*, 2019

Cette note de synthèse s'intéresse à la façon dont la recherche en éducation aborde la question des relations entre émancipation et formation. Après avoir défini la notion d'émancipation et caractérisé ses usages, une deuxième partie envisage l'évolution de la relation émancipation-formation comme un analyseur possible de mutations touchant à la place faite au sujet en formation, à la dimension politique de la formation, aux rapports entre formation et emploi.

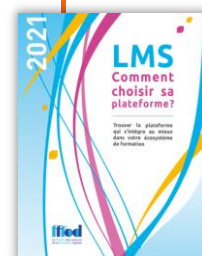
<https://www.cairn.info/revue-savoirs-2019-3-page-13.htm>

## Quelles plateformes pour accompagner la digitalisation des organismes de formation continue ?

Monique Grandbastien, *LMS : comment choisir sa plateforme ?*, 2021

Chaque début d'année, la publication de la nouvelle édition du guide « LMS : comment choisir sa plateforme » est l'occasion pour le FFFOD1 de faire le point sur de nouvelles fonctionnalités offertes aux formateurs et aux stagiaires utilisateurs de ces plateformes et de développer pour ses lecteurs quelques thèmes d'actualité.

<https://journals.openedition.org/dms/6224>

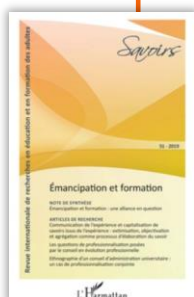


## Dans le champ de la formation professionnelle, quel partage de responsabilités pour aujourd'hui ?

Jean-Pierre Boutinet, *Savoirs*, 2019

Cet article examine la pertinence de la dernière loi française sur la formation professionnelle continue promulguée en septembre 2018, sous l'angle de l'autonomie et de la responsabilité des acteurs qui y sont impliqués. Il identifie notamment 7 grandes figures de la responsabilité qui d'une façon ou d'une autre accompagnent chacune à sa manière, sur un mode individuel ou sur un mode collectif, le salarié ou le demandeur d'emploi dans le choix de son avenir professionnel par le biais de la formation, et ce dans le cadre du Compte personnel de formation institué par les lois de 2014 et de 2018.

<https://www.cairn.info/journal-savoirs-2019-2-page-129.htm>



## Enjeux et usages de la formation professionnelle dans la sécurisation des trajectoires d'emploi : des initiatives territoriales aux réformes nationales

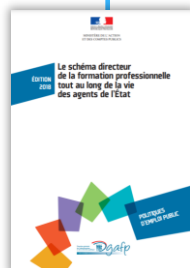
Carole Tuchsirer, *Centre d'études de l'emploi et du travail*, 2017

Le système de formation professionnelle (SFP) est régulièrement critiqué notamment pour sa faible capacité à offrir une seconde chance aux salariés et demandeurs d'emploi les plus vulnérables. Ce document de travail, s'il ne remet pas en cause la validité de ce constat, veut également pointer l'apport des territoires et des acteurs locaux pour inverser la tendance.

<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-02162483/document>



# TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE



## Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État

DGAFP, 2018

*Le schéma directeur 2018-2020 est un outil de pilotage des politiques de formation de l'Etat. Il s'adresse aux services de l'Etat et à leurs opérateurs en charge de la formation de leurs agents tant au niveau ministériel que dans les services déconcentrés. Il comporte cinq axes stratégiques qui se déclinent en quinze actions prioritaires.*

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques\\_emploi\\_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2018.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2018.pdf)

## Du nouveau pour le CPF

EmploiPublic.fr, 2019

*L'article 58 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique modifie le compte personnel de formation (CPF) dans les 3 fonctions publiques. Ces nouvelles dispositions entreront en vigueur à partir de la publication des décrets d'application, et au plus tard le 1er janvier 2020.*

<https://infos.emploipublic.fr/article/du-nouveau-pour-le-cpf-eea-9547>



Le portail de la  
Fonction publique

## « Une nouvelle ère est à développer pour les acteurs de la formation »

Le Portail de la Fonction Publique, 2021

*Audrey Pérocheau, directrice du développement des compétences dans les territoires à la direction générale de Pôle-emploi, est en lien permanent avec les acteurs et financeurs de la formation dans le service public. Elle constate, depuis la crise sanitaire, l'émergence de nouveaux horizons. Et si nous assistions à la mise en place de nouvelles modalités pédagogiques au sein des formations professionnelles ? Elle répond.*

<https://www.fonction-publique.gouv.fr/nouvelle-ere-est-a-developper-pour-acteurs-de-la-formation>

## Le bilan de compétences dans la fonction publique, un outil trop peu connu

EmploiPublic.fr, 2014

*Sauf dans la fonction publique hospitalière, peu d'agents publics demandent à faire un bilan de compétences. Pourtant, comme dans le secteur privé, c'est un outil intéressant pour booster sa carrière, une bonne base pour bâtir un projet de formation ou de reconversion professionnelle.*

<https://infos.emploipublic.fr/article/le-bilan-de-competences-dans-la-fonction-publique-un-outil-trop-peu-connu-eea-2378>



### La formation des agents de catégorie C bientôt facilitée

La Gazette des Communes, 2021



En parallèle de la formation des hauts fonctionnaires, le gouvernement s'attaque à la réforme de celle des catégories C. Agents concernés, indemnités, préparation du projet professionnel... Le point sur ce que prévoit le projet d'ordonnance.

<https://www.lagazettedescommunes.com/740313/la-formation-des-agents-de-categorie-c-bientot-facilitee/>



### Webinaire de la communauté APIS | « Comment faire communauté apprenante sur la durée ? »

Portail de la Transformation de l'action publique, 2019

Au programme de ce premier webinaire sur la thématique "Comment faire communauté apprenante sur la durée ?" : le retour d'expérience des animatrices du Lab4Lab qui réunit près de 40 collectivités et institutions et une centaine de participants engagés dans des démarches d'innovation publique en région Sud.

<https://www.modernisation.gouv.fr/le-hub-des-communautes/webinaire-de-la-communaute-apis-comment-faire-communaute-apprenante-sur-la-duree>



### L'accès à la formation, un levier de qualification à renforcer

La Gazette des Communes, 2021



La diminution du taux d'accès à la formation, plus faible pour les agents de catégorie C, s'est poursuivie, alors que la crise sanitaire a rendu plus aigus les besoins en qualification du personnel hospitalier et médico-social. L'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier renforce les dispositifs.

<https://www.lagazettedescommunes.com/738208/laccs-a-la-formation-un-levier-de-qualification-a-renforcer/>

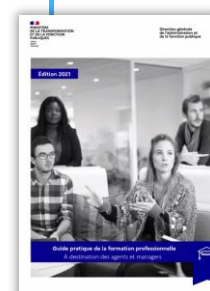
### Guide pratique de la formation professionnelle

DGAFP, 2021

A travers ce guide, la DGAFP propose un tour d'horizon des outils de la formation professionnelle que chaque agent de la fonction publique peut mobiliser tout au long de sa carrière.

Il est également dédié aux managers désireux de mobiliser encore davantage la formation professionnelle comme un outil de développement des compétences, de mobilisation, de reconnaissance et de qualité de vie au travail.

Bientôt disponible sur le site de la fonction publique



### L'ÉMISSION #3 – Formation professionnelle et reconversion

Pôle Emploi, 2019

L'ÉMISSION, le talk-show de Pôle emploi aborde, dans ce troisième épisode, un sujet qui nous concerne toutes et tous : celui de la formation professionnelle.

<https://www.youtube.com/watch?v=and6Pr4O14>



# RETOURS D'EXPÉRIENCE DU SECTEUR PRIVÉ

## Top départ pour le plan de modernisation de la formation professionnelle

Alain Ruello, *Les Echos*, 2021

Riche de 300 millions d'euros dans le cadre du volet compétences du plan de relance, le chantier de modernisation de la formation professionnelle a donné lieu à plusieurs mois de concertation, d'expérimentations, de séminaires, le tout conforté par des sondages auprès de la profession. Place désormais au plan d'actions présenté, ce mercredi, par la haut-commissaire aux Compétences, Carine Seiler, en charge du dossier au sein du ministère du Travail.

<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/top-depart-pour-le-plan-de-modernisation-de-la-formation-professionnelle-1303104>

**Les Echos**



## Grâce à la crise, la formation professionnelle apparaît plus utile aux salariés

Jules Thomas, *Le Monde*, 2021

Le contexte d'incertitude lié à la crise entraîne un plus grand intérêt des actifs envers la formation professionnelle, révèle le Baromètre de la formation et de l'emploi de Centre Inffo, publié mercredi 10 février. Près d'un actif sur deux (48%) souhaite suivre une formation dans les douze prochains mois.

[https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/11/grace-a-la-crise-la-formation-professionnelle-apparaît-plus-utile-aux-salaries\\_6069557\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/11/grace-a-la-crise-la-formation-professionnelle-apparaît-plus-utile-aux-salaries_6069557_1698637.html)

**Le Monde**

## L'enseignement à distance crée de la résistance

Cédric Enjalbert, *Philosophie Magazine*, 2020

Durant la crise, élèves et professeurs ont dû réinventer totalement leur relation, à distance. Une expérience plus difficile que prévu, ce qui ne manque pas de surprendre, alors que les cours en ligne se multiplient depuis des années. Cet article se pose donc la question : le savoir se transmet-il vraiment par écrans interposés ?

<https://www.philomag.com/articles/lenseignement-distance-cree-de-la-resistance>

**philosophie**  
magazine

## Frugal learning : vers des modes d'apprentissage latéraux, expérimentiels et intégraux.

Sophie Cohendet, *FocusRH*, 2018

Frugal learning... quésako ? La dernière invention après le « snack learning » et le « nugget learning » ? Non pas vraiment... Il s'agit plutôt d'imaginer ce à quoi ressembleraient des dispositifs learning respectant certains principes de l'innovation frugale en entreprise, à savoir : la durabilité et l'économie de moyens, le partage de connaissances et enfin la valorisation de l'expérience.

<https://www.focusrh.com/tribunes/frugal-learning-vers-des-modes-d-apprentissage-lateraux-experimentiels-et-integraux-par-sophie-cohendet-31450.html>

**FocusRH**  
Actualité et Evolution des Ressources Humaines





### Les Nouveaux Modes De Formation

Grégory Herbé, *Forbes*, 2017

**Forbes**

*Avec l'évolution des manières de travailler, la transformation des organisations, les nouveaux usages et besoins induits par le numérique vient l'évolution – nécessaire – des contours de la formation professionnelle. Les nouvelles démarches se multiplient (auto-formation, enseignement par les pairs, réseaux d'entraide...), chacune avec des sources d'inspiration variées (et souvent mixées).*

<https://www.forbes.fr/management/les-nouveaux-modes-de-formation/>



### Podcast | 007 - Comment réussir votre formation professionnelle ?

My Apijob : le podcast du bien-être au travail !, 2021

*Cet épisode a pour but d'expliquer comment réussir sa formation professionnelle grâce à une méthode d'apprentissage universelle mais aussi grâce à quelques clefs qui pourront être utiles. L'objectif est de permettre à l'auditeur d'aborder sa formation professionnelle le plus sereinement possible.*



<https://podcasts.google.com/feed/aHR0cHM6Ly9mZWVhLmF1c2hhLmNvL3lKR0w5RllabGxPag/episode/MTBmNWRjM2ExOGI5OTVjOTRhN2NhMGEyM2ExNmNlOWQyMTNjNTk0Mg>

### Le podcast learning : dernière tendance en matière de formation ?

Yasmina Haddou-Essom, *Focus RH*, 2021



*Qui aurait pensé il y a encore quelques années que les podcasts connaîtraient autant de succès ? Avec en moyenne 80 % de Français qui écoutent la radio tous les jours, l'audio en version streaming est devenu un passe-temps et convainc de plus en plus d'utilisateurs... même quand il s'agit de formation.*

<https://www.focusrh.com/formation/formation-professionnelle/le-podcast-learning-derniere-tendance-en-matiere-de-formation-33524.html>



### Réforme de la formation pro : le point d'étape des (D)RH

ANDRH, 2020

*Plus d'un an après l'entrée en vigueur de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, l'ANDRH a lancé une enquête flash auprès de ses adhérents avec pour objectifs de recueillir leurs bonnes pratiques RH et leurs recommandations. Les résultats ont notamment été présentés par Laurence Breton-Kueny, vice-présidente de l'ANDRH, lors de son intervention à l'Université d'hiver de la formation professionnelle 2020 à Biarritz.*



<https://www.andrh.fr/actualites/1002/reforme-de-la-formation-pro-le-point-detape-des-drh-resultats-enquete-andrh>

Rendez-vous le 26 Mai prochain

En attendant, retrouvez toute l'actu de l'EMRH :



Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux



En vous abonnant à la newsletter Vision RH