

**Office du personnel  
des Kantons Bern**

**Office du personnel  
du canton de Berne**

Finanzdirektion

Direction des finances



# **Concept de développement du personnel**

**dans l'administration  
du canton de Berne**

Mars 2010

## Table des matières

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Objet et but du présent concept .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Situation actuelle .....</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1       | Situation initiale en ce qui concerne la politique du personnel                                  | 3         |
| 2.2       | Situation initiale en ce qui concerne le développement du personnel                              | 4         |
| <b>3</b>  | <b>Mandat .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>4</b>  | <b>Conditions-cadres du développement du personnel .....</b>                                     | <b>5</b>  |
| 4.1       | Bases générales  | 5         |
| 4.2       | Bases spécifiques  | 6         |
| <b>5</b>  | <b>But du Concept de développement du personnel .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>6</b>  | <b>Importance du présent Concept de développement du personnel .....</b>                         | <b>7</b>  |
| <b>7</b>  | <b>Fondements théoriques du développement du personnel .....</b>                                 | <b>8</b>  |
| 7.1       | Définition du développement du personnel   | 8         |
| 7.2       | Définition du développement stratégique du personnel   | 9         |
| <b>8</b>  | <b>Mesures visant à réaliser le développement stratégique du personnel (situation cible)....</b> | <b>11</b> |
| 8.1       | Réalisation de la situation cible  | 11        |
| 8.2       | Processus d'inventaire et de couverture des besoins  | 11        |
| <b>9</b>  | <b>Organisation future du développement du personnel.....</b>                                    | <b>14</b> |
| 9.1       | Acteurs et tâches  | 14        |
| 9.2       | Activités centralisées de développement du personnel   | 14        |
| 9.3       | Activités décentralisées de développement du personnel   | 15        |
| 9.4       | Rôles  | 15        |
| 9.5       | Communication et information   | 16        |
| 9.6       | Coût et financement du développement du personnel  | 16        |
| 9.7       | Bénéfices du développement du personnel  | 17        |
| 9.8       | Controlling de la formation  | 17        |
| <b>10</b> | <b>Mandat d'exécution aux Directions et à la Chancellerie d'État.....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>11</b> | <b>Calendrier sommaire .....</b>   | <b>18</b> |
|           | Annexes 1 à 3.....   | 19        |

**Remarque préliminaire** : afin d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture, toutes les fonctions sont indiquées sous leur forme masculine ; toutefois, elles désignent aussi bien des femmes que des hommes.

## 1 Objet et but du présent concept

À l'heure actuelle, l'administration du canton de Berne réalise des actions de développement du personnel (mesures visant à renforcer et élargir les compétences professionnelles, personnelles et sociales) à différents niveaux, par le biais d'une variété d'acteurs, dans des buts divers et sous des formes extrêmement variées. La situation actuelle résulte d'une longue évolution des offres et des mesures dénuée de toute orientation stratégique. Or il n'est pas possible aujourd'hui, faute de transparence et de possibilités de pilotage suffisantes, d'établir clairement si les moyens investis sont employés de manière efficace et efficiente, et quel est l'impact à long terme des mesures mises en œuvre.

Le présent Concept général de développement du personnel doit constituer, au niveau du « groupe », une base contraignante sur laquelle reposeront, en aval, les concepts spécifiques des Directions et des offices en la matière. Ce document analyse la situation actuelle et décrit la situation cible, puis expose le mandat qui permettra, grâce à des mesures concrètes formulées par les Directions et leurs unités administratives, d'atteindre les objectifs visés. Cette approche doit permettre de restructurer les contenus, l'organisation et les processus du développement du personnel dans l'administration cantonale bernoise, tout en renforçant l'efficacité et l'efficacé des mesures pour un emploi optimal des ressources limitées.

## 2 Situation actuelle

### 2.1 Situation initiale en ce qui concerne la politique du personnel

L'Administration du canton de Berne est une organisation de grande envergure qui n'a cessé de croître au fil des années. Elle présente, à différents égards, des structures hétérogènes qui reflètent l'extrême diversité des tâches et des prestations que le canton de Berne fournit à sa population.

Environ 22 500 personnes (occupant quelque 16 700 postes à plein temps) travaillent actuellement pour le canton de Berne, dans une septantaine d'unités administratives réparties entre les 7 Directions, la Chancellerie d'État et les trois hautes écoles. Cet effectif considérable se caractérise lui aussi par une grande hétérogénéité. Voici quelques chiffres qui permettent d'en cerner les réalités :

- Le canton de Berne compte environ 46 pour cent de femmes au sein de son personnel, ce qui représente une proportion comparativement élevée. Il est à noter que la proportion des femmes diminue au fur et à mesure que l'âge augmente.
- Quasiment la moitié de tous les agents cantonaux, dont près de 70 pour cent de femmes, travaillent à temps partiel (degré d'occupation  $\leq 90\%$ ).
- En moyenne, le personnel cantonal a onze années d'ancienneté et est âgé d'un peu plus de 43 ans.
- Les agents cantonaux occupent plus de 500 fonctions/professions différentes, qui déclinent des exigences et des qualifications très diverses.

- Les deux tiers du personnel travaillent dans la ville de Berne et son agglomération, tandis que le tiers restant se répartit entre des entités décentralisées sur tout le territoire cantonal.
- Le personnel cantonal comprend environ 90 pour cent de germanophones, et un peu moins de 10 pour cent de francophones.
- Les agents cantonaux sont originaires de plus de 80 nations différentes.

Ces réalités, qui représentent des composantes essentielles de la situation actuelle, posent d'importants défis pour la conception de la politique du personnel et des conditions de travail en général, et pour l'élaboration d'un Concept de développement du personnel au niveau du groupe en particulier. Une étude de mars 2008 sur le développement du personnel (annexe 1), ainsi que certaines déclarations relevées dans le sondage du personnel de 2006, confirment cette analyse.

## **2.2 Situation initiale en ce qui concerne le développement du personnel**

### **Défis d'ordre stratégique**

Dans l'administration bernoise, le développement du personnel constitue depuis longtemps déjà un facteur essentiel de la promotion du canton employeur, de la fidélisation et de la stimulation du personnel en place ainsi que du recrutement de nouveaux agents cantonaux. Il contribue de façon déterminante à relever efficacement les défis qui se posent à l'administration, grâce à la qualification permanente du personnel.

### **Défis au plan du contenu**

L'hétérogénéité de la situation évoquée plus haut caractérise aussi les activités dans le domaine du développement du personnel : l'Office du personnel a certes élaboré un Concept interdirectionnel de développement des dirigeants et des cadres en 2001 dans le but d'harmoniser les processus relatifs au personnel, mais, parallèlement, diverses unités administratives ont rédigé et mis en œuvre leur propre concept de développement du personnel, et engagé des spécialistes dans ce but. Les activités dans ce domaine sont multiples et comprennent, entre autres, l'offre et la réalisation de mesures de formation, l'organisation de centres d'évaluation ainsi que les actions les plus diverses de développement au poste de travail. Toutefois, il manquait jusqu'à présent un Concept de développement du personnel à la fois complet et supérieur, qui couvre aussi notamment les aspects stratégiques de la question (culture d'entreprise) pour les unités administratives.

### **Défis d'ordre structurel**

Les spécialistes de l'administration cantonale qui sont chargés du développement du personnel se rencontrent régulièrement, depuis plusieurs années (et depuis 2007 de manière structurée), pour échanger leurs expériences. Selon leurs conclusions, il existe dans ce domaine, d'une part une offre de prestations importante et de qualité, mais aussi, d'autre part, des déficiences – qui s'expliquent notamment par l'absence de conception uniforme du développement du personnel et de la fonction que celui-ci doit revêtir. Les tâches, les rôles, les compétences et les responsabilités ne sont qu'en partie définis, et il n'existe pas de concept axé sur la pratique pour clarifier la répartition des rôles entre l'Office du personnel, d'une part, et les Directions et leurs unités administratives, d'autre part. Les résultats du sondage du personnel de 2006 confirment cette analyse de la si-

tuation : ils montrent que si les possibilités de formation et de perfectionnement suscitent généralement un jugement positif, le personnel émet cependant un avis critique sur les opportunités de développement professionnel, sur les points abordés lors de l'entretien d'évaluation périodique (EEP) et sur la gestion du changement.

Plusieurs mesures ont été engagées depuis lors pour améliorer la situation, par exemple la révision des documents relatifs à l'EEP, la préparation d'actions dans le domaine de la gestion des talents, la création et la première réalisation d'un programme de mentorat, l'élaboration d'un Guide de la gestion du changement et la gestion de projet, etc.

### **Défis d'ordre financier**

L'administration du canton de Berne consacre actuellement chaque année au développement du personnel quelque 20 millions de francs (soit environ 1% de l'ensemble des charges de personnel), dont près de 90 pour cent concernent des activités réalisées et financées par les Directions et leurs unités administratives. Il s'agit bien souvent d'actions individuelles menées de façon isolée, dont il n'est pas possible de mesurer et d'évaluer les bénéfices, de manière centralisée ou décentralisée, faute d'un controlling systématique de la formation. Le système actuel présente donc, semble-t-il, un potentiel d'amélioration du point de vue de l'efficience et de l'efficacité.

## **3 Mandat**

L'Office du personnel élabore à partir du présent Concept général, en étroite coopération avec les Directions et la Chancellerie d'État, un Concept sommaire pour le développement futur du personnel. Il se fonde pour ce faire sur les prescriptions légales, sur les principes de la Charte de la fonction publique et sur les orientations de la stratégie du personnel. Ce Concept sommaire constitue la **base contraignante** pour les **concepts de développement du personnel** que les Directions et la Chancellerie d'État, ou leurs unités administratives, **doivent élaborer ou remanier de manière décentralisée**

## **4 Conditions-cadres du développement du personnel**

### **4.1 Bases générales**

- **Loi d'organisation (LOCA) :**
  - Action de l'administration conforme au droit, efficace et répondant aux besoins de la population (art. 23, al. 1).
  - Instauration et actualisation d'instruments de gestion et d'organisation modernes ; définition des grandes lignes de la conduite des affaires publiques, fixation des objectifs, établissement des priorités, etc. (art. 24, al. 2).
- **Loi sur le personnel (LPers) :**
  - Stimulation des agents en fonction de leurs tâches, de leurs aptitudes et de leurs capacités (art. 4, lit. d).

- Création d'instruments de gestion et d'encouragement des agents (art. 6, al. 1).
- **Ordonnance sur le personnel (OPers) :**
  - Entretien d'évaluation périodique (art. 161 à 166).
  - Formation et perfectionnement internes et externes (art. 167 à 183).
- **Charte de la fonction publique du canton de Berne de 2006**, notamment les principes suivants :
  - « Autonomie et collaboration favorisent la réalisation des objectifs communs »
  - « Le développement professionnel et personnel est favorisé pour susciter l'investissement du personnel et garantir sa mobilité, interne et externe. »
  - « Les cadres dirigeant-e-s développent sans cesse leurs compétences de direction. »
- **Programme gouvernemental de législature de 2007 à 2010**, p. 30 :
  - Recruter et fidéliser du personnel qualifié, zélé et motivé.
  - Offrir des possibilités adéquates de perfectionnement et de développement.
  - Instaurer une culture d'entreprise partenariale, permettant l'épanouissement du potentiel des collaborateurs.
- **Directives sur l'intégration de la perspective de l'égalité** dans la politique du personnel du canton de Berne (ACE 1884/2004)

## 4.2 Bases spécifiques

Il existe dans les Directions et leurs unités administratives des bases spécifiques et des prescriptions légales qui régissent des aspects particuliers en matière de développement du personnel (p. ex. formation obligatoire en vertu de la législation).

## 5 But du concept de développement du personnel

Le présent Concept général de développement du personnel

- permet une **compréhension uniforme des notions et des méthodes** dans le domaine du développement du personnel,
- clarifie la **répartition des tâches** et optimise l'**organisation** du développement du personnel,
- permet de garantir des **processus efficaces et efficaces** dans le domaine du développement du personnel, en particulier pour l'acquisition d'instruments en la matière, et
- contribue ainsi à renforcer l'action fondée sur la culture d'entreprise.

## 6 Importance du concept de développement du personnel

Les spécialistes<sup>1</sup> s'accordent aujourd'hui à penser que, dans sa forme moderne, le **développement du personnel** est **stratégique** : il est fondé sur une **stratégie systématique** et **axé sur les effets**.

Le développement du personnel favorise la **formation permanente** et l'**organisation apprenante**, qui constituent les clés pour aborder les défis de demain (changement rapide de la société et des technologies, évolution démographique).

Le présent concept définit le cadre de l'approche future du développement du personnel dans l'administration bernoise. Il s'adresse à différents groupes cibles : d'une part il doit aider les **responsables hiérarchiques et les spécialistes des ressources humaines** dans le choix des actions de développement du personnel ; d'autre part, il doit servir de **guide aux agents cantonaux** qui ont des besoins de développement. En outre, il décrit et explique les **rôles de tous les acteurs** qui interviennent dans le domaine du développement du personnel.

---

<sup>1</sup> dont un grand nombre se réfèrent à Norbert Thom, Moderne Personalentwicklung, Gabler éditeur, Wiesbaden, 2008

## 7 Fondements théoriques du développement du personnel

### 7.1 Définition du développement du personnel

Le développement du personnel renforce de manière systématique les capacités des collaborateurs et contribue à leur réussite professionnelle. À titre d'orientation stratégique, il est ajusté

- aux objectifs de l'entreprise (dans l'administration du canton de Berne, ils sont définis notamment dans divers actes législatifs et dans le programme gouvernemental de législature),
- aux impératifs du travail et
- aux attentes professionnelles des collaborateurs (maintien de la compétitivité sur le marché de l'emploi).

En référence aux définitions de la théorie<sup>2</sup>, on peut décrire le développement du personnel comme l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel dans l'entreprise (c.-à-d. de leur arrivée dans l'entreprise jusqu'à la fin de leur activité dans celle-ci). Le développement du personnel – axé sur la gestion de l'entreprise – représente un facteur important de promotion des performances de l'entreprise. Il tient compte dans la même mesure des besoins du personnel et de ceux de l'employeur, en favorisant la formation permanente, l'organisation apprenante et le processus d'amélioration continu. Dans cette perspective, le développement du personnel procure une assistance aussi bien lors d'événements positifs (p. ex. prise en charge d'une activité d'encadrement) que dans des situations difficiles (p. ex. changement de domaine d'activité, modification du cahier des charges, conflits, maladie, etc.). Le développement du personnel favorise donc le développement de l'entreprise en programmant des processus ciblés d'apprentissage, de développement et de changement dans le domaine du développement du personnel en entreprise (qualification des personnes) ; il recoupe divers éléments du développement de l'organisation (qualification du système).

*Exemples d'application : accomplissement d'un cours de perfectionnement, coaching, accompagnement lors d'un remplacement externe ou d'une réorientation. Il s'agit dans ces cas-là d'actions de développement du personnel qui visent à combler des lacunes dans le domaine des compétences.*

---

<sup>2</sup> Les développements qui suivent se fondent sur l'ouvrage de Walter Schöni, Praxishandbuch Personalentwicklung, éditions Rüegger, Chur / Zurich, 2001.

## 7.2 Définition du développement stratégique du personnel

Le développement du personnel est stratégique lorsqu'il se fonde sur une stratégie<sup>3</sup>. Dans les grandes entreprises, les postulats stratégiques sont organisés « en cascade ». Au sommet de l'appareil normatif de l'organisation se trouve la stratégie de l'entreprise. Dans le cas de l'administration cantonale, cette stratégie découle notamment du programme gouvernemental de législature, dont les objectifs permettent de déterminer la politique et la stratégie en matière de personnel. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les fonctions stratégiques des ressources humaines (RH) :

| Stratégie de l'entreprise                                |            |                                   |                         |   |
|--|------------|-----------------------------------|-------------------------|---|
| Politique du personnel / stratégie relative au personnel |            |                                   |                         |   |
| Processus  |            |                                   | Fonctions transversales |   |
| Recrutement  | Engagement | <b>Développement du personnel</b> | Fidélisation            | Libération des fonctions  |
|  |            |                                   |                         | Marketing du personnel<br>Controlling du personnel<br>Information du personnel<br>Organisation de la gestion du personnel |

Illustration 1 : Processus RH (d'après N. Thom, Université de Berne)

La gestion stratégique du personnel comprend donc d'une part différents **processus**, dont le **développement du personnel**, et d'autre part des **fonctions transversales** tout aussi importantes, englobant des activités qui revêtent une importance pour la gestion du personnel dans son ensemble. Le **développement du personnel**, en tant que **processus central**, fournit en particulier les contributions et prestations spécifiques suivantes:

- **Marketing du personnel :**

Le développement du personnel est un facteur de plus en plus important de marketing du personnel. Compte tenu de l'évolution démographique, il faut en faire une priorité car une offre attrayante de développement du personnel peut constituer un critère essentiel de choix pour les personnes cherchant à changer de poste.

*Exemple pratique : L'offre d'emploi mentionne le vaste éventail de cours proposés et les bonnes conditions de formation.*

<sup>3</sup> Matthias T. Meifert, in: Strategische Personalentwicklung, éditions Springer Berlin, 2008 (page 4 ss.)

- **Controlling du personnel :**

Afin de permettre un développement du personnel à la fois ciblé et efficace, il convient de mettre en place un controlling uniforme de la formation dans le cadre du controlling du personnel. Cela comprend la planification, la réalisation, le pilotage et le contrôle des processus et des offres. Le controlling de la formation fournit une vue d'ensemble des activités de formation et garantit un emploi efficient des moyens dans l'intérêt du service.

*Exemple pratique : chaque collaborateur peut accéder à son portefeuille de formations d'un simple clic.*

- **Information du personnel :**

Le développement du personnel nécessite un ensemble de canaux d'information bien organisés, de sorte que tous les acteurs et personnes intéressées disposent en temps voulu de toutes les informations qui leur sont nécessaires pour remplir leur rôle ou répondre à leurs besoins.

*Exemple pratique : lors de la mise en place du mentorat, on a utilisé divers canaux pour faire en sorte que les personnes intéressées et les groupes cibles reçoivent les informations requises en temps voulu et sous une forme compréhensible.*

- **Organisation de la gestion du personnel :**

L'efficacité et l'efficacité du développement du personnel dépendent essentiellement d'une répartition claire du travail entre les services qui assument des tâches stratégiques et les unités administratives qui assurent l'exécution au niveau opérationnel.

*Exemple pratique : dans le domaine de la gestion de la santé en entreprise (GSE), la conception relève de l'Office du personnel, tandis que l'exécution et le traitement de questions spécifiques incombent aux unités administratives.*

Le développement du personnel fournit ainsi une **contribution de plus en plus importante et novatrice à la gestion stratégique du personnel** et donc à **l'amélioration des performances** de l'organisation tout entière.

## 8 Mesures visant à réaliser le développement stratégique du personnel (situation cible)

### 8.1 Réalisation de la situation cible

Les chapitres ci-après forment le fondement contraignant (éléments cibles) des concepts de développement du personnel que les Directions, la Chancellerie d'État et leurs unités administratives devront formuler par la suite. Les indications qui suivent vous serviront en quelque sorte de « livre de recettes » pour élaborer vos propres concepts, qui doivent contenir en particulier les points suivants :

- modèle de table des matières ;
- définition et signification du développement du personnel - et présentation des spécificités correspondantes - dans la Direction concernée / à la Chancellerie d'État ;
- processus d'inventaire et de couverture des besoins comprenant ces éléments :
  - « consommation obligatoire » de mesures offertes de manière centralisée (par l'Office du personnel),
  - « consommation obligatoire » selon les consignes de la Direction ou de l'unité administrative concernée,
  - besoins spécifiques des unités administratives et couverture de ces besoins ;
- couverture des besoins : utilisation des instruments adaptée en fonction des consignes « centralisées » et des besoins décentralisés (voir annexe) ;
- organisation du développement du personnel dans la Direction/Chancellerie d'État ;
- financement des offres de développement du personnel ;
- aspects personnels du développement du personnel ;
- communication et information ;
- assurance-qualité et développement de la qualité ;
- pilotage / controlling.

### 8.2 Processus d'inventaire et de couverture des besoins

La réalisation d'un développement stratégique du personnel dans l'administration du canton de Berne exige un pilotage des processus d'inventaire et de couverture des besoins. Ces processus doivent permettre de **déterminer les compétences** que possèdent les collaborateurs (planifier), de **formuler les capacités requises** au plan stratégique et dans l'intérêt du service (recenser), puis de combler les lacunes identifiées en mettant sur pied des **mesures de développement du personnel ciblées et à long terme** (convenir / qualifier / piloter).

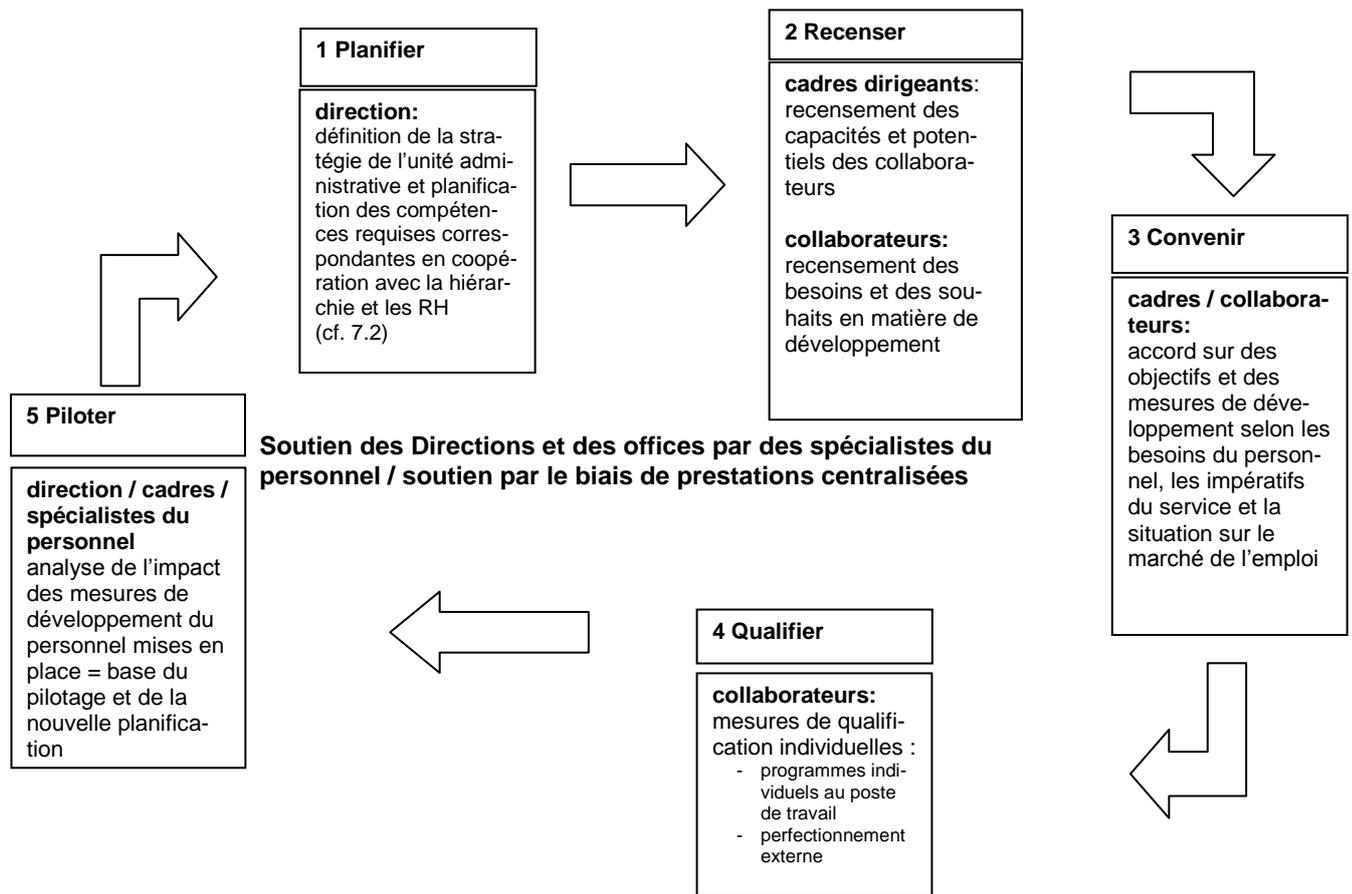


Illustration 2 : Présentation schématique du développement stratégique et opérationnel du personnel

Cela signifie qu'en amont du développement du personnel d'ordre opérationnel tel qu'il était pratiqué auparavant, il faut une réflexion sur le développement du personnel d'ordre stratégique et des fondements.

Pour les unités administratives, cela implique que **leur direction doit, avec l'aide des services de gestion du personnel, définir et arrêter le développement stratégique du personnel avant les entretiens périodiques d'évaluation** (accords sur les objectifs à atteindre).

Le modèle de compétences utilisé depuis quelques années dans l'administration du canton de Berne forme une trame générale pour déterminer, puis pour développer, les aptitudes des collaborateurs en termes de compétences personnelles, sociales, professionnelles et de direction. Il doit être appliqué en tenant compte dans chaque cas de la situation professionnelle considérée (c.-à-d. du profil d'exigences d'un poste particulier). Ce modèle de compétences est aussi utilisé lors de la sélection de nouveaux collaborateurs.

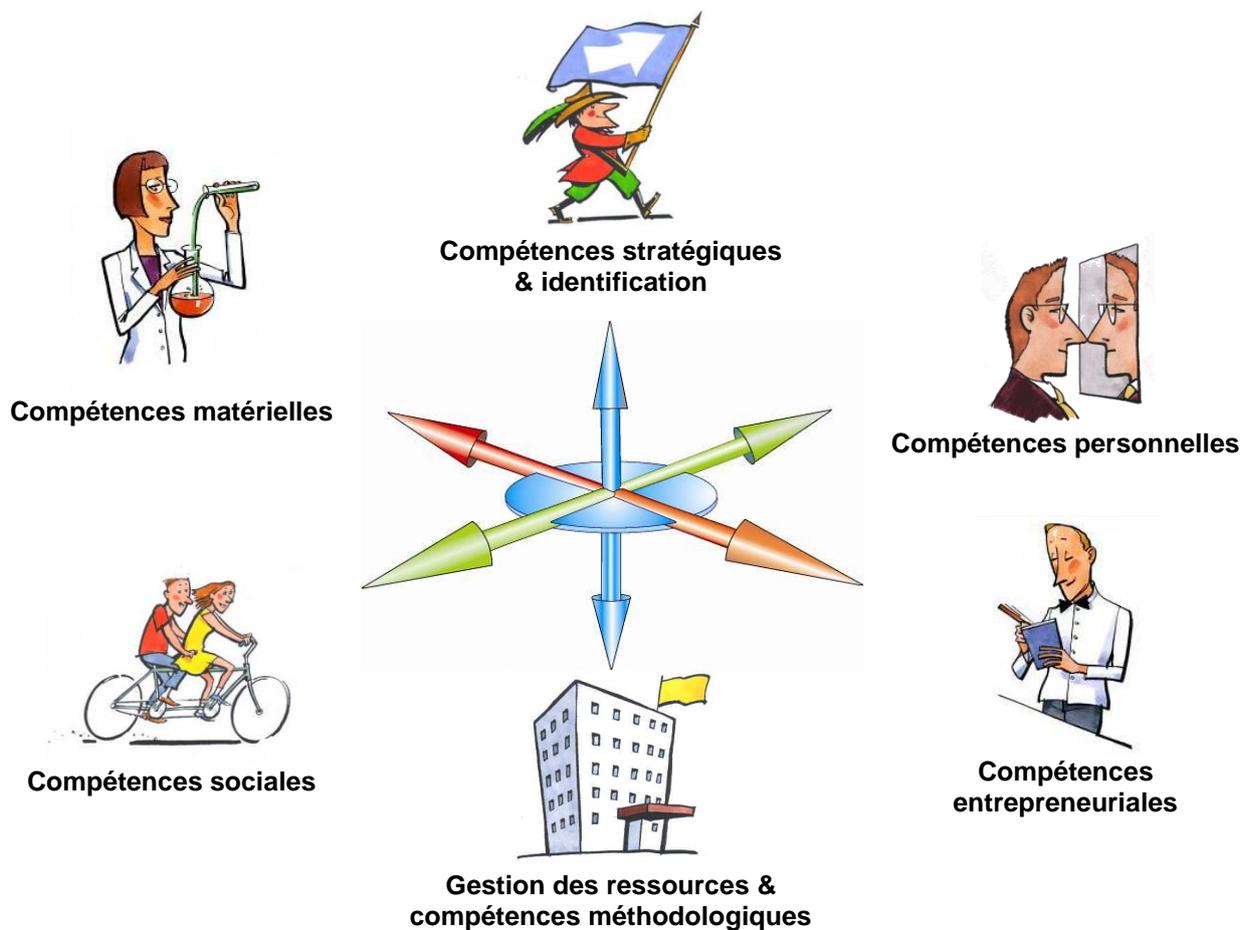


Illustration 3 : Modèle de compétences du canton de Berne

### **Exemples pratiques :**

- **Développement du personnel :**  
*Un agent cantonal prend en charge une fonction dirigeante. Pour cela, il lui faut développer notamment des compétences de direction. Il est donc convenu lors de l'entretien d'évaluation périodique (EEP) qu'il suivra une formation en ce sens. Avant de commencer, l'agent en question peut solliciter quelques heures de coaching pour éclaircir personnellement le rôle qui lui incombe et bénéficier d'un accompagnement dans sa fonction de direction. Le résultat de ces mesures de qualification fait ensuite l'objet d'une évaluation en commun.*
- **Développement de l'organisation :**  
*Une unité administrative est sur le point de mettre en place un nouveau système de gestion de documents. Il faut identifier les lacunes quant aux connaissances et déterminer quelles mesures permettront d'apporter les savoirs requis dans cette unité administrative.*

## 9 Organisation future du développement du personnel

### 9.1 Acteurs et tâches

| Acteur   | Tâche   | Compétence  | Responsabilité   |
|--|---|---|--|
| <b>Conseil-exécutif</b>  | Attribution du mandat de base   | Définition d'objectifs et de consignes  | Controlling des objectifs  |
| <b>Office du personnel</b><br>(voir aussi le chiffre 9.2)  | <b>Activités centralisées</b> , notamment : exécution du mandat de base, conception du développement stratégique du personnel, acquisition/entretien d'instruments, réalisation du controlling de la formation, offre de cours centraux | Ediction d'instructions et de directives  | Accomplissement des tâches qui lui sont déléguées ; exécution / respect des instructions et directives                         |
| <b>Conférence du personnel (PEKO)</b>  | Conférence spécialisée qui fait le lien entre l'Office du personnel et les Directions/la Chancellerie d'État  | Organe consultatif ; coordination et information dans le domaine opérationnel                 | Participation à la mise en œuvre, mission d'information  |
| <b>Commission Développement du personnel</b>   | Groupe de spécialistes chargé de préparer les dossiers à l'intention de la PEKO   | Conseil aux unités administratives sur les questions concernant le développement du personnel | Apports de données appropriés et opportuns à la Commission. Exécution de mandats   |
| <b>Directions / Chancellerie d'État et leurs unités administratives</b><br>(voir aussi le chiffre 9.3) | <b>Activités décentralisées</b> , notamment : formation et perfectionnement spécifiques, conception, exécution, pilotage et coordination des mesures de développement du personnel spécifiques à la Direction /Chancellerie d'État      | Conseil aux cadres dirigeants et aux collaborateurs   | Contribution à l'exécution de la stratégie de l'administration dans son ensemble ; mise en œuvre de la stratégie de la DIR/CHA |

### 9.2 Activités centralisées de développement du personnel

#### L'Office du personnel

- est responsable du développement stratégique du personnel au niveau du groupe ; il soutient en particulier la planification du recrutement et la fidélisation des agents cantonaux ainsi que l'adaptation et l'amélioration de leurs qualifications ;
- conçoit et coordonne le développement du personnel pour l'ensemble de l'administration cantonale, et assure les échanges en la matière avec les Directions et la Chancellerie d'État ou leurs unités administratives ;

- propose, sous la forme de centres de compétences qualifiés, les prestations de conseil qui doivent, pour des raisons particulières (connaissances spécifiques, rapport coût-efficacité, discrétion, etc.), être fournies de manière centralisée ;
- procure et entretient les instruments et utilitaires destinés au développement du personnel, d'entente avec les Directions et la Chancellerie d'État ;
- élabore des instructions et des consignes avec le concours des Directions ;
- assure le controlling de la formation, et
- propose un programme de cours centraux.

### **9.3 Activités décentralisées de développement du personnel**

Les **Directions et la Chancellerie d'État, ou leurs unités administratives**, exécutent le processus de développement du personnel d'entente avec l'Office du personnel et conformément à ses consignes et ses instructions. Elles sont chargées, en particulier

- de concevoir et de coordonner les mesures de développement du personnel concernant la Direction/Chancellerie d'État, en conformité avec le développement stratégique du personnel et la stratégie de la DIR/CHA ;
- de mettre en œuvre la stratégie de développement du personnel de la DIR/CHA ou de l'office concerné ;
- de proposer des actions de développement du personnel répondant aux besoins du personnel et aux impératifs du service, si tant est qu'elles ne soient pas déjà offertes de manière centralisée ;
- d'assurer les formations et perfectionnements spécifiques ;
- de piloter les mesures de développement du personnel en fonction des processus du groupe, et
- de conseiller les organes de direction, les cadres et les agents cantonaux sur toutes les questions concernant le développement du personnel.

### **9.4 Rôles**

#### **Collaborateurs**

Les collaborateurs veillent activement et de leur propre chef, d'entente avec leur hiérarchie, à acquérir et à conserver les compétences nécessaires dans l'intérêt du service et répondant aux besoins du marché. Ils fournissent leur contribution en réalisant les objectifs convenus lors de l'EEP et en exécutant les tâches dans la mesure de leurs possibilités. Ils mettent à la disposition de l'organisation les connaissances qu'ils ont acquises grâce aux mesures de qualification, conformément aux accords passés avec leur hiérarchie.

#### **Supérieurs hiérarchiques**

Les supérieurs hiérarchiques sont responsables de l'orientation stratégique du développement du personnel pour ce qui concerne leurs collaborateurs. Il est indispensable à cet effet d'élaborer une stratégie pour l'unité administrative concernée. Les supérieurs hiérarchiques conviennent en outre avec leurs collaborateurs d'objectifs et de mesures adaptés aux besoins individuels, aux impératifs du service, à la situation sur le marché de l'emploi et aux évolutions dans l'environnement professionnel. Ils s'assurent, par des mesures appropriées, que le savoir acquis par leurs collaborateurs est transféré dans l'unité administrative et qu'il peut y servir durablement.

## Gestion des RH

La Gestion des ressources humaines assiste les collaborateurs ainsi que les supérieurs hiérarchiques pour toutes les questions touchant au développement du personnel. Elle veille en particulier à ce que le conseil et l'exécution soient techniquement corrects.

### 9.5 Communication et information

| Support  | Date / Périodicité   |
|--|--|
| Pages internet                                   | en permanence, en cas de changement des contenus / de nouvelles offres, etc. |
| Publication du programme des cours sur internet  | en octobre   |
| Séances d'information sur le programme des cours | au 4 <sup>e</sup> trimestre  |
| Articles spécialisés                             | périodiquement   |
| Exposés et présentations, cours spécifiques      | continuellement, à la demande  |
| Articles dans le journal du personnel BE-Info    | régulièrement, en cas de changement des contenus / de nouvelles offres, etc. |
| Forum spécialisé RH                              | environ 3 fois par an  |

*Exemple pratique : Les Directions / la Chancellerie d'État vérifient si leur organisation est structurée selon ces critères et procèdent éventuellement aux ajustements nécessaires (p. ex. délégation d'un spécialiste aux réunions de la Commission Développement du personnel ; voir ci-avant le chiffre 9.3).*

### 9.6 Coût et financement du développement du personnel

D'après les explications qui précèdent, il faut obligatoirement vérifier et redéfinir la répartition des coûts entre les Directions / la Chancellerie d'État et leurs unités administratives. Ces tâches font partie des travaux relatifs au concept de détail (cf. chiffre 10).

Les travaux ultérieurs liés au présent concept pourront se traduire par des transferts de ressources. Les mesures nécessaires et les ébauches de solution correspondantes seront évaluées après l'achèvement des travaux sur le concept dans les Directions et à la Chancellerie d'État.

*Exemple pratique : Comme les actions obligatoires de développement des dirigeants et des cadres sont proposées de manière centralisée, on pourra abandonner à l'avenir les offres décentralisées visant le même objectif. Les ressources ainsi libérées au plan décentralisé seront mises à disposition pour les offres centralisées.*

## 9.7 Bénéfices du développement du personnel

Il ne sera possible de se prononcer au sujet du « retour sur investissement » concret des dépenses engagées pour le développement du personnel qu'après l'exécution des mandats des Directions et de la Chancellerie d'État, et plus précisément après la réalisation du controlling de la formation.

## 9.8 Controlling de la formation

Le controlling de la formation englobe la planification, la réalisation, le pilotage et le contrôle des processus et des offres. Il fournit une vue d'ensemble des activités de formation et assure un emploi efficient des moyens dans l'intérêt du service et sous l'angle de la culture d'entreprise.

Le controlling de la formation forme la base d'une gestion des connaissances à la fois qualitative et quantitative. Cet instrument doit aussi permettre de mesurer le transfert de savoir dans le contexte professionnel, et donc de déterminer si les connaissances acquises peuvent être employées utilement dans le travail au quotidien. Il est nécessaire en outre de formuler non seulement des objectifs d'apprentissage, mais aussi des objectifs de transfert, et de mesurer s'ils sont réalisés. La mise en place d'un controlling de la formation permet de mieux piloter le processus de développement du personnel.

*Exemple pratique : L'Office du personnel prépare la mise en place d'un controlling centralisé de la formation, qui pourra être progressivement introduit, développé, mais aussi ajusté en fonction des besoins futurs.*

## 10 Mandat d'exécution aux Directions et à la Chancellerie d'État

Les Directions et la Chancellerie d'État sont chargées d'élaborer un **concept de développement du personnel destiné à leur niveau ou à celui de leurs unités administratives, ou le cas échéant de vérifier et d'adapter les concepts qui existent déjà**. Elles bénéficient pour ce faire du soutien de l'Office du personnel.

Elles s'appuient dans ces travaux sur les principes formulés dans le présent Concept général. De plus, elles doivent tenir compte des offres existantes qui sont listées à l'annexe 3, afin d'éviter les doublons.

## 11 Calendrier sommaire

- 2010 Prise de connaissance du Concept / délivrance du mandat d'exécution par le Conseil-exécutif (printemps 2010)  
Réalisation d'une première série de mesures par l'Office du personnel / changements d'ordre organisationnel  
Mise en œuvre d'une première série de mesures du Concept de développement des dirigeants et des cadres et de la Stratégie de gestion de la santé en entreprise
- 2012 Discussion avec l'Office du personnel des concepts de développement du personnel des Directions et de la Chancellerie d'État, et évaluation de leur conformité avec le Concept général de développement du personnel
- 2013 Vérification du présent Concept après consolidation des retours d'informations

\* \* \* \* \*

# Annexe 1: Etude sur le développement du personnel (empiricon, mars 2008)



**Kanton Bern**  
Canton de Berne

**Office du personnel du canton de Berne**

## **Développement du personnel: analyse de la situation actuelle**

**Présentation sommaire des résultats**

---

**Mai 2008**

Réalisation et évaluation:

**empiricon**

| AG für Personal- und Marktforschung | Berne



### Taux de réponse

- Au total, 59 personnes ont participé à l'enquête « Développement du personnel : analyse de la situation actuelle dans le canton de Berne », ce qui représente un **taux de réponse** extrêmement élevé de **86,8 pour cent**. Il a été possible d'évaluer 57 fichiers de données, soit un taux d'exploitation de 83,8 pour cent. Cela constitue donc une excellente base pour exposer la situation actuelle et déterminer les besoins en matière de développement du personnel.

### Fondements du développement du personnel

- La **base des mesures de développement du personnel** la plus souvent citée est la stratégie en matière de personnel, avec 31 pour cent des réponses (nombre d'occurrences, n=15), suivie du modèle de compétences avec 20 pour cent (n=10). Parmi les « autres » fondements indiqués, c'est la Charte de la fonction publique qui revient le plus souvent (n=4) dans les réponses des personnes sondées.
- La plupart (88%, n=49) des personnes ayant participé à l'enquête estiment que les **services centraux** de l'Office du personnel sont connus dans leur unité administrative.
- 48 pour cent (n=27) des participants et participantes pensent qu'il existe des **cours de formation et de perfectionnement obligatoires** en vertu de dispositions légales dans leur unité administrative. Le perfectionnement obligatoire le plus souvent proposé (n=6) est la formation des apprenant-e-s et la formation pédagogique.
- Les personnes interrogées sont 45 pour cent (n=25) à penser qu'il existe une **réglementation supplémentaire** dans leur unité administrative en plus du cadre légal général fixé par l'ordonnance sur le personnel. Plusieurs d'entre elles (n=7) citent à cet égard des directives, lignes directrices, programmes et ordonnances concernant la formation et le perfectionnement.

### Formation et perfectionnement

- Les personnes sondées mentionnent le plus souvent (n=19) l'aspect direction/management à propos des **déficits en matière de formation et de perfectionnement**. On trouve ensuite en deuxième position déjà, avec 10 occurrences, l'affirmation selon laquelle il n'existerait pas de déficiences notables. Concernant l'aspect information/communication, certaines personnes interrogées estiment que des mesures supplémentaires s'imposent (n=7). Selon les participants et participantes, il y aurait aussi matière à amélioration dans le domaine informatique.



### Formation et perfectionnement (suite)

- La question de savoir quels **déficits de formation l'Office du personnel pourrait combler** suscite des avis contradictoires: si 8 des personnes sondées estiment que l'Office du personnel pourrait combler tous les déficits (p. ex. aussi en recourant à des tiers), 5 considèrent au contraire qu'il ne peut en réduire aucun. La plupart des participant-e-s (n=9) sont d'avis que l'Office du personnel devrait se charger de l'aspect direction/management.
- Moins de la moitié des participants et participantes (44%, n=24) indiquent que les **besoins de formation sont recensés de manière systématique** dans leur unité administrative. Dans les unités administratives qui recensent systématiquement ces besoins, l'entretien d'évaluation périodique (EEP) est, de loin, la méthode la plus utilisée (n=20).
- Près des deux tiers des personnes interrogées (65%, n=35) déclarent qu'il n'existe **pas de planification ou d'encouragement systématique de la relève** dans leur unité administrative. Quatre personnes affirment en revanche que des mesures en ce sens sont déjà en cours d'élaboration dans leur unité administrative. La base la plus souvent citée à cet égard est également l'EEP (n=3).
- Pour la **formation informatique**, c'est l'Office d'informatique et d'organisation (OIO) qui est le plus souvent sollicité (42%, n=30), suivi par Comperio (21%, n=15) à la deuxième place. En ce qui concerne les autres prestataires, 8 personnes mentionnent des cours externes de formation informatique.
- La plupart des personnes interrogées (95%, n=52) considèrent que les **cours centraux** proposés par l'Office du personnel sont connus dans leur unité administrative. Trois personnes seulement sont d'avis contraire.
- 76% (n=39) des participants et participantes pensent que les **cours** proposés par l'Office du personnel sont **utilisés de manière appropriée** dans leur unité administrative. Les raisons invoquées pour expliquer que les agents et agentes cantonaux ne tirent pas parti de ces cours sont diverses, par exemple : charge de travail, manque de temps ou absence de nouveaux cours qui ferait que le personnel de longue date ne trouve plus de formation adéquate.



### Mesures au poste de travail

- Pour répondre à la question concernant les instruments et les méthodes de développement du personnel, les personnes sondées avaient le choix entre trois types de réalisation et pouvaient citer trois groupes cibles différents. Voici les trois instruments et méthodes les plus souvent mentionnés à cet égard:

#### Réalisation :

Réalisation propre: programme d'intégration des nouveaux agent-e-s, entretien d'évaluation et consultation collégiale.

Utilisation de l'offre de l'OP: développement des dirigeant-e-s et des cadres, entretien d'évaluation, direction de projet

Utilisation d'autres offres : développement d'équipe, coaching et évaluation

#### Groupes cibles :

Agent-e-s : entretien d'évaluation, programme d'intégration des nouveaux agent-e-s et développement d'équipe

Cadres dirigeant-e-s (hiérarchie) : entretien d'évaluation, développement des dirigeant-e-s et des cadres, programme d'intégration des nouveaux agent-e-s

Direction de projet : direction de projet, entretien d'évaluation et programme d'intégration des nouveaux agent-e-s

- En ce qui concerne les **critères d'identification des personnes pouvant utiliser les instruments et méthodes du développement du personnel**, ce sont les besoins de l'unité administrative ainsi que les tâches, compétences et responsabilités des personnes cibles qui reviennent le plus souvent dans les réponses (29% des réponses pour chacun de ces critères). Les besoins personnels du public cible arrivent en deuxième position (22% des réponses), tandis que l'analyse des besoins et l'orientation sur la stratégie sont nettement moins souvent cités (10% des réponses pour chacun de ces critères).
- L'**évaluation du transfert des connaissances** se fait dans la plupart des cas (n=12) à travers l'appréciation des supérieur-e-s hiérarchiques, par exemple lors d'un entretien de feedback, lors de l'entretien d'évaluation périodique ou dans le travail quotidien. Un nombre de personnes relativement important (n=8) affirme qu'il n'existe pas d'évaluation systématique du transfert des connaissances. Plusieurs participants et participantes (n=7) indiquent que le perfectionnement est évalué à l'aide d'un formulaire ou d'un questionnaire.



### Réalisation de mesures de développement du personnel

- Les réponses concernant le **nombre de responsables du développement du personnel (DP)** ont été réparties en 6 groupes. Les 2 groupes cités le plus souvent (16 réponses chacun) sont « 2 à 3 personnes » et « 4 à 10 personnes ». Dans 4 cas, personne n'est chargé du développement du personnel au sein de l'unité administrative. Deux réponses mentionnent plus de 20 personnes.
- Les réponses concernant le **pourcentage de poste** occupé par ces responsables ont également été réparties en 6 groupes. Le plus souvent cité (8 fois) est le groupe « 6 à 10 pour cent de poste », tandis que les groupes « jusqu'à 5 pour cent » et « 11 à 20 pour cent » sont tous deux mentionnés 7 fois.
- Une nette majorité de 61 pour cent des unités administratives disposent de leurs **propres locaux de formation**. Concernant les deux Directions INS et JCE, la majeure partie des participants et participantes indiquent qu'il n'existe pas de tels locaux.
- La plupart des personnes interrogées (n=15) déclarent qu'il n'existe pas de **matériel électronique pour réaliser des actions de développement du personnel** dans leur unité administrative. Cinq participants et participantes mentionnent l'utilisation d'évaluations de cours en ligne.

### Assistance de l'Office du personnel

- Les cinq **instruments et méthodes** les plus souvent cités, pour lesquels les personnes interrogées souhaiteraient **d'avantage de soutien de la part de l'Office du personnel**, sont le développement des dirigeant-e-s et des cadres, le coaching, la planification de carrière, le développement d'équipe et le feedback à la hiérarchie.
- A la question sur les **offres actuelles de l'Office du personnel qui ne sont pas nécessaires** du point de vue des unités administratives, les personnes sondées répondent en indiquant le plus souvent ces 5 thèmes : système de parrainage, supervision, programme d'intégration des nouveaux agent-e-s, carrière spécialisée et consultation collégiale.
- Les questions sur les **offres souhaitées** qui n'existent pas encore donnent lieu à une variété de réponses. Le thème des mesures d'hygiène apparaît deux fois ; tous les autres ne sont mentionnés qu'une seule fois.
- Concernant les principales **actions d'urgence** que l'Office du personnel devrait mettre en place, les propositions sont également multiples. L'aspect information/marketing est plusieurs fois mentionné: il s'agirait de mieux faire connaître les offres concernées, par exemple au moyen d'une brochure et/ou via l'intranet.



### Assistance de l'Office du personnel (suite)

- En ce qui concerne les **mesures à long terme et les actions de développement de l'Office du personnel**, les réponses sont également hétérogènes. Les thèmes les plus souvent abordés sont les suivants: planification de carrière / concept de développement du personnel, mesures en faveur du personnel senior, coaching / pool de coaching, canton en qualité d'employeur attrayant, et offre de cours.

### Controlling du personnel

- Les deux questions portant sur le **controlling du personnel en termes à la fois qualitatifs et quantitatifs** donnent lieu à une évaluation uniforme: 40 pour cent des personnes sondées (n=21) déclarent qu'un controlling du personnel de type quantitatif est mis en place dans leur unité administrative. Le même consensus se dégage pour la question concernant l'application de solutions de controlling du personnel de type qualitatif.

### Conditions de développement du personnel

Il est intéressant d'étudier les conditions qui doivent être remplies pour que les mesures de développement du personnel puissent déployer leurs effets de façon optimale dans les unités administratives des personnes sondées. Quatre « volets » ont été distingués à cet égard:

- Conditions d'ordre politique et juridique:**  
**Quatre** aspects reviennent plusieurs fois dans les réponses: **d'une part**, certains aspects juridiques comme les bases légales générales des droits au perfectionnement ou des obligations en la matière; **d'autre part**, le droit du personnel, qui devrait intégrer davantage le développement du personnel, et pas seulement la formation et le perfectionnement. Les personnes sondées estiment **en outre** que les autorités politiques et la direction devraient demander et soutenir les mesures de développement du personnel.



### Conditions de développement du personnel (suite)

■ **Conditions économiques et sociales :**

Certains participants et participantes abordent le thème du budget consacré au développement du personnel et aux mesures de perfectionnement professionnel, sous l'angle par exemple de la mise à disposition d'un budget suffisant ou de la répartition équitable du budget disponible. En outre, les personnes sondées soulèvent la question du temps nécessaire pour le développement du personnel et le perfectionnement. Elles considèrent d'une part qu'il faut disposer de ressources en personnel suffisantes pour qu'un perfectionnement puisse être organisé, et d'autre part que les suppléances doivent être clairement réglementées durant les cours de formation et de perfectionnement. Selon les réponses, les agents et agentes cantonaux devraient eux aussi voir les mesures de formation et de perfectionnement comme une opportunité pour maintenir ou renforcer leur compétitivité sur le marché de l'emploi, et par conséquent être ouverts au perfectionnement.

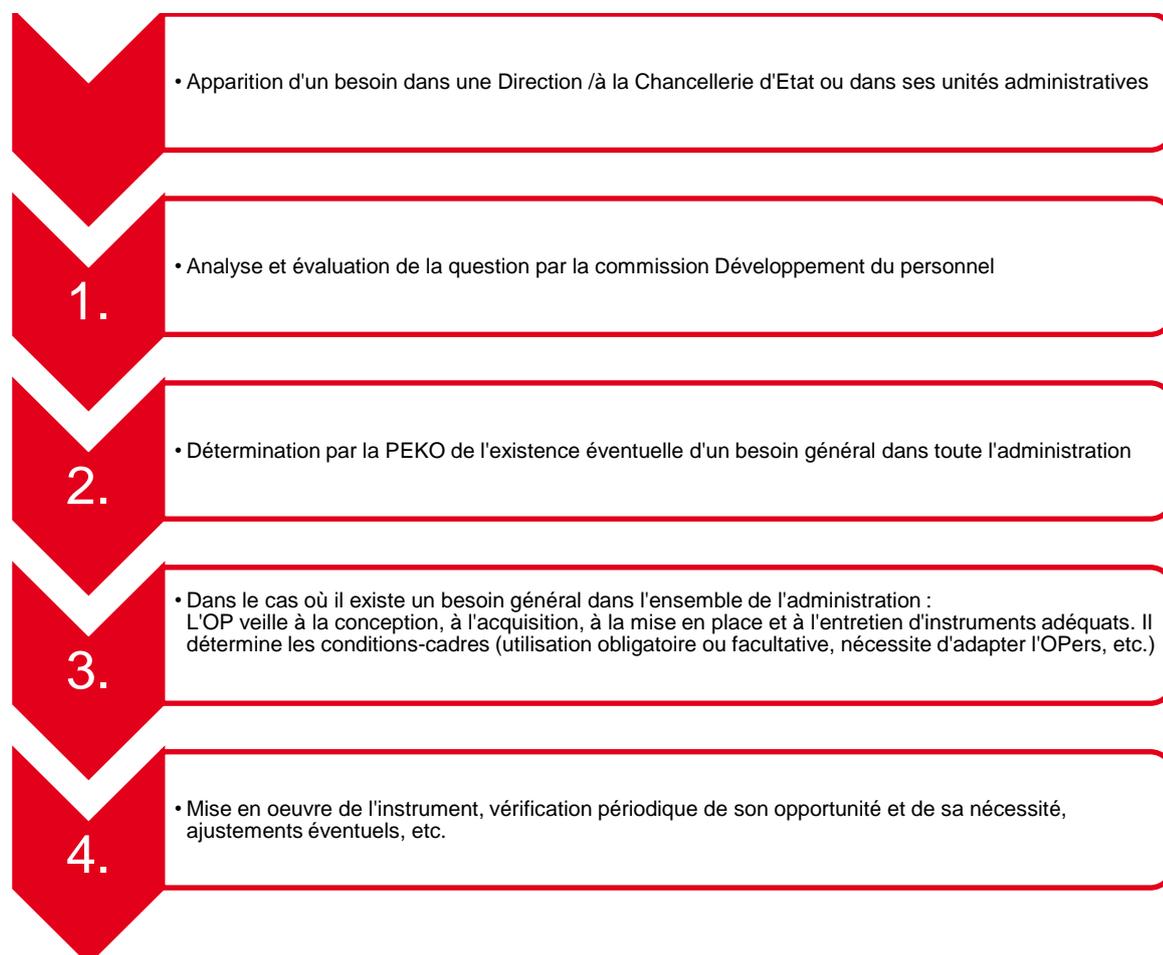
■ **Conditions culturelles :**

Trois thèmes reviennent plusieurs fois en ce qui concerne les conditions culturelles: les agent-e-s cantonaux, les cadres dirigeant-e-s/supérieur-e-s hiérarchiques et l'administration. Comme les personnes sondées l'ont déjà indiqué à propos des conditions économiques et sociales, le personnel devrait avoir conscience du fait qu'il doit se perfectionner en permanence, et donc se montrer disposé à le faire. En ce qui concerne la question de la direction et de la hiérarchie, les participants et participantes estiment qu'il serait souhaitable d'accorder une grande importance au développement du personnel et de le promouvoir en conséquence. Aussi faudrait-il ancrer le thème du développement du personnel dans la culture d'entreprise de l'administration.

■ **Autres conditions :**

Les personnes interrogées mentionnent le plus souvent à cet égard les ressources de personnel qui doivent être disponibles pour permettre de réaliser des actions appropriées de développement du personnel.

## Annexe 2 : Processus d'acquisition dans le domaine du développement du personnel



## **Annexe 3 Couverture des besoins : offres, méthodes et instruments, formes d'apprentissage**

### **3.1 Offres (existantes ou en préparation) :**

- **Concept de développement des dirigeants et des cadres (Concept DDC)** : en préparation, approbation par le Conseil-exécutif prévue au printemps 2010 éventuellement à vérifier et à adapter selon les résultats du projet en cours de « politique des cadres » (cf. ACE 387 du 10 mars 2010)
- **Stratégie de gestion de la santé en entreprise (GSE)** : en préparation, approbation par le Conseil-exécutif prévue au printemps 2010

- **Guide de la gestion du changement et la gestion de projet (en allemand)**

- **Formation professionnelle**

- **Programme des cours centraux**

Le Programme des cours centraux édité chaque année par l'Office du personnel vise, grâce à des offres de formation appropriées, à éliminer les divergences qui résultent des nouvelles prescriptions (stratégies, modèle de compétences, facteurs d'influence internes et externes). Les compétences existantes sont ainsi développées de manière ciblée par des mesures appropriées (compétences interdisciplinaires, p. ex. dans le domaine de la gestion du changement et des projets, connaissances spécialisées RH, etc.).

**Ne font pas partie** du Programme des cours centraux les formations techniques spécifiques aux organisations qui sont proposées de manière décentralisée ni les mesures de développement qui découlent des situations particulières des différentes unités administratives.

- **Services de conseil**

L'Office du personnel gère plusieurs services spécialisés et de consultation pour fournir des conseils aux agents cantonaux et aux cadres dirigeants dans les situations les plus diverses :

- Service de consultation pour le personnel (SCPers),
- Service de consultation sur les questions de santé et la gestion de la réintégration,
- Service de conseil aux cadres (SCC) pour les questions d'encadrement au quotidien,
- Service spécialisé en gestion du changement et en gestion de projet (GCP) : conseil, coaching et formation dans les processus de changement et les projets
- Service Central de placement du personnel (SCP) : placement et assistance en cas de perte de poste non fautive

### 3.2 Méthodes et instruments

Pour assister et valoriser les agents cantonaux dans leur parcours professionnel, on choisit l'instrument le mieux adapté à la problématique, voire une combinaison de plusieurs instruments. Selon la phase considérée, le soutien intervient de manière décentralisée dans les unités administratives ou de manière centralisée à l'Office du personnel.

| Thème / offre                                       | Compétence                | Exemples   |
|---|---------------------------|--|
| <b>Actions d'intégration</b>                        |                           |  |
| Accueil au poste de travail                         | décentralisée             | instructions, listes de contrôle   |
| Programmes d'intégration                            | décentralisée             | programmes d'initiation  |
| Introduction à l'administration                     | décentralisée             | réunions d'information, brochures, etc.  |
| Direction d'entreprise                              | centralisée               | guide « Lenken und Leiten in der Verwaltung des Kantons Bern » [Piloter et diriger dans l'administration du canton de Berne] |
| <b>Actions au poste de travail</b>                  |                           |  |
| Mentorat  | centralisée               | programme de mentorat  |
| Gestion des talents                                 | centralisée/décentralisée | concept : centralisé ; réalisation : décentralisée   |
| Coaching  | centralisée/décentralisée | centralisé dans le cadre du service de consultation, sur site par RH et hiérarchie   |
| Supervision   | décentralisée             | soins, psychiatrie selon consignes   |
| Conseil collégial / intervention                    | centralisée               | Concept DDC centralisé   |
| Développement d'équipe                              | centralisée/décentralisée | journées d'équipe  |
| Médiation   | centralisée               | offre du SCPers  |
| Extension des tâches                                | décentralisée             | davantage de tâches avec les mêmes exigences   |
| Enrichissement des tâches                           | décentralisée             | nouvelles tâches avec des exigences accrues  |
| <b>Actions en dehors du poste de travail</b>        |                           |  |
| Perfectionnement / formation spécialisée en interne | décentralisée             | dégagement des routes, perfectionnements SIG   |
| Perfectionnement / formation spécialisée en externe | centralisée/décentralisée | formation aux premiers secours, formation de guide de montagne   |
| <b>Actions de sortie d'emploi</b>                   |                           |  |
| Reclassement  | centralisée               | conseil  |
| Départ à la retraite                                | centralisé                | séminaires de préparation  |
| <b>Diagnostic</b>                                   |                           |  |
| Tests   | centralisée/décentralisée | BIP (inventaire de personnalité de Bochum dans le contexte professionnel)  |

|  |                           |  |
|--|---------------------------|--|
| Centre d'évaluation (assessment center)      | centralisée/décentralisée | carrière de dirigeant / lors de la sélection |
| Centre de développement (development center) | centralisée/décentralisée | direction ou conduite de projet              |
| Bilans                                       | centralisée               | direction ou conduite de projet              |

### 3.3. Formes d'enseignement, formateurs et prestataires

| Forme d'enseignement   | Prestataire                             |
|------------------------|---|
| Séminaire              | Formateur/formatrice interne ou externe |
| Formation diplômante   | Prestataire externe                     |
| Apprentissage en ligne | Prestataire externe ou interne          |

En règle générale, les formateurs et les prestataires de formation externes exercent leurs activités en vertu d'accords contractuels, sur mandat de l'Office du personnel ou des unités administratives.

Le processus décrit à l'annexe 2 s'applique à l'acquisition de prestations externes, en particulier d'instruments informatisés.