



Argentine : la formation professionnelle, un levier pour une gestion efficace et moderne des ressources humaines

L'Argentine, en dépit de ses atouts importants (huitième pays du monde par sa superficie : 2,8 M km², soit plus de 5 fois la France, la 4^e plus grande population d'Amérique latine, des ressources agricoles et minières importantes¹), fait face à une crise économique et monétaire. Le taux d'inflation atteignait 47,6 % en 2018², les comptes de l'État sont dans une situation critique, avec une dette publique qui devrait atteindre 82,1 % du PIB³. C'est pourquoi, le président Mauricio Macri a de nouveau sollicité l'aide du FMI⁴ et mis en place une politique d'austérité⁵.

Cette politique s'est traduite par le **gel de l'augmentation de la paie des agents publics**, mais aussi la **suppression de 1 000 postes à caractère politique**. En 2017, le personnel civil de l'Administration publique comprenait 209 383 agents⁶. L'objectif de Mauricio Macri et d'Andrés Ibarra, à la tête du ministère de la Modernisation, est de **réduire le nombre d'employés publics de 20 %**. La réforme plus globale prévoit la mise en place d'un contrôle de présence, d'une évaluation de la productivité, d'un plan de formation complet et le réaménagement des tâches des employés permanents. Pour ce faire, une prime mensuelle de présence sera instituée : 1 300 dollars pour assiduité parfaite, 910 dollars pour une absence justifiée et 520 dollars pour deux absences justifiées. Le système de contrôle des présences reposera sur la reconnaissance biométrique. Par ailleurs, une prime pour atteinte des objectifs sera instaurée dans le cadre de l'évaluation. Enfin, plusieurs dispositions compléteront cette réforme : l'introduction d'une meilleure adéquation entre les affectations et les profils recherchés, le développement de la mobilité, et l'établissement de plans de carrière administrative. Ces différentes mesures se sont aussi accompagnées d'un **plan de simplification** de l'Administration publique nationale afin de lutter contre la bureaucratie⁷ et d'une **réorganisation de l'ensemble des ministères** (10 à 13 ministères fusionnés ou supprimés⁸) afin de diminuer de 25 % les charges politiques⁹.

Le lancement d'un vaste plan de formation à destination de tous les agents publics : performance, mérite, culture de service public

¹ https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/1977_argentine

² <https://www.latribune.fr/economie/international/argentine-le-taux-d-inflation-a-atteint-47-6-en-2018-803991.html>

³ <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/AR/indicateurs-et-conjoncture>

⁴ <http://www.rfi.fr/ameriques/20180904-argentine-crise-economique-peso-mesures-austerite-macri-fmi>

⁵ <https://www.publicfinanceinternational.org/news/2018/01/argentinian-civil-servants-face-pay-freezes-because-spending-cuts>

⁶ <https://www.infobae.com/politica/2018/01/29/las-claves-del-plan-fitness-que-implementa-el-gobierno-recortes-premios-capacitacion-y-modernizacion-del-estado/>

⁷ <https://www.perfil.com/noticias/politica/el-senado-trata-en-comision-la-reforma-del-estado-para-reducir-la-burocracia.phtml>

⁸ <https://www.publicfinanceinternational.org/news/2018/09/argentina-increase-taxes-and-cut-government-departments>

⁹ <https://www.infobae.com/economia/2018/03/05/el-nuevo-estado-de-macri-asi-se-reordenaron-los-ministerios-mas-importantes-del-gobierno/>

Début 2017, Andrés Ibarra, lance une réforme afin de « hiérarchiser et transformer l'État »¹⁰. Il place **la formation**¹¹ **au cœur du dispositif de modernisation de la fonction publique**, avec l'introduction du **caractère obligatoire de certaines formations** (219 cours proposés), et d'un système de reconnaissance des compétences acquises avec primes ou sanctions à la clé en fonction des résultats obtenus aux examens. La **création d'une université virtuelle** complétera le dispositif afin de réduire l'absentéisme, diminuer les coûts de formation, et former les fonctionnaires de province¹². Ce nouveau dispositif s'appuie essentiellement sur l'Institut national de l'Administration publique¹³. Le plan propose des formations aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. En 2016, 25 000 employés publics ont été formés, ce chiffre atteindra 85 000 dans le futur¹⁴.

En décembre 2017, une première journée de **reconnaissance des employés publics** marque la première étape de la réforme. Cela concerne 7000 employés publics dont 300 présents pour cette journée. On distingue quatre catégories de dispositifs de reconnaissance : la trajectoire (employés publics dont la carrière est d'au moins 25 ans dans la fonction publique), la formation continue (employés formés à l'INAP), les concours (employés ayant intégré la fonction publique sur concours) et les résultats (employés s'étant distingués dans leurs fonctions par des résultats exceptionnels). L'objectif est de créer une **véritable culture du service public**, en reconnaissant la valeur des employés de la fonction publique. La formation et l'implication étant considérées comme des éléments indispensables à l'évaluation des agents.

Comme prévu, l'INAP connaît un renouveau grâce à une augmentation de 60 % de son offre de formation, et la création d'un campus virtuel¹⁵. De nouveaux programmes de formation ont vu le jour dans le cadre de cette réforme ; tels que le programme national de formation municipal, qui vise à former 60 000 agents publics, à distance, aux outils numériques et de gestion avec pour objectif d'améliorer le service rendu aux citoyens¹⁶.

L'innovation au cœur de la réforme de la formation professionnelle

Au-delà de cet effort marqué de formation, un accent très fort est donné à l'innovation. **L'académie de design pour les politiques publiques** (LabGobAr) – qui travaille en étroite collaboration avec l'INAP – est en charge du développement des compétences et des outils d'innovation dans la sphère publique. L'objectif est d'insuffler au sein de la fonction publique argentine une **vraie culture de l'innovation**, alors qu'elle fonctionne encore actuellement beaucoup en silos, et de manière très traditionnelle¹⁷. L'activité de cette académie couvre trois domaines :

- diffusion de connaissances dans le domaine de l'innovation publique ;
- développement des compétences des agents publics en innovation publique, données ouvertes, gouvernement ouvert, et économie numérique ;
- facilitation de constitution de communautés de travail par des réunions, de la participation et des collaborations.

En trois ans, cette nouvelle institution a formé 20 000 agents publics au niveau national et local (140 municipalités et 23 gouvernements provinciaux)¹⁸. Les thèmes de formation sont variés : *design thinking*, méthodes agiles, Intelligence artificielle, gouvernement ouvert et transparence, transformation numérique, *storytelling*, ... Différents types de formats sont proposés aux stagiaires :

- des programmes de formation classiques déterminés à l'avance : des conférences flash, des cours virtuels et des formations en face à face (apprentissage par l'action) ;
- des rencontres de communautés : des rencontres de la communauté numérique, et des marathons de l'innovation ;
- des formations pour les cadres dirigeants : la conception agile de programme de politiques publiques, les nouveaux écosystèmes en matière d'innovation, les multiplicateurs : renforcement des capacités de recherche, de conception et d'évaluation de programmes de formation afin de multiplier les capacités d'innovation au sein du gouvernement, les innovateurs émergents qui réunissent des agents d'horizons différents¹⁹.

¹⁰ <https://www.telam.com.ar/notas/201702/178973-ibarra-capacitacion-empleados-publicos.html>

¹¹ Pour l'année 2017, 78% de la formation des agents publics est assurée par des institutions publiques, le reste étant confié au secteur privé.

¹² <https://www.perfil.com/noticias/politica/obligaran-a-los-empleados-publicos-a-capacitarse-y-rendir-examen.phtml>

¹³ <https://capacitacion.inap.gob.ar/>

¹⁴ <https://www.telam.com.ar/notas/201702/178973-ibarra-capacitacion-empleados-publicos.html>

¹⁵ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-modernizacion-reconocio-7000-empleados-publicos>

¹⁶ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-capacitacion-para-jerarquizar-el-empleo-publico-en-todo-el-pais>

¹⁷ https://apolitical.co/solution_article/in-argentina-public-servants-get-promoted-for-learning-how-to-innovate/

¹⁸ <https://www.argentina.gob.ar/academiadediseno>

¹⁹ <https://oecd-opsi.org/innovations/design-academy-for-public-policy-labgobar/>

Ces toutes nouvelles formations sont fortement liées à la promotion interne. Pour chaque cours suivi, le stagiaire acquiert des points, qui constituent une condition pour obtenir une promotion ou une augmentation. Chaque fonctionnaire doit accumuler 60 points de formation par an.

Les formateurs sont pour la plupart des praticiens, mais l'académie recrute également des chercheurs et des experts internationaux. 54 % des cours sont délivrés en ligne²⁰.

Virginie MA-DUPONT

²⁰ https://apolitical.co/solution_article/in-argentina-public-servants-get-promoted-for-learning-how-to-innovate/