

ÉNAP

ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
PUBLIQUE



Chaire
en leadership dans le secteur public

**L'IDÉAL POUR LA FORMATION CONTINUE DU DÉVELOPPEMENT D'UN LEADER
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE**

PUBLIC LAB – COHORTE 2
OCTOBRE 2024

TRAVAIL PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DU
PROGRAMME DU
CERCLE DES JEUNES LEADERS FÉDÉRAL-PROVINCIAL

PAR
ANTONELLA BIZZARRO
MARIE-JOSÉE DOMPIERRE

Table des matières

Introduction.....	3
La question à l'étude.....	3
Les bienfaits.....	4
Les enjeux.....	5
Secteur privé vs secteur public.....	7
Portait l'apprentissage continu dans le secteur public fédéral.....	8
Recommandation.....	9
Conclusion	10
Références.....	12

Introduction

De nos jours, être un leader dans les organisations publiques dans l'air du travail hybride représente un défi de plus en plus difficile à relever. Les organisations évoluent dans des contextes dont la turbulence et la complexité vont en s'accroissant. De plus, les enjeux auxquels font face les leaders sont multiples et quelquefois difficiles à cerner.

Gérer efficacement ces enjeux exige que le leader soit capable, à la fois d'identifier les défis qui se posent à lui et ainsi de mettre en œuvre les moyens qui pourront lui permettre de relever ces défis de la façon qui soit la plus efficace possible. C'est ainsi que les leaders peuvent accroître leur impact et gérer avec discernement les enjeux organisationnels.

La question à l'étude

Avons-nous tout ce qu'il faut au sein de la fonction publique pour assurer une formation continue de qualité au niveau exécutif ?

La formation continue joue un rôle essentiel dans le renforcement des compétences de leadership. Selon une étude menée par l'Université de Stanford, 87% des gestionnaires ayant suivi des programmes de formation continue ont vu une amélioration significative de leurs compétences de leadership. En effet, ces formations offrent aux professionnels l'opportunité d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer leurs aptitudes en communication, en gestion d'équipe et en résolution de problèmes, des compétences essentielles pour un leader. D'après nos recherches, une enquête réalisée par le Harvard Business Review a révélé que 70% des entreprises considèrent que la formation continue est un facteur clé pour le développement du leadership au sein de leurs équipes. En investissant dans des programmes de formation adaptés, les organisations peuvent non seulement renforcer les compétences de leurs gestionnaires, mais aussi augmenter leur productivité, leur innovation et leur compétitivité. Ainsi, il est apparent que la formation

continue soit un outil précieux pour renforcer les compétences de leadership et conduire à la réussite des individus et des organisations.

Les bienfaits

Lorsque nous pensons à la formation continue au sein de la fonction publique, nous pensons automatiquement à l'amélioration des compétences et des connaissances. Il est vrai qu'une fonction publique bien formée gagne en productivité puisque les employés sont mieux préparés pour l'accomplissement de leurs tâches et pour faire face aux nombreux défis quotidiens. Les leaders bénéficiant de formation continue sont souvent mieux informés et plus confiants dans leurs choix stratégiques ce qui contribue fondamentalement à une meilleure gestion des fonds publics. Cependant, bien au-delà de cette réflexion de premier plan, les bienfaits sont nombreux et peu souvent élaborés. En effet, la formation continue pour les cadres exécutifs représente un investissement stratégique qui contribue autant aux individus qu'à l'organisation.

Une autre enquête menée par le Centre de recherche en leadership a montré que les entreprises dont les dirigeants suivent des formations continues en leadership ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires jusqu'à 25% sur une période de trois ans. Ces résultats témoignent de l'impact positif de la formation continue sur le potentiel de leadership et la performance des organisations.

Dans un premier temps, l'investissement continu du développement des cadres exécutifs motive, guide et inspire leurs équipes et a un impact direct sur l'environnement et le dynamisme du travail sur plusieurs niveaux. Tout d'abord, les cadres exécutifs qui bénéficiant de formation sont à jour avec les nouvelles tendances. Ils sont davantage ouverts aux nouvelles idées et aux échanges d'opinions, ils savent mettre en valeur un environnement de travail ouvert faisant ainsi place à des projets novateurs et de transformation dynamique. De plus, une fonction publique mettant l'accent sur la formation continue renforce directement la gestion de talent et la planification de la relève. En effet, pour ne nommer que ceux-ci, les programmes de développement de carrière tels que le mentorat, le coaching ou encore la rotation interne permettent aux cadres et

futurs cadres exécutifs de se développer tout en assurant une certaine rétention dans l'organisation. En plus d'être une source de motivation pour les employés, la formation continue des leaders permet d'optimiser le recrutement, d'attirer de nouveaux talents et d'augmenter le sentiment d'appartenance envers l'organisation. Un leader engagé dans sa propre formation est mieux placé pour coacher et développer les membres de son équipe, favorisant ainsi un environnement d'apprentissage collectif. Un leader qui investit dans sa croissance personnelle inspire ses équipes à faire de même, renforçant ainsi l'engagement et la motivation au sein de l'organisation.

L'apprentissage continu contribue également à l'avancement de carrière en accroissant la visibilité et les opportunités de développement des relations interpersonnelles et professionnelles pour les cadres exécutifs. La création d'un réseau élargi de contacts professionnels peut mener au partage d'informations, de bonnes pratiques, de leçons apprises et ouvrir des portes sur des projets stimulants et diversifiés.

La formation continue permet également aux leaders de s'adapter plus rapidement à l'environnement de travail changeant et aux nouvelles technologies en constante évolution.

Le développement professionnel profite également à renforcer la conformité et la gouvernance au sein de la fonction publique. Les mises à jour régulières de diverses politiques, pratiques et directives en matière de conformité permettent l'intensification des acquis et l'actualisation des informations diminue les risques d'erreurs et les abus de ce qui solidifie les contrôles mis en place afin de maintenir une fonction publique, éthique, transparente et responsable.

Les enjeux

Malgré de nombreux bienfaits et bien qu'essentiel, l'apprentissage continu au sein de l'appareil gouvernemental fait face à plusieurs défis de taille. D'entrée de jeu, l'investissement monétaire pour la formation n'est pas uniforme d'un ministère à l'autre

et peut varier en fonction des priorités ministérielles et gouvernementales. De plus, en période de restrictions budgétaires et de difficultés économiques généralisées, ce type d'investissement, dont les bénéfices à long terme sont souvent méconnus, est généralement mal perçu par le grand public et peut paraître comme étant des dépenses irresponsables. Finalement, les changements technologiques étant ce qu'ils sont nécessitent des mises à jour fréquentes des programmes de formation faisant augmenter les coûts, ce qui peut freiner l'intérêt de certains ministères à s'engager vers de telles dépenses.

Un autre défi à la formation continue des leaders dans le secteur public est sans aucun doute l'évaluation des impacts. Cette contrainte peut s'expliquer par plusieurs facteurs dont le fait que, mis à part des outils de rapport de production précis, le gouvernement n'est pas outillé pour mesurer les retombées des notions apprises lors des programmes de développement professionnel sur le rendement du personnel et la performance de l'organisation dans son ensemble. La gestion se retrouve donc prise dans une situation où elle est incapable de démontrer le retour tangible et palpable sur son investissement.

Une autre triste réalité est que la fonction publique et les fonctionnaires doivent constamment faire plus avec moins ce qui rend difficile de maintenir l'engagement des cadres exécutifs à bénéficier de la formation continue. La charge de travail est grande, voir élevée et les priorités s'empilent ce qui fait pression sur le réseau des leaders en plus d'apporter du stress supplémentaire simplement à l'idée de faire partie d'une cohorte de développement professionnel. De plus, pour maintenir la motivation et l'engagement des leaders, la formation continue doit être innovatrice, attirante et inspirante. Or, la détermination et l'adaptation aux besoins en constante évolution demeurent un défi important pour le plus grand employeur au Canada. Effectivement, la taille de l'organisation et la diversification des emplois rendent difficile l'identification des besoins, ce qui peut résulter en des formations généralistes qui ne captivent pas leur auditoire.

La mobilisation des cadres exécutifs est également contrainte face à l'accès aux formations de qualité en région et dans la langue officielle de l'employé. La plupart du

temps, les cadres exécutifs régionaux se voient d'assister à des formations virtuelles ou se retrouvent en statut de voyage hors de leur zone d'affectation, ce qui peut affecter la motivation de certains et créer un déséquilibre au niveau de la conciliation travail-famille.

Enfin, la promotion de la culture d'apprentissage continue peut nettement varier d'un ministère à l'autre, d'une direction à l'autre et même d'un gestionnaire à l'autre. Tout dépendamment des valeurs, des expériences passées et du type gestionnaire qu'un cadre exécutif peut avoir, les chances que le développement professionnel soit perçu comme étant une priorité peuvent différer.

Secteur privé vs secteur public

Notre réflexion nous apporte à nous demander ce qu'il en est du secteur privé. Devrions-nous nous inspirer de celui-ci pour nous assurer que l'apprentissage continu des cadres exécutifs est de qualité dans le secteur public?

En termes de budget, une étude de Statistiques Canada en 2021 indique que les entreprises canadiennes ont sorti de leurs coffres approximativement 1,7 milliard de dollars en formation, soit en moyenne 1 à 3% de leur masse salariale. Ce pourcentage peut varier en fonction de la taille de l'entreprise et des divers secteurs d'activités. Les entreprises privées miseraient davantage sur le retour sur investissement donc un accroissement de leurs chiffres d'affaires pour octroyer de la formation continue à leurs cadres exécutifs alors qu'il est en est une tout autre réalité dans le secteur public. Soucieux de servir la population, tout en générant des efficiences, la fonction publique ne cherche pas à générer des revenus, mais bien à réduire ses coûts pour une possible redistribution des fonds vers d'autres priorités gouvernementales.

L'objectif dans le secteur privé est donc orienté vers la rentabilité de l'entreprise, il n'est donc pas surprenant que les formations de développement professionnel soient personnalisées et visent des résultats à court et moyen terme. La compétitivité sur le marché du travail privé apporte les entreprises à se démarquer au point de vue de la

qualité et l'originalité des formations qu'elles ont à offrir à leurs cadres supérieurs. Il en est tout autre dans le secteur public où les formations continues visent davantage la diversification des compétences humaines, la connaissance de soi et le respect de la gouvernance, des politiques et de la transparence envers les contribuables.

L'accessibilité à des programmes de formation continue dans le secteur privé permet aux employés de gravir des échelons et correspond étroitement aux besoins de rentabilité de l'entreprise. Dans l'appareil gouvernemental, l'accès à ce type de formation est la plupart du temps octroyé en fonction de la gestion du talent, au préalable dûment établi : autrement dit, avant de dépenser des fonds publics pour un leader ou un futur leader, il doit avoir fait ses preuves!

En termes de collaboration, dans le secteur privé, les entreprises auront tendance à faire appel à des firmes privées pour offrir leur formation continue comparativement au secteur public comparativement au secteur public ou des initiatives de formations se font généralement sous forme de partenariat/collaboration afin de favoriser la cohésion et le partage des bonnes pratiques ou leçons apprises.

En somme, puisque le fondement même du secteur privé vs le secteur public diffère par leurs objectifs, modes de financement, la nature de leurs activités et leur gouvernance, il est difficile de s'inspirer du modèle privé pour améliorer le modèle public.

Portrait apprentissage continu dans le secteur public fédéral

Si nous prenons l'exemple du gouvernement fédéral, il existe présentement plusieurs initiatives en place pour assurer le développement professionnel des cadres exécutifs.

Chaque ministère possède ses propres portfolios de formation internes et de programmes de développement à l'intention des cadres exécutifs. Les délais pour suivre ses formations, certaines obligatoires, d'autres facultatives, mais fortement recommandées, peuvent varier d'une organisation à l'autre. Plusieurs ministères

possèdent également des programmes de mobilité interne basée sur de la gestion de talents et du perfectionnement, des programmes de cheminements de carrière, des programmes et formations spécifiques à leurs mandats et activités en plus de sessions de coaching et de mentorat.

De plus, la fonction publique fédérale s'est dotée de programmes de formations dédiés aux cadres supérieurs et certains d'entre eux sont obligatoires lors de l'obtention d'un poste exécutif ou lors de l'exécution de tâches obligatoires telles que les formations de ressources humaines sur les dotations ou encore les formations sur la gestion des finances sur la saine utilisation des fonds publics et les délégations financières. Servant à informer des mises à jour, renforcer des acquis, ces formations servent de pilier central quant au maintien des contrôles gouvernementaux en place.

La fonction publique fédérale dispose également de plusieurs partenariats en place pour tenir et maintenir leurs programmes de formations continus à l'intention des cadres exécutifs. L'école de la fonction publique du Canada par exemple propose des cours sur des sujets tels que la gestion du changement, programme à l'intention des futurs directeurs, programme pour les directeurs généraux, etc. Dans une approche davantage personnalisée, certains cadres seront encouragés à se munir d'une certification professionnelle de type CPA ou gestion de projets par exemple ou encore de poursuivre leurs études vers l'obtention d'un MBA.

Recommandation

À la lumière de notre analyse et de nos recherches, nous croyons que la diversification et l'inventaire des formations continues proposées à l'intention des cadres exécutifs dans la fonction publique sont de qualité compte tenu de l'environnement politique dans lequel l'appareil gouvernemental doit naviguer. Selon une autre étude menée par le Cabinet Deloitte, 84% des cadres supérieurs estiment que la formation continue est cruciale pour renforcer le leadership au sein de leurs équipes et cette notion semble bien ancrée dans la vision du gouvernement.

Le travail doit plutôt se faire au niveau du renforcement de la culture d'apprentissage organisationnel, à l'adaptabilité des besoins et la personnalisation des formations pour avoir des programmes captivants, adaptés au développement de tout un chacun et surtout, actuels. Les formations doivent intéresser leur auditoire et être inclusives. Il est crucial de combiner plusieurs aspects afin de répondre aux défis uniques du secteur. Les éléments clés à intégrer dans un programme de formation continue, sont d'après nous de former les leaders à inspirer et motiver leurs équipes, à gérer le changement et à promouvoir une vision stratégique comme par exemple apprendre les techniques pour gérer efficacement les situations d'urgence et les crises, souvent inévitables dans le secteur public ou encore apprendre des techniques pour guider les équipes à travers les changements organisationnels et les transformations institutionnelles. La formation sur la gestion des émotions et des relations interpersonnelles. Suite à la pandémie de la COVID-19, une formation qui pourrait être intéressante serait des techniques pour maintenir une bonne santé mentale et physique face aux défis dans nos organisations.

Un programme de formation continue complet pour les leaders dans l'administration publique doit donc être holistique et adaptable, permettant aux participants de développer des compétences pratiques tout en restant informés des évolutions et des défis du secteur.

Conclusion

En conclusion, nous croyons que la formation continue joue un rôle crucial dans le développement du potentiel de leadership dans l'administration publique. En permettant aux individus d'acquérir de nouvelles compétences, de perfectionner leurs qualités managériales et de rester en phase avec les évolutions du monde professionnel, la formation continue est un levier essentiel pour renforcer les capacités de leadership des individus et des organisations.

Il est donc primordial pour les organisations de valoriser et de promouvoir la formation continue comme un investissement stratégique dans le développement du leadership. En encourageant la formation tout au long de la carrière, en offrant des opportunités d'apprentissage pertinentes et adaptées, et en soutenant la mise en pratique des compétences acquises, les acteurs du monde du travail pourront ainsi favoriser l'émergence de leaders compétents, motivés et aptes à relever les défis du monde contemporain.

Nous aimerions ainsi remercier le programme du cercle des jeunes leaders fédéral-provincial de nous avoir fourni l'opportunité de réseautage ce qui nous a permis en tant que leaders de partager nos expériences et d'apprendre d'autres professionnels. Ce fut une expérience enrichissante.

Merci et bonne continuité aux prochaines cohortes.

Antonella Bizzarro et Marie-Josée Dompierre

Références

L'importance de la formation continue pour développer le potentiel de leadership.
(vorecol.com)