



Direction des finances  
Office du personnel

Münstergasse 45  
3011 Berne  
+41 31 633 43 36  
info.pa@be.ch  
www.be.ch/personnel

Mémento

# Mesures de perfectionnement : demande, préparation et suivi

du 1<sup>er</sup> avril 2021

version du 1<sup>er</sup> avril 2021

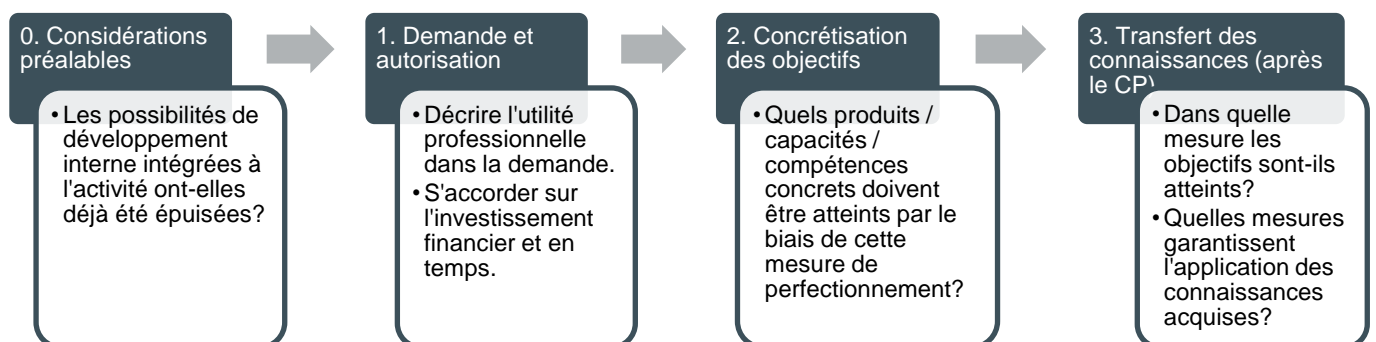
## A. Bases légales

Articles 6 et 93 de la loi sur le personnel (LPers ; RSB 153.01)

Articles 167 à 183 de l'ordonnance sur le personnel (OPers ; RSB 153.011.1)

## B. Procédure

Le développement du personnel de l'administration du canton de Berne s'oriente sur les exigences actuelles et futures des différentes fonctions et revêt à cet égard une grande importance. Le développement permanent des compétences clés a plusieurs effets positifs : l'amélioration de la satisfaction au travail des agent-es, le renforcement de leur engagement et l'augmentation de leurs chances sur le marché de l'emploi. Pour simplifier les choses, ce mémento utilise uniquement le terme « perfectionnement », mais il concerne aussi des mesures de développement plus courtes. Il complète l'instruction « Mesures de perfectionnement: demande, préparation et suivi », et fournit des recommandations sur les étapes concrètes suivant le processus illustré ci-dessous :



## C. Questions fréquentes et recommandations correspondantes de l'Office du personnel

### 1. Quelle est l'importance des mesures de développement interne par rapport aux mesures externes?

Les mesures de formation et de développement intégrées à l'activité professionnelle (dites « on-the-job », p. ex. partenariat de formation, coaching, mentorat, groupe d'intervision) jouent un rôle de plus en plus important dans le développement, parce qu'elles sont généralement nettement plus en lien avec la pratique et qu'elles permettent donc un transfert dans le travail quotidien bien meilleur que des mesures

externes (« off-the-job », p. ex. ateliers ou cours de perfectionnement). En conséquence, il faut systématiquement envisager la possibilité de mettre en place des mesures de développement internes, intégrées dans l'activité, avant de demander un cours de perfectionnement externe en règle générale relativement coûteux.

## 2. A quoi servent les étapes de processus et leur documentation?

Le canton de Berne investit chaque année beaucoup de temps et d'argent dans des mesures de perfectionnement internes et externes en faveur du personnel de l'administration. La recherche et la pratique en matière de développement du personnel attestent que les effets du perfectionnement, c'est-à-dire le transfert dans le travail quotidien des connaissances acquises, découlent dans une large mesure du soin apporté à la sélection de mesures adéquates, à une préparation appropriée et au contrôle continu des résultats dans le cadre professionnel. La simple présence à un cours de perfectionnement, même s'il est d'une grande valeur didactique, ne procure à elle seule qu'une faible partie du transfert de connaissances et de l'utilité retirée au plan professionnel. Pour garantir que la préparation et le suivi des mesures de perfectionnement soient à la fois appropriés et efficaces, l'Office du personnel met à disposition un formulaire intitulé « Perfectionnement : demande, préparation et suivi ». Les unités administratives du canton utilisent le cas échéant dans le même but leurs propres documents, adaptés toutefois aux processus spécifiques de leur organisation.

## 3. Que contient le formulaire « Perfectionnement : demande, préparation et suivi » recommandé par l'Office du personnel ?

Ce formulaire comprend trois parties qui correspondent aux trois étapes obligatoires conformément à l'instruction « Mesures de perfectionnement : demande, préparation et suivi » :

- **Informations générales et demande** : cette partie regroupe les informations essentielles sur le cours de perfectionnement et sert de base de décision compte tenu de son utilité au plan professionnel, de l'éventuelle participation aux frais (év. engagement de rembourser) et de l'autorisation (pages 1 et 2, à remplir avant l'autorisation, puis à classer dans le dossier personnel).
- **Fiche de travail pour la préparation** : cette fiche sert à concrétiser les objectifs à atteindre au moyen du perfectionnement (page 3, à compléter avant le début du perfectionnement).
- **Fiches de travail pour le suivi** : elles permettent la mise en œuvre et la vérification des résultats du perfectionnement et du transfert des connaissances acquises (pages 4 à 6, à compléter une fois le perfectionnement terminé).

## 4. Qui participe à l'autorisation, à la préparation et au suivi des mesures ?

- Les **supérieur-es hiérarchiques** gèrent le développement des compétences des agent-es cantonaux selon les besoins de l'employeur. Ils décident des objectifs de développement, en déduisent des mesures pertinentes puis en assurent le suivi, l'accompagnement et le contrôle de la mise en œuvre.
- Les **agent-es** gèrent le développement de leurs compétences et participent activement à la définition des objectifs de développement et des mesures pertinentes. Ils sont conjointement responsables du succès et de l'impact durable des mesures de développement.
- Le service **RH** conseille les agent-es et les supérieur-es hiérarchiques au sujet des conditions cadres, du processus, des mesures possibles et des aspects organisationnels ; il les assiste dans la détermination de la participation aux coûts et prépare si nécessaire un engagement à rembourser. De plus, le service RH garantit un traitement uniforme des autorisations, de la préparation et du suivi des mesures de perfectionnement au sein de l'unité administrative. Il peut aussi accompagner les supérieur-es hiérarchiques et les agent-es dans l'exécution des étapes suivantes du processus, jusqu'au contrôle des résultats des mesures.
- **Organe compétent en matière financière** : le montant de l'éventuelle participation aux charges (temps de travail compris) détermine qui peut autoriser le perfectionnement en qualité d'« organe compétent en matière financière » (p. ex. direction de l'office ou de la section, év. RH). Par ailleurs, l'organe compétent en matière financière garantit une pratique de participation uniforme.

## 5. Quel est le rapport entre l'utilité au plan professionnel et la participation aux coûts des cours de perfectionnement (externes) ?

Pour décider de l'opportunité d'une mesure de perfectionnement spécifique, le-la supérieur-e hiérarchique évalue, à partir des informations préalables sur la mesure concrète envisagée, quelle serait l'utilité de celle-ci dans le travail de l'agent-e concerné-e, autrement dit quel intérêt elle présenterait pour le service (voir le principe énoncé à l'art. 167 OPers). Cette évaluation revêt aussi son importance pour la participation de l'agent-e concerné-e aux coûts du perfectionnement (externe). (Les mesures de perfectionnement interne ne donnent en règle générale pas lieu à une obligation de rembourser ; voir à ce sujet l'art. 171, al. 2 OPers). Le mémento Contributions à la formation fournit de plus amples informations sur la participation financière de l'employeur.

Le tableau ci-dessous indique le taux de participation qui est recommandé selon l'évaluation par le-la supérieur-e hiérarchique de l'intérêt du perfectionnement (externe). La répartition précise des charges financières et temporelles entre l'employeur et l'employé-e est définie conjointement dans le cadre du processus de demande et d'autorisation des mesures de perfectionnement.

Intérêt pour le service : Le cours de perfectionnement...		Participation max. UA (temps et financement)
<input type="checkbox"/>	est indispensable / nécessaire au plan professionnel	100 %
<input type="checkbox"/>	revêt un intérêt majoritairement au plan professionnel	75 %
<input type="checkbox"/>	a un intérêt à la fois personnel et professionnel / est en partie nécessaire	50 %
<input type="checkbox"/>	a un intérêt majoritairement personnel / peu d'intérêt au plan professionnel	25 %
<input type="checkbox"/>	n'a aucun rapport avec le domaine d'activité / aucun intérêt professionnel	0 %

Explications sur les évaluations :

- Un cours de perfectionnement **est indispensable** lorsqu'il joue un rôle central dans l'exercice (futur) de l'activité professionnelle, voire qu'il en est la condition sine qua non. Ce type de perfectionnement est « nécessaire au plan professionnel ». En voici quelques exemples : diplômes et perfectionnement prescrits par la loi, comme le brevet de spécialiste RH pour les conseillers-ères ORP, les formations spécifiques de la Conférence suisse des impôts (CSI) pour les employé-es de l'Intendance des impôts ou les perfectionnements annuels des inspecteurs-trices de la sécurité. En pareil cas le perfectionnement est ordonné par écrit (essentiellement comme moyen de preuve dans l'éventualité où le cours ne serait pas suivi ou se solderait par un échec) et l'engagement de rembourser n'est alors pas nécessaire (art. 176 OPers). Il faut cocher la rubrique correspondante (indiquant qu'il s'agit d'un perfectionnement ordonné) sur le formulaire « Perfectionnement : demande, préparation et suivi ». Demeurent réservés les cas particuliers prévus dans la législation spéciale où, bien que le cours de formation ou de perfectionnement soit ordonné, la personne concernée s'engage à en rembourser les coûts si elle l'interrompt ou quitte le service du canton avant de l'avoir achevé (p. ex. formation de policier-ère, d'officier-ère de l'état civil, d'expert-e de la circulation, d'instructeur-trice de la protection civile, ou formation cantonale aux fonctions de direction obligatoire pour les cadres).
- Un perfectionnement externe revêt un **intérêt majeur pour le canton** lorsqu'il permet à l'agent-e concerné-e de s'acquitter de ses tâches plus rapidement, de manière plus approfondie et avec une qualité accrue, ou lorsqu'il lui confère les compétences nécessaires pour assumer de nouvelles tâches qu'il est prévu de lui attribuer (75%).
- Un perfectionnement externe ne présente qu'un **intérêt restreint voire aucun intérêt pour le canton** lorsqu'il n'est que partiellement en rapport ou lorsqu'il ne présente pas de rapport direct avec l'accomplissement des tâches de la personne concernée ou avec les nouvelles tâches qui doivent lui être attribuées (art. 173 OPers).

## **6. Quelle différence y a-t-il entre le formulaire « Perfectionnement : demande, préparation et suivi » et l'engagement écrit à rembourser ?**

Ces deux documents ont des finalités différentes et doivent donc être utilisés en complément l'un de l'autre.

**L'engagement écrit à rembourser est un document purement contractuel** entre l'employeur et l'employé-e qui doit être établi et signé lorsque les conditions correspondantes sont remplies (participation aux frais à hauteur de plus de CHF 3 000 et/ou congé payé de plus de dix jours ouvrés). Il détermine la participation précise de l'employeur aux charges (financières et temporelles) et l'obligation concrète de rembourser qui en découle pour l'employé-e conformément aux articles 176 à 183 OPers ; cela permet d'établir clairement la situation pour le cas où l'agent-e concerné-e interromprait le perfectionnement ou mettrait fin à ses rapports de travail avant d'achever celui-ci. Une copie de ce document contractuel est envoyée à l'Office du personnel.

**Le formulaire « Perfectionnement : demande, préparation et suivi » combine des accords contraignants et des instruments de travail** concernant la participation à des mesures de formation ou de perfectionnement. Sa première partie intitulée « Informations générales et demande » renseigne sur les principaux contenus du cours et sur les conditions générales de participation : une fois signée, elle engage employeur et employé-e de manière contraignante à respecter les accords convenus entre eux, et ce même si les conditions ne sont pas réunies pour établir un engagement à rembourser ou que le cours est une mesure imposée. De plus, elle sert de base de décision concernant la mesure de perfectionnement spécifique. Dans sa deuxième partie, le formulaire permet de structurer la préparation et le suivi concrets mis en place entre le-la supérieur-e hiérarchique et l'agent-e concerné-e, afin de maximiser pour tous les deux les avantages durables retirés du perfectionnement dans le travail quotidien.

## **7. Qui peut consulter le contenu du formulaire de demande de perfectionnement ?**

Les informations générales, l'évaluation de l'utilité professionnelle et la détermination de la participation aux coûts, y compris les signatures nécessaires, autrement dit les pages 1 et 2 du formulaire, sont classées au dossier personnel.

Les fiches de travail des pages 3 à 6 permettent au-la supérieur-e hiérarchique et à l'agent-e concerné-e de documenter et d'assurer le suivi des objectifs de développement. Elles sont donc conservées par ces deux personnes jusqu'au contrôle final des résultats, c'est-à-dire de l'impact durable du perfectionnement dans le travail quotidien de l'agent-e concerné-e. Après quoi le formulaire peut être versé intégralement au dossier personnel.

Vous trouverez plus de détails sur l'accès à ces documents dans l'instruction « Tenue et archivage des dossiers personnels » de l'Office du personnel.

## **8. Qui est responsable de la réalisation effective des objectifs de développement fixés à travers le perfectionnement ?**

En s'appuyant continuellement sur les instruments de travail du formulaire, le-la supérieur-e hiérarchique et l'agent-e concerné-e doivent se remémorer régulièrement les mesures et objectifs définis, y réfléchir et s'employer activement à les réaliser par le biais d'autres démarches. Il est donc assez rare de ne pas atteindre les objectifs fixés si le formulaire est employé comme il se doit. Le degré de réalisation des objectifs relève de la responsabilité commune du-la supérieur-e hiérarchique et de l'agent-e. Le service RH peut assister le processus d'évaluation en guise de contrôle, pour autant que la documentation des étapes obligatoires du processus soit systématiquement versée au dossier personnel.

## **9. Que se passe-t-il en cas d'échec ou d'interruption du perfectionnement ?**

La réalisation des objectifs définis sur le formulaire de demande de mesures de perfectionnement et sur les fiches de travail correspondantes dépend généralement d'un changement de comportement ou d'un renforcement des compétences clés dans le travail quotidien, lesquels sont déjà acquis ou peuvent déjà être observés au cours du perfectionnement, sans attendre qu'il soit sanctionné par un succès. Par conséquent, les objectifs de développement inscrits sur le formulaire peuvent être déjà atteints jusqu'à un

certain point même en cas d'échec ou d'interruption du perfectionnement. Dans tous les cas, même si les mesures de perfectionnement ont pris fin de manière irrégulière, le-la supérieur-e hiérarchique et l'agent-e concerné-e doivent en discuter après coup et observer leurs effets dans le travail quotidien.

Le mémento Contributions à la formation détaille les conséquences financières des cours de perfectionnement externes qui n'ont pas été intégralement suivis, se sont soldés par un échec ou ont été interrompus avant la fin.