

## Handbook of Training and Development for the Public Sector

Cet ouvrage publié chez Jossey-Bass en 1993 est devenu un outil de référence obligé pour qui s'intéresse à la formation du personnel du secteur public. Les auteurs en sont Montgomery Van Wart, directeur de l'"Advanced Public Executive Program" et N. Joseph Cayer, directeur de la "School of Public Affairs", de l'Arizona State University ainsi que Steve Cook, administrateur civil de l'Armée américaine. L'oeuvre se présente comme "A Comprehensive Resource". C'est là une grande ambition. La réussite en est quasi-totale.

En effet, les auteurs abordent de nombreuses questions fondamentales liées à la problématique de la formation dans le secteur public, analysant les étapes de développement de divers types de programmes, les méthodes d'intervention et d'évaluation, etc.

Le plan d'ensemble de l'ouvrage est à la fois logique et pédagogique. Il est bien articulé quant à sa séquence et va de la définition des termes et concepts jusqu'à l'évaluation et la prospective. On y retrouve quatre grandes sections: Comprendre le développement des ressources humaines (3 chapitres), Concevoir des programmes efficaces (4 chapitres), Méthodes et techniques (4 chapitres), Réalisation et évaluation (3 chapitres). Quatre annexes intéressants et pertinents complètent l'oeuvre. Le tout est émaillé de très nombreux exemples concrets issus de l'expérience

américaine. Cet ouvrage de référence contribue, comme le précisent les auteurs, à combler la pauvreté des références en ce domaine pour le secteur public, alors que dans le secteur privé les bibliothèques sont abondamment pourvues.

Au niveau de la terminologie, les auteurs distinguent clairement l'entraînement, l'éducation et le développement: "Training is application driven and aims to impart skills that are useful immediately in particular settings". "Education is principle driven...it teaches for the sake of a field or discipline, rather than a particular job." "Development focuses more on the learner than on the learning per se...It concentrates on enhancing jobs by enhancing employees" (page 18). On pourrait débattre la définition proposée pour l'éducation mais l'important est d'avoir bien distingué l'entraînement et le développement, objet de l'ouvrage.

Par ailleurs, le secteur public auquel réfèrent les auteurs n'inclut que le secteur gouvernemental et municipal et non, par exemple, le vaste domaine de l'organisation socio-sanitaire ou de l'enseignement. Le livre ne s'adresse pas non plus aux facultés ou écoles d'administration publique mais plutôt aux gestionnaires publics et aux formateurs au sein même des organisations gouvernementales.

On définit clairement les différences entre divers types et divers niveaux d'action (niveau technique, de supervision, de gestion ("management"), de direction ("executive")). La vaste expérience des auteurs les amènent à des constats particulièrement pertinents et

lucides, particulièrement sur les programmes destinés aux cadres et aux dirigeants: "Design of management development programs must be sophisticated and must integrate theory and practical examples by credible presenters...Not surprisingly, many large organizations never develop substantial in-house management development programs". Quant aux programmes visant les dirigeants "Executive development programs represent a tremendous challenge on all fronts...The commitment by executives to substantial development is seriously handicapped by pressures on time. The program design must be extremely sophisticated and the presenters must be very good...Evaluation of results is relatively subjective. It is no surprise that executive programs at the state or local levels are hard to begin and maintain" (p.47).

Les auteurs soulignent aussi les difficultés particulières des petites organisations, notamment le renfermement de la culture organisationnelle et les faibles effectifs, ainsi que les résistances des organisations à s'entraider par des mises en commun. Et ce, même lorsqu'elles appartiennent à un grand ensemble gouvernemental. "Chacun dans sa cour" semble souvent la devise, même si les organisations y perdent et les personnes souffrent de ces cloisonnements.

Pour que la conception des programmes soient adaptés à divers types de clientèles ou d'objectifs, les auteurs proposent quelques approches différentes et ils décrivent clairement les avantages et les limites ou les inconvénients de chacune d'elle (l'analyse des tâches, l'étude des écarts de rendement, l'approche stratégique...).

Ils signalent au passage à quel point les responsables de formation sont généralement absents des équipes dirigeantes qui définissent les stratégies des organisations. À ce chapitre toutefois, il aurait été utile d'insister davantage sur la nécessité absolue d'élaborer des diagnostics organisationnels par des méthodes complémentaires comme, par exemple: profil-type souhaité par l'organisation, trousse d'auto-évaluation, relevé des incidents critiques, balisage ("bench-marking"), groupe uninominal, tests avec observateurs. De tels outils, particulièrement adaptés pour le niveau managérial, sont à peine effleurés.

Certes, les auteurs mentionnent l'importance de la définition des besoins et du design adapté pour des programmes efficaces mais l'instrumentation pour ce faire y est sous-développée alors qu'elle est très complète dans le cas des méthodes d'intervention (conférence, panels, études de cas, séminaires, débats, coaching, aides techniques, etc. allant jusqu'à proposer des plans d'aménagement des locaux). Plus de cent pages sont consacrés à ces méthodes et techniques d'enseignement.

Pour aider à mieux comprendre la problématique de l'entraînement et du développement, les auteurs font aussi une brève incursion dans les principales théories sous-jacentes à la formation: le béhaviorisme (Skinner et al), l'apprentissage social (Bandura et al), l'apprentissage cognitif (Piaget, Gagné et al) et l'andragogie (Knowles, Rogers et al). Ils font ainsi comprendre l'émergence du concept de "l'Apprenant": ce qui compte, c'est ce que l'autre apprend

et comprend et non ce que l'enseignant dit. William Ward ne résumait-il pas magnifiquement tout cela: "Le professeur médiocre dit; le bon professeur explique, le professeur supérieur démontre; le grand professeur inspire"?

Au chapitre de l'évaluation, les auteurs en démontrent amplement les difficultés, particulièrement élevées dans le cas des programmes pour cadres et dirigeants: "(In Executive Programs) organizational and job-performance criteria are nearly impossible to quantify, and even the process measures are limited. Evaluation of these programs may rely on the appropriate process measures, such as participant evaluations, group and exit interviews, and unobtrusive observations, yet, despite limited quantitative data, decisions must be made not only about how to improve a program but also about its overall value and whether or not to continue it". (p.251).

Dans le cas des programmes de développement s'adressant à des gestionnaires d'expérience, il y a lieu de souligner un paradoxe. D'une part, les formateurs accordent de plus en plus d'attention au concept de l'apprenant mais, d'autre part, plusieurs formateurs et enseignants mettent en doute la valeur des évaluations desdits apprenants. Il y a là débat épistémologique et dynamique de groupes à organiser! Le point de vue des auteurs, eux-mêmes enseignants et praticiens, est rafraîchissant à ce sujet: "Participant reactions are sometimes downplayed by evaluation experts as being inferior sources of information. However, practitioners know that participants' reactions are an excellent source of rapid and detailed information"(p. 257).

Le chapitre 14 termine l'ouvrage par un examen prospectif de la contribution éventuelle des formateurs dans les grandes organisations. Les auteurs insistent que le mouvement de la qualité dans les cercles administratifs est un puissant courant d'idées qui contribue à accentuer l'importance de la formation. D'intéressants annexes complètent l'ouvrage. Toutefois, il y a lieu de signaler dans la liste des lectures suggérées, la place encore prédominante accordée aux méthodes et aux techniques d'enseignement, au détriment d'autres aspects, pourtant abordés dans l'ouvrage, bien qu'à des degrés d'intensité variables. Ainsi trente-trois (33) des trente-sept (37) lectures suggérées portent sur les méthodes et techniques d'enseignement.

Quelques autres enjeux auraient gagnées à être développées. C'est le cas notamment de l'utilisation de ressources internes ou externes, tant pour le diagnostic des besoins, pour la réalisation des programmes que pour leur évaluation. Cette question occupe un espace important dans la "littérature" de la formation dans le secteur privé et les arguments favorables et défavorables ne manquent pas de pertinence.

Il en va de même d'une méthode de développement exceptionnelle et de plus en plus répandue parmi le personnel dirigeant: l'apprentissage par l'action ("action-learning"). La Scandinavie et le Royaume-Uni font déjà largement appel à cette approche et l'Amérique a emboîté le pas, à l'exemple de centres de développement renommés comme ceux de G.E., I.B.M., Xerox, etc. Dans le secteur public, déjà des milieux comme le Centre

canadien de gestion et l'École Nationale d'Administration  
Publique (ENAP)

utilisent et diffusent cette méthode éminemment active et respectueuse des participants, maître d'oeuvre de leur propre développement.

Malgré ces quelques commentaires ou réserves, cet ouvrage se doit désormais de figurer dans la bibliothèque de référence de quiconque se consacre à la formation des ressources humaines dans le secteur public.

Jean-Claude Deschênes, professeur et  
ex-Directeur du Centre de développement  
des cadres supérieurs, ENAP.