

# Perspectives du secteur public sur la formation

Considérations et meilleures pratiques pour soutenir la formation technologique dans les organisations gouvernementales.

Équipe mondiale d'expérience client de Microsoft  
Centre du secteur public pour les compétences numériques



# Pourquoi la formation est essentielle à la réussite du gouvernement...



Introduction par

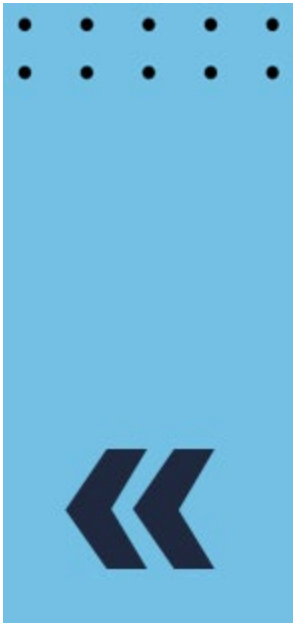
**Angela Heise**

Vice-présidente de groupe WWPS,  
Microsoft

Dans le paysage actuel en évolution rapide, la capacité des agences gouvernementales à s'adapter et à exceller dépend en grande partie de leur atout le plus précieux : leurs collaborateurs. La formation – le processus continu d'amélioration des capacités et des connaissances des employés – apparaît non seulement comme une stratégie, mais comme un pilier fondamental de la réussite du secteur public. Ce livre blanc, qui se fonde sur les connaissances approfondies de Microsoft sur les défis et les triomphes du secteur public, souligne le rôle indispensable de la formation pour donner aux gouvernements les moyens d'offrir des résultats supérieurs aux citoyens et aux communautés.

Nos recherches en cours révèlent qu'au-delà de l'acquisition de nouvelles compétences, l'impact profond des compétences s'étend à un engagement accru des employés, à une amélioration des performances et à une rétention renforcée des talents. Les gouvernements qui donnent la priorité à la croissance professionnelle de leur main-d'œuvre enrichissent non seulement leur capacité organisationnelle, mais ouvrent également la voie à une réussite durable. Microsoft s'engage à cerner et à partager les stratégies les plus efficaces pour aider les organisations du secteur public dans leur quête d'excellence.

Joignez-vous à nous pour explorer le pouvoir transformateur des compétences : comment elles permettent de former une main-d'œuvre plus dynamique, plus compétente et plus résiliente, et de favoriser une culture organisationnelle ancrée dans l'apprentissage et l'amélioration continue. Grâce à des conseils pratiques et à des recommandations concrètes, ce livre blanc explique comment promouvoir une main-d'œuvre compétente, flexible et innovante qui constitue la pierre angulaire du succès du gouvernement et de la prospérité des communautés.



Franchement, la certification infonuagique change la vie des gens. Je peux en témoigner. J'ai vu des gens passer d'une perspective non technique à une perspective très technique en très peu de temps : 6, 9, 12 mois. Cela renforce donc la confiance, la crédibilité et les capacités au sein de l'organisation. ...Cela a transformé les gens, dans leur vie comme dans leur carrière... »

- Entité gouvernementale, Royaume-Uni

# Les défis de formation auxquels sont confrontées les organisations du secteur public aujourd'hui.

Pour comprendre les besoins spécifiques des équipes d'apprentissage et de développement au sein du secteur public, une étude de recherche a été commandée. Cette étude a fourni de précieux renseignements et a capturé une variété de défis auxquels sont confrontées les organisations du secteur public lorsqu'il s'agit de diriger leurs programmes de formation et de développement technologiques. Les leaders de l'apprentissage et du développement ont trouvé de nombreuses façons d'atténuer les défis auxquels ils étaient confrontés, dont certains sont abordés dans ce rapport.

## Ressources et budget

Le budget pour la formation est un défi constant. Les budgets alloués peuvent souvent être réduits, car l'apprentissage peut parfois être perçu simplement comme un « atout » en l'absence d'une culture d'apprentissage positive. Un défi supplémentaire est de disposer d'un financement suffisant pour s'étendre à l'ensemble de l'organisation, certains rôles ou technologies pouvant être prioritaires, ce qui peut souvent laisser des lacunes. Il est important de prouver la valeur des investissements dans la formation afin de protéger les budgets.

## Prouver le retour sur investissement de la formation

L'élaboration d'une analyse de rentabilisation en faveur de la formation a été mentionnée comme un moyen de préserver et de protéger les investissements dans les programmes de formation, en utilisant la production de rapports et l'analyse pour mesurer l'impact au-delà de la participation. Comprendre le « retour sur investissement » nécessite une modélisation qui prouve la valeur de la formation. Cela comprend l'évaluation des gains tels que l'efficacité, la productivité et la fidélisation des employés. Et finalement la satisfaction des citoyens. La mise en place de ces mesures prend du temps, c'est pourquoi à court terme, de nombreuses équipes d'apprentissage utilisent des enquêtes de participation et d'engagement, ainsi que les commentaires des participants pour déterminer l'impact.

## Attribuer du temps à la formation

Le temps passé loin des responsabilités principales peut être difficile à justifier et à gérer. De plus, s'il n'existe pas une culture qui encourage le temps consacré à l'apprentissage, les employés peuvent avoir le sentiment qu'ils pourraient être jugés pour avoir pris du temps pour suivre de la formation. Certaines approches pour atténuer ce défi consisteront à bâtir une culture d'apprentissage au sein de l'organisation, ainsi qu'à proposer des approches d'apprentissage mixtes et autorégulées afin que les apprenants puissent choisir quand et comment apprendre.

## **Bâtir une culture d'apprentissage**

L'apprentissage proactif au sein de toute organisation apporte de multiples avantages, il aide les employés à se sentir engagés et motivés, conduisant à la rétention du personnel clé. La culture de l'apprentissage agira également comme un attracteur de talents, dans la mesure où les employés potentiels constateront un engagement en faveur du développement personnel, permettant ainsi de constituer une réserve de main-d'œuvre future et d'engager les bons talents. De plus, le développement des compétences produit des résultats commerciaux tels qu'une productivité et des performances accrues.

## **Rester au courant des tendances technologiques**

Se tenir au courant des tendances technologiques est essentiel pour la planification future des besoins de formation. Cependant, avec le rythme rapide des changements, il peut être difficile de rester à jour. Les entreprises fournisseurs peuvent apporter leur soutien avec des ressources telles que des feuilles de route technologiques, des responsables de l'apprentissage et du développement dans la planification future, ainsi qu'en partageant des parcours d'apprentissage et des ressources qui s'alignent sur les objectifs de l'organisation.

## **Évaluation des lacunes en matière de compétences technologiques de la main-d'œuvre**

L'identification des lacunes en matière de technologies et de compétences numériques au sein de l'organisation est un élément essentiel de l'élaboration du plan d'apprentissage, mais cela peut s'avérer difficile sans outils d'évaluation. Différentes entités utilisent plusieurs méthodes pour déterminer les lacunes : certaines s'appuient sur une direction descendante concernant les compétences futures requises, et d'autres se concentrent sur la demande des employés par le biais de mécanismes d'enquête. Toutes les équipes doivent continuellement équilibrer les demandes de formation avec les ressources disponibles.

## **Développer les compétences dans toute l'organisation**

Les ressources limitées, les priorités multiples de l'organisation et la pression liée au temps ne sont que quelques-unes des pressions qui ont un impact sur la capacité à offrir des formations pertinentes dans l'ensemble de l'organisation. Utiliser pleinement les ressources de formation gratuites et sur demande contribue à soutenir le développement de la formation dans toute l'organisation. Cependant, ces ressources peuvent être complexes à utiliser et n'intègrent pas toujours des scénarios du secteur public. Comprendre quelles ressources sont disponibles et élaborer un plan de communication avec les employés dans toute l'organisation peut aider à accroître l'échelle et la portée de la formation. Certaines organisations ont également eu recours à des « champions de l'apprentissage » pour étendre leur portée et bâtir une culture.

## Apporter de la créativité et de l'interactivité dans la formation

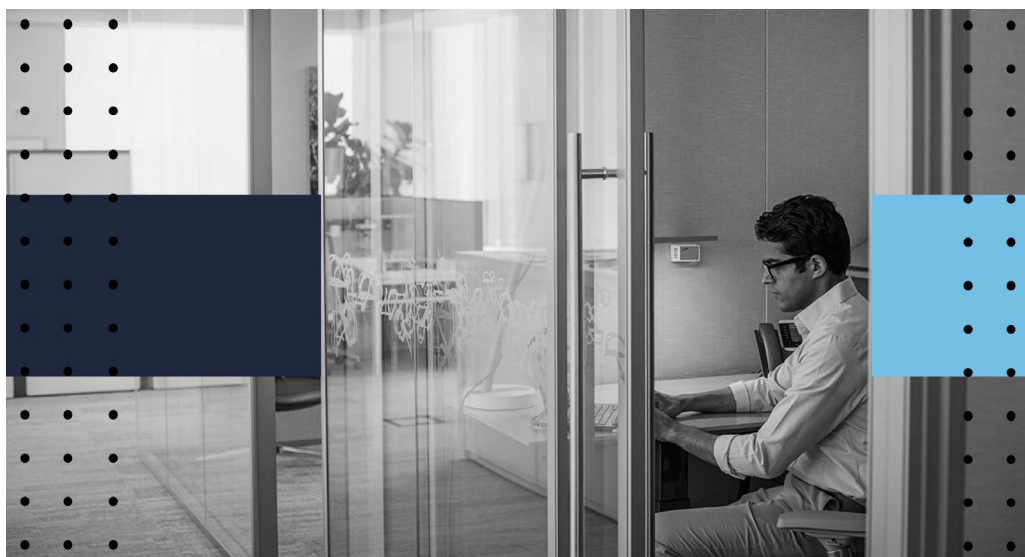
Dans l'obligation de répondre à divers styles d'apprentissage, les organisations recherchent une variété de modalités qui répondent aux différents besoins des apprenants. Bien que l'apprentissage en personne soit préféré, il est reconnu que son coût peut être prohibitif. C'est pourquoi, lorsque cela est possible, elles recherchent des fonctionnalités d'interaction en direct au sein des ressources de formation sur demande. L'inclusion de badges de participation peut contribuer à maintenir la motivation et l'engagement des employés.

## Formation technologique pour les rôles non techniques

Alors que de nombreux responsables de l'apprentissage et du développement se concentrent sur le renforcement des capacités au sein des rôles techniques, plusieurs dirigeants ont expliqué comment ils veillent à ce que les rôles non techniques soient également au centre de la formation technologique. Ils cherchent également à garantir une culture numérique plus dynamique dans l'ensemble de l'organisation. Certaines entités se concentrent également sur la fourniture de formations spécifiques au nuage auprès d'équipes spécialisées, comme celle des finances.

## Fournir du contenu pertinent pour le gouvernement

Une grande partie du contenu de formation disponible est pertinent pour les organisations commerciales qui se concentrent sur différents objectifs commerciaux tels que l'amélioration de la rentabilité et de la croissance. Les organisations gouvernementales se concentrent sur des objectifs fondamentalement différents. Il serait utile d'avoir un contenu plus spécifique à leurs besoins.





# Meilleures pratiques en matière de planification et de fourniture de formation.

La planification est essentielle pour répondre aux besoins divers et spécifiques de la base d'employés, en équilibrant les budgets, les demandes des départements et les autres ressources disponibles. L'accent sur la définition des résultats d'apprentissage et des cibles IPC a été intégré à la planification. Les intentions de planification stratégique étaient souvent influencées par les exigences organisationnelles à court terme ainsi que par les changements liés aux fluctuations budgétaires.

## Bâtir une culture d'apprentissage

Certaines organisations avaient mis en place des programmes qui soutenaient la culture d'apprentissage. Elles cernaient la valeur que des employés compétents et motivés apporteraient à l'organisation. Cet engagement s'est traduit par des budgets de formation fermes, des programmes de reconnaissance des employés et une participation interdépartementale à la planification des compétences.

## Organisation et objectifs de formation alignés, avec des IPC clairs

Les organisations qui ont clairement aligné leurs objectifs organisationnels sur les compétences avaient davantage confiance dans leur processus de planification de la formation. Leurs mesures étaient bien définies et les IPC étaient suivis et rapportés.

## Évaluations de compétences liées à la planification

Les évaluations des compétences étaient au centre du plan de compétences et garantissaient que les investissements étaient réalisés dans les domaines les plus pertinents. Cela a permis de garantir la mise en œuvre efficace de la planification des effectifs ainsi que le développement futur des talents et la gestion du pipeline. Les outils d'évaluation directement liés à l'apprentissage recommandé ont été très appréciés.

## Agilité dans l'exécution

Face à l'évolution rapide du paysage technologique, aux priorités changeantes au sein de l'organisation, ainsi qu'aux impacts à court terme tels que les réductions budgétaires ou la disponibilité de dernière minute des cours, les responsables de la formation et du développement devaient être agiles et réactifs. Ceux qui disposaient de plans efficaces, y compris des canaux de communication avec les employés, ont été capables de réagir plus rapidement aux changements et aux occasions.



# Construire une culture d'apprentissage dans le secteur public.



## Leadership et engagement descendant

Pour qu'un changement de culture d'apprentissage se produise, il doit être une priorité pour l'ensemble de l'organisation. Cela commence par une prise de position claire de la direction sur son importance et sa valeur. Ce message doit être renforcé à tous les niveaux de l'organisation grâce à un modèle de gestion.



## Évoluez grâce aux champions de la technologie

Se tenir au courant des dernières tendances technologiques peut être un défi, mais il y a souvent des individus au sein de l'organisation qui aiment être à jour. Faites de ces individus des champions de l'apprentissage qui peuvent partager leur expertise et développer davantage la culture.



## Répartition du temps d'apprentissage

Le temps investi dans l'apprentissage est du temps loin des projets et d'autres priorités. Pour montrer aux employés que cela est réalisable, il est recommandé de protéger et de soutenir ce temps à l'aide de semaines ou de jours d'apprentissage spécifiés par exemple. Ce temps d'apprentissage doit être considéré comme un investissement positif et non perçu négativement comme un « jour de congé ».



## Montrer que l'apprentissage est une priorité valorisée

Renforcez l'engagement envers l'apprentissage grâce au récit raconté dans tous les canaux de communication des employés. Partagez des exemples lors de réunions d'organisation et d'équipe de formations récentes suivies par des dirigeants et demandez-leur de parler des nouvelles compétences qu'ils ont acquises.



## Célébrez les apprenants qui s'engagent

Célébrez les réalisations des apprenants en présentant le nombre d'heures d'apprentissage et les nouvelles compétences et certifications acquises. Faites de la participation un engagement ludique et créez des mécanismes tels que des classements, des badges et des récompenses.



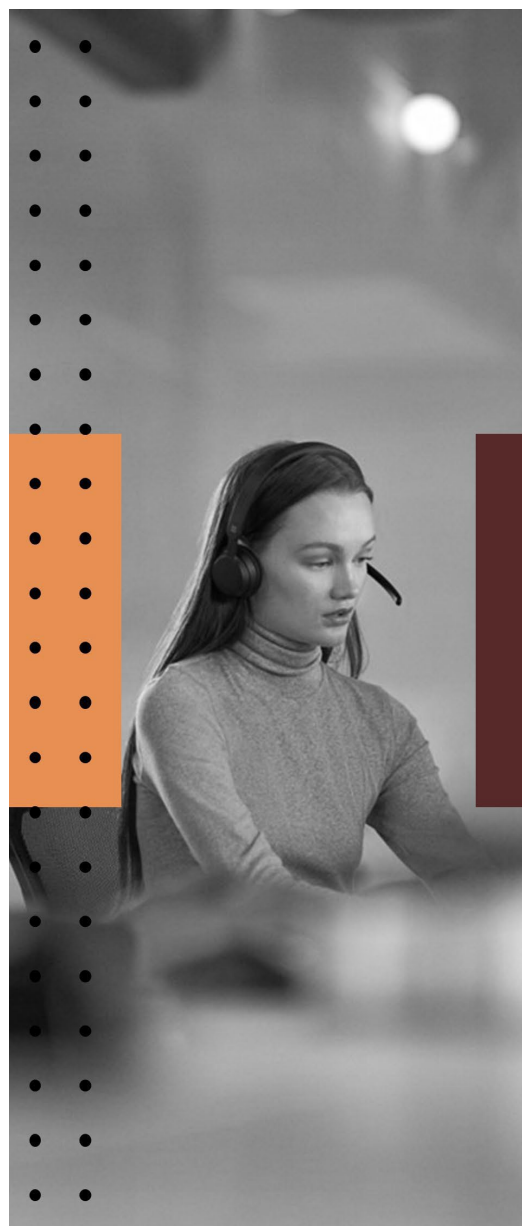
## Protéger et préserver les investissements

Les investissements dans la formation doivent être liés à la valeur pour l'organisation. C'est pourquoi, dans le cadre du plan de culture de formation, il est important de communiquer largement sur les efforts de formation, les IPC, et la manière dont cette formation a contribué aux résultats de l'organisation.

# Façons dont Microsoft peut vous aider

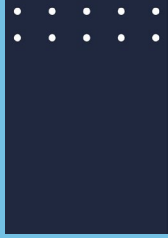
La recherche comprenait des idées sur la manière dont Microsoft peut soutenir davantage les leaders en matière d'apprentissage et de développement dans le secteur public. Voici quelques-unes des suggestions faites :

- **Signalisation des ressources**  
Partagez ce qui est disponible et faites des recommandations proactives sur la formation la plus pertinente.
- **Prouver le retour sur investissement des compétences**  
Aidez-nous avec des exemples montrant comment les investissements dans les compétences conduisent à des résultats commerciaux.
- **Partager le parcours culturel Microsoft**  
Apportez les enseignements de Microsoft sur la façon de créer et de façonner la culture de l'organisation.
- **Fournir des feuilles de route technologiques**  
Savoir ce qui va suivre est essentiel pour élaborer des plans de compétences proactifs.
- **Communication proactive**  
Apporter des communications régulières sur les dernières ressources d'apprentissage à la communauté d'apprentissage et de développement.
- **Bâtir des communautés**  
Les organisations du secteur public du monde entier sont confrontées à des défis similaires : bâtir une communauté qui relie les gens entre eux.
- **Un Microsoft**  
Les relations dans des organisations complexes peuvent être difficiles à gérer. Microsoft peut aider ses clients grâce à un alignement plus fort.



# Ressources pour soutenir le secteur public aujourd'hui

- **Centre de compétences numériques du secteur public** : il s'agit d'un site Web dédié où vous pouvez trouver des ateliers pertinents, des événements de formation, des parcours d'apprentissage, des collections d'éléments éducatifs et bien plus encore. Créé spécifiquement par l'équipe du secteur public de Microsoft pour aider les clients dans la planification de leurs formations.  
[wwps.microsoft.com/public-sector-digital-skills](https://wwps.microsoft.com/public-sector-digital-skills)
- **Microsoft Learn** : avec près de 3 000 modules et parcours d'apprentissage de diverses technologies Microsoft, Microsoft Learn propose une collection complète d'options de formation et un large éventail de certifications basées sur les rôles.  
[learn.microsoft.com](https://learn.microsoft.com)
- **Apprentissage LinkedIn** : une plateforme éducative en ligne qui propose une large gamme de cours dirigés par des experts qui aident les employés à développer leurs compétences commerciales, technologiques et créatives. LinkedIn propose des produits spécifiques pour les agences gouvernementales.  
[learning.linkedin.com](https://learning.linkedin.com)
- **Pathways** : il s'agit d'un ensemble de cheminements d'apprentissage, organisés en parcours pour permettre aux apprenants de naviguer dans la formation. Créé par le responsable des compétences du secteur public au Royaume-Uni, ce système est devenu une ressource précieuse pour les organisations du monde entier.  
<https://learning-pathways.co.uk/>
- **Partenaires de formation** : les partenaires de services de formation certifiés Microsoft proposent une large gamme de solutions de formation, notamment l'apprentissage mixte, en personne et en ligne.  
[learn.microsoft.com/en-us/credentials/support/partners](https://learn.microsoft.com/en-us/credentials/support/partners)
- **M365 Learning** : formation des utilisateurs finaux sur les produits Office et autres solutions telles que Windows, Project for the Web, Visio, Sway. Cela comprend des didacticiels, des procédures étape par étape, et des vidéos pour aider les individus à se lancer et à apprendre des concepts plus avancés.  
<https://support.microsoft.com/en-us/microsoft-365>
- **M365 Adoption** : aide les organisations à maximiser la valeur de leurs investissements dans Microsoft. Cela comprend un certain nombre de sections personnelles telles que l'utilisateur professionnel, le champion, le développeur et le professionnel de l'informatique.  
<https://adoption.microsoft.com>



L'information que contient le présent document représente l'opinion actuelle de Microsoft Corporation sur les questions discutées en date de sa publication. Microsoft étant soumise aux variations du marché, ce contenu ne doit pas être interprété comme étant un engagement de la part de Microsoft; Microsoft ne peut pas garantir l'exactitude des renseignements présentés après la date de leur publication.

Ce livre blanc a une valeur informative seulement. Microsoft ne consent aucune garantie, expresse ou implicite, dans ce document.

Il incombe à l'utilisateur de se conformer à toute loi sur les droits d'auteur. Sans limiter les droits d'auteur, aucune partie de ce document ne peut être reproduite, stockée, ni introduite dans un système de récupération, ni transmise sous quelque forme que ce soit ou par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre), quel que soit le but, sans l'autorisation expresse écrite de Microsoft Corporation.

Microsoft peut détenir des brevets, avoir déposé des demandes d'enregistrement de brevets ou être titulaire de marques, de droits d'auteur ou d'autres droits de propriété intellectuelle portant sur des éléments qui font l'objet du présent document. Sauf disposition expresse dans un contrat de licence écrit de Microsoft, la fourniture de ce document ne vous octroie aucune licence de ces brevets, de ces marques, de ces droits d'auteur ou d'autre propriété intellectuelle.

© Microsoft Corporation, 2024. Tous droits réservés.