

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 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 politiques de formation 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.

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

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