

La formation continue dans la fonction publique : un levier stratégique insuffisamment mobilisé

Continuing Professional Development in the Public Sector: A Strategic Resource Yet to Be Fully Harnessed.

Auteur 1 : NAJI NADIA.

Auteur 2 : ADLOUNI WAFAA.

NAJI NADIA

Doctorante. Faculté des langues, des lettres et des arts. ORCID.ID:00009000367842042.

Formation doctorale : recherches interdisciplinaires en art, culture et sciences du langage. Université IBN TOUFAIL. KENITRA.

ADLOUNI WAFAA

Professeure universitaire, Université IBN TOUFAIL, ENCG, KENITRA.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NAJI .N & ADLOUNI .W (2025)« La formation continue dans la fonction publique : un levier stratégique insuffisamment mobilisé», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 0087 – 0100.



DOI : 10.5281/zenodo.16105258
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé :

Cet article fait l'objet d'une réflexion sur la formation continue dans l'administration publique, en tant que pilier stratégique de modernisation, d'adaptation et d'amélioration de la performance des services publics. Il traite des enjeux majeurs de cette pratique, notamment la nécessité de développer les compétences des agents pour répondre à des exigences professionnelles en constante évolution.

toutefois, malgré son importance reconnue, la formation continue reste insuffisamment efficace, et ce à cause de plusieurs contraintes structurelles et organisationnelles freinant son efficacité. En l'occurrence, l'absence d'une stratégie globale, le manque de motivation des agents. À cela s'ajoutent des contraintes institutionnelles (budgets limités, lourdeur administrative), des disparités d'accès à la formation et une culture managériale peu ouverte à l'apprentissage continu. Afin de percevoir de manière rigoureuse les dynamiques entourant le développement de cet outil dans l'administration publique, cet article adopte une approche méthodologique qualitative, fondée d'une part sur une démarche descriptive et analytique en mobilisant une revue documentaire (livres, articles, textes de lois, rapports), et d'autre part, l'analyse critique de ces contraintes structurelles, organisationnelles et culturelles concrètes empêchant l'efficacité des dispositifs de la formation continue, et illustrant ce décalage flagrant entre les objectifs escomptés de cet outil stratégique et les pratiques réelles, pour enfin dégager des options pertinentes et des voies possibles pour garantir son efficacité.

Mots clés:

Formation Continue, Administration Publique, Enjeux, Gestion Des Compétences, Ingénierie De Formation.

Abstract:

This article offers a reflective analysis of continuing professional training within the public administration, approached as a strategic pillar for modernization, adaptation, and the enhancement of public service performance. It explores the key challenges inherent in this practice, particularly the imperative to strengthen the competencies of public servants in response to ever-evolving professional demands.

Despite its widely acknowledged importance, continuing training remains insufficiently effective due to numerous structural and organizational constraints. These include the absence of a comprehensive strategic vision, a lack of employee motivation, as well as institutional barriers such as limited budgets, administrative inertia, unequal access to training opportunities, and a managerial culture that is often unreceptive to lifelong learning.

In order to rigorously understand the dynamics surrounding the development of this tool within public institutions, this study adopts a qualitative methodological approach. It combines a descriptive and analytical framework grounded in a documentary review (books, scholarly articles, legal texts, and official reports) with a critical examination of the structural, organizational, and cultural obstacles that undermine the effectiveness of training systems. The article ultimately aims to highlight the clear discrepancy between the intended objectives of continuing training and its concrete implementation, and to propose relevant options and viable pathways for enhancing its impact.

Keywords:

Continuing education, Public administration, Challenges, Competency management, Training engineering.

INTRODUCTION:

Le Maroc d'aujourd'hui marqué par de profondes mutations économiques, sociales et politiques générées par la mondialisation progressive des échanges, la mise en place de la zone du libre-échange avec l'union européenne et aussi par les pressions exercées sur l'administration par les opérateurs et investisseurs nationaux et internationaux se voit impérativement miser sur ses ressources en vue d'assurer la reconversion et la modernisation de son potentiel.

Face à ces transformations rapides du monde du travail, à la révolution numérique des administrations et à la croissance des attentes des usagers, l'organisation publique est amenée à adapter son mode de fonctionnement. Dans cet environnement, le développement des compétences des agents devient un enjeu crucial. La formation continue devient sans doute un outil stratégique pour accompagner ces bouleversements et garantir la qualité du service public. Par ailleurs, son efficacité découle essentiellement de sa capacité à répondre aux besoins réels des agents tout en s'inscrivant dans une logique de performance, d'efficacité et d'innovation. Dans ce sens LE BOTERF précise que l'on ne possède pas une compétence comme un bien, mais on la mobilise dans l'action. Pour cela, le développement des compétences doit être prévu dans une logique de professionnalisation et non uniquement de formation. (LE BOTERF G(2006).

Dans cette même optique, Les organisations marocaines publiques, conscientes de plus en plus de l'enjeu de la formation tant qu'investissement rentable favorisant le Changement, adhèrent plus que jamais au programme de mise à niveau de l'économie mis au point par le gouvernement marocain. Ledit programme considère la formation comme un moyen incontournable permettant d'améliorer les compétences humaines et partant, la compétitivité.

A cet égard, le président de la CGEM précise « qu'il n'y a pas de mise à niveau des entreprises sans celle de leur environnement en particulier des administrations publiques ». L'économiste (1997, n304, p16). L'administration marocaine nécessite alors un remodelage à l'image de ce que les usagers attendent d'elle.

Certes, l'administration marocaine a mis en œuvre depuis quelques années, tout un programme de modernisation qui vise à développer les modes de gestion, les structures, dans la perspective d'une meilleure efficacité, toutefois, elle demeure en confrontation avec un dénominateur commun l'inefficacité humaine. or, l'administration publique marocaine ne peut relever les défis auxquels elle est confrontée qu'en s'appuyant sur des femmes et des hommes motivés, bien formés et compétents, et pour contrecarrer les effets de l'incertitude qui plane sur les organisations, les dirigeants doivent miser de plus en plus sur «les compétences des personnels,

leur capacité d'adaptation et d'initiatives, leur capacité d'apprendre ». (LE BOTERF, GUY, 1994, p 11).

La formation continue constitue certes pour l'administration comme pour l'entreprise un investissement majeur, mobilisant aussi bien les moyens matériels, financiers qu'humains. Elle représente un moyen indispensable pour développer les compétences qui améliorent le niveau de prestations et répondent aux exigences du marché.

De ce fait, les individus la considèrent comme une opportunité leur permettant d'évoluer professionnellement en se forgeant aux exigences des emplois afin de réussir leurs projets professionnels et personnels. « La formation continue est une opportunité offerte aux agents pour actualiser, enrichir ou développer leurs compétences, et ainsi mieux répondre aux exigences de leur poste et aux évolutions de leur environnement professionnel. » (BOURDON, JM, 2020, P 84)

Toutefois le passage de la formation catalogue à la formation sur mesure implique une analyse méthodique des besoins et de l'état actuel vers un état souhaité répondant aux besoins réels et corrigeant les dysfonctionnements en vue d'accompagner les évolutions futures « les problèmes surgissant dans une conjoncture spécifique qui donnent naissance à une ou des opérations de formation » (MALGAIVE, G p 149, 1990)

Pour ce faire, il s'avère impératif d'adopter une approche scientifique visant la connaissance globale de l'existant, une écoute approfondie des intéressés en rapport avec des objectifs généraux aspirés par les responsables de l'organisation à travers cette formation. On parle non plus d'ingénierie de formation mais d'ingénierie de compétences visant une articulation et un rapprochement amplifié entre le travail et le processus de formation. Ce rapprochement du monde de la formation n'est pas sans poser questions. On commence à s'interroger sur les conditions nécessaires à l'opérationnalisation des acquis de la formation et aux questions relatives au transfert des apprentissages.

On prend alors conscience qu'un détour est nécessaire pour identifier les conditions sociales, économiques et organisationnelles favorisant le développement et le transfert des compétences, les limites, les possibilités mais aussi les conditions de mise en œuvre des processus d'apprentissage.

Problématique :

En scrutant le domaine de la formation, il paraît qu'en matière de gestion des compétences, l'administration publique marocaine bute encore sur certaines pratiques. Les tâtonnements trouvent écho dans l'absence d'une véritable politique de gestion de ressources humaines

privilégiant le développement de compétences individuelles et collectives.« Le rôle stratégique de la fonction RH reste théorique... Il n'y a pas de politique de formation claire et précise dans les administrations publiques, ni de véritable ingénierie de formation. Ces administrations ne font pas appel à toutes les techniques d'analyse des besoins... »(A ALLALI RACHIDA & SELLAMI CHERKAOUI SAFA,2025,P 609).

La banque mondiale le confirme également en traitant les dysfonctionnements de l'administration marocaine, ainsi que les articles qu'elle a suscités soulignent que la dimension humaine reste le parent pauvre de nos organisations publiques et que la gestion des ressources humaines constitue l'un des points vulnérables qui caractérisent le management des organisations publiques au Maroc.

La formation, constituant indispensable de la gestion des ressources humaine doit s'ériger en pivot pour permettre le développement des compétences, véritable moteur de changement.

Nous avons entrepris dans ce travail de trouver réponse à la question suivante :

Dans quelle mesure la formation peut-elle contribuer au développement des compétences individuelles et partant de celles collectives ?

1.les enjeux de la formation continue dans une organisation publique :

1.1.une réponse stratégique aux évolutions en cours:

La fonction publique confronte constamment des mutations profondes : digitalisation des processus, évolutions réglementaires et attentes pressante de transparence et d'efficacité. La formation continue s'avère nécessaire pour permettre aux agents de s'adapter, d'acquérir de nouvelles compétences et de rester productifs dans un contexte évoluant en permanence. La formation continue ne se fixe pas seulement sur l'acquisition de savoirs nouveaux, mais la capacité d'agir dans des situations complexes et en évolution (PASTRÉ, 2005). Dans ce climat marqué par la modernisation de l'action publique, la formation se veut un moyen d'accompagnement au changement, en favorisant une culture de l'apprentissage continu , la formation tout au long de la vie est une condition sine qua non de l'adéquation des services publics aux enjeux contemporains (LÉONARD, 2014). De ce fait, la formation continue devient un levier d'adaptation face aux transformations .

1,2.un renouvellement régulier des compétences requises:

Les besoins de formation se renforce de plus en plus : maîtrise des outils numériques, gestion de projets transversaux, connaissance des normes de sécurité informatique, etc. Les compétences attendues dépassent désormais le cadre purement technique pour inclure des aptitudes comportementales et personnelles comme la collaboration, l'adaptabilité ou

l'innovation. Il faut dire que la compétence est « une totalité complexe et mouvante, mais structurée, opératoire, c'est à dire ajustée à l'action et à ses occurrences. (MALGAIVE, G, p 60,1990)

Outre les connaissances finalisées (le savoir scientifique), la référence au savoir en usage intègre des connaissances technologiques, connaissances méthodologiques, et un savoir pratique accumulé au fil des expériences. Il ne s'agit pas seulement de maîtriser des procédures administratives, mais de développer des compétences transversales telles que la gestion de projet, la communication, l'adaptabilité ou encore cette capacité à collaborer dans tout un réseau, Les agents publics sont fréquemment sollicités pour répondre à des logiques de résultats, de performance et d'innovation, ce qui implique une réadaptation de leurs compétences professionnelles . (BOURDONCLE, 2010). Ainsi, l'identification, la gestion et l'anticipation des besoins en compétences semblent un enjeu majeur pour assurer la modernisation du service public et accompagner l'évolution de l'administration.

1.3. Amélioration de la performance et de l'efficience dans le secteur public:

L'administration publique a connu des réformes successives, elle doit alors concilier qualité du service et maîtrise des dépenses. La formation continue devient désormais un levier d'optimisation favorisant une meilleure adéquation entre compétences disponibles et missions à accomplir, assurant un rôle nodal dans le développement des organisations publiques, en leur permettant de répondre simultanément aux exigences d'efficacité, de qualité du service et de gestion des budgets, sans oublier que sous l'effet des réformes constantes, les administrations sont contraintes à s'adapter rapidement à des environnements complexes, marqués par la digitalisation, l'évolution des normes juridiques et surtout aux attentes croissantes des usagers. Ainsi, La formation continue se veut un outil vital d'aménagement et de développement organisationnel permettant une meilleure adéquation entre les compétences présentes et les missions à accomplir en renforçant une certaine souplesse des structures publiques.Elle se veut alors un instrument essentiel à la gestion des ressources humaines dans les services publics, dans une logique d'adaptation permanente aux nouvelles obligations de performance et de qualité (BROUSSARD,2011) . Il faut dire que la formation participe d'une part à l'implantation d'une culture de service tournée vers les résultats et l'innovation et d'autres part les politiques de formation sont aujourd'hui appelées à jouer un rôle incontournable dans la professionnalisation des agents, en leur permettant de s'approprier les évolutions de leur environnement institutionnel et organisationnel (BARBIER & NETTLE,2003). Dès lors, la

formation continue n'est plus seulement un outil d'actualisation des savoirs : c'est un levier indispensable pour la transformation et le développement durable de l'administration publique.

2. Les limites et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la formation continue .

2.1 Des contraintes institutionnelles et budgétaires :

Dans l'administration publique marocaine, la formation continue est estimée comme un levier stratégique pour améliorer la performance des services, mais elle se révèle limitée par des contraintes structurelles . Malgré un cadre juridique défini notamment par le statut général de la fonction publique (Dahir n° 1-58-008, art. 15), la mise en œuvre de la formation fait face à un manque de ressources financières et à une gestion administrative complexe. Selon un rapport de l'Inspection Générale des Finances (IGF, 2020), à peine 37 % des crédits budgétaires alloués à la formation dans les ministères ont été effectivement consommés entre 2017 et 2019. Les raisons avancées sont variées à titre d'exemple : manque de planification stratégique, procédures administratives complexes, absence de collaboration interne.

Par ailleurs, les inégalités d'accès sont énormes entre administrations centrales et services déconcentrés. Une étude menée par le Ministère de la Réforme de l'Administration (2019) montre que 70 % des formations sont réservées aux agents des sièges centraux, contre seulement 30 % pour les fonctionnaires territoriaux, ce qui reflète un déséquilibre flagrant en termes de compétences et de performance du service public .

En outre, le rapport de l'OCDE de 2023 revient sur la nécessité de moderniser la gestion des compétences au sein de la fonction publique marocaine en insistant sur un renforcement et de l'architecture institutionnelle et des outils de pilotage (OCDE, 2023). En 2023, la Ministre Mezzour a rappelé que les fonctionnaires avaient suivi près de 240 000 jours de formation continue, répartis principalement (92 %) sur des modules métiers, néanmoins 70 % de l'effort s'est focalisé sur les services déconcentrés. Ces chiffres renforcent un engagement croissant mais appellent à un pilotage intensif et stratégique des ressources.

Il faut dire que « La formation continue constitue un levier essentiel de transformation dans le secteur public, à condition qu'elle soit pensée comme un processus stratégique, articulé à la gestion des ressources humaines et soutenu par un engagement politique fort. Or, dans de nombreuses administrations, elle reste fragmentée, réactive et faiblement intégrée aux dynamiques de changement » (Bourdon, 2020, p. 112).

2.2. Une culture organisationnelle méfiante et peu prévoyante :

La culture administrative marocaine tend vers une vision bureaucratique de la formation, davantage perçue comme une formalité ou un droit statutaire que comme un outil de

développement professionnel. Rappelons que de nombreux responsables considèrent toujours la formation comme une charge ou un congé de service, plutôt qu'un investissement individuel et collectif. Cette perception freine les initiatives individuelles et les dynamiques collectives. Comme l'indique CHAKIR « dans beaucoup de départements ministériels, la demande de formation émane rarement d'une stratégie des ressources humaines, mais plutôt d'une logique de quota ou de consommation budgétaire ».(CHAKIR,2021,P 123)

De surcroît, le manque de valorisation des acquis de la formation reste un frein déterminant de la motivation des agents. La Cour des Comptes (rapport 2020, p. 64) souligne l'absence de mécanismes de reconnaissance des efforts de formation dans les systèmes d'évaluation, d'avancement ou de mobilité des fonctionnaires. De ce fait, le lien entre formation et évolution de carrière est encore flou, voire absent.

2.3. Une évaluation non suffisante de l'impact des formations:

l'évaluation de l'efficacité des formations est le parent pauvre dans l'administration publique marocaine. À part les indicateurs disponibles relatifs à des aspects quantitatifs (taux de participation, nombre de sessions), ainsi, peu d'éléments permettent de mesurer les retombées concrètes sur la qualité du service rendu ou les changements des pratiques professionnelles. Dans un rapport conjoint du Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Banque mondiale (2018), il est noté que moins de 15 % des administrations disposent d'un système structuré de suivi et d'évaluation de la formation. ,ce qui explique l'absence de toute rétroaction utile pour ajuster les contenus, évaluer le retour sur investissement ou démontrer l'impact des formations sur les compétences mobilisées sur le terrain.

D'autre part, cette faible relation entre formation et mobilité interne affecte la fidélisation des compétences développées. en occurrence, beaucoup d'agents ayant acquis de l'expertise ne bénéficient pas de passerelles vers des postes où ces compétences peuvent être concrètement valorisées, ce qui génère beaucoup de frustration et souvent une démotivation et un découragement.

« Les agents publics, lorsqu'ils ne perçoivent aucun lien entre la formation reçue et leur progression professionnelle, ressentent un découragement réel : la formation devient un exercice formel sans effet concret sur la carrière. »(COLIN,2020,P124).

Figure 1: les contraintes à la formation continue.

Catégorie de contrainte	Constat observé	Conséquences sur le système	Références
Gouvernance et pilotage	Absence de dispositifs d'évaluation, coordination faible entre acteurs	Baisse d'efficacité, actions redondantes	MINECOFIN, 2021
Budgétisation et financement	Crédits non consommés, manque de visibilité budgétaire	Sous-utilisation des ressources, blocages opérationnels	HCP, 2019
Culture administrative	Formation perçue comme formelle et sans impact sur la carrière	Démotivation des agents, faible participation	Pastré, 2005
Inadéquation de l'offre de formation	Thèmes génériques, absence d'alignement avec les besoins réels	Faible transfert des acquis sur le terrain	Bourdon, 2020
<u>Territorialisation</u> insuffisante	Disparités entre administrations et régions, dépendance aux initiatives locales	Inefficacité globale, manque d'équité	AMCPP, 2021

3. Vers une stratégie de formation continue percutante et sur mesure:

3.1 Une ingénierie de formation tournée vers les besoins en métiers :

L'efficacité de la formation continue dépend en grande partie de sa capacité à répondre précisément aux besoins actuels et futurs des métiers de l'administration publique. Une ingénierie de formation efficace se doit de reposer sur une cartographie fine des compétences, à la fois disponibles et requises. Cela implique impérativement de réaliser des diagnostics stratégiques, en lien avec les mutations des missions publiques à prévoir.

« Pour répondre aux enjeux des réformes, l'administration marocaine doit passer d'une logique d'offre standardisée à une ingénierie de formation contextualisée, construite à partir d'une analyse rigoureuse des besoins en compétences. »(NAJEM,M(2012, P 51)

En revanche, l'implication directe des agents dans la construction de leurs parcours consolide leur adhésion et leur motivation. Autrement dit il faudrait opter pour la co-construction des dispositifs plus adéquats, plus connectés avec les réalités professionnelles .

« La co-construction des parcours permet de renforcer l'appropriation des compétences par les agents, en les inscrivant dans des dynamiques collectives et personnalisées. »(OCDE , 2021).

Selon BOYE et ROPART, la formation vise en partant de l'analyse collective et individuelle et des besoins en formation ,à concevoir ,planifier, réaliser et évaluer des activités d'apprentissage en vue d'optimiser les ressources humaines par l'acquisition et l'activation des

compétences requises pour la réalisation des objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés . Cette définition rejette l'idée d'offrir des catalogues de formation et appuie celle qui se focalise sur le traitement « en séquentiel » des besoins individuels collectés sur demande, une formation qui pourra contribuer à un changement d'organisation. (BOYÉ, ROPART,1995).

3.2.L'insertion de parcours innovants (e-learning, AFEST, blended learning...)

Devant l'obsolescence rapide des compétences, la formation continue doit intégrer des modalités pédagogiques innovantes. Le blended learning, combinant présentiel et distanciel, ou l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) qui deviennent désormais des dispositifs concrets ralliant apprentissage et activité réelle.

« L'AFEST favorise une acquisition contextualisée des compétences, directement reliée aux pratiques professionnelles ; elle constitue une alternative crédible aux formations classiques. »(GUERREIRO,S, 2020, P 90)

Il n'est pas sans souligner que la digitalisation progressive de l'administration permet d'individualiser les parcours, à travers des plates-formes d'e-learning adaptées aux différents profils (cadres, techniciens, personnels de terrain).

« L'usage du digital dans la formation continue est un levier d'équité et d'efficacité, à condition que les contenus soient contextualisés et que les agents soient accompagnés dans leur appropriation. » (UNESCO ET ENA ,2022).

3.3. Une culture apprenante embrassant l'apprentissage tout au long de la vie:

En réalité, la réussite d'une stratégie de formation continue implique de revoir les représentations managériales : passer d'une vision de la formation telle une charge à une approche qui investit en capital humain. Dans ce sens, Les responsables hiérarchiques se doivent d' être acteurs du développement des compétences, et ce en insérant la formation dans la gestion prévisionnelle des carrières.

« Le rôle des encadrants est déterminant pour instaurer une culture apprenante : ils doivent non seulement encourager la formation, mais en faire un levier de reconnaissance et de progression. »(BOURDON,J -M,2021,P 112)

Valoriser les parcours de formation – à travers des certifications, des primes, ou des passerelles de mobilité – est essentiel pour renforcer l'engagement des agents. Cela suppose une réforme de la gestion des ressources humaines, articulant formation, performance et évolution de carrière.

« L'absence de reconnaissance des efforts de formation constitue un frein majeur à l'efficacité des dispositifs ; l'administration doit mettre en place des mécanismes clairs de valorisation. »(HCP,219,P39).

Figure 2: les leviers d'amélioration de la formation continue.

Levier stratégique proposé	Objectif visé	Exemple ou inspiration	Bénéfices attendus
Co-construction des plans de formation	Adapter les parcours aux besoins réels des services	ENA Maroc – ingénierie participative	Meilleure pertinence, adhésion des agents
Ingénierie territorialisée	Réduire les écarts entre régions et services	Initiatives HCP dans les CRI	Efficacité locale, meilleure équité
Digitalisation des formations	Assurer l'accessibilité continue et individualisée	E-learning, AFEST, blended learning	Flexibilité, montée en compétences continue

Conclusion:

Dés lors,La formation continue se veut un facteur clé pour accompagner les mutations du service publique, toutefois,elle reste encore largement sous-exploitée. En tant qu'outil stratégique, elle permet d'une part, de renforcer les compétences des agents,et aussi d'accompagner les évolutions organisationnelles, technologiques et sociétales que confrontent l'administration publique .D'autre part, Elle permet une meilleure adaptation aux contraintes de la performance, d'efficience et de qualité du service, tout en valorisant le capital humain .

Il n'est pas sans nier que malgré les atouts mentionnés plus haut, son usage demeure réduit ,et ce à cause de plusieurs raisons : des budgets souvent médiocres, une culture managériale encore peu tournée vers l'apprentissage tout au long de la vie, des inégalités d'accès à la formation selon les profils ou les territoires, ainsi qu'une ingénierie de formation souvent débranchée des réalités du terrain et du besoin. Ainsi, il est impératif de repenser les politiques de formation continue dans une logique plus dynamique, inclusive et alignée sur les besoins réels de l'administration publique.

Il faut conclure que valoriser la formation continue constitue un investissement dans la modernisation de l'administration publique via une meilleure qualité du service octroyée au citoyen. Elle ne doit donc plus être considérée comme une charge mais plutôt tel un outil restructurant et stratégique en faveur du développement constant de l'organisation publique.

Bibliographie :

- Aallali, R., & Sellami, C. S. (2025). Vers une gestion des ressources humaines axée sur les compétences : Le cas du recrutement et de l'acquisition des compétences dans l'administration publique marocaine. *African Scientific Journal*, 3(29), 609.
- Barbier, J.-M., & Nettle, J. (2003). Compétences et développement professionnel : une problématique en construction. In J.-M. Barbier (Dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (pp. 157–177). Paris : Presses Universitaires de France.
- Bourdon, J.-M. (2020). Manager les compétences dans la fonction publique : vers un leadership apprenant (pp. 84, 112). Presses de l'ENA.
- Bourdoncle, R. (2010). Compétences et professionnalisation dans la fonction publique : enjeux et perspectives. *Revue française d'administration publique*, (136), 771–783. <https://doi.org/10.3917/rfap.136.0771>
- Boussard, A. (2011). Professionnalisation et recompositions du travail dans la fonction publique. *Revue française d'administration publique*, (140), 707–718. <https://doi.org/10.3917/rfap.140.0707>
- Boyé, M., & Ropart, G. (1995). *Gérer les compétences dans les services publics*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Colin, F. (2020). *Gestion des ressources humaines dans la fonction publique* (4^e éd., p. 124). Paris : Gualino.
- Gérard, M. (1990). *Enseigner à des adultes*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Guerreiro, S. (2020). L'AFEST dans la fonction publique : vers une professionnalisation in situ. *Revue française d'administration publique*, (175), 90.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2019). *Rapport sur la formation continue dans la fonction publique au Maroc* (pp. 34–39).
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives* (p. 15). Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Léonard, E. (2014). La formation professionnelle des agents publics : entre injonctions institutionnelles et pratiques professionnelles. *Revue française d'administration publique*, (149), 89–102. <https://doi.org/10.3917/rfap.149.0089>
- Mezzour, G.. (2023, 24 juillet). *Formation continue des fonctionnaires : quelques chiffres clés dévoilés par Mezzour*. H24info.

Najem, M. (2021). La formation continue dans la fonction publique au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue marocaine de gestion publique*, (162), 51.

OCDE. (2021). Moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique marocaine (p. 78).

OCDE. (2023). Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc : Pour une administration résiliente au service des citoyens. Paris : Éditions OCDE.

Pastré, P. (2005). La conceptualisation dans l'action : débat autour de la notion de schème. In P. Rabardel & P. Pastré (Eds.), *Modèles du sujet pour la conception : Dialectiques activités - développement* (pp. 151–173). Toulouse : Octarès Éditions.

UNESCO & ENA Maroc. (2022). Vers une stratégie nationale de formation numérique dans la fonction publique (p. 27)