

5 Études de cas sur la flexibilité dans la fonction publique

Ce chapitre présente quatre études de cas qui illustrent l'approche adoptée par les pays de l'OCDE en matière de flexibilité. Il montre comment le Royaume-Uni intègre la flexibilité dans un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement et comment la Corée exploite les technologies numériques pour renforcer son offre en matière d'apprentissage et optimiser la collecte de données. Il présente également la manière dont la Belgique conçoit ses offres de mobilité pour améliorer sa flexibilité et dont la Slovénie utilise des outils informatiques spécifiques pour encourager la mobilité.

Le futur de la formation et du perfectionnement dans la fonction publique au Royaume-Uni : le programme « *Government Campus and Curriculum* »

Introduction

Le Royaume-Uni s'est doté d'une stratégie à grande échelle, à la fois novatrice et ambitieuse, qui entend réinventer et simplifier le système de formation et de perfectionnement destiné à ses 450 000 agents publics. Le Campus et programme de formation de la fonction publique (*Government Campus and Curriculum*¹ - GCC), vise à réunir au sein d'un seul et même portail l'ensemble des équipes de l'administration centrale en charge de la formation, de l'apprentissage et du perfectionnement, tout en restructurant la stratégie globale afin de produire un ensemble cohérent. Il intégrera également la formation en ligne, les données et les éléments probants dans la stratégie et l'offre en matière de formation et de perfectionnement. L'idée est d'élaborer un programme clairement défini – qui repose sur les connaissances, les compétences, les comportements, les réseaux, les capacités et les qualités – répondant aux besoins de l'ensemble de la fonction publique. Articulé autour de cinq axes, le programme s'attache davantage à la gestion et au leadership, élabore des normes et définit plus clairement ce qui est attendu de tous les fonctionnaires. Le Campus et programme de formation de la fonction publique (*Government Campus and Curriculum* - GCC) est un programme de modernisation et de réforme² conçu et mis en œuvre par le Bureau du développement des compétences et de la formation dans la fonction publique (*Government Skills and Curriculum Unit* - GSCU). Il constitue un pilier important des efforts à long terme visant à professionnaliser le secteur public britannique.³

La plupart des fonctionnaires britanniques se voient attribuer une « profession » : il s'agit d'une série de rôles qui ont été créés pour définir les carrières et leur évolution, assurer la formation, le perfectionnement et l'accréditation, et clarifier les fonctions, les flux de travail et l'avancement. Le système des professions forme la base de la structure de l'emploi dans la fonction publique au Royaume-Uni. En garantissant l'existence d'un système structuré et stratégique en matière de perfectionnement des agents et de clarification des parcours d'apprentissage, l'initiative GCC encourage et favorise la professionnalisation de la fonction publique. Les professions répertoriées comprennent notamment l'économie, la mise en œuvre opérationnelle, la finance, la science et l'ingénierie, l'exécution des projets, et l'action publique. Le GCC prévoit des formations propres à ces professions, ainsi que des formations pour acquérir les compétences nécessaires dans l'administration publique en général et à différentes étapes de la carrière publique, comme le développement des compétences d'encadrement.

Début 2021, les pouvoirs publics britanniques ont publié leur plan concernant la création du GCC.⁴ La volonté est de créer un système global qui recense et analyse les besoins de compétences et les offres de formation correspondantes, assure la cohérence et la clarté des plans de perfectionnement, favorise une culture de l'apprentissage, reconnaisse les compétences, identifie les futurs besoins de compétences et serve de point d'accès à l'ensemble des offres d'apprentissage pour tous les agents publics.

Intégration de la flexibilité

Comme le suggère son nom, le Campus et programme de formation de la fonction publique (*Government Campus and Curriculum* - GCC) comporte deux volets : le campus et le programme de formation. Ces deux dimensions représentent les piliers centraux du GCC : le lieu et la méthode d'apprentissage (par exemple, sur une plateforme en ligne ou en personne) d'une part, et les compétences, aptitudes et connaissances transmises d'autre part.

Sur le plan conceptuel, la notion de campus va au-delà d'un simple modèle d'exécution – il s'agit d'un écosystème complexe de prestataires internes et externes qui utilisent de nombreux modes d'apprentissage différents. Précédemment, les programmes de formation de la fonction publique étaient mis en œuvre par les départements, ministères, organismes et professions, qui agissaient souvent de

manière indépendante ou individuelle. Le GCC s'efforce de regrouper toutes les formations proposées par les pouvoirs publics et de les mettre à la disposition de l'ensemble de la fonction publique, qu'elles soient ou non conçues et dispensées dans le cadre de la stratégie centrale. Il cherche à réduire les doublons, à maximiser les économies d'échelle et à éliminer les obstacles barrant l'accès aux formations existantes. Certains programmes de formation sont proposés en ligne sur une nouvelle plateforme ou par d'autres moyens (webinaires, manuels d'information, accompagnement), et d'autres sont dispensés en personne, l'idée étant d'utiliser plus efficacement les équipements publics et de reconnaître la flexibilité qu'offrent les plateformes ouvertes (comme FutureLearn, plateforme d'apprentissage en ligne populaire, avec laquelle le Royaume-Uni a conclu un contrat portant sur la création de formations et l'accès au portail par des gros volumes d'utilisateurs). Le système recense l'espace disponible dans les bâtiments et permet à l'ensemble du secteur public d'accéder aux formations existantes au lieu de les limiter à certains ministères, conduisant à une utilisation plus efficace des équipements physiques disponibles. L'extension et la simplification des systèmes d'apprentissage permettent aux agents de différents ministères de suivre des formations en personne dans un autre ministère, ce qui réduit les recouvrements et favorise la création de réseaux. Cette multiplication des points d'accès à l'apprentissage et la communauté ainsi créée représentent la dimension « campus » du GCC.

Les différents sujets disponibles composent le « programme de formation » (*curriculum* en anglais). Ils sont répartis entre cinq axes d'apprentissage :

- Premier axe : Fondements de l'administration publique
 - Les compétences et connaissances essentielles et universelles. Il s'agit par exemple des compétences numériques essentielles, de l'efficacité personnelle, de l'hygiène et la sécurité.
- Deuxième axe : Travailler dans la fonction publique
 - Les connaissances et compétences spécifiques nécessaires pour travailler au sein d'une administration publique, comme la gestion des fonds publics, la gestion des relations avec les ministres et le fonctionnement des pouvoirs publics.
- Troisième axe : Encadrement et gestion
 - Les compétences de gestion et d'encadrement que doivent posséder les cadres dirigeants actuels et futurs à différents postes dans divers départements.
- Quatrième axe : Compétences spécialisées
 - « Formations dispensées par les professions pour les professions ». Les compétences spécialisées acquises dans le cadre de programmes de formation agréés et de la formation continue destinée aux membres des professions et des fonctions. Le secteur public britannique compte 28 professions reconnues et 14 fonctions.
- Cinquième axe : Connaissances thématiques
 - Les connaissances sur certains sujets, relevant souvent des grands domaines de l'action publique ou propres à un ministère.

Chacun de ces axes englobe une série de sujets connexes, chacun d'eux regroupant une multitude de propositions d'apprentissage. Les possibilités de formation disponibles pour chaque sujet couvrent augmentent constamment. Le Graphique 5.1 présente les options proposées dans la profession Finance :

Graphique 5.1. Exemple illustrant la diversité de l'offre contenue dans le GCC

Voici quelques-unes des formations proposées dans la profession Finance à différents niveaux

Finance – profession approved learning

<< all professions

EXPERT LEVEL



CIMA Accelerated
CCAB & CIMA qualifications
CIPFA Business Partnering

Future Finance Leaders Programme
Technical accounting updates

PRACTITIONER LEVEL



CIMA Accelerated
Level 7 Finance Apprenticeship
CCAB & CIMA qualifications
CIPFA Business Partnering

Finance Forefront Programme
Technical accounting updates
SCS Spending Journey

WORKING LEVEL



Level 3/4 Finance Apprenticeship
CCAB & CIMA qualifications
eLearning products
– Doing the right thing: regularity, propriety and ethics
– Data Visualisation 101

– Data Visualisation 201: Getting your message across
– VAT/PAYE e-learning
– The commercial journey
– Data quality
– Governance Assurance and Audit (GAARM)

– Open Book Contract Management
– Finance Business Partnering 101
– Forecasting (three modules)
– Climate essentials and green finance
Working level products – all hosted on CSL website

AWARENESS LEVEL



Finance skills for all digital products:
– Finance foundations
– Finance skills for all
• financial planning and control (parts 1&2)
• accruals based accounting (parts 1&2)

• budget management
• strategic business planning
• investment appraisal
• interpretation of accounts
• performance indicators

• market economics
• corporate finance
Awareness level products – all hosted on CSL website
Government Finance Function induction

Source : Bureau du GCC.

Les travaux de recensement, de classification, d'évaluation et de mise à disposition de l'ensemble des possibilités d'apprentissage se poursuivent dans le cadre de l'initiative GCC. Lorsque des lacunes sont identifiées, il est possible de concevoir ou de mettre en place d'autres formations pour compléter les contenus existants. Ces programmes complémentaires peuvent être obtenus en interne, mais sont souvent achetés ou sous-traités auprès de fournisseurs de contenus et de prestataires de service spécialisés. Il est prévu que tous les agents publics puissent avoir accès aux formations disponibles dans le cadre du GCC, ce qui élargit considérablement les possibilités d'apprentissage disponibles, développe les réseaux transversaux et interministériels, réduit les recouvrements et facilite le suivi des formations entreprises et des compétences acquises par les agents.

Encadré 5.1. Comment ... être un ministre ?

Campus et programme de formation de la fonction publique (*Government Campus and Curriculum - GCC*) : Formation d'intégration pour tous - formation destinée aux nouveaux ministres et à leur cabinet

Le Campus de la fonction publique peut élargir son offre lorsque des besoins d'apprentissage exceptionnels se font sentir, notamment lors de l'émergence de nouveaux domaines importants de l'action publique ou en cas d'identification d'un besoin de compétence. La nouvelle formation d'intégration destinée à tous les nouveaux fonctionnaires et le programme de formation spécialisé visant à aider les nouveaux ministres et leurs proches collaborateurs constituent des exemples de formations initiales qui répondent à un besoin important. Ainsi, toute personne qui entre dans l'administration publique se voit offrir les meilleures chances de réussite.

Le programme en ligne « Intégration dans la fonction publique » (« *Induction to the Civil Service* ») a été suivi par 15 000 fonctionnaires environ en deux ans. Le GSCU s'est appuyé sur la flexibilité et la fonctionnalité d'apprentissage social de la plateforme FutureLearn pour offrir aux nouvelles recrues une expérience d'apprentissage personnalisée, innovante et active. Produit en interne par des experts, le contenu est testé en permanence par des agents travaillant dans l'ensemble de l'administration publique afin de garantir sa pertinence. Il est conçu de manière à s'intégrer avec les formations d'intégration mises en place dans les départements ou au niveau local. Les retours font systématiquement état de bons niveaux d'acquisition des connaissances dans huit domaines importants, ainsi que d'une expérience utilisateur très positive.

La formation destinée aux ministres et à leur cabinet, composée d'une série de cours spécialisés, a été élaborée à partir de recherches documentaires et d'observations formulées par des groupes de consultation composés de ministres. L'analyse a fait clairement apparaître un besoin de formation et d'intégration chez les ministres, qui ressentaient un manque de soutien du centre de gouvernement dans leurs nouvelles fonctions.

Tous les programmes d'intégration ont vocation à être suivis au cours des 100 jours suivant la prise de fonctions, bien qu'ils puissent apporter des connaissances pertinentes et utiles aux personnes en poste depuis plusieurs mois voire plusieurs années. Le programme de formation des ministres comporte un bel exemple de réussite : le déploiement de la formation à la législation destinée aux ministres qui portent un projet de loi devant le parlement, qui leur permet d'acquérir des connaissances importantes en matière de procédure et de pratique auprès de collègues plus expérimentés. La formation d'intégration générale, quant à elle, a pour but de démystifier le jargon et la complexité du système public britannique et de partager des suggestions et des astuces afin de bien commencer. L'apprentissage social est également source d'enseignements précieux : les participants apprennent les uns avec les autres et les uns des autres, grâce à un mécanisme de commentaires et de questions soumises à modération pendant toute la durée de la formation.

Conclusion

Le GCC reste une initiative en cours de développement, qui n'en est encore qu'à ses débuts puisqu'elle a été lancée en 2021. Le GCC a pour objectif premier et immédiat la meilleure organisation et la simplification de l'apprentissage, ainsi que l'identification de moyens permettant de regrouper la totalité de l'offre au sein d'un système cohérent. Mais au-delà de cela, il a des ambitions à moyen et long terme. Il est ainsi prévu de développer le GCC pour en faire un système de formation global, couvrant de nombreux sujets, qui favorise et rend possible la mise en place d'une culture de l'apprentissage et la réalisation des objectifs de formation du secteur public britannique.

La première de ces ambitions consiste à mieux utiliser les données et la technologie. Il sera ainsi possible de renforcer et de mesurer l'offre et les plateformes de formation, mais également de réagir de manière plus satisfaisante aux crises, d'accompagner l'évolution professionnelle des agents et de maintenir des effectifs tournés vers l'avenir. En s'appuyant sur des technologies et des solutions numériques innovantes, conjuguées à la collecte effective de données cohérentes, le Royaume-Uni pourra développer le GCC et en faire la clé de voûte robuste et fiable d'une culture de l'apprentissage et de la croissance.

À cette fin, il est prévu de créer une base de données répertorient et classant les compétences pertinentes de l'ensemble des agents publics. Il s'agit d'un objectif très ambitieux, dont la réalisation se fera sur le long terme par l'intégration des acquis et des formations, ainsi que des données sur le recrutement, l'évaluation et la promotion, outre les informations provenant des agents et des supérieurs hiérarchiques. L'idée est de disposer d'une base de données cohérentes qui contient les compétences de chaque agent, afin de pouvoir y faire appel si nécessaire, notamment en cas de crise, d'événement nécessitant une capacité d'appoint, de formation d'une nouvelle équipe de travail, etc. Les compétences en langues seraient, par exemple, à inclure dans la base de données. Leur nécessité est d'ailleurs apparue clairement à l'occasion de la guerre en Ukraine ; on avait besoin d'agents parlant ukrainien pour gérer des questions comme la communication avec l'administration ukrainienne, l'afflux de réfugiés et la coordination des envois d'aide et d'armes. Une base de données des compétences permettrait d'identifier rapidement et efficacement les agents possédant les compétences nécessaires. Étant donné qu'on ne sait pas à l'avance quelles seront les compétences requises, il est important que la base de données contienne autant d'informations que possible.

Cela permettrait également d'analyser les données en vue d'identifier les lacunes en matière de compétences, de faciliter la gestion des performances et de préparer la planification stratégique de l'offre de formation. De manière plus générale, le GCC entend également exploiter les données pour mieux gérer les lacunes en matière de compétences, contribuer à répondre aux besoins de recrutement et concevoir des formations. La collecte de données cohérentes et leur analyse par des experts peuvent aider le Royaume-Uni à se préparer pour l'avenir et à s'assurer que ses agents possèdent les compétences et les qualifications nécessaires.

Grâce aux données et à la technologie, il est possible de personnaliser et de cibler la formation, facilitant ainsi la planification des compétences globales des agents. Le Royaume-Uni veut créer un système dans lequel les agents sont orientés et guidés vers les types de formations qui leur conviennent, qu'elles soient générales ou spécialisées. Il sera ainsi possible de combler les lacunes de chaque agent en termes de connaissances et de compétences. Pour les spécialistes de la formation au sein de l'administration publique britannique, les plans de perfectionnement sont souvent en forme de T : les agents doivent posséder des connaissances sur certains domaines particuliers, mais également des connaissances et des compétences générales (concernant notamment les méthodes de travail efficaces dans l'administration publique ou l'actualisation de leurs compétences numériques). Dans un service public moderne, il n'est pas suffisant de posséder des connaissances dans un seul domaine. La technologie peut renseigner les agents sur les formations dont ils ont besoin, évaluer les compétences et assurer le suivi des activités entreprises ou nécessaires. C'est là l'un des objectifs futurs du GCC.

Les données sont également nécessaires pour mesurer les résultats et suivre les actions menées en matière d'apprentissage et de perfectionnement comme l'offre de formations. Le GSCU a élaboré une stratégie d'évaluation exhaustive et rigoureuse en vue de mesurer l'impact des offres de formation et du Campus et programme de formation de la fonction publique (*Government Campus and Curriculum - GCC*).⁵ Il faut des informations sur les résultats des formations, l'évaluation des programmes, l'utilisation des plateformes, l'assiduité et la participation, les indicateurs de diversité, etc. Évaluer le degré de réussite de l'apprentissage relève de l'intérêt public et les programmes font donc l'objet d'audits. La fonction publique britannique estime que ses dépenses annuelles d'apprentissage et de perfectionnement s'élèvent à 300 millions GBP environ et l'obtention de rendements élevés sur ces investissements est une priorité pour les pouvoirs publics. Le GCC dispose à présent d'une équipe chargée de reconfigurer les

données, notamment en termes de collecte et d'utilisation. Cette équipe est cependant confrontée à une difficulté : la qualité des données existantes n'est pas suffisamment bonne et en l'absence de données de qualité, l'équipe ne peut pas obtenir d'informations de qualité. Les données vont devoir être placées au centre des préoccupations sur le long terme, et il faudra s'engager à mettre en place et maintenir les infrastructures nécessaires à leur stockage et à leur consultation.

Les infrastructures ne sont que l'une des conditions technologiques essentielles pour réaliser les objectifs à long terme du GCC. Cette initiative suppose en effet une plateforme moderne et modulaire, capable d'établir des liens entre toutes les formations existantes et permettant à près d'un demi-million d'agents publics d'y accéder. Avant la création du GCC, de nombreux ministères et départements exploitaient des plateformes distinctes, dont certaines sont encore utilisées. Regrouper tous les systèmes au sein d'un seul et même portail constitue une importante gageure technologique. Le GCC vise également à élargir le rôle de la formation électronique en la faisant évoluer de simples modules en ligne à un écosystème capable d'encourager et de faciliter le partage, les interactions, la création de contenus et une offre de formation étendue.

Le GCC recherche également le meilleur équilibre entre la formation en ligne et numérique d'une part et l'utilisation des espaces physiques d'autre part. Un programme de formation mis en place précédemment dans la fonction publique britannique, l'École nationale de la fonction publique (*National School of Government*), consistait en un campus physique proposant des formations en personne et a laissé sa marque dans l'administration. Bien qu'il ait été mis un terme à ce programme en 2012, le Royaume-Uni réfléchit actuellement au moyen d'équilibrer au mieux les capacités de formation physique et de formation en ligne. Le pays doit également trouver un arbitrage entre la centralisation et la décentralisation de l'apprentissage, et élargir l'accès aux meilleures options. La création de réseaux, le partage interministériel et les communautés de pratiques sont envisagés. Un système accessible à tous peut encourager les grands ministères performants à créer et partager des formations, et aider les ministères qui manquent de ressources et n'ont pas les capacités nécessaires pour concevoir des offres de formation. L'idée principale est désormais de faciliter la collaboration et de répondre aux besoins des apprenants, quel que soit le meilleur moyen pour y parvenir. Il s'agit à bien des égards d'une page blanche sur laquelle il faut élaborer une nouvelle stratégie et une nouvelle manière d'agir.

L'équipe à l'origine du GCC a l'intention d'en faire un élément essentiel et pérenne de la stratégie des ressources humaines de l'administration britannique, vecteur de constance et de cohérence dans la définition des priorités. Ce programme représente un facteur majeur pour cultiver et entretenir une culture de l'apprentissage dans l'ensemble du service public. Intégrer le GCC dans les processus et dans la pratique, grâce à des méthodes innovantes et une approche fondée sur les preuves : voilà l'objectif global à long terme de cette initiative.

La culture de l'apprentissage dans le secteur public : la formation en ligne en Corée

Introduction

Cette étude de cas présente l'exemple de la Corée, qui élabore des systèmes d'apprentissage numérisés et en ligne pour favoriser une culture de l'apprentissage au sein d'un secteur public moderne et tourné vers l'avenir. L'apprentissage en ligne est une priorité des pouvoirs publics depuis plus de vingt ans. La stratégie a évolué avec la technologie, et les progrès et réformes récents ne font pas exception. Une nouvelle plateforme d'apprentissage en ligne incorpore une multitude de types de contenus éducatifs et encourage la création de nouveaux contenus éducatifs et les interactions au sein du secteur public. Ce système reflète l'évolution des interactions en ligne dans la société, et s'adapte aux besoins d'une société en mutation et aux attentes des prochaines générations d'agents publics.

La plateforme en ligne de développement des ressources humaines (« *Human Resources Development* » - HRD) destinée aux agents du secteur public coréen se compose du Centre de formation en ligne de la fonction publique en place depuis plus de 20 ans et d'une nouvelle Plateforme HRD lancée en 2023.

Intégration de la flexibilité

La Corée possède deux principales plateformes en ligne de développement des ressources humaines : le Centre de formation en ligne de la fonction publique et la plateforme ouverte intelligente HRD. Les deux plateformes – le Centre de formation en ligne de la fonction publique et la Plateforme HRD – permettent le regroupement et la consommation de contenus éducatifs destinés aux agents publics, mais elles présentent des différences au niveau des fournisseurs de contenus, des types de contenus et des technologies appliquées.

Premièrement, les organismes publics de formation et de perfectionnement sont les principaux fournisseurs de contenus du Centre de formation en ligne de la fonction publique. Pour la Plateforme HRD en revanche, tout le monde, y compris les organismes publics, les entreprises du secteur privé et les créateurs privés, peut fournir des contenus éducatifs. Le Centre de formation en ligne de la fonction publique joue d'ailleurs un rôle de fournisseur de contenus pour la Plateforme HRD.

Deuxièmement, le Centre de formation en ligne de la fonction publique s'attache avant tout à la formation en ligne des agents publics, tandis que l'objectif principal de la Plateforme HRD est de leur permettre d'utiliser divers supports existant sur leur lieu de travail pour apprendre, afin que l'apprentissage puisse se faire de manière naturelle tout en travaillant et fasse partie de la culture de travail. La Plateforme HRD ne contient donc pas seulement des contenus éducatifs en ligne, mais également des contenus documentaires comme les publications universitaires, les articles de recherche et les documents d'orientation qui peuvent être mentionnés dans le cadre du travail.

Troisièmement, la Plateforme HRD recommande des contenus éducatifs personnalisés qui prennent en compte des éléments comme les fonctions et les formations précédentes, en s'appuyant sur les mégadonnées et l'IA qui ne sont pas utilisées dans le Centre de formation en ligne de la fonction publique. La Plateforme HRD a donc vocation à être un système de recommandation de contenus éducatifs personnalisés qui, pour la première fois, applique les technologies basées sur l'IA et les mégadonnées au domaine du perfectionnement des ressources humaines de la fonction publique.

Centre de formation en ligne de la fonction publique

Le Centre de formation en ligne de la fonction publique a été lancé avant le début du millénaire. Il s'agit d'un système d'apprentissage en ligne destiné aux agents publics, qui fournit aux apprenants des programmes de formation en ligne et des services d'apprentissage mobiles pour leur permettre d'accéder aux contenus éducatifs souhaités partout et à tout moment. Il vise à renforcer l'efficacité de l'apprentissage en offrant aux agents publics des contenus éducatifs diversifiés et de qualité à la demande.

Les contenus éducatifs de base comme les valeurs du secteur public, la philosophie administrative, les compétences d'encadrement et les aptitudes professionnelles que les agents publics doivent maîtriser sont téléchargés et actualisés. Les établissements de formation et de perfectionnement achètent différents programmes de formation auprès de fournisseurs du secteur privé (dans des domaines comme les langues, l'économie et la gestion d'entreprise, les arts libéraux et les affaires internationales) et les mettent gratuitement à la disposition des agents publics dans le cadre du centre. Par ailleurs, des cours et des séminaires physiques sont filmés et proposés sous forme de formations publiques en ligne ouvertes à tous (Gov-MOOC) et les utilisateurs peuvent également sélectionner des microformations pour découvrir des sujets qui les intéressent. Il est également possible de consulter des manuels électroniques et de suivre des formations ouvertes sans inscription.

Pour améliorer l'expérience utilisateur, l'Institut national de développement des ressources humaines (*National Human Resources Development Institute* - NHI) a mis en place en 2017 un système tout-en-un optimisé pour les périphériques mobiles comme les tablettes et les smartphones, en coopération avec des établissements de formation et de perfectionnement publics et privés. Grâce à tous ces efforts, les agents publics peuvent utiliser les services d'apprentissage en ligne quels que soient l'heure et le lieu.

Le Centre de formation en ligne de la fonction publique fournit également un service de collaboration sociale informelle afin que les apprenants puissent partager connaissances et informations. Les utilisateurs peuvent entreprendre différentes activités éducatives informelles, comme les communautés, les blogs, le partage des connaissances par les questions-réponses, les panneaux d'affichage gratuits et l'évaluation des contenus. Le NHI s'attend à ce que ce service d'apprentissage collaboratif sur réseau social contribuera à créer un écosystème de la connaissance dans le secteur public.

Le Centre de formation en ligne de la fonction publique s'efforce depuis longtemps d'offrir aux agents publics un espace dans lequel ils peuvent apprendre sereinement partout et à tout moment. Il a ainsi joué un rôle moteur dans la création d'un écosystème de la connaissance en ligne au sein du secteur public coréen.

Le Centre de formation en ligne de la fonction publique est toutefois confronté à certains problèmes fondamentaux qui limitent sa capacité à s'adapter à l'évolution rapide du contexte de l'action publique. Premièrement, la majeure partie des contenus sont fournis par les pouvoirs publics ; la création et la distribution de nouveaux contenus sont donc soumises à des procédures de passation de marché longues et complexes. Il arrive donc parfois qu'il soit impossible de fournir les contenus éducatifs au moment voulu, ce qui peut représenter un obstacle de taille pour les jeunes entreprises et les petites sociétés désireuses de pénétrer le marché de la formation des agents publics. Deuxièmement, le Centre de formation en ligne de la fonction publique n'intègre pas de fonctions sophistiquées de recommandation de contenus basées sur les technologies les plus récentes comme les mégadonnées et l'IA. Il est donc possible qu'il ne puisse pas recommander avec précision les contenus éducatifs dont l'utilisateur a besoin et envie. Troisièmement, le système du Centre de formation en ligne de la fonction publique ne permet pas les cours en ligne en temps réel. Ainsi, pendant la pandémie de COVID-19, la plupart des établissements de formation et de perfectionnement ont eu recours à des systèmes de vidéoconférence produits par le secteur privé pour dispenser des cours en ligne en temps réel. Les systèmes de vidéoconférence privés sont onéreux, engendrent des coûts annuels et soulèvent des inquiétudes quant à la sécurité.

Pour venir à bout de ces difficultés et progresser, le ministère de la Gestion du personnel (*Ministry of Personnel Management* - MPM) a mis en place une nouvelle plateforme ouverte en 2020.

Plateforme ouverte intelligente HRD

Les innovations dans le domaine de la science et de la technologie, ainsi que l'évolution du contexte de l'action publique, présentent une occasion de renouveler intégralement les méthodes employées pour assurer le développement des ressources humaines publiques. Avec les progrès de la technologie, il est devenu possible qu'un système d'apprentissage recommande des contenus éducatifs personnalisés en s'appuyant sur l'IA et les mégadonnées. En outre, les jeunes générations préfèrent souvent les contenus qu'elles peuvent consommer rapidement. Par ailleurs, la majeure partie des formations physiques destinées aux agents publics ont été suspendues en 2020 pour éviter la propagation du COVID-19, ce qui a conduit à accorder une plus grande importance à la mise en place d'une infrastructure numérique permettant l'apprentissage à distance.

Dans ce contexte, le MPM élabore une plateforme d'apprentissage innovante depuis 2020, qui collecte des contenus de qualité à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration publique, recommande des produits éducatifs personnalisés, facilite différentes activités qui font le lien entre le travail et l'apprentissage, et intègre un système de cours vidéo en temps réel. Après une phase de test, la plateforme est petit à petit déployée dans l'ensemble de l'administration publique.

La Plateforme HRD est conçue selon une architecture ouverte afin que quiconque puisse fournir facilement des contenus de formation et de perfectionnement, y compris les petites entreprises qui étaient souvent exclues du processus de passation de marché du Centre de formation en ligne de la fonction publique. Tout fournisseur de contenu peut accéder et participer à la plateforme sans passer par une procédure complexe, fournir des contenus directement aux consommateurs et réaliser un bénéfice. Les agents eux-mêmes peuvent également devenir des créateurs de contenu en téléchargeant les formations qu'ils conçoivent, souvent sous forme de micro-contenus (comme des vidéos brèves). Le MPM prévoit en outre de communiquer diverses données analytiques comme les préférences des utilisateurs et les recettes des ventes pour chaque thème couvert dans les contenus proposés sur la plateforme, afin d'aider les créateurs à concevoir de meilleurs produits éducatifs qui correspondent aux besoins effectifs des agents publics.

Une fonction de recommandation de contenus personnalisés, basée sur les mégadonnées et l'intelligence artificielle, occupe une place centrale dans la Plateforme HRD. Cette fonction de recommandation s'appuie sur un modèle d'étiquetage des contenus : la méthodologie d'apprentissage actif. Cette méthode permet de classer avec efficacité et précision de gros volumes de données comme les produits d'apprentissage et les informations sur les ressources humaines, et de recommander des contenus éducatifs personnalisés aux apprenants. En décembre 2022, plus de 1 200 000⁶ produits d'apprentissage ont été téléchargés sur la Plateforme HRD.

Les agents publics doivent suivre 100 heures de formation par an, mais il n'est pas facile pour la plupart d'entre eux d'obtenir des temps de formation supplémentaires et de nombreuses activités d'apprentissage pratique au travail comme la collecte de données, la recherche documentaire et le partage d'informations ne comptent pas dans le temps de formation. En revanche, différentes activités proposées sur la Plateforme HRD, comme la recherche, la communication et le partage des savoir-faire professionnels, entrent dans le cadre du travail et seront reconnues automatiquement en tant qu'heures de formation. Les agents publics qui utilisent efficacement la Plateforme HRD n'auront plus à se précipiter à la fin de l'année pour remplir leur quota d'heures de formation.

La Plateforme HRD fournit un environnement d'apprentissage hybride dans lequel les instructeurs ou les cadres dirigeants ont toute liberté pour concevoir et proposer un programme qui combine les méthodes d'apprentissage en ligne, physiques, formelles et informelles. Un programme peut donc comprendre des contenus en ligne, des cours vidéo en temps réel et des cours physiques. Le préapprentissage est ainsi possible grâce à la formation en ligne ou à la microformation, et des cours théoriques peuvent être dispensés en utilisant un système de cours vidéo en temps réel. La mise en pratique et l'évaluation peuvent se dérouler dans le cadre de cours physiques. Comme plusieurs méthodes pédagogiques peuvent être mélangées, il est possible de concevoir le programme le plus efficace possible et de maximiser les effets de la formation.

La Plateforme HRD intègre des outils d'apprentissage social qui favorisent les interactions et le partage des connaissances entre les apprenants. Elle devrait faciliter l'établissement d'une communauté éducative en ligne qui permettra de concentrer les informations et les connaissances existant dans la fonction publique et de partager l'expertise grâce aux fonctions d'apprentissage social. Ainsi, si les agents publics souhaitent partager des contenus avec leurs collègues, ils peuvent les enregistrer en copiant l'URL. Lorsqu'un agent public partage des contenus éducatifs, ses collègues peuvent cliquer sur « J'aime » et publier des commentaires comme des retours et expériences d'apprentissage. Ils peuvent également « s'abonner » aux apprenants qui les intéressent et créer des groupes d'apprenants autour de centres d'intérêts communs pour échanger des informations et constituer des groupes d'étude. Les apprenants ont aussi la possibilité de rassembler plusieurs ressources pédagogiques au sein d'un processus d'apprentissage unique couvrant un sujet ou un objectif particulier. Ils peuvent partager leur propre collection de contenus éducatifs et découvrir les collections créées par leurs collègues.

En 2021, un système de cours vidéo en temps réel a été ajouté à la Plateforme HRD. Plusieurs fonctions ont été testées pour ce service, notamment la gestion de l'assiduité, les registres de classe et les

interactions en temps réels comme le bavardage en ligne et les questionnaires. Par ailleurs, plusieurs fonctions complémentaires aux cours vidéo seront ajoutées avant la fin de 2022, comme des interfaces, un suivi de la concentration de la classe et des mécanismes encourageant la participation à l'apprentissage. Le développement d'un service mobile adapté aux cours vidéo est également prévu.

Conclusion

La Corée a recours à différentes technologies numériques pour construire un univers d'apprentissage ambitieux, adapté au monde moderne et à la nouvelle génération d'apprenants et d'utilisateurs du secteur public. Avec le lancement de la plateforme ouverte intelligente, les pouvoirs publics innovent et utilisent les progrès de la technologie pour aligner la mise en œuvre de leur stratégie actuelle sur leurs besoins futurs. La plateforme adopte de nouvelles façons de travailler, en s'affranchissant des méthodes traditionnelles et en s'appuyant sur les compétences en matière d'innovation – ce que de nombreuses administrations centrales s'efforcent de mettre en place. Ce nouveau système numérique ouvert et collaboratif tire pleinement parti des nouvelles technologies, comme l'IA pour filtrer et suggérer des formations. Le système exploite également les avantages énormes qu'offrent les modes d'apprentissage moins formels, comme les interactions et la discussion, ainsi que le partage des connaissances grâce à la participation à la création de contenus.

La Corée se montre également pionnière en matière de collecte et d'utilisation des données relatives à l'apprentissage. Les systèmes numériques sont capables de fournir des données sur une multitude d'éléments, ce qui peut aider les pouvoirs publics à améliorer en permanence la conception de la plateforme en ligne ainsi que la stratégie de formation et de perfectionnement du secteur public dans son ensemble. Il est possible de recueillir des données sur les activités de chacun, et sur les modes d'apprentissage et d'interaction des agents avec la technologie. Le suivi des acquis de l'apprentissage au travail et la localisation des compétences déjà disponibles au sein du personnel (emplacements où des contenus sont créés et où les discussions à ce sujet sont plus avancées) peuvent également être assurés.

La Corée projette de relier les deux systèmes (le centre de formation en ligne historique et la plateforme en ligne intelligente) et de renforcer les formations proposées par chacun d'eux, ce qui fluidifiera la transition vers de nouveaux modes d'apprentissage et assurera que tous les agents publics puissent trouver et suivre les formations adaptées à leurs fonctions. Ensemble, ces systèmes visent à instaurer une stratégie et une plateforme de formation et de perfectionnement complètes, en adéquation avec le monde moderne et ses problématiques publiques complexes. Ambitieuse, la prochaine génération d'agents publics coréens participe à la création de ses systèmes de formation et ainsi d'une culture de l'apprentissage tout au long de la carrière.

Promouvoir la mobilité dans la fonction publique belge

Introduction

Promouvoir la mobilité des agents publics au sein d'une organisation, entre les organisations et entre différents niveaux de l'administration publique permet d'offrir des possibilités de développement des compétences et des aptitudes au sein du secteur public et de restructurer les effectifs publics en fonction de la demande.

La fonction publique belge a mis au point plusieurs programmes visant à encourager les possibilités de mobilité permanente et temporaire, aussi bien au sein des organisations qu'entre elles. Ces programmes sont très variés, ce qui renforce la flexibilité du secteur public belge en lui permettant d'adapter activement les effectifs en fonction des besoins à long terme et à court terme. Cette diversité offre également des parcours professionnels plus variés aux fonctionnaires. Cette étude de cas examine les programmes de

mobilité dans le détail, et en particulier leur mise en œuvre et leur intégration dans la panoplie des outils utilisés pour l'emploi et la gestion publics.

Intégration de la flexibilité

Possibilités de mobilité permanente

Dans la fonction publique belge, la mobilité permanente peut être de trois types :

1. la mobilité interne (au sein d'une même organisation)
2. la mobilité intra-fédérale (entre organisations de l'administration fédérale)
3. la mobilité inter-fédérale (entre différents niveaux de l'administration publique)

Le mode de fonctionnement de la mobilité interne dépend largement des organisations, mais les offres sont souvent publiées en interne. Dans les grandes organisations, ce système fonctionne plutôt bien, tandis que les petites institutions ont parfois du mal à trouver des candidats adéquats. Au cours des cinq dernières années, le nombre de fonctionnaires tirant parti des offres de mobilité n'a cessé d'augmenter (Tableau 5.1).

Tableau 5.1. Acceptation des offres de mobilité permanente interne

Année	Moyenne	Maximum
2018	5.3 %	37.4 %
2019	5.9 %	31.6 %
2020	6.2 %	30.6 %
2021	8.4 %	54.8 %

Note : le pourcentage indique le nombre de fonctionnaires qui ont tiré parti de la mobilité au sein de la même organisation par rapport au nombre total de fonctionnaires que compte l'organisation.

Source : informations fournies par le Service fédéral belge.

Comparée à la mobilité interne, la mobilité intra-fédérale permanente, qui désigne la mobilité entre les organisations, présente une structure plus standard. Les offres sont publiées sur un site web interne, ce qui crée de fait un marché interne des possibilités de mobilité. Par rapport au recrutement externe, cette méthode a pour avantage de simplifier le recrutement et de permettre des embauches ponctuelles en fonction des besoins. Le nombre de fonctionnaires acceptant des offres de mobilité permanente auprès d'autres organisations est resté relativement stable. Cependant certaines institutions utilisent principalement ce programme de mobilité permanente pour recruter de nouveaux agents (Tableau 5.2).

Tableau 5.2. Offres promouvant la mobilité permanente entre les organisations, par organisation

Année	Moyenne	Maximum
2018	16.8 %	50.0 %
2019	13.7 %	50.0 %
2020	12.3 %	88.2 %
2021	10.4 %	84.6 %

Note : le pourcentage indique le nombre de fonctionnaires qui ont tiré parti de la mobilité entre différentes organisations fédérales par rapport au nombre total de nouvelles embauches (internes et externes) par organisation.

Source : informations fournies par le Service fédéral belge.

La mobilité inter-fédérale, qui désigne la mobilité entre différents niveaux de l'administration, est assez rare dans la fonction publique belge. Moins de 1 % des cas de mobilité relèvent de cette catégorie. Actuellement, aucune politique publique particulière n'y incite les fonctionnaires et les systèmes de rémunération ne sont pas les mêmes dans les administrations locales, régionales et fédérales, ce qui explique peut-être la rareté relative de ce type de mobilité. La mobilité inter-fédérale peut également coûter plus cher aux fonctionnaires en raison du déménagement qu'elle peut entraîner, du changement en termes de langue de travail et de pratiques professionnelles étant donné que le degré d'harmonisation peut être moindre qu'au niveau fédéral.

Possibilités de mobilité temporaire

Le recours à la mobilité temporaire permet au secteur public de s'adapter avec flexibilité aux besoins temporaires ponctuels dans des domaines particuliers, par exemple en cas de crise sanitaire, comme lors de la pandémie de COVID-19, ou lors d'autres événements isolés spécifiques comme le recensement national.

Il existe plusieurs programmes de mobilité temporaire en Belgique. Le service fédéral belge peut donc s'adapter, comme pendant la pandémie de COVID-19 où le nombre d'offres de mobilité temporaire a beaucoup augmenté par rapport aux années précédentes (Tableau 5.3). Dans une organisation, le personnel temporaire issu d'autres institutions représentait ainsi 97.3 % des nouvelles embauches en 2020.

Tableau 5.3. Offres de mobilité temporaire acceptées

Année	Moyenne	Maximum
2018	3.0 %	17.4 %
2019	4.2 %	32.7 %
2020	9.7 %*	97.3 %
2021	4.4 %	37.1 %

Note : le pourcentage indique le nombre de fonctionnaires qui ont tiré parti de la mobilité temporaire entre différentes organisations fédérales par rapport au nombre total de nouvelles embauches (internes et externes) par organisation.

* forte augmentation liée à la crise du COVID-19.

Source : informations fournies par le Service fédéral belge.

Il existe deux axes de mobilité temporaire :

1. Le programme de mobilité temporaire *Special Federal Forces* s'adresse aux organisations qui ont un besoin urgent de personnel temporaire pour des missions ou projets spécifiques, par exemple un centre de gestion des demandes d'asile pendant la crise des réfugiés. La durée de la mission temporaire n'est généralement pas déterminée à l'avance. Les offres sont publiées dans le cadre d'un appel à candidatures, suivi par une procédure de sélection simplifiée qui consiste en un entretien. Le salaire du candidat retenu est versé par l'institution d'origine.
2. *Talent Exchange* correspond à un concept de mobilité destiné aux agents du secteur public belge à tous les niveaux, couvrant les services fédéraux, régionaux, communautaires, municipaux et provinciaux. *Talent Exchange* permet aux organisations participantes d'échanger des talents pour des missions ou projets spécifiques d'une durée de 6 à 18 mois, et de leur offrir ainsi de nouveaux défis adaptés à leurs compétences. La promotion du réseau est assurée au niveau central et soutenue par les bureaux des ressources humaines au niveau des organisations.

Contrairement au programme *Special Federal Forces* la durée de la mission est déterminée au préalable. Les offres sont publiées sur un portail web central ainsi que sur les sites web internes des organisations. Les candidats suivent une procédure de recrutement simplifiée qui consiste en un entretien. Ce système

permet de pourvoir les postes vacants plus rapidement que par le recrutement externe. Comme dans le programme *Special Federal Forces*, le salaire des agents qui participent à *Talent Exchange* est versé par leur institution d'origine.

Le nombre d'organisations participantes a augmenté rapidement au début, avant de se stabiliser. Les grandes institutions représentent la majorité des membres du réseau. En 2021, 219 offres ont été publiées. Les chiffres augmentent régulièrement dans l'ensemble, les possibilités de mobilité d'une durée de 12 mois étant les plus fréquentes (Tableau 5.4).

Tableau 5.4. Offres de mobilité acceptées dans le cadre de Talent Exchange

		2019	2020	2021
6 mois	Total	2	2	0
	Retours	1	0	0
12 mois	Total	31	47	53
	Retours	17	30	*
18 mois	Total	3	0	1
	Retours	3	0	*

Note : données communiquées par 11 organisations fédérales sur 19.

* Pas d'informations.

Source : informations fournies par le Service fédéral belge.

La promotion de la mobilité revient largement aux services des ressources humaines et aux sites web internes. Lors du lancement de programmes comme *Talent Exchange* et *Special Federal Forces*, des campagnes d'information spécifiques ont été mises en œuvre afin de les faire connaître. Les cadres dirigeants jouent un rôle important pour encourager les agents à profiter des programmes de mobilité ou à y recourir dans leurs équipes. D'autres programmes offrent des conseils d'orientation professionnelle et identifient les options qui existent pour les fonctionnaires. Il s'agit notamment du *Centre de carrière*, géré par la DG Recrutement et développement du service public fédéral Stratégie et appui (BOSA) et appuyé par un réseau de conseillers d'orientation professionnelle dans les organisations. Pour faciliter la mobilité, la Belgique travaille par ailleurs à la création d'une plateforme de collecte des demandes et des offres de mobilité qui regroupera les possibilités au sein d'un seul outil.

Conclusion

Pour la fonction publique belge, les principaux avantages du recours aux programmes de mobilité consistent en une plus grande flexibilité et un processus de recrutement plus rapide. Ils peuvent également faciliter le recrutement à des postes qui sont difficiles à pourvoir sur le marché externe. Pour les fonctionnaires du service public fédéral belge, la mobilité n'est pas officiellement prise en compte dans l'avancement, mais elle peut néanmoins s'avérer utile pour démontrer la flexibilité des candidats et leurs compétences transversales.

En Belgique, les postes qui sont le plus adaptés aux programmes correspondent aux professionnels de niveau intermédiaire, comme les chefs de projet. Les services opérationnels utilisent moins les programmes de mobilité, souvent en raison des compétences spécifiques nécessaires. Pour élargir le champ des programmes de mobilité, la Belgique s'efforce de trouver le moyen de proposer des programmes dans les carrières qui exigent un niveau de qualification inférieur. Une option consisterait à proposer une forme de mobilité régulière certains jours de la semaine. Il s'agirait d'un échange plus ponctuel susceptible d'apporter une plus grande flexibilité. Les compétences se trouveraient ainsi renforcées, tout en assurant que les compétences spécialisées ne quittent pas l'organisation.

L'étude de cas portant sur les programmes de mobilité dans le service public fédéral belge montre que pour promouvoir la mobilité, il peut s'avérer utile d'établir différents programmes de mobilité qui répondent à des types de mobilité et de besoins spécifiques. L'un des principaux facteurs de réussite des programmes de mobilité belges réside dans la mise en avant des succès et des avantages qu'en ont tirés tant l'organisation publique que le fonctionnaire concernés. Une fois que les cadres dirigeants ont constaté que la mobilité peut les aider à répondre à leurs besoins et que leurs équipes peuvent bénéficier des expériences acquises lors d'un détachement, ils sont non seulement plus enclins à soutenir leurs agents qui souhaitent accepter des offres de mobilité, mais aussi à les y encourager activement et à recourir aux programmes de mobilité au sein de leurs équipes. Les programmes connexes, comme l'orientation professionnelle, contribuent à institutionnaliser les programmes de mobilité.

En Belgique, il s'est également avéré vital de poursuivre le développement de nouveaux formats et programmes de mobilité afin de cibler des groupes ou domaines de spécialisation particuliers. Le suivi des groupes cibles touchés par les principaux programmes permet au service fédéral de les réajuster et de concevoir de nouvelles possibilités de mobilité dans les domaines qui y ont moins recours. Les efforts déployés pour concevoir des possibilités de mobilité permettant aux agents de renforcer leurs compétences informatiques en sont la preuve.

Les programmes de mobilité mis en place en Belgique ont ainsi renforcé la capacité du secteur public à réagir aux besoins à court terme. Cette faculté était particulièrement visible pendant la pandémie de COVID-19 où le nombre de détachements temporaires a augmenté de manière exponentielle. Ainsi, dans certaines organisations plus de 90 % des nouvelles embauches ont été recrutées via la mobilité temporaire.

« *Is-Muza* » : développement d'un outil informatique destiné à renforcer la mobilité et le perfectionnement du personnel dans l'administration publique slovène

Introduction

La réforme de la fonction publique en Slovénie repose sur plusieurs valeurs fondamentales, dont la volonté d'assurer aux agents publics un travail enrichissant et de favoriser la formation tout au long de la vie afin de les doter des compétences dont ils auront besoin pour l'avenir. Parallèlement, la réforme a également pour objectif de renforcer la mobilité en vue d'améliorer la productivité au travail et la réactivité de l'administration publique. La Slovénie a donc créé un système informatique interactif, *Is-Muza*, pour soutenir la gestion et le perfectionnement des agents et faciliter la mobilité. L'objectif du système est double :

- améliorer la mobilité, l'évolution de carrière, la mobilisation et la motivation des agents en offrant un marché des projets interne.
- accompagner les cadres dirigeants, les agents et les départements des ressources humaines dans le domaine de la gestion efficace du personnel.

Cet outil, qui ciblait au début les agents du ministère de l'Administration publique, a été progressivement déployé dans l'ensemble du secteur public.

Intégration de la flexibilité

Pendant la phase de développement d'*Is-Muza*, le ministère de l'Administration publique slovène a mis au point un plan de mise en œuvre qui comprenait une phase de test avant le déploiement dans l'ensemble de l'administration publique. Ce plan identifiait les parties prenantes, les ressources, le calendrier et les

responsabilités. Un groupe de travail a en outre été instauré, composé de représentants de différents ministères qui serviront d'« ambassadeurs » auprès de chaque entité. Les éléments suivants ont été pris en considération pour mener à bien la mise en œuvre d'*Is-Muza* :

Parties prenantes

- Les chefs de projet doivent comprendre le système et avoir des attentes raisonnables concernant son fonctionnement
- Les agents participants doivent avoir le temps d'effectuer les missions proposées

Ressources

- L'échelle du test est importante : si le nombre d'agents participants est trop élevé, le test sera complexe et il sera difficile d'en tirer les enseignements ; à l'inverse, s'ils sont trop peu nombreux, le nombre de projets risque de ne pas être suffisant pour que le personnel dispose réellement d'un choix et d'un pouvoir de décision
- Pour fonctionner, la plateforme en ligne aura besoin de logiciels ; il peut s'agir d'un simple forum permettant de publier des commentaires et les noms des utilisateurs

Calendrier et responsabilités

- Dans un premier temps la responsabilité de la plateforme reviendrait au ministère de l'Administration publique, étant entendu qu'il sera possible d'en faire un service indépendant décentralisé à mesure que d'autres ministères rejoindront le programme

La mise en œuvre de la plateforme s'est déroulée sur une période de 12 mois, des réunions – hebdomadaires le premier mois puis mensuelles – permettant d'évaluer l'installation et l'utilisation du système. Une conférence de lancement a été organisée afin de faire connaître l'outil. Le ministère de l'Administration publique a également dispensé des sessions de formation en direct à l'intention des cadres dirigeants et des bureaux des ressources humaines, et tourné une vidéo promotionnelle à l'intention des agents.

Is-Muza comprend deux modules :

1. Marché du travail interne
2. Perfectionnement des agents

Module 1 : Marché du travail interne

Le module 1 fournit un marché du travail interne couvrant la mobilité temporaire et permanente. Il offre des possibilités d'échange informel d'informations sur l'offre et la demande dans les organismes de l'administration publique. Il encourage les entités à recourir au marché du travail interne avant de lancer un appel à candidatures externes ou de publier une annonce publique. En augmentant la mobilité des agents, le marché du travail interne vise à accélérer l'acquisition des principaux personnels, optimiser la planification des effectifs et faciliter la recherche d'experts et de connaissances au sein de l'administration publique. Enfin, on s'attend à ce que la mobilité facilite l'identification des talents et favorise la motivation et la mobilisation des agents en leur proposant différentes possibilités de perfectionnement.

Les agents publics et les bureaux des ressources humaines peuvent utiliser le marché du travail interne pour publier des offres concernant les postes vacants, et les agents peuvent signaler leur disponibilité pour la mobilité. Le module comprend des données sur les connaissances recherchées, les besoins en matière de travail et les candidats potentiels, y compris leurs connaissances, compétences et aptitudes. Environ 30 000 utilisateurs, sous contrat à durée indéterminée et déterminée, utilisent actuellement *Is-Muza*. Du côté des employeurs, le système est utilisé par des ministères, des organismes relevant des ministères, des entités administratives et des administrations.

Il était particulièrement important que l'outil soit conçu pour être intuitif. Les systèmes informatiques ont fourni un modèle pour le mode de publication des offres, qu'il s'agisse des postes à pourvoir ou de la disponibilité des agents. Les offres sont formulées de manière engageante, simple et accessible (Tableau 5.5). Les postes peuvent être temporaires ou permanents. Les cadres dirigeants peuvent publier des projets et des missions sur la plateforme en ligne, et les agents peuvent alors se déclarer volontaires ou candidats. Les agents peuvent publier leurs disponibilités et chercher des offres de manière anonyme s'ils le souhaitent. Les agents, les cadres dirigeants et les bureaux des ressources humaines peuvent consulter les offres d'emploi, et les cadres dirigeants peuvent envoyer un message direct aux agents pour exprimer leur intérêt. La procédure de recrutement est simplifiée et consiste généralement en un entretien. Il faut en moyenne 75 jours pour finaliser le recrutement.

Tableau 5.5. Types d'annonces publiées sur Is-Muza

Contrat de travail à durée indéterminée	
Agent public	Bureaux du personnel de l'organe d'État
Je veux changer de poste de travail ou de domaine de travail (anonyme)	Nous recherchons un employé public pour un poste de travail
Je veux travailler en plus dans un groupe de projet, un groupe de travail ou une unité de projet	Nous recherchons un employé du secteur public pour travailler au sein d'un groupe de travail, d'un groupe de projet ou d'une unité de projet.
Je veux partager mes connaissances, mon expérience, mes compétences	Nous recherchons un employé public avec des connaissances, des expériences et des compétences
	Fonctionnaires disponibles placés sur le marché intérieur du travail — OBLIGATION JURIDIQUE
	Personnes handicapées — Recherche de possibilités de réinstallation en fonction de leur capacité de travail restante — OBLIGATION JURIDIQUE
	Nous sommes à la recherche d'un candidat pour pourvoir des postes dans l'armée
Contrat de travail à durée déterminée	
Agent public	Bureaux du personnel de l'organe d'État
Je cherche du travail en raison de la résiliation d'un contrat de travail à durée déterminée	Nous recherchons un employé public pour conclure un contrat de travail à durée déterminée

Module 2 : Perfectionnement des agents

En complément du marché du travail interne, *Is Muza* comprend un module consacré au perfectionnement des agents, portant notamment sur l'identification des aptitudes, l'entretien de perfectionnement et l'identification des besoins de formation. L'objectif de ce module est de donner aux supérieurs hiérarchiques un outil simple pour gérer les agents et les accompagner dans leur apprentissage tout au long de la vie en identifiant leurs lacunes et les formations adéquates. L'identification des compétences s'appuie sur un modèle qui les répartit selon trois types : compétences d'encadrement, compétences propres au poste et compétences fondamentales. Des entretiens de perfectionnement sont organisés plusieurs fois par an sur la base de ce modèle. L'outil informatique fournit aux supérieurs hiérarchiques un appui pour mener ces entretiens, en produisant un formulaire électronique unifié qui crée des rapports automatiques pour différents utilisateurs. Dans le cadre du développement des compétences, l'outil facilite également l'analyse des possibilités de mobilité identifiées dans le cadre du Module 1 : Marché du travail interne d'*Is-Muza*.

Conclusion

Lors du développement d'*Is-Muza*, le ministère de l'Administration publique a pu identifier la valeur ajoutée de cet outil pour différents groupes cibles. S'agissant de l'administration publique, *Is Muza* fournit un outil informatique qui facilite les processus liés aux ressources humaines, réduisant ainsi les formalités et permettant des économies de temps. Il soutient également le processus permanent d'intégration des

procédures de ressources humaines, tout en améliorant leur transparence. La capacité globale de l'administration publique est donc renforcée.

Les bureaux des ressources humaines tirent un bénéfice d'*Is Muza* car cet outil améliore les capacités de la fonction des ressources humaines. Il fournit des modèles pour certains processus spécifiques comme la mobilité interne et le perfectionnement des agents. En lui-même, l'outil incarne une approche contemporaine de la gestion des ressources humaines et du perfectionnement en présentant la mobilité comme un moyen de renforcer la flexibilité et l'apprentissage tout au long de la vie afin de doter les agents des compétences nécessaires.

Pour les responsables publics, *Is Muza* est un outil intuitif à l'appui de la gestion et du perfectionnement des agents publics. Les modèles fournis sont faciles à utiliser et contribuent donc à faire prendre conscience de la nécessité de gérer la formation continue. Complété par des formations et des campagnes de sensibilisation, l'outil peut également renforcer les compétences, les connaissances et les aptitudes pour le perfectionnement des agents publics.

Enfin, du point de vue des agents, *Is Muza* fait mieux comprendre l'importance de la formation continue tout au long de la vie et permet d'identifier les possibilités de mobilité qui favoriseront le développement des compétences, des connaissances et des aptitudes, ce qui aura pour effet d'accroître la motivation et la mobilisation.

Dans son évaluation de la phase de test, le ministère de l'Administration publique a identifié plusieurs facteurs favorisant l'instauration d'un climat propice au déploiement et à l'utilisation d'*Is Muza* :

- Il est indispensable de faire évoluer les mentalités des responsables publics pour leur faire comprendre que la mobilité n'entraîne pas la perte de talents, mais qu'elle doit être perçue comme un outil de développement des compétences et qu'ils doivent donc encourager les agents à tirer parti des offres publiées. Les exemples positifs et les expériences réussies sont essentiels pour illustrer ce point.
- La participation des cadres dirigeants dès les premiers stades de conception de l'outil leur a permis de se l'approprier en tant que cocréateurs.
- La révision et l'évaluation permanentes du système contribuent à garantir sa convivialité.
- La désignation d'« ambassadeurs », qui assurent la promotion de l'outil informatique auprès des entités et peuvent répondre aux questions éventuelles, permet de créer un sentiment d'appropriation et de faire connaître *Is Muza* au sein des entités.

Notes

¹ <https://www.gov.uk/government/collections/the-government-campus-curriculum>, ou la plateforme <https://campus.learn.civilservice.gov.uk/>

² https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/993902/FINAL_Declaration_on_Government_Reform.pdf

³ <https://www.civil-service-careers.gov.uk/professions/>

⁴ <https://www.gov.uk/government/publications/the-new-curriculum-and-campus-for-government-skills/better-training-knowledge-and-networks-the-new-curriculum-and-campus-for-government-skills>

⁵ https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1035932/Evaluation_strategy_final_version_24_Nov.pdf

⁶ 800 000 revues académiques, 200 000 précédents judiciaires, 42 000 contenus Youtube, 140 000 contenus du Government e-Learning Centre.



Extrait de :
Public Employment and Management 2023
Towards a More Flexible Public Service

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Études de cas sur la flexibilité dans la fonction publique », dans *Public Employment and Management 2023 : Towards a More Flexible Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/f790e327-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.