

# **5** L'avenir de la fonction publique : études de cas

---

Ce chapitre présente six études de cas illustrant diverses approches adoptées par les pouvoirs publics pour préparer leurs fonctionnaires et la gestion du personnel pour l'avenir de la fonction publique. Il montre comment l'Australie renforce les aptitudes en matière de planification des effectifs, comment la Belgique expérimente le recrutement en ligne, comment la France améliore sa gestion des compétences numériques, comment les États-Unis soutiennent la requalification et le perfectionnement des compétences de leurs fonctionnaires fédéraux, comment Israël identifie les emplois du secteur public qui seront remodelés par la technologie et comment la Corée intègre des outils numériques pour améliorer la gestion des effectifs.

---

## Planification des effectifs dans la fonction publique australienne

La planification stratégique des effectifs aide les organisations à placer les personnes appropriées au bon poste ou à la bonne position au moment opportun. Elle permet aux organisations d'évaluer les besoins actuels et futurs et s'y adapter, tels que la taille des effectifs, le déploiement de ceux-ci et les connaissances, les aptitudes et les compétences disponibles et nécessaires pour réussir sa mission et réaliser ses objectifs stratégiques. Un secteur public tourné vers l'avenir, qui procède régulièrement à une planification des effectifs liée aux activités, peut anticiper de manière proactive les besoins en effectifs au lieu de se contenter de réagir à une crise ou à d'autres défis. Tout au long de la crise du COVID-19, la nécessité d'une planification stratégique des effectifs est devenue évidente afin d'être en mesure d'exploiter ces effectifs dans les moments de crise et de les déployer où et quand il est nécessaire.

Une planification stratégique des effectifs, bien effectuée et en partenariat étroit avec les secteurs d'activité et les dirigeants, peut permettre la transformation des effectifs requis pour les organismes du secteur public. Consciente de la valeur de la planification stratégique des effectifs, la fonction publique australienne (FPA) a lancé en 2020 un programme de travail stratégique à long terme pour renforcer la planification des effectifs dans les organismes de la FPA et la faire passer d'un secteur opérationnel à un secteur axé sur les compétences et les aptitudes de l'avenir. En pratique, ce programme prend la forme du Centre d'excellence (CE) de la FPA pour la planification des effectifs. Le renforcement des aptitudes en matière de planification stratégique des effectifs dans l'ensemble de la FPA soutient la mise en œuvre de *Delivering for Tomorrow - APS Workforce Strategy 2025*<sup>1</sup> - la première stratégie liée aux effectifs pour l'ensemble du service, lancée en mars 2021.

Le travail de renforcement du CE et des aptitudes en matière de planification des effectifs dans la FPA a commencé en avril 2020, en tirant parti de l'élan de planification des effectifs créé par la crise du COVID-19, et en anticipant la publication de la stratégie des effectifs de la FPA. Les aptitudes en matière de planification stratégique des effectifs dans les organismes de la FPA permettront au service de s'adapter aux changements au sein des futurs effectifs, tels que la transformation axée sur le numérique, les politiques et la prestation de services fondées sur les données et les preuves, et les modèles réglementaires fondés sur les données.

La mise en place du CE de planification des effectifs de la FPA a été sous-tendue par des preuves et des données provenant de plusieurs études, rapports d'audit et examens indépendants de la FPA. Par exemple, le rapport de 2015 intitulé « *Unlocking potential- APS workforce management contestability review (2015)* » montre que « les pratiques en matière de talents ne sont pas suffisamment liées aux besoins à long terme de l'entreprise ». Il montre que les opportunités pour améliorer la sophistication des pratiques de gestion des talents les connectent à d'autres processus de planification opérationnelle. L'une des opportunités identifiées est de lier plus étroitement la gestion des talents à la planification de la succession. Les cadres supérieurs de la FPA et les hauts dirigeants des RH ont également soulevé le manque de capacité à effectuer la planification des effectifs.

Le rapport présente une vision de la refonte des RH qui positionne la planification stratégique des effectifs comme une fonction essentielle d'un système de RH efficace, qui est « un architecte de haute performance, un moteur de l'agilité et un levier pour accroître l'engagement des effectifs ». Pour y parvenir, la fonction RH doit disposer de la combinaison de compétences appropriées, mettre davantage l'accent sur les compétences analytiques et en matière de conseil, et bien mieux comprendre la stratégie et les opérations de l'entreprise. Elle a également besoin d'outils technologiques et de données pour mesurer les performances RH et orienter la prise de décision. Le rapport montre que 76 % des examens des aptitudes organisationnelles réalisés dans le cadre de la FPA identifient la planification stratégique des effectifs comme une préoccupation spécifique, souvent en raison du manque de compétences en matière de planification des effectifs et de l'insuffisance des données. Sans ces compétences et données, la planification des effectifs reste une « approche de planification budgétaire des effectifs » plutôt qu'un outil

stratégique permettant de faire face aux risques critiques futurs (p. ex., la planification par scénarios, l'accessibilité des effectifs).

La pandémie de COVID-19 a mis davantage en évidence le besoin d'aptitudes en matière de planification des effectifs dans l'ensemble de la FPA. Le défi pour les organismes était d'identifier les fonctions critiques et la disponibilité du personnel pour aider à créer une capacité de pointe dans le système afin de déployer le personnel rapidement. Dans certains cas, les organismes de la FPA ont dû effectuer des exercices de planification des effectifs essentiels et prendre des décisions dans un environnement de crise en quelques jours, parfois en quelques heures, plutôt qu'en plusieurs mois.

Afin de développer une approche plus stratégique de la planification des effectifs dans l'ensemble de la FPA, l'équipe de stratégie et de planification des effectifs de la FPA a été créée au sein de la Commission de la fonction publique australienne (CFPA) au milieu de l'année 2019. La mission de l'équipe est de développer, mettre en œuvre et mesurer le *Delivering for Tomorrow - APS Workforce Strategy 2025* - une stratégie sectorielle en matière d'effectifs soutenue par des aptitudes en matière de planification des effectifs dans l'ensemble de la FPA, en fournissant des outils et des ressources pour soutenir la planification des effectifs au niveau des organismes, et en créant des partenariats avec les organismes pour soutenir le renforcement des aptitudes en matière de planification des effectifs. Ainsi, une approche décentralisée a été adoptée, dans laquelle l'équipe centrale de la CFPA définit des normes, des recommandations, des outils et des prévisions stratégiques en matière d'effectifs, et conseille les organismes sur la manière de les mettre en œuvre.

### ***Développer un programme stratégique de renforcement des aptitudes en matière de planification des effectifs***

#### *Collecte de données auprès des organismes*

Dans un premier temps, l'équipe de la stratégie et de la planification des effectifs a analysé les aptitudes des praticiens en matière de planification des effectifs et des organismes de la FPA, telle qu'elles ont été évaluées dans le cadre des enquêtes menées auprès des organismes en 2017 et 2018. Il s'agit d'enquêtes annuelles menées par le CFPA auprès des organismes afin de recueillir des informations pour le rapport annuel sur l'état des services de la FPA. Les données de l'ensemble du service sur les lacunes concernant les aptitudes en matière de planification des effectifs ont été complétées par une enquête auprès des planificateurs des effectifs et des échanges avec le groupe de travail des chefs des ressources humaines de la FPA.

En outre, l'équipe a examiné les plans des effectifs existants des organismes, les évaluant par rapport à un cadre de bonnes pratiques en matière de plans des effectifs, en cherchant à trouver certains éléments dans ces plans comme, par exemple, l'identification des impacts de la transformation numérique sur les effectifs et la planification de la transition des effectifs qui en résulte. À la suite de cette analyse, des lacunes en matière de planification stratégique des effectifs ont pu être identifiées dans l'ensemble de la FPA. Parmi ces lacunes, nous avons :

- Une utilisation limitée de la planification stratégique des effectifs basée sur les compétences et les aptitudes ;
- Une faible utilisation stratégique de l'ensemble des ensembles de données sur les effectifs de la FPA, qu'il s'agisse de données quantitatives ou qualitatives ;
- Des aptitudes limitées en matière de planification des effectifs, d'analyse des données et des connaissances au sein du groupe de praticiens des RH qui effectuent ces tâches dans la FPA ;
- Perception de la planification des effectifs comme une activité isolée des RH ; les activités de planification des effectifs sont menées de manière isolée sans tenir compte de la stratégie et de la planification opérationnelles, ni des processus généraux de gestion des effectifs ;

- Un suivi limité des plans des effectifs, entraînant des approches statiques de la planification des effectifs. Les plans des effectifs qui en résultent ne se traduisent pas par la mise en œuvre afin de servir de moteur à la transformation des effectifs ;
- Vu que les plans des effectifs statiques n'ont pas été mis à jour de manière fréquente et n'ont pas été harmonisés avec les changements dans l'environnement et la stratégie opérationnels — ces plans ont perdu leur pertinence dans les six premiers mois de leur élaboration ;
- Une expertise limitée en matière de gestion du changement pour soutenir la mise en œuvre des stratégies de planification des effectifs ;
- Faible sensibilisation sur les avantages de la planification stratégique des effectifs, y compris au niveau de la haute direction. Les hauts dirigeants ont trouvé le processus lourd et trop technique, sans qu'aucun résultat pratique et immédiat ne soit obtenu ; et
- les possibilités limitées d'une responsabilité solide vis-à-vis de la transformation stratégique des effectifs dans la FPA. Dans l'ensemble, la planification stratégique des effectifs était considérée comme une responsabilité des RH, avec une participation limitée des hauts dirigeants tout au long du processus.

Afin d'obtenir un soutien et de recueillir d'autres commentaires, l'équipe de la CFPA a organisé des discussions individuelles avec les principaux responsables de la planification des effectifs des cinq plus grands organismes de la FPA, et a mené des discussions avec les responsables de la planification des effectifs des organismes plus petits par l'entremise de la communauté de pratique de la planification des effectifs de la FPA. Tous ces éléments de preuve ont permis de dresser un état des lieux de la situation actuelle dans l'optique d'éclairer le programme de travail à plus long terme visant à renforcer les aptitudes de planification des effectifs de la FPA par le biais du CE en planification des effectifs. Le concept du programme et le produit minimum viable ont ensuite été testés auprès des responsables de la planification des effectifs et du groupe de travail des responsables des ressources humaines.

#### *Parvenir à un modèle de maturité pour définir des orientations claires*

En tant que principal cadre d'orientation, l'équipe de la CFPA a conçu un modèle de maturité visant à évaluer les aptitudes en planification stratégique des effectifs selon quatre dimensions : stratégie d'entreprise, personnel et culture/mise en œuvre, rapports et données/analyse des effectifs ainsi que gouvernance et outils, selon quatre niveaux de maturité (tableau 5.1). Le modèle va ainsi au-delà du travail des responsables de la planification et de l'analyse des effectifs, et tient compte de l'écosystème plus étendu qui contribue à la réalisation de leur travail dans les organismes, notamment les aptitudes et l'adhésion des hauts fonctionnaires, la synchronisation des activités et une culture de mise en œuvre des stratégies et des plans de gestion des effectifs afin de favoriser une transformation des effectifs en phase avec les priorités opérationnelles. Dans l'ensemble, la FPA a été classée dans la catégorie de celles ayant atteint le niveau deux (sur quatre) de la maturité pour la stratégie d'entreprise, le personnel et la culture/la mise en œuvre, ainsi que la gouvernance et les outils. En ce qui concerne les rapports ainsi que l'analyse des données et des effectifs, la FPA a atteint le niveau 1.

**Tableau 5.1. Modèle de maturité simplifié de la FPA sur les aptitudes en planification des effectifs humaines**

Niveau 1 Ad hoc/initiale	Niveau 2 Fondamental	Niveau 3 Compétitif/Organisé	Niveau 4 Différenciation/Maturité
Approche stratégique limitée de la planification des effectifs. Peut se produire au niveau local, est menée de manière ad hoc, sans processus officiel et est indépendante des processus de planification des activités.	Des processus officiels de planification des effectifs sont mis en place et déployés dans au moins une partie de l'organisation ; ils ne sont pas encore totalement intégrés dans l'ensemble de l'organisation ou dans le cycle de planification des activités.	La planification des effectifs est élaborée et déployée dans l'ensemble de l'organisation et totalement intégrée dans le cycle de planification des activités. Les cadres supérieurs et l'équipe des RH ont les aptitudes requises pour s'occuper de la planification (stratégique) des effectifs. L'accent tend encore à être mis sur la production et non sur les résultats.	La planification des effectifs est élaborée et déployée dans l'ensemble de l'organisation comme un processus continu visant à harmoniser en permanence le personnel avec les livrables et la stratégie de l'organisation. Elle est complètement intégrée aux cycles de planification des activités et de gestion des risques et contribue aux performances de l'organisation. Elle est formellement évaluée et intégrée aux processus d'amélioration continue

Source : Informations fournies par la CFPA. Le modèle de maturité détaillé peut être consulté auprès du Centre d'excellence de la FPA pour la planification des effectifs à l'adresse [apswfp@apsc.gov.au](mailto:apswfp@apsc.gov.au).

Le Centre d'excellence de la FPA pour la planification des effectifs a été créé suite aux résultats l'évaluation de la maturité, Le Centre d'excellence propose des initiatives et des services qui se présentent dans quatre volets :

- Capacités : axées sur les planificateurs des effectifs, les dirigeants et les gestionnaires, y compris la création d'une réserve de capacités pour les rôles de planification des effectifs.
- Le leadership : renforcer la responsabilité des dirigeants à l'égard des résultats de la planification des effectifs.
- Les outils et la technologie : contribuer à la planification des effectifs au sein des organismes et dans l'ensemble de la FPA au plus haut niveau, par des conseils et des cadres stratégiques, des outils et des ressources ainsi que des solutions technologiques.
- Les analyses et connaissances : connaissances des effectifs et du marché du travail fondées sur des données pour éclairer la planification stratégique des effectifs au sein des organismes individuels et dans l'ensemble de la FPA.

Le programme d'amélioration des aptitudes en planification des effectifs destiné aux spécialistes de la planification et de l'analyse des effectifs a été l'un des livrables prioritaires du Centre d'excellence. Ce programme développera des compétences fondamentales et spécialisées en matière de planification et d'analyse des effectifs des employés affectés à des postes de planification des effectifs. Mise en œuvre du programme

La mise en œuvre de l'offre du Centre d'excellence de la FPA pour la planification des effectifs est étalée sur cinq ans jusqu'en 2025. Cette initiative comprend le déploiement du programme d'amélioration des aptitudes de planification des effectifs au travers :

- Des modules de mise en route (fondamentaux) et d'accélération (spécialisés) d'amélioration des aptitudes de planification des effectifs, ainsi que la reconnaissance des ressources d'apprentissage pour les crédits de formation continue et un cheminement de certification pour les participants, en partenariat avec l'AHRI (l'institut australien des ressources humaines). Ces initiatives inciteront davantage le personnel à renforcer ses aptitudes en planification des effectifs.

- Une communauté de praticiens en planification des effectifs tenant des forums périodiques, y compris des hackathons et des ateliers de conception/co-conception virtuels, pour que les planificateurs puissent se rencontrer et apprendre les uns des autres.
- Un portail numérique de ressources destiné aux planificateurs des effectifs, notamment un guide de planification des effectifs de la FPA pour une mise en œuvre souple, des recherches, des données et des micro-apprentissages triés sur le volet, des études de cas sur la planification des effectifs d'autres organismes de la FPA ou de juridictions nationales ou internationales, ou du secteur privé, un blog sur le perfectionnement personnel en matière de planification des effectifs, et un canal d'information et d'interaction pour les responsables de la planification des effectifs afin qu'ils puissent se connecter et apprendre les uns des autres.
- Constituer des viviers de talents pour les fonctions de planification des effectifs, notamment par le biais de partenariats avec des établissements d'enseignement, d'évaluations des compétences et de cheminements de carrière pour les responsables de planification des effectifs, d'un programme d'encadrement intensif sur le lieu de travail pour faire progresser les aptitudes de planification des effectifs ainsi que les services de mentorat, de coaching et d'examen par les pairs pour les responsables de la planification des effectifs.
- La mise en place de la fonction d'analyse stratégique des effectifs de la CFPA, afin de générer une analyse stratégique de la planification des effectifs à partir des ensembles de données de la FPA et du marché du travail.

Une solide approche d'évaluation pour chacune des composantes du programme et, plus largement, pour l'offre du Centre d'excellence de la FPA pour la planification des effectifs a été intégrée dans le fonctionnement du Centre d'excellence, afin de veiller à ce que les initiatives visant à renforcer les aptitudes en planification des effectifs produisent des résultats et, à plus long terme, des avantages opérationnels. Lors de la conception et de la mise en œuvre du programme, l'équipe de la CFPA a mis un accent particulier sur trois principes directeurs pour garantir l'implication des agences :

- **Une conception centrée sur l'utilisateur** : Utiliser des outils et des méthodes numériques pour inciter les responsables de la planification des effectifs de la FPA à élaborer conjointement des solutions aux déficits d'aptitudes en planification des effectifs. Les idées sont éprouvées avant leur adoption définitive grâce aux versions bêta ouvertes à la communauté. De cette façon, la confiance est instaurée et une cohorte de premiers utilisateurs/de champions est préparée pour le lancement officiel des divers produits et services. Grâce à la participation des agences à des sessions de conception, les difficultés de mise en œuvre peuvent être identifiées dès le départ, les réactions recueillies sur le terrain et l'appropriation par les agences renforcée.
- **Stratégies comportementales** : Utilisation des stratégies comportementales pour promouvoir l'amélioration des aptitudes en planification des effectifs et concevoir des approches et des interventions simples et efficaces en matière de planification des effectifs qui donnent des résultats dans les agences. L'équipe de la CFPA applique également les stratégies comportementales et les « coups de pouce » pour rechercher activement des idées auprès des agences et pour échanger sur les défis et les possibilités en matière de planification des effectifs au travers de rencontres fréquentes.
- **Partenariat d'affaires stratégique** : Interaction continue avec les responsables de la planification des effectifs et les responsables des ressources humaines pour comprendre les besoins à l'échelle du système, éclairer les initiatives centrales et appuyer leurs tâches de planification des effectifs. Étant donné que la mise en œuvre des conseils stratégiques élaborés au niveau central par la CFPA incombe aux organismes, il est essentiel d'établir des relations avec eux et de les faire participer au processus. Afin de pouvoir fournir le meilleur appui possible aux organismes, l'équipe du Centre d'excellence pour la planification des effectifs s'efforce de comprendre les résultats

escomptés par rapport aux stratégies d'affaires, aux défis et aux possibilités d'appui dans l'ensemble du groupe client.

Le groupe de travail des responsables des ressources humaines de la FPA supervise le programme de travail et est sollicité pour les décisions essentielles tout au long du développement et de la mise en œuvre du programme. Un rapport sur les livrables du Centre d'excellence sera établi chaque année, dans le cadre du rapport annuel sur la mise en œuvre de la stratégie de la FPA en matière d'effectifs.

### **Facteurs de réussite**

*En fin de compte, la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de la FPA en matière d'effectifs à l'horizon 2025 (Delivering for Tomorrow- APS Workforce Strategy 2025) est tributaire des initiatives de renforcement des capacités en planification des effectifs engagées par le Centre d'excellence pour la planification des effectifs de la FPA. En ce qui concerne la conception et la mise en œuvre du Centre d'excellence, et en particulier du programme d'amélioration des aptitudes en planification des effectifs dans la FPA, des facteurs de réussite essentiels peuvent être identifiés :*

- **L'exploitation des éléments de preuve et des données et l'analyse détaillée des déficits :** Avant de concevoir le programme d'amélioration des aptitudes en planification des effectifs, l'équipe du Centre d'excellence pour la planification des effectifs a analysé les données disponibles et recueilli des informations supplémentaires lors de discussions avec le personnel. Cette analyse a permis de dresser un tableau précis des possibilités et des défis, et d'identifier les priorités.
- **Parvenir à une compréhension commune de la planification des effectifs :** Dans tous les organismes, la planification des effectifs était souvent perçue comme une tâche relevant de la compétence des RH sans être reconnue comme faisant partie de la stratégie organisationnelle. Il était essentiel de parvenir à une compréhension commune de la planification des effectifs dans le cadre de la stratégie organisationnelle de l'organisme afin d'anticiper les tendances futures.
- **Sortir des cloisonnements :** La planification des effectifs faisant partie de la stratégie organisationnelle, elle sera intégrée et généralisée dans d'autres domaines de la FPA. Par exemple, chaque plan de transformation numérique dans les organismes devra être accompagné d'un plan de transition des effectifs en tenant compte des liens inextricables entre la transformation numérique et la planification des effectifs.
- **Prise en compte du contexte plus large :** Bien que la planification des effectifs puisse viser depuis toujours simplement à renforcer les aptitudes des responsables de la planification des effectifs, le modèle de maturité sur lequel s'appuie le programme prend en compte le contexte plus large au sein de la FPA. Ainsi, il inclut des facteurs tels que la culture organisationnelle, la stratégie opérationnelle, le besoin de données et d'analyses et les outils de gouvernance pour assurer une mise en œuvre efficace.
- **Mobiliser la haute direction par une communication et une responsabilisation effectives :** Afin d'assurer l'adoption du programme de planification des effectifs au sein des organismes, la mobilisation et l'appropriation des dirigeants sont essentielles. L'équipe du Centre d'excellence pour la planification des effectifs a mis l'accent sur l'élaboration de résultats faciles à communiquer, comme le modèle de maturité qui donne aux dirigeants une vue d'ensemble de l'état actuel et de celui souhaité. En outre, l'un des thèmes clés des interventions était le renforcement de la responsabilité des dirigeants pour promouvoir la planification des effectifs. Pour y parvenir, l'équipe travaille en coordination avec le ministère des Finances, qui supervise les processus de planification d'entreprise dans la FPA, afin de mettre en place des mécanismes de responsabilité pour la planification/la transformation des effectifs au profit des hauts dirigeants.
- **Inciter les organismes à la mise en œuvre :** Étant donné que l'équipe du Centre d'excellence pour la planification des effectifs peut consulter et conseiller les organismes, sans toutefois imposer la mise en œuvre de ses conseils, elle collabore avec l'équipe d'économie comportementale du

bureau du Premier ministre pour élaborer des directives, des outils et des communications visant à favoriser l'adoption et la mobilisation des organismes.

## Conclusion

Bien qu'il n'ait été mis en œuvre qu'un an plus tôt, le programme de planification des effectifs dans la FPA donne des indications sur la manière de mettre en place les systèmes à même de planifier des effectifs plus résilients. Il met en lumière la nécessité d'une solide compréhension du modèle de fonctionnement organisationnel du secteur public. Compte tenu du caractère décentralisé de la FPA, le Centre d'excellence pour la planification des effectifs met un point d'honneur à soutenir les organismes et à les doter des compétences nécessaires pour qu'elles puissent harmoniser leurs initiatives avec les orientations de haut niveau en matière de planification des effectifs décrites dans le document *Delivering for Tomorrow — APS Workforce Strategy 2025*. Ces compétences comprennent la compréhension des stratégies d'entreprise et des résultats escomptés, la promotion de la veille stratégique, l'acquisition de compétences en analyse de données, une meilleure utilisation des ensembles de données et la mise en place de systèmes de planification des ressources de l'entreprise. En outre, il en ressort que la planification des effectifs n'est pas une activité isolée, et qu'elle doit donc être coordonnée avec d'autres domaines au sein des organismes et dans l'ensemble du service, comme le ministère des Finances, afin de mettre en place des mécanismes de responsabilité pour le leadership au plus haut niveau par le biais de cadres de l'ensemble du système.

Le programme du Centre d'excellence de la FPA pour la planification des effectifs est un élément clé pour une fonction publique évolutive, en accord avec les trois piliers du cadre de l'OCDE sur l'avenir de la fonction publique :

- Il contribue à une **fonction publique évolutive** qui dispose d'outils nécessaires pour planifier en parvenant à une solide compréhension des effectifs actuels et des besoins futurs sur la base de données et éléments de preuve et en planifiant des actions pour combler les déficits.
- Il peut également contribuer à une **fonction publique plus flexible** en parvenant à une meilleure compréhension de l'ensemble des effectifs et des compétences disponibles. En s'affranchissant des cloisonnements organisationnels, il permet à la fonction publique de réagir aux évolutions et d'affecter les personnes compétentes où il est nécessaire. Il peut ainsi contribuer à la mise en place d'un système résilient capable de mieux anticiper des crises et des changements au sein de la fonction publique.
- Enfin, il peut également déboucher sur une **fonction publique plus enrichissante**. La planification des effectifs et les données peuvent aider à déterminer les domaines dans lesquels d'autres mesures sont nécessaires pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'optique de renforcer une variété de compétences, de parcours professionnels, d'expériences et de réflexions. La planification des effectifs peut également identifier les compétences à renforcer en offrant des possibilités de perfectionnement et de formation du personnel. Elle peut également renforcer le but et le sens des postes en identifiant clairement le rôle des employés dans la mise en place des effectifs évolutifs et en accord avec la mission et la vision de la fonction publique. Il pourrait en résulter une implication et une motivation accrues des employés.

## Le recrutement en ligne dans le service public fédéral du Ministère des finances belge

Les fonctions publiques du monde entier peinent à attirer et à recruter des personnes possédant des compétences spécifiques. Certaines de ces compétences relèvent des domaines bien établis, comme le droit ou l'informatique, tandis que d'autres sont liées à des professions relativement nouvelles et



émergentes, comme la cybersécurité et l'intelligence artificielle. Les problèmes de recrutement peuvent également toucher des groupes démographiques précis, telles que les nouveaux diplômés universitaires ou les administrateurs expérimentés. La perception d'emplois mieux rémunérés dans le secteur privé en est un facteur, mais pas le seul. Les pouvoirs publics gèrent les problèmes de recrutement et de rétention par le biais de diverses pratiques.

Les administrations publiques ont mis en ligne certains aspects de leurs procédures de recrutement depuis des années : les portails de demande en ligne et certains tests et évaluations en ligne sont considérés comme des pratiques bien établies dans les administrations publiques des pays de l'OCDE. Mais souvent, l'objectif final des procédures de recrutement impliquant une composante en ligne est de trier les candidats afin de parvenir à une liste suffisamment restreinte pouvant être invités à passer des tests et/ou des entretiens en présentiel. Au sens large, ce type de « recrutement en ligne » peut être considéré comme la numérisation partielle de certaines des étapes dans l'attraction, l'évaluation et le recrutement des candidats.

La pandémie de Coronavirus (COVID-19) a donné naissance à une nouvelle forme, plus globale, de recrutement en ligne. La généralisation du travail à distance dans le secteur public a mis un frein à de nombreux processus de recrutement prévus ou en cours. Cette situation a donné aux administrations publiques l'occasion de repenser la manière dont le recrutement peut et doit fonctionner, non seulement pour assurer sa continuité, mais aussi pour être utilisé de manière plus stratégique comme un outil d'attraction, d'évaluation, de recrutement et d'intégration des candidats possédant les types de compétences et d'expérience utiles au secteur public.

Le développement et l'expérimentation de pratiques de recrutement en ligne sont un domaine de la réforme du secteur public qui présente un intérêt particulier pour l'avenir de la fonction publique. En effet, pour un recrutement en ligne réussi de bout en bout, il est nécessaire de repenser entièrement le recrutement, qu'il s'agisse d'améliorer l'image de marque de l'employeur, d'investir dans la diffusion sur les réseaux sociaux ou de réévaluer les compétences et le profil d'un recruteur ou d'un responsable du recrutement dans le secteur public. Un recrutement en ligne moderne et évolutif est bien plus que la numérisation d'un processus auparavant analogique. Le projet pilote de recrutement en ligne développé par le service public fédéral Finances (SPF Finances) belge cadre expressément avec l'appel de la recommandation de l'OCDE sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique (PSLC) à mettre en place des systèmes d'emploi public évolués (OCDE, 2019<sup>[1]</sup>) :

- Identifier en permanence les aptitudes et les compétences nécessaires pour concrétiser la vision politique en services qui apportent une valeur ajoutée à la société.
- Attirer et fidéliser les employés possédant les aptitudes et les compétences requises sur le marché du travail.
- Recruter, sélectionner et promouvoir les candidats par des processus transparents, ouverts et fondés sur le mérite, afin de garantir un traitement juste et équitable.

### ***Contexte du recrutement en ligne dans le service public fédéral Finances belge***

Le projet de recrutement en ligne a été lancé en 2019. Le recrutement en ligne visait à élargir la portée du SPF Finances et à permettre aux recruteurs d'évaluer plus facilement différents types de compétences. Toutefois, il s'agit d'un bon exemple de projet dont la conception et l'impact ont été accélérés par la pandémie de COVID-19. Pour préciser le contexte, le SPF Finances compte environ 20 000 fonctionnaires. En 2019, il a recruté 1 170 agents, dont 350 sous contrats premier emploi. En 2020, 705 fonctionnaires ont été recrutés, dont 400 sous contrats premier emploi (tableau 5.2).

**Tableau 5.2. Nombre d'entretiens en présentiel en 2019 par rapport aux entretiens en ligne en 2020**

	Total
Entretiens pour des postes de fonctionnaires, 2019	2 647
Entretiens pour des postes de fonctionnaires, 2020	1 838
Entretiens virtuels pour des postes de fonctionnaires, 2020	483
Entretiens de promotion, 2019	805
Entretiens de promotion, 2020	829
Entretiens de promotion tenus en ligne, 2020	374
Entretiens de mobilité horizontale, 2019	1 218
Entretiens de mobilité horizontale, 2020	854
Entretiens virtuels de mobilité horizontale, 2020	632
Total 2019	<b>4 670</b>
Total 2020	<b>3 521</b>
Entretiens virtuels, total 2020	<b>1 489</b>
Entretiens de premier emploi, 2020	683

Source : Service public fédéral Finances belge.

Le SPF Finances utilise une variété de méthodes de recrutement. Les candidats externes passent généralement un test sur ordinateur et un entretien (et dans certains cas, des exercices de jeu de rôle ou un centre d'évaluation). Les candidats à la promotion interne passent un test sur ordinateur, un centre d'évaluation et un entretien. Pour les programmes de mobilité interne (c'est-à-dire horizontale), il est prévu un entretien et, dans certains cas, un test sur ordinateur ou une présentation technique. Ces trois « volets » ont été transférés presque exclusivement en ligne en 2020 et seront étendus en 2021.

### ***Adaptation d'une approche progressive du recrutement en ligne dans le service public fédéral Finances belge***

Suite à la multiplication des cas d'infections par le COVID-19, le gouvernement belge a mis en place, le 16 mars 2020, des restrictions importantes sur la mobilité publique, les mouvements sociaux ainsi que des restrictions affectant les effectifs publics. Dans le sillage de ces décisions, le télétravail est devenu la norme dans la fonction publique belge et les procédures de sélection et de promotion ont été mises en attente.

#### *Phase 1*

En avril 2020, le service public fédéral Finances a lancé un exercice pilote de l'outil de recrutement en ligne pour la mobilité interne. Dans un premier temps, il s'agissait de faire passer des entretiens en ligne réalisés via Skype for Business (puis Microsoft Teams). Afin de soutenir les candidats, le service des ressources humaines du SPF Finances a élaboré un manuel du candidat pour orienter les candidats tout au long du processus technique. Le code d'éthique a également été proposé en ligne et les candidats ont été invités à le signer numériquement (un bon exemple de techniques d'influence et « d'incitation » pour compenser l'impossibilité de vérifier).

Ainsi, l'ensemble du processus s'est déroulé sans papier et en ligne. Comme pour les entretiens en présentiel, les entretiens virtuels ont été menés par les recruteurs et le responsable du recrutement. Afin de permettre aux recruteurs d'évaluer les candidats dans ce format virtuel, les recruteurs ont reçu une formation sur les techniques d'entretien en ligne et la communication non verbale.

## *Phase 2*

Au cours de la deuxième phase du projet pilote, les entretiens en ligne ont été étendus et appliqués à tous les postes/fonctions vacants où les compétences techniques devaient être évaluées. Dans la plupart des cas, les compétences techniques sont évaluées lors des entretiens, bien que le candidat doive parfois passer un test technique envoyé par courrier électronique chiffré et dans un délai imparti.

Quant à l'organisation des entretiens, le manuel destiné aux candidats a été amélioré pour mieux tenir compte des problèmes courants et une ligne d'assistance téléphonique a été mise en place pour les candidats. Bien que les problèmes techniques ne soient pas fréquents, le manuel décrit comment réagir en cas de problème. Si un candidat ne peut pas participer à un entretien en raison de problèmes techniques, l'entretien est reprogrammé. Afin d'atténuer le risque de discrimination à l'encontre de certains candidats, les partenaires d'emploi décentralisés proposent des formations pour aider les candidats à passer les entretiens en ligne. Globalement, cette mesure a abouti à un niveau de satisfaction élevé quant à la convivialité de l'outil selon une enquête menée par le service public fédéral Finances.

## *Phase 3*

Au cours de la dernière phase pilote, l'examen des CV visant à apprécier la motivation des candidats et les évaluations en ligne consistant en un exercice de présentation fictive et/ou un exercice de jeu de rôle ont été introduits. Ainsi, le processus standard de recrutement en ligne comprend désormais trois phases : la présélection des CV, le test écrit et l'entretien. Les RH supervisent l'ensemble du processus de recrutement, tandis que les administrateurs ne participent qu'à l'entretien. Après le succès du projet pilote, le recrutement en ligne sera également utilisé pour le recrutement externe (prévu en août 2021) et les promotions (à partir de juin 2021).

Globalement, les avantages du recrutement en ligne, à savoir une transparence, une flexibilité, une efficacité et une participation accrues, l'emportent sur les difficultés liées à la supervision des candidats pendant la phase d'examen, aux éventuels problèmes techniques, au manque de compétences informatiques et aux problèmes de sécurité. Les candidats ont jugé l'expérience très positivement. Les commentaires ont souligné en particulier la réduction du temps de déplacement, l'efficacité accrue, la diminution du niveau de stress et la flexibilité du processus de recrutement.

### ***Image de marque et intégration***

Au-delà du processus d'entretien, le SPF Finances a également lancé un salon de l'emploi numérique dans le cadre du projet pilote de recrutement en ligne. L'utilisation des réseaux sociaux a permis de faire connaître les postes vacants et de faire du SPF Finances un employeur attrayant. La SPF Finances a organisé des événements via des « direct facebook » et des équipes de webinaires qui ont eu plus de 7 700 vues et ont touché plus de 25 000 personnes. Chaque service a présenté ses fonctions et son rôle clés, suivi d'une séance de questions-réponses. Dans l'ensemble, le salon de l'emploi numérique a permis au SPF Finances de publier plus de 200 postes vacants, auxquels 4 300 candidats ont finalement postulé. Bien que le nombre de candidats recrutés en 2020 soit inférieur à celui de 2019, l'impression générale au sein du SPF Finances est que la qualité des candidats a augmenté compte tenu du processus approfondi de conception du nouvel outil de recrutement en ligne, axé sur les besoins des services et des candidats. Afin d'accroître encore l'attractivité et de mieux cibler les candidats, le SPF Finances a travaillé avec un partenaire externe pour définir une stratégie de marque d'employeur qui sera lancée tout au long de 2021.

Le point fort de l'expérience belge a également été la large compréhension du recrutement en ligne, y compris les actions liées à l'intégration des nouvelles recrues. Conscient du défi que représentait l'intégration des nouvelles recrues dans la fonction publique pendant la pandémie de COVID-19, le SPF Finances a repensé le modèle d'intégration. Alors qu'avant la pandémie, une journée d'accueil en présentiel aurait été organisée, le nouveau modèle prévoit une journée d'accueil virtuelle et une formation

en ligne. En outre, l'importance pour l'administrateur d'intégrer de nouvelles recrues dans l'équipe et la fonction publique a été soulignée et une panoplie d'outils d'accueil a été élaborée, les administrateurs recevant une liste de contrôle avant l'arrivée de tout nouvel employé.

### ***Facteurs de réussite***

- Fournir aux candidats des informations claires dès le départ sur le processus de recrutement facilite ce dernier et garantit une meilleure qualité des candidats.
- Élaborer une approche progressive en fonction des capacités permet d'adapter le processus aux défis et aux opportunités rencontrés.
- S'assurer de l'adhésion des recruteurs et des administrateurs permet de les impliquer tout au long du processus de recrutement et peut aboutir à une meilleure sélection des candidats.
- Fournir un appui aux administrateurs peu expérimentés dans le recrutement en ligne est essentiel afin qu'ils adaptent leurs questions et leurs techniques à l'outil en ligne utilisé.
- Sensibiliser l'ensemble de l'organisation au fait que l'introduction du recrutement en ligne devra s'accompagner d'efforts supplémentaires, par exemple des formations, des logiciels de protection des données et des logiciels de surveillance (pour vérifier l'identité de la personne qui passe le test), en cas de tests techniques.
- Envisager la création de nouveaux postes au sein des RH pour promouvoir l'introduction du recrutement en ligne, tels que le responsable de la protection des données, et de nouveaux postes RH tels que la recherche proactive de candidats.

### ***Conclusion***

Il ressort de cette étude de cas que le recrutement en ligne est un outil potentiellement précieux pour les fonctions publiques désireuses d'attirer un plus grand nombre de candidats de qualité. L'une des principales conclusions de l'étude pilote menée par le service public fédéral Finances est que le recrutement stratégique en ligne exige le réexamen des besoins et des attentes des candidats à chaque étape des processus d'annonce, d'évaluation, de recrutement et d'intégration. Au regard de multiples obstacles opérationnels, procéduraux et techniques à surmonter, le recrutement en ligne implique la nécessité d'obtenir l'adhésion d'un large éventail de parties prenantes. Il peut également nécessiter l'actualisation ciblée des compétences afin de s'assurer que les recruteurs et les administrateurs soient sur la même longueur d'onde quant aux avantages et limites du recrutement en ligne.

Dans le secteur public des pays de l'OCDE, de nombreux processus de recrutement nécessitent encore une présence en personne pour les tests et/ou les entretiens. Le passage au travail à distance généralisé dans la fonction publique pendant la pandémie de COVID-19 a interrompu nombre de ces processus. L'exemple du projet pilote belge a montré qu'il est possible de transférer de nombreuses, voire la plupart des parties du processus de recrutement en ligne. Toutefois, le recrutement en ligne, dans ce sens, est bien plus que la version numérique des processus analogiques ou en présentiel. Les évaluations en ligne sont possibles, par exemple, mais peuvent poser des problèmes de confidentialité. Les entretiens en ligne ont été utilisés même avant la crise, mais ils s'accompagnent d'un compromis quant aux compétences qui peuvent être testées.

La résolution de ces problèmes et l'élaboration de processus nouveaux ou adaptés peuvent aider les services des ressources humaines à remplir leur fonction de véritables partenaires commerciaux et à apporter une valeur ajoutée dans la recherche et le recrutement de candidats de qualité. Les administrations qui utilisent déjà certains aspects du recrutement en ligne de manière ponctuelle, par exemple par le biais d'offres d'emploi sur LinkedIn ou d'une utilisation sporadique d'outils d'entretien en vidéo, peuvent se trouver mieux préparées pour intégrer ces pratiques dans une stratégie cohérente.

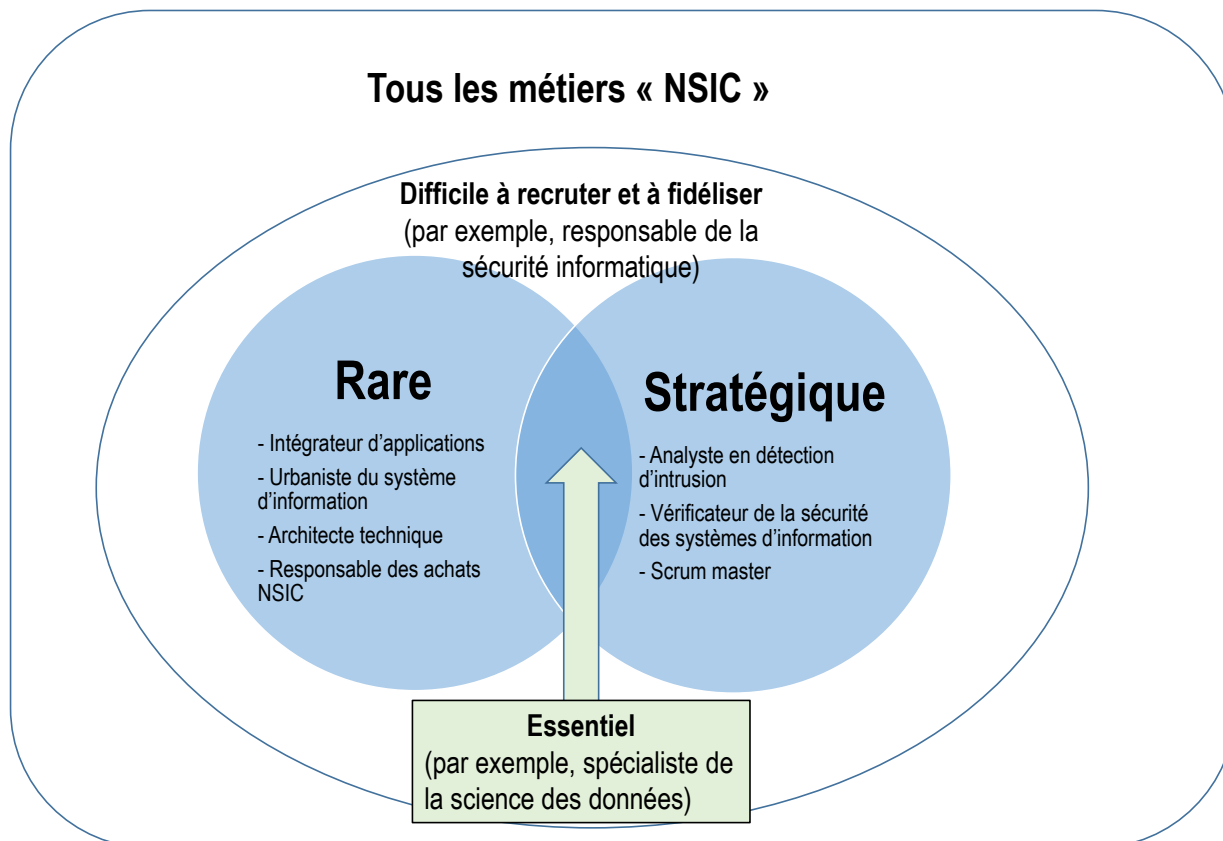
Malgré les problèmes de sécurité tels que la surveillance et la conservation des données, et les limites en termes d'évaluation ou de prise en compte de la communication non verbale, l'expérience du projet pilote belge a montré que les avantages du recrutement en ligne l'emportent sur les inconvénients. Les prochaines étapes pour le service public fédéral des Finances consisteront à accélérer l'intégration du recrutement EN LIGNE dans une plus grande variété de processus de recrutement et à accompagner la mise à niveau de l'équipe pilote par une formation ciblée et un engagement accru dans l'ensemble du service public fédéral.

## Recruter des talents numériques dans la fonction publique française

À travers de nombreux pays de l'OCDE, le secteur public est confronté à une forte concurrence avec le secteur privé sur le marché du travail pour attirer les talents et les compétences, en particulier en lien avec les nouvelles technologies. Ce défi souligne la nécessité d'adapter les approches au recrutement dans la fonction publique, tout en garantissant équité et transparence. En pratique, une balance est à trouver entre l'égalité de traitement entre candidats de la fonction publique et une plus grande place à donner à des politiques de gestion de ressources humaines sur mesure pour attirer des profils convoités, d'autant plus dans des filières en tension comme la filière du Numérique et des Systèmes d'Information et de Communication (NSIC) riche de 18000 agents en France.

Pour pallier ce défi, un groupe de travail interministériel a été mis en place en France, s'appuyant sur l'identification des emplois numériques concentrant des difficultés d'embauche actuelles et futures. En analysant différents indicateurs, le groupe a pu distinguer au sein des métiers en tension – i.e. avec un fort taux prévisionnel d'emplois vacants - les métiers rares des métiers stratégiques. Les métiers rares sont définis par leur taux significatif de recours aux agents contractuels ou un fort taux prévisionnel de départs définitifs. Les métiers stratégiques sont quant à eux les métiers connaissant une augmentation significative de leur cible en effectifs à un horizon donné (graphique 5.1 et graphique 5.2).

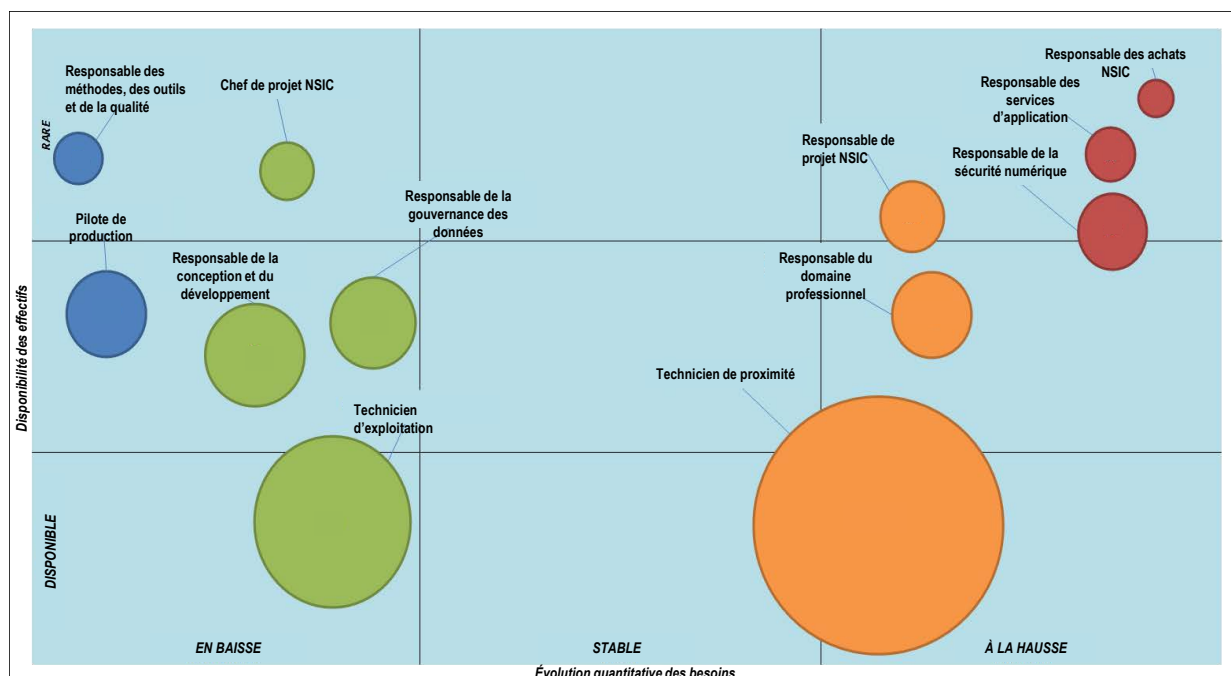
Graphique 5.1. Diagramme de la caractérisation des métiers du numérique, des données et des technologies



Source : DGAFP (2017), Synthèse Matrice GPEEC métiers NSIC en tension.

## Graphique 5.2. Cartographie des métiers du numérique, des données et des technologies dans les services de l'administration territoriale de l'État français

Ampleur des métiers considérés comme à la traîne en matière d'attraction et de rétention dans l'administration territoriale de l'État



Source : DGAFP (2017) Enquête GPEEC sur la filière NSIC dans les services de l'administration territoriale de l'État (ATE).

Ce groupe de travail a ainsi établi un plan d'action de 37 mesures regroupées en pratiques interministérielles favorisant une réponse adéquate à cette pénurie de compétences. Un travail conjoint de la Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC) et de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a permis l'analyse et la faisabilité de chaque mesure.

Le plan d'action qui en découle vise à renforcer l'attraction et la rétention des talents numériques, notamment en permettant l'individualisation de pratiques de gestion des ressources humaines, tout en tenant compte de la rareté et la spécialisation des compétences recherchées. Cette individualisation repose en partie sur un changement de culture managériale pour la filière NSIC, et une plus grande adéquation des modalités contractuelles. Ainsi, pour pallier cette pénurie de compétences, l'administration française a décidé de s'adapter aux besoins de ces groupes habitués à un travail participatif favorisant l'innovation, et au travail en communauté ignorant les silos organisationnels.

### **Le rôle des gestionnaires dans le soutien à la culture numérique**

La première action de ce plan a été de mener une étude sur l'image de la marque employeur du secteur public français dans le secteur numérique. Cette étude a permis d'identifier les freins et les inquiétudes des candidats potentiels, soulignant que le style de gestion, les méthodes de travail, l'autonomie et la possibilité d'assumer des responsabilités figuraient parmi les éléments les moins bien notés de l'image de la fonction publique, tout en étant parmi les plus importants aux yeux des candidats. Ces éléments sont foncièrement liés à des pratiques individualisées de gestion des ressources humaines et au rôle prédominant des managers.

Par exemple, en 2020, et en lien avec deux actions du plan d'action, la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM) a lancé « Partagez vos talents numériques ! », une expérimentation visant à mobiliser de manière temporaire des agents NSIC travaillant dans un certain ministère sur un projet pour un autre. Ce programme, qui introduit un plus grand niveau de flexibilité et permet aux talents de travailler en dehors de silos, a été accueilli avec enthousiasme par les employés NSIC, et 111 d'entre eux ont postulé au vivier de talents composant l'expérimentation. Cependant, aucun des sept projets dépendants de ce programme n'a pu voir le jour, en raison de refus hiérarchiques motivés par des craintes de perte de talents, ou par le manque d'intérêt perçu pour l'équipe.

Face à ce défi, des mesures additionnelles ont été prises, visant à mieux communiquer autour des avantages introduits par un tel programme, et réalisant une étude pour rassurer les managers sur la perte potentielle de personnel. Cette expérimentation illustre bien la conditionnalité du succès de ce type de pratiques à la mesure dans laquelle la culture de gestion peut être adaptée aux besoins et aux attentes des talents.

Une partie du plan d'action se concentre ainsi sur des programmes de formation spécifiques pour les managers prenant des décisions de recrutement pour ce secteur et les professionnels RH en charge du recrutement. Ces formations sont essentielles pour convaincre les managers du bien-fondé de l'individualisation des pratiques pour ces métiers en tension, et d'autre part pour convaincre les candidats de l'adéquation croissante de l'environnement de travail public et de leurs attentes.

Par exemple, une formation de gestion participative a déjà été mise en place par la DINUM, afin de permettre à des managers intermédiaires de se familiariser avec les méthodes de gestion participative. Ce type de gestion est courant dans le secteur du numérique, et attire de potentiels talents qui souhaitent participer collaborativement au processus décisionnel aux côtés de leur manager. Cette formation n'est cependant que la première d'une longue liste sur ce sujet. En effet, une offre complète de formation basée sur des référentiels de compétences sera disponible aux managers recruteurs de profils NSIC courant 2021, permettant une meilleure appropriation des enjeux par les recruteurs.

### ***Des mécanismes contractuels sur-mesure pour répondre à des besoins spécifiques***

La France, comme de nombreux pays de l'OCDE, dispose d'un système d'emploi public basé sur la carrière, construit autour de corps et de perspectives d'évolution sur le temps long. Ce système permet généralement de devenir fonctionnaire grâce à un concours donnant accès à un groupe spécifique de la fonction publique, plutôt que par une candidature directe à un poste. Il permet la création d'un vivier de travailleurs publics qualifiés, motivés à travailler pour le bien commun, tout en maintenant l'équité dans le traitement des candidatures.

Cependant, ce système peut parfois compliquer l'adaptation aux besoins immédiats des administrations, des citoyens et des candidats. Concernant la filière NSIC, deux systèmes de recrutement coexistaient en 2019 ; le premier étant un système de carrière, notamment avec la nomination dans le corps des Ingénieurs des Systèmes d'Information et de Communication (ISIC) - généralement suite à un concours - , le deuxième correspondant à un recrutement de contractuel, avec un contrat temporaire potentiellement renouvelable. Cependant, le corps ISIC, connaissant lui-même des défis liés à l'évolution de carrière, présentait un manque d'attractivité pour les agents des métiers en tension. D'autre part, la rigidité du système de contractuels a découragé ou déçu des candidats potentiels et a été perçue comme un frein à la candidature des talents, préférant généralement se tourner vers le secteur privé pour des opportunités plus stables et potentiellement plus rémunératrices.

Ainsi, la France a eu à développer une troisième voie pour convaincre les potentiels futurs agents de rejoindre le secteur public. Tout en conservant tel quel le corps ISIC, l'administration française a décidé d'élargir le recours au contrat sous de nouvelles dispositions, de nouvelles mesures législatives le lui permettant. En effet, la loi de transformation de la fonction publique, adoptée le 6 août 2019, vise à



introduire une plus grande flexibilité dans la fonction publique tout en préservant son approche par carrière. Il est désormais prévu dans la loi que les candidats ayant des compétences techniques spécialisées ou nouvelles puissent être recrutés en contrat à durée indéterminée. Cet élément offre une plus grande diversité d'outils de recrutement lorsqu'il s'agit d'emplois NSIC difficiles à recruter.

De surcroît, les compétences techniques aujourd'hui en demande risquent d'être confrontées à une rapide obsolescence, limitant l'intérêt du recrutement en CDI. La DGAFP travaille ainsi à une cartographie des métiers et des compétences afin d'offrir aux agents une identification claire des aires de mobilité dans lesquelles ils pourraient être amenés à évoluer, aires répondant aux besoins actuels et futurs de l'employeur.

Une réforme d'une telle ampleur dans un pays réputé pour son système de carrière a rencontré certaines difficultés, notamment liées au rôle important du dialogue social en France, une volonté d'agents déjà en poste de voir leur statut et leur salaire renégociés, ou un risque de compétition salariale entre ministères qui devrait être limité par l'introduction d'un référentiel de rémunération. A court terme, un tel chamboulement a ainsi engendré des risques de départs d'agents déjà en poste, risques qui devraient être contrebalancés par la montée en puissance du système.

## **Conclusion**

La pertinence d'un projet d'une telle ampleur ne peut être maintenue que si la cartographie des emplois numériques en tension a lieu régulièrement et anticipe les besoins futurs du service public. Chaque ministère est invité à produire tous les deux ans une cartographie des emplois tendus et sur le point de l'être. Cette pratique est divisée en actions à court, moyen et long terme. A court terme, la DGAFP a un rôle central dans l'évaluation de ces besoins, puisqu'elle est garante de la gestion prévisionnelle des emplois, du personnel et des matrices de compétences liées aux emplois NSIC. L'objectif à moyen terme de cette pratique est pour le département des ressources humaines des ministères de produire leur propre cartographie par le biais de leur système de gestion des ressources humaines (SGRH). Enfin, l'objectif principal à long terme est de développer un outil de gestion provisoire interministérielle, ajouté au Système d'Information de gestion des ressources humaines ministériel pour permettre une collecte et une analyse des données à l'échelle du secteur public.

Il est à noter qu'une large majorité des travaux menés a rencontré l'adhésion des parties prenantes. Cependant, un chantier d'une telle ampleur a également conduit à l'émergence de défis dont la résolution permettra d'établir la robustesse du système. Ainsi, la mise en place d'un référentiel de rémunération a par exemple mené à des difficultés d'appropriation, d'articulation entre services RH et budgétaires, et une perturbation du dialogue social avec les syndicats. Ces éléments sont autant de défis qui appellent à de nouveaux chemins de réflexion et de concertation.

À travers plusieurs piliers, dont les deux évoqués dans cette étude de cas, la France est en train de démontrer que l'individualisation des pratiques pour attirer les groupes difficiles à recruter est également possible pour les systèmes basés sur la carrière. En instaurant un plus haut degré de flexibilité et en repensant des opportunités d'emplois plus satisfaisantes pour des publics cibles, la fonction publique française se dote des armes nécessaires pour être compétitive avec le secteur privé, et apporter les compétences digitales nécessaires à une fonction publique tournée vers l'avenir.

## **Cartographie des effectifs dans la fonction publique israélienne pour préparer l'avenir**

En 2017, la Commission de la fonction publique israélienne a lancé un projet visant à identifier les rôles et les fonctions dans l'ensemble de la fonction publique israélienne qui risquent de subir des changements considérables en raison de l'automatisation, de la numérisation et de l'évolution des exigences en matière

de compétences. L'objectif était d'élaborer une méthodologie permettant aux ministères de tutelle et aux agences de comprendre où et comment les changements généraux du marché du travail, technologiques et socio-économiques pourraient affecter leurs effectifs. La HFP a développé une approche en deux étapes.

Premièrement, la HFP a construit un modèle de cartographie des effectifs basé sur la recherche sur le capital humain et les données analytiques existantes sur les personnes détenues par la HFP. Il en est résulté un outil Excel qui a permis à la haute fonction publique de classer les métiers dans les différents ministères et les organismes de tutelle sur une échelle de trois points en fonction de leur risque de changement. Les métiers classés comme présentant un risque considérable de changement, voire de disparition, ont été signalés comme des « métiers dans le rouge ».

Deuxièmement, la HFP a travaillé avec les ministères sur les résultats de la cartographie pour développer des stratégies de gestion des effectifs, en particulier pour les « métiers dans le rouge ». L'objectif était de passer d'une stratégie passive d'attrition (départ à la retraite) à un engagement plus proactif avec le personnel concerné, en mettant l'accent sur l'actualisation des compétences, le perfectionnement et la mobilité vers d'autres secteurs de la fonction publique.

Au fil du temps, le projet devrait permettre aux dirigeants du secteur public israélien de mieux comprendre comment leur personnel et leurs organisations seront affectés par le changement. Développé initialement comme un projet pilote avec les services de l'immigration et l'administration fiscale, le projet a un fort potentiel pour être étendu à d'autres secteurs de la fonction publique. Cette étude de cas présente les étapes du lancement du projet. Elle décrit la méthodologie utilisée et aborde des facteurs de réussite et des leçons apprises qui pourraient s'appliquer à d'autres membres de l'OCDE.

## Contexte du projet

Ce projet s'appuie sur plusieurs années de planification des effectifs par la Commission de la fonction publique israélienne. Il représente un pont entre des changements ressentis intuitivement mais pas encore cartographiés empiriquement (du moins dans le contexte du secteur public israélien) et une approche de la planification des effectifs plus tournée vers l'avenir, plus axée sur les données et plus orientée vers le client. Dès le début, la HFP s'est appuyée sur les données existantes relatives aux effectifs pour souligner l'urgence du projet.

La HFP a identifié trois principaux groupes de parties prenantes dont l'adhésion était cruciale pour le lancement du projet pilote. Tout d'abord, le ministère des Finances s'est concentré sur l'élément de coût lié aux aptitudes excédentaires ou sous-utilisées des effectifs. Il considérait principalement la question comme un défi à relever au moyen d'outils tels que les indemnités de licenciement. Ensuite, les ministères et les organismes étaient largement conscients de l'impact des changements sur leur personnel, mais ne savaient pas comment procéder autrement que par un processus naturel d'attrition, soit le départ à la retraite des travailleurs dont les aptitudes perdaient de la valeur. Enfin, il était important de faire participer les principales parties prenantes de la Commission de la fonction publique elle-même.

Chacun de ces groupes avait des préoccupations et des perspectives différentes auxquelles le projet pilote était destiné à répondre. La HFP avait pleinement conscience de la nécessité de s'engager avec les puissants syndicats du secteur public israélien. À cet effet, l'une des principales conclusions de l'élaboration du projet pilote était qu'il devait être conçu autant comme un exercice de gestion de la culture et du changement que comme un effort de réforme politique de fond.

Les premières étapes du projet pilote ont été conçues comme une « preuve de concept » et financées par les ressources existantes. La HFP a sélectionné les services de l'immigration et l'administration fiscale comme ministères pilotes sur la base des critères suivants :

- Impact probable de l'automatisation et des nouvelles technologies sur les fonctions et les tâches du ministère
- L'adhésion de la haute direction et le soutien de la direction des ressources humaines.
- Effectifs (en partant du principe que plus de personnel signifie un plus grand potentiel de changement).

## Concrétisation du projet

### Cartographie

La première étape a consisté à identifier les partenaires au sein de l'administration fiscale ainsi que les « détenteurs de véto », c'est-à-dire les personnes ayant un pouvoir de blocage. La HFP envisageait de lancer le projet par une grande conférence impliquant de multiples parties prenantes, mais a décidé de commencer petit afin d'établir une base de données probantes avant de communiquer de manière considérable. Cette décision était également due en partie à l'apaisement des préoccupations des ministères qui craignaient d'alarmer le personnel et les syndicats avant que le projet n'atteigne sa maturité.

Au début du projet pilote, la HFP a décidé de mettre l'accent sur les compétences plutôt que sur les rôles. Elle a donc demandé aux responsables des services de l'immigration et l'administration fiscale de définir les compétences qui sous-tendent les rôles de leurs effectifs. La HFP a travaillé avec Lotem, une société de conseil israélienne, pour effectuer des recherches de fond afin de développer le cadre utilisé. Le graphique 5.3 présente le modèle de compétences qu'ils ont développé, basé sur (Benedikt Frey et Osborne, 2017<sup>[2]</sup>) et d'autres recherches de fond.

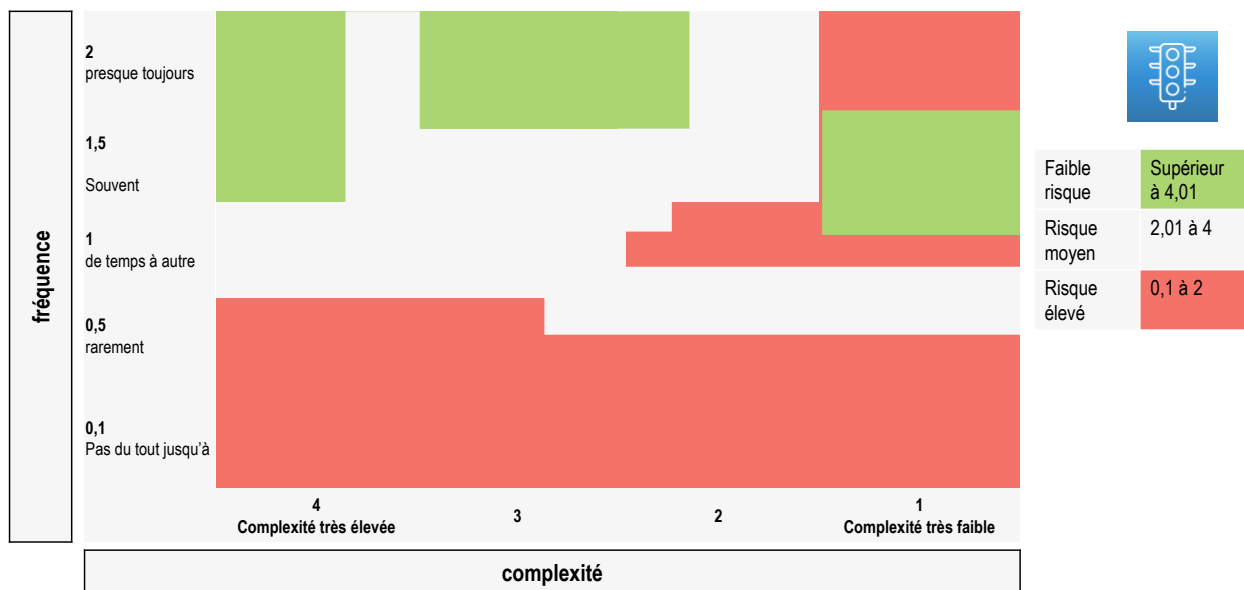
### Graphique 5.3. Modèle de compétences pour examiner l'effet de l'automatisation dans la fonction publique israélienne



Source : D'après les documents fournis à l'OCDE par la Commission de la fonction publique israélienne.

Au sein de l'administration fiscale, le modèle de compétences a été appliqué en deux étapes. D'abord, une petite équipe a sélectionné une série de postes et a attribué un rang à chaque compétence requise pour chaque poste. Ensuite, un atelier a été organisé avec des cadres supérieurs afin de comprendre le poste de manière plus détaillée, notamment la manière dont ces compétences étaient utilisées dans leurs équipes et leurs services (voir le modèle de compétences dans le graphique 5.3). À l'aide d'un questionnaire en ligne, les cadres ont évalué le niveau de complexité de chaque compétence liée au poste, ainsi que la fréquence de son utilisation sur une échelle de quatre points. Parallèlement, les employés ont évalué leur propre poste en utilisant le modèle de compétences sur une échelle de cinq points. Au total, il s'agissait de 23 rôles différents répartis sur neuf familles de métiers. Les résultats ont été affichés dans une matrice telle que présentée dans le graphique 5.4. Un processus similaire a été suivi concernant les services de l'immigration.

**Graphique 5.4. Matrice d'évaluation de la complexité des rôles du personnel par les gestionnaires**



Source : D'après les documents fournis à l'OCDE par la Commission de la fonction publique israélienne.

La première phase de la cartographie comprenait également une composante visant à examiner comment la numérisation affectait les rôles existants et émergents (graphique 5.5). La cartographie a isolé les tâches discrètes que cela impliquait ainsi que les compétences qui sous-tendaient ces tâches. À l'aide d'un cadre « feu tricolore », la HFP a organisé un atelier au cours duquel les participants ont été invités à identifier les rôles pour lesquels la portée a changé de manière considérable ou ceux qui pourraient être consolidés en termes de compétences et de processus.

**Graphique 5.5. Étapes de la cartographie de l'effet de la numérisation sur les rôles**



Source : D'après les documents fournis à l'OCDE par la Commission de la fonction publique israélienne.

## **Vers des solutions**

L'objectif de la création d'une liste de « métiers dans le rouge » était de faciliter l'identification des secteurs de la fonction publique devant faire l'objet en priorité d'initiatives spécifiques visant à atténuer l'effet de l'automatisation, telles que l'actualisation des compétences, le perfectionnement et la mobilité vers d'autres secteurs de la fonction publique. Une considération secondaire était que la liste des métiers dans le rouge pourrait servir à étayer d'autres questions relatives au développement des effectifs, telles que le recrutement, la planification de la succession et la réforme des traitements — ainsi que l'engagement avec les syndicats sur ces questions et bien d'autres.

Une fois que la liste des métiers dans le rouge, des services de l'immigration et de l'administration fiscale, a été achevée, le projet pilote a mis l'accent sur ce qu'il fallait faire avec cette liste. L'une des principales conclusions de la HFP est que, même si la liste est utile comme base pour trouver des solutions, elle est également très sensible sur le plan politique. Sans une communication et une concertation appropriées, les ministères pilotes ont exprimé leur inquiétude quant à la mise en grève des syndicats par peur des pertes d'emploi ou que le ministère des Finances utilise la liste comme motif pour réduire son budget.

Afin de surmonter ces inquiétudes, la HFP a contacté une banque qui avait déjà effectué un exercice similaire. Cet engagement visait à démontrer que les effectifs, dont un pourcentage considérable de métiers menacés par l'automatisation, ne sont pas forcément condamnés. Le fait de s'engager avec un partenaire externe a permis de renforcer la confiance entre la HFP, les ministères et les équipes.

## **Facteurs de réussite**

- Importance de disposer et utiliser des données existantes sur les effectifs pour élaborer une analyse de rentabilisation.
- Obtenir l'adhésion des parties prenantes à l'avance — recherche d'un consensus et dialogue régulier, pas seulement lorsqu'il y a un problème.
- Disposer d'un champion au sein du ministère, convaincu de l'analyse de rentabilisation et prêt à convaincre les autres.
- Effectuer des recherches de fond auprès de diverses sources pour compléter les données internes.
- Faire ce que le client veut — on ne peut pas imposer une vision sans prendre le temps d'établir la confiance.
- Avoir conscience la sensibilité politique : la cartographie des effectifs n'est pas un exercice académique aride, elle a un impact réel sur la vie et les performances des personnes. Nécessité d'être sensible à la communication.
- Les ressources doivent suivre à un moment donné afin de tenir la promesse des solutions et d'aller au-delà de la mise en évidence du besoin.

## **Conclusion**

Au moment de l'élaboration de cette étude de cas, l'accent de la HFP était mis sur (i) l'accélération du travail sur les solutions aux rôles identifiés sur la liste rouge et (ii) l'extension du projet pilote à un plus grand nombre de ministères. Concernant le premier point - la recherche de solutions - la pandémie de COVID-19 (coronavirus) a interrompu le rythme et la fréquence des réunions qui avaient permis de créer et de maintenir un sentiment d'urgence pendant la phase de cartographie.

Le projet pilote a démontré que des mégatendances difficiles à quantifier, telles que l'automatisation et la numérisation, peuvent être transposées dans un contexte de développement des effectifs et présentées de manière accessible aux hauts dirigeants, aux gestionnaires et aux parties prenantes externes telles que les syndicats. L'outil de cartographie est une réussite concrète ayant le potentiel d'être utilisé dans divers contextes.

## Anticiper les défis futurs des effectifs grâce à la boîte à outils d'amélioration des compétences de l'US Office of personnel management

Les effectifs de l'administration fédérale américaine sont, comme beaucoup d'autres au sein l'OCDE, touchés par la numérisation, la mondialisation et le vieillissement des effectifs. En particulier, l'impact des changements majeurs au sein des effectifs tels que l'automatisation se fait déjà sentir dans un certain nombre de secteurs au niveau des effectifs de l'administration fédérale. Dans ce contexte, l'US Office of personnel of personnel management (OPM) a développé une boîte à outils d'amélioration des compétences pour aider les organismes fédéraux à atteindre leur objectif de gestion stratégique des effectifs et de développement des compétences, conformément au President's Management Agenda (Programme de gestion du président) (Office of Personnel Management, 2019<sup>[3]</sup>).

Cette boîte à outils est un recueil d'informations, d'orientations et d'autres ressources que les gestionnaires peuvent utiliser pour concevoir des moyens d'aider les employés, touchés par l'automatisation de certaines parties de leur travail, à améliorer leurs compétences ou à en acquérir de nouvelles. La boîte à outils est également conçue pour être utilisée par les employés et contribue à combler le fossé entre la reconnaissance généralisée des grands changements et les outils concrets pour aider les gestionnaires des effectifs à planifier et à s'adapter. L'élaboration de la boîte à outils a été fortement motivée par la reconnaissance du fait que :

*[L]orsque les tâches des employés sont modifiées par une réaffectation, une réinstallation ou une augmentation de la charge de travail, il est impératif pour ceux-ci de recevoir la formation et le perfectionnement appropriés pour faire face aux tâches nouvelles et accrues et pour s'adapter aux nouveaux environnements et modes de fonctionnement (Office of Personnel Management, 2019<sup>[3]</sup>).*

### Contexte

D'après le Partnership for Public Service, un groupe de réflexion, l'automatisation devrait toucher plus de 80 professions différentes au niveau fédéral (Partnership for Public Service, 2019<sup>[4]</sup>). En raison d'une étude récente qui indique que 60 % des nouvelles recrues quittent la fonction publique fédérale américaine après moins de deux ans, la prévention des déficits de qualifications est une priorité essentielle pour les employeurs fédéraux. L'amélioration des compétences et le perfectionnement professionnel en sont des pistes de solution (Government Accountability Office, 2020<sup>[5]</sup>). Bien que la fonction publique fédérale devrait ainsi assister à une disparition complète de certains postes, la grande nouveauté réside dans la modification des postes existants, à mesure que la technologie remplace et modifie des fonctions distinctes. Cette situation met en lumière l'importance de la capacité de gestion du personnel de la fonction publique fédérale à conceptualiser la manière dont le changement affectera leur mission et leurs équipes. Ils devront donc proposer à leur personnel la possibilité d'actualiser et perfectionner ses compétences, mais cela est plus facile à dire qu'à faire.

- **Requalification** : il s'agit d'une formation destinée aux employés qui ont montré qu'ils avaient les aptitudes nécessaires pour apprendre un tout nouveau métier. À titre d'exemple, un employé de bureau dont le travail est devenu obsolète peut bénéficier des cours de requalification pour apprendre le développement Web.
- **Perfectionnement des compétences** : il s'agit d'une formation des employés exerçant une profession particulière qui leur permet d'acquérir de nouvelles compétences pour améliorer leur travail. Par exemple, les employés qui utilisent le programme de tableur Microsoft Excel dans le processus d'administration des subventions pourraient bénéficier d'un perfectionnement pour utiliser plutôt l'automatisation robotisée des processus (Partnership for Public Service, 2019<sup>[4]</sup>).

En 2018, l'Office of Personnel Management (OPM) a identifié quatre grandes tendances qui façonnent la fonction publique fédérale : (i) l'évolution du rôle des travailleurs en raison de l'automatisation, (ii) l'impact

des technologies numériques, (iii) la santé et le bien-être des employés, et (iv) les changements démographiques (Office of Personnel Management, 2019<sub>[3]</sub>). À mesure que la technologie progresse, la numérisation et l'automatisation devraient soit éliminer des rôles ou des tâches associés à des postes soit les changer radicalement. Parmi les principales activités du gouvernement fédéral à forte intensité de main-d'œuvre présentant un potentiel d'automatisation figurent les rôles liés à ce qui suit :

- La récupération et la synthèse des données
- La fourniture certains services à la clientèle
- La réalisation de certaines tâches administratives

La plupart des fonctions publiques des pays de l'OCDE sont confrontées à des défis similaires, et la *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique* (PSLC) invite les membres à :

- Identifier en permanence les aptitudes et les compétences nécessaires pour traduire la vision politique en services qui apportent une valeur ajoutée à la société.
- Acquérir les aptitudes et compétences nécessaires en instaurant une culture et un cadre d'apprentissage au sein de la fonction publique
- Élaborer une approche durable, stratégique et systématique de la gestion des personnels, basée sur des données probantes et une planification inclusive (OCDE, 2019<sub>[1]</sub>).

### **Concrétisation du projet**

La boîte à outils a été élaborée par l'OPM en collaboration avec des agences partenaires, dont la National Science Foundation et le Department of Homeland and Urban Development (HUD). Dès le début, l'OPM s'est engagé auprès des principaux responsables des ressources humaines des agences pour mener des actions de sensibilisation. La reconnaissance de la nécessité de mettre à jour de nombreux processus papier dans l'ensemble du gouvernement a marqué un point de départ important. Par exemple, l'IRS a procédé à la fermeture d'un certain nombre de ses centres qui traitaient manuellement les déclarations d'impôts, mais il faudra en retour trouver un nouveau travail et de nouveaux types de travail pour le personnel de ces centres (qui sont en majorité des agents de bureau) (encadré 5.1).

#### **Encadré 5.1. Académie de requalification professionnelle de l'Internal Revenue Service**

L'IRS a procédé à la fermeture d'un certain nombre de ses installations qui traitaient manuellement les déclarations d'impôts et a trouvé à ces employés de bureau un nouveau travail dans des domaines moins susceptibles d'être automatisés.

L'Académie de requalification professionnelle vise à accompagner les employés de l'IRS chargés du traitement des déclarations à Fresno, en Californie, vers une reconversion au sein du service. L'objectif principal consiste à aider ces employés à acquérir les compétences nécessaires afin d'être qualifiés pour assumer des postes de niveaux supérieurs dans les domaines du service client et du contrôle fiscal. À cet effet, ces employés devront choisir un parcours en fonction de leurs intérêts et de leurs compétences et participer à plusieurs phases de formation et d'évaluations structurées à achever. Ils en ressortiront pleinement certifiés et qualifiés pour occuper un poste permanent dans un nouveau domaine d'expertise.

Source : USA Jobs (s.d.<sub>[6]</sub>), "Contact Representative & Tax Examiner (Customer Service Reskilling Academy) \*12 Month Roster\*\*", <https://www.usajobs.gov/GetJob/ViewDetails/576228400>.

Parmi les outils utilisés pour l'élaboration de la boîte à outils figure le CEDAR (*Competency Exploration for Developments and Readiness*).<sup>2</sup> Il s'agit d'un outil d'évaluation des compétences en ligne que les employés et l'organisation peuvent utiliser pour mieux comprendre où se situent les points forts et les déficits en matière de compétences spécifiques. CEDAR propose les résultats spécifiques à chaque employé résultant d'une évaluation complète basée sur les commentaires des supérieurs hiérarchiques et des employés. Les agences peuvent ainsi utiliser les résultats agrégés de leurs évaluations pour étayer leurs analyses des lacunes en matière de compétences, leurs efforts de formation et de perfectionnement du personnel d'une part, et pour identifier les points forts des employés en matière de compétences dans une organisation, d'autre part.

L'utilisation de l'outil CEDAR au niveau de l'entreprise et de l'agence a mis en lumière les domaines de la fonction publique fédérale qui pourraient tirer avantage de l'utilisation de la boîte à outils de remise à niveau de l'OPM. L'élaboration de la boîte à outils et son utilisation initiale dans la pratique se sont appuyées sur les données quantifiables recueillies grâce à l'outil CEDAR. En d'autres termes, alors que le point de départ d'une mesure d'actualisation et de perfectionnement des compétences peut être basé sur des tendances observables, par exemple, « les emplois impliquant de nombreux processus papier subiront probablement des changements considérables », l'outil CEDAR permet aux gestionnaires de déterminer dans quelle mesure ces hypothèses s'appliquent à leur main-d'œuvre.

La boîte à outils est divisée en quatre sections : la première explique les concepts de perfectionnement et d'actualisation des compétences tout en fournissant des conseils pour identifier les principales parties prenantes concernées. La section suivante élabore un modèle logique (graphique 5.6) avant de mettre l'accent sur la mise en œuvre puis l'évaluation des modèles de requalification.



**Graphique 5.6. Exemple de modèle logique de requalification et de perfectionnement des compétences**

Facteurs	Intrants	Activités		Extrants	Réalizations
		Planification	Mise en œuvre		
Objectifs et plans de l'organisme	Temps	Effectuer une analyse des postes	Programmes de mentorat	Pourcentage de déficits en matière de compétences et de qualifications comblés	<i>Court terme</i>
Mandat	Ressources financières	Examen de la gestion des postes	Programmes de coaching		Positionner l'organisme en vue de l'avenir
Changement majeur au sein de l'organisme ou des effectifs	Partenaires fédéraux	Identifier les déficits de l'organisme en matière de compétences et de performances	Possibilités de rotation	Pourcentage d'employés participant à des formations	Réduction des déficits de compétences
Travail différent ou changement dans la façon d'accomplir le travail	Équipement		Description détaillée des formations : interne et externe	Programmes d'observation	Pourcentage d'employés participant à des programmes de mentorat, d'observation ou de coaching
Volonté ou besoin de l'employé	Personnel	Élaborer et communiquer une stratégie de requalification ou de perfectionnement des compétences	Apprentissage mixte et formation en ligne		Amélioration des performances
PMA	Technologie		Parcours de carrière		
	Données			Satisfaction des directeurs quant à la qualité des employés ayant bénéficié d'une requalification ou d'un perfectionnement de compétences	Réalisation de la mission
				Satisfaction globale des employés	Culture de l'apprentissage continu
					Effectifs engagés
<b>Hypothèses</b>					
<i>Quelles croyances inexplorées concernant les personnes impliquées, l'appui de la direction et les conditions de l'organisme influencent les intrants, les extrants et les résultats ?</i>					
<b>Influences externes</b>					
<i>Qu'est-ce qui, dans l'environnement externe social, économique, etc., pourrait déterminer et/ou influencer positivement ou négativement les résultats ?</i>					

Source : U.S. Office of Personnel Management (s.d.<sup>[77]</sup>), *Reskilling Toolkit - Accelerating the Gears of Transformation*, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/reskilling-toolkit.pdf>.

La première utilisation de l'outil a délivré des résultats positifs, bien que les données soient encore en cours de collecte. L'un des exemples les plus encourageants et les plus connus a été la création de l'Académie de requalification en matière de cybersécurité (encadré 5.2). Souvent surnommé le « chien de garde du Congrès », le Government Accountability Office (GAO) prépare une étude qui exploitera les données recueillies dans le cadre de divers projets où la boîte à outils de perfectionnement des compétences a été utilisée.

### Encadré 5.2. La requalification en action : la Cyber Reskilling Academy

En novembre 2018, dans le cadre du programme de gestion du président, le CIO Council a annoncé la création de la Federal Cyber Reskilling Academy à l'échelle du gouvernement pour remédier à la pénurie de talents en cybersécurité dans l'administration fédérale. Géré par le comité de main-d'œuvre du conseil et le département de l'Éducation, le programme vise à faire émerger de nouveaux talents en informatique et en cybernétique dans l'optique de pourvoir les postes vacants en la matière au sein du gouvernement. L'Academy a été créée pour combler un vide en ciblant les employés existants de l'administration fédérale désireux d'effectuer une reconversion professionnelle, mais qui ne disposent pas d'occasions structurées pour y parvenir.

Le programme a suscité un intérêt particulier de la part des employés des administrations fédérales qui recherchaient la possibilité d'offrir plus de services au gouvernement. La première cohorte de l'académie comptait plus de 1 500 candidats de l'ensemble du gouvernement pour pourvoir 30 postes. Les finalistes qui ont achevé le programme de formation de trois mois en juillet 2019 ont reçu deux certifications Global Information Assurance Certification (GIAC) en cybersécurité et espèrent soit effectuer une reconversion dans la cybersécurité, soit appliquer leurs nouvelles compétences pour combler les lacunes existantes dans leurs agences actuelles. Alors que la première cohorte était limitée aux employés actuels ne travaillant pas dans le domaine informatique, la deuxième cohorte a été élargie pour admettre les employés fédéraux ayant une formation en informatique.

Source : Partnership for Public Service/General Assembly (2019<sup>[8]</sup>), *Looking Inward for Talent: Retraining Employees for Tomorrow's Jobs*, <https://ourpublicservice.org/publications/looking-inward-for-talent-retraining-employees-for-tomorrows-jobs/>.

Les premières observations indiquent que les possibilités de requalification et de perfectionnement n'intéressent pas tous les employés. D'où l'importance de tenir compte de l'état psychologique des employés, car il se peut que la plupart des employés qui travaillent depuis longtemps dans des agences ou des équipes particulières se montrent réfractaires au changement et ne souhaitent pas se départir de relations, voire des identités, établies de longue date. Partant de ce constat, l'OPM a mis en place des moyens visant à susciter l'intérêt des employés et à les aider à comprendre qu'ils ne devraient pas percevoir le perfectionnement des compétences comme un changement forcé mais plutôt comme la recherche d'une « activité qu'ils pourraient exercer » à long terme.

En se fondant sur des recherches sur l'avenir du travail, OPM est également parvenu à la conclusion qu'il est rare que des emplois entiers soient purement et simplement remplacés par l'automatisation. Dans la plupart des cas, certaines tâches évolueront, mais pas l'ensemble du métier. Dans ces cas-là, il peut être difficile de convaincre les cadres et le personnel de la nécessité de requalification et de perfectionnement. Concernant les professions qui sont appelées à disparaître complètement, comme dans l'exemple de l'IRS dans l'encadré 5.2, la requalification et le perfectionnement des compétences sont plus facilement acceptées.

L'utilisation de la boîte à outils a également permis de mettre en lumière les lacunes en matière d'apprentissage et de perfectionnement : parfois, le type de formation dont le personnel a besoin n'est pas facilement accessible dans des modules « prêts à l'emploi », et les parcours d'apprentissage et de perfectionnement doivent être créés à partir de zéro. La capacité des agences à répondre à ces besoins d'apprentissage varie d'une administration à l'autre, ce qui indique l'utilité d'un appui centralisé de la part de l'OPM.

Enfin, le perfectionnement et la requalification sont souvent considérés comme la conséquence naturelle du déplacement de la main-d'œuvre, ce qui n'est pas toujours le cas. En cas de déplacement de la main-d'œuvre, OPM exhorte les cadres à étudier quatre grands moyens de combler les déficits de compétences,

le perfectionnement des compétences et la requalification n'étant que l'une des options. Les trois autres sont l'engagement d'un prestataire de services (par exemple pour certains besoins informatiques), la recherche d'un employé d'un autre ministère ou organisme gouvernemental (par exemple par le biais d'un détachement ou d'une mission à court terme), ou l'embauche d'un nouveau fonctionnaire. Toutes les options sont valables et doivent être envisagées parallèlement au perfectionnement des compétences et à la requalification.

### **Facteurs de réussite**

- La boîte à outils identifie plusieurs conditions préalables à une requalification réussie, telles que l'appui des dirigeants, des ressources appropriées et l'existence de plans et de politiques de main-d'œuvre pour accompagner la requalification et le perfectionnement des compétences.
- La boîte à outils fait remarquer que les politiques des agences, y compris les conventions collectives, peuvent également avoir une incidence sur le succès de ces initiatives.
- L'OPM a également émis des commentaires portant essentiellement sur la présentation de la boîte à outils et sur son adéquation pour les agences. Il est important de montrer en quoi elle est différente des précédentes initiatives de requalification et de perfectionnement, ainsi que sa contribution à la mise en œuvre d'un processus de gestion du changement par la direction. Il peut s'agir de l'accent mis sur les aspects psychologiques du changement et de l'appui au bien-être des employés.
- La boîte à outils regroupant déjà plusieurs types de ressources, l'OPM a cherché à éviter la « compilation de contenus » et a plutôt élaboré un récit et un cadre sur la façon dont la boîte à outils devrait être utilisée. Il s'agit là d'un principal facteur de réussite : organiser les informations et les rendre accessibles et digestes.
- Le perfectionnement des compétences n'est pas perçu de la même manière que l'actualisation : il ressort de la première utilisation de la boîte à outils que le personnel peut avoir une perception négative de l'actualisation s'il a l'impression que ses nouvelles compétences ne feront qu'ajouter des tâches à sa liste de tâches. En revanche, le sentiment relatif au perfectionnement professionnel est plus précis : les employés ont éprouvé le besoin d'une reconversion en raison de facteurs de répulsion (leur ancien emploi étant bientôt appelé à disparaître) ou de facteurs d'attraction (possibilité de s'épanouir dans un nouveau domaine professionnel tout en continuant à servir l'intérêt public).
- Commencez par les emplois pour lesquels il est clairement établi qu'ils sont en train de disparaître ou de changer considérablement.

### **Conclusion**

Au moment de la rédaction du présent document, l'outil était encore en phase expérimentale, d'où la difficulté de tirer des conclusions concrètes. L'OPM reconnaît la nécessité de continuer à évaluer les progrès et à recueillir davantage de données. L'OPM a également présenté la boîte à outils comme un élément parmi d'autres d'une « stratégie » efficace, ou une liste de contrôle situationnelle dont les cadres peuvent s'inspirer pour déterminer les cas dans lesquels l'amélioration des compétences et la requalification constituent la meilleure option, et ceux dans lesquels il est peut-être plus approprié de recruter ou « d'emprunter » des talents.

## La gestion numérique des ressources humaines en Corée du Sud

### **Introduction**

Plusieurs pays de l'OCDE ont essayé de tirer parti des outils numériques de gestion des ressources humaines (GRH) pour répondre au COVID-19 et préparer l'avenir. Or, la plupart des pays ont du mal à les utiliser efficacement. À titre d'exemple, ils ne disposent pas des compétences et des capacités nécessaires pour mener des analyses scientifiques, pour générer des idées et pour utiliser de manière proactive les données RH afin d'améliorer les décisions de gestion et l'élaboration des politiques de GRH. Comme mentionné dans le premier chapitre de ce volume, le profil de poste de « data scientist » (spécialiste des données) n'est pas encore répandu au sein des services des RH du secteur public.

Pour y remédier, le gouvernement coréen a établi et mis en œuvre des politiques stratégiques de GRH numérique. L'étude de cas ci-après montre comment la Corée a mis en place et utilise son système de GRH électronique, se dote de talents numériques compétents et améliore les compétences et les capacités numériques dans la fonction publique.

### **Système électronique de gestion des ressources humaines : « e-Saram »**

Depuis l'an 2000, le gouvernement coréen a mis en place et renforcé un système électronique de GRH normalisé baptisé « e-Saram ». L'outil « e-Saram » apporte un appui à la gestion du personnel de l'ensemble du gouvernement et à l'exécution de tâches liées aux politiques en matière de personnel du ministère de la gestion du personnel (MPM), au travers de la digitalisation de l'ensemble de la gestion du personnel, du recrutement à la retraite. Le système est basé sur le cloud et partage des serveurs et des bases de données, ce qui génère des informations sur les RH au niveau du ministère et intègre les bases de données de manière physique et logique. Il intègre et gère les données relatives aux décisions en matière de RH, aux salaires, à l'évaluation des performances, à l'éducation et à la formation, ainsi qu'aux services de près de 300 000 agents publics dans 72 agences administratives centrales et au traitement électronique de la gestion globale de la fonction publique. Il est toutefois prévu que des systèmes de sécurité technologique permettent à chaque ministère de n'accéder qu'à sa propre base de données RH.

Le système fournit en temps utile des données statistiques fiables sur les RH par profession, grade, organisation, sexe et âge, afin de faciliter la prise de décisions efficaces et scientifiques. Le système offre en particulier une fonctionnalité ayant son service d'analyse de l'information basé sur les statistiques des politiques pour analyser l'état actuel du personnel, prévoir les résultats et les répercuter dans les politiques RH. Par exemple, les fonctionnaires ayant des postes de responsabilité utilisent « e-Saram » pour réviser les politiques RH ou effectuer une simulation de l'état actuel et futur du renouvellement de la grille des salaires afin d'en comprendre l'impact et, par conséquent, éviter le gaspillage du temps et des efforts.

Par ailleurs, grâce à « e-Saram », chaque organisme gouvernementale peut gérer diverses tâches liées aux RH de manière électronique. Les fonctionnaires en charge des RH de chaque organisme peuvent ainsi gérer toutes les tâches RH, y compris le recrutement, la promotion, le salaire, l'éducation et la formation, et les prestations sociales, grâce au système. Les cadres peuvent s'en servir pour gérer efficacement leur division ou leur organisme. Les données RH des membres du personnel peuvent être consultées directement et, si nécessaire, les cadres peuvent utiliser la fonction de recherche de talents pour découvrir la personne indiquée pour exécuter une tâche spécifique. En outre, la gestion globale de la fonction publique, comme la gestion des horaires de travail, des rémunérations et des heures supplémentaires, peut être traitée sur le système. Les informations sur les ressources humaines accumulées dans le système sont reliées aux systèmes de gestion de différents ministères, notamment la base de données nationale sur les ressources humaines (NHRDB), le système d'enregistrement des résidents, l'institut national de développement des ressources humaines (NHI), le service de retraite des fonctionnaires (GEPS), l'institut coréen de télécommunications financières et de compensation (KFTC) et les principaux systèmes d'information administrative.

« e-Saram » a joué un rôle important dans la réponse à la pandémie de COVID-19, de manière efficace et résiliente. En effet, pendant la pandémie de COVID-19, le service de travail à distance a été fourni sur le système afin que les fonctionnaires puissent se consacrer à des tâches essentielles. En outre, les directives particulières du Code de gestion de la fonction publique en vue de la prévention de la propagation du COVID-19 ont été prises en compte rapidement dans le système pour gérer le télétravail, les congés de maladie et les congés officiels. « e-Saram » a également facilité le transfert de près de 1 300 fonctionnaires en fournissant des données et des informations sur les responsables de la santé disséminés dans chaque organisme gouvernemental, tandis que l'Agence coréenne de contrôle et de prévention des maladies (KDCA) a vu le jour en 2020.

### **Compétences et capacités numériques**

Au regard de l'accélération de la transformation numérique, il est de plus en plus crucial de se doter de talents numériques compétents au sein du gouvernement et de relever les compétences et les capacités numériques des fonctionnaires. Comme le montre le premier chapitre du présent rapport, la promesse des nouvelles technologies d'améliorer la prestation des services publics ne pourra être tenue que si des investissements importants sont consentis dans les capacités des fonctionnaires. À cet égard, le gouvernement coréen a mis en œuvre diverses politiques de recrutement et de formation pour améliorer les compétences et les capacités numériques des fonctionnaires.

Les talents numériques du gouvernement coréen sont sélectionnés par différents mécanismes de recrutement. En premier lieu, ils sont principalement sélectionnés par le biais du « recrutement par concours ouvert » et du « recrutement par concours professionnel ». Dans le cadre du recrutement par concours ouvert, les talents numériques sont sélectionnés au travers d'un examen écrit portant sur la théorie de la structure des données, la théorie des bases de données, l'ingénierie logicielle et la sécurité des systèmes d'information comme sujets d'examen, d'une part, et d'un entretien d'autre part. Le recrutement par concours professionnel se fait généralement au moyen d'une étude de dossiers et d'un entretien pour les experts numériques ayant une expérience dans le secteur privé, des certificats ou des diplômes. En outre, le gouvernement procède à un recrutement par chasseurs de têtes en se fondant sur la base de données nationale des ressources humaines<sup>3</sup> pour identifier et recruter les meilleurs talents numériques. Ce recrutement cible principalement les postes de direction ou de niveau supérieur pour lesquels il est difficile de recruter des talents appropriés au travers des deux autres mécanismes de recrutement. Le gouvernement coréen a récemment doté Statistique Corée (KOSTAT) d'un directeur de la division Mégadonnées et statistiques et le ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MOIS) d'un directeur de la division Analyse de mégadonnées par le biais d'un recrutement par chasseur de têtes ou par concours. En outre, une nouvelle catégorie d'emploi pour l'administration des bases de données sous le groupe d'emplois de l'informatique a vu le jour dans le gouvernement en 2020 afin de découvrir et d'utiliser des talents numériques professionnels au service du gouvernement.

Le gouvernement coréen a mis en place un enseignement et une formation systématiques visant à améliorer les compétences et les capacités numériques des fonctionnaires, nécessaires à la transformation numérique de l'ensemble du gouvernement. Le NHI propose un ensemble de formations au numérique comprenant des cours pré-apprentissage via la plateforme d'apprentissage en ligne du gouvernement, des cours d'apprentissage principaux via les programmes de formation réguliers et des cours post-apprentissage via la communauté en ligne pour les diplômés de la formation. Les cours de formation au numérique proposés par l'INSA peuvent être classés en trois catégories principales : Académie ADN, Capacités en matière d'information, et Sécurité de l'information. Ces cours visent à améliorer la culture numérique axée sur l'analyse des données. Ces cours de formation numérique personnalisés, adaptés à différents niveaux de capacité numérique, emplois et rôles, sont proposés aux fonctionnaires.

**Tableau 5.3. Principaux types de cours de formation au numérique proposés par l'INSA**

Types	Contenu principal
Académie ADN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les transformations de la société de demain centrée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC)</li> <li>• Intelligence artificielle (IA) et technologie de mégadonnées.</li> </ul>
Capacités en matière d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'information commerciale</li> <li>• Programmation Web</li> </ul>
Sécurité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations personnelles et politique en matière de sécurité de l'information</li> <li>• Cybermenace et évolution des attaques</li> </ul>

En 2020, le NHI a signé un protocole d'accord avec le Korea Advanced Institute of Science & Technology (KAIST) pour l'innovation du développement des ressources humaines publiques afin de favoriser le recrutement de talents qui pilotent la transformation numérique du gouvernement. En vertu de ce protocole d'accord, les fonctionnaires peuvent suivre une formation en ligne du KAIST portant sur les nouvelles tendances en matière de TIC, telles que l'IA, les Mégadonnées et le réseau, via la plateforme d'apprentissage en ligne du gouvernement.

### **Conclusion**

En réponse à la transformation numérique, le gouvernement coréen a déployé des efforts considérables pour mettre en place un système électronique intelligent de GRH et pour se doter de talents numériques compétents dans la fonction publique ou les inciter à y entrer. Système d'information intégré basé sur le cloud, « e-Saram » a permis une efficacité et une commodité innovantes en matière de gestion du personnel et a également rendu possible une GRH axée sur les données en gérant les données RH des ministères en temps réel. Le gouvernement coréen a identifié et sélectionné des talents numériques compétents par le biais de divers mécanismes de recrutement tels que le recrutement par concours ouvert, le recrutement par concours professionnel et le recrutement par chasseurs de têtes du gouvernement. Un enseignement et une formation systématiques ont été dispensés pour améliorer les compétences et les capacités numériques des fonctionnaires par le biais de cours de formation numérique personnalisés et de la plateforme d'apprentissage en ligne du gouvernement. Ce cas illustre la façon dont la GRH numérique de la Corée est mise en œuvre dans le respect de l'harmonie entre les « personnes » et le « système ».

## Références

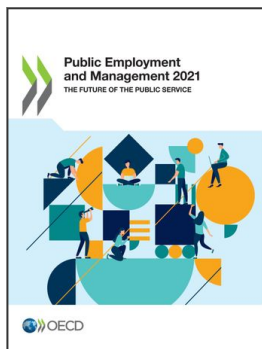
- Benedikt Frey, C. et M. Osborne (2017), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>. [2]
- Government Accountability Office (2020), *Disability employment: Report to the Committee on Oversight and Reform, US House of Representatives*, <https://www.gao.gov/assets/710/707504.pdf>. [5]
- OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, OECD/LEGAL/0445, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>. [1]
- Office of Personnel Management (2019), *Reskilling Toolkit: Accelerating the Gears of Transformation*, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/reskilling-toolkit.pdf>. [3]
- Partnership for Public Service (2019), *Looking inward for talent: retraining employees for tomorrow's jobs*, <https://ourpublicservice.org/wp-content/uploads/2019/09/Reskilling.pdf>. [4]
- Partnership for Public Service/General Assembly (2019), *Looking Inward for Talent: Retraining Employees for Tomorrow's Jobs*, <https://ourpublicservice.org/publications/looking-inward-for-talent-retraining-employees-for-tomorrows-jobs/> (consulté le 16 novembre 2021). [8]
- U.S. Office of Personnel Management (s.d.), *Reskilling Toolkit - Accelerating the Gears of Transformation*, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/reshaping/accelerating-the-gears-of-transformation/reskilling-toolkit.pdf> (consulté le 16 novembre 2021). [7]
- USA Jobs (s.d.), *Contact Representative & Tax Examiner (Customer Service Reskilling Academy) \*12 Month Roster\**, <https://www.usajobs.gov/GetJob/ViewDetails/576228400> (consulté le 16 novembre 2021). [6]

## Notes

<sup>1</sup> <https://www.apsc.gov.au/initiatives-and-programs/aps-workforce-strategy-2025>

<sup>2</sup> <https://www.opm.gov/information-management/privacy-policy/privacy-policy/cedar.pdf>

<sup>3</sup> La base de données nationale des ressources humaines est un système national de gestion des informations personnelles qui recueille et gère les informations sur les candidats aux fonctions publiques afin de garantir le recrutement des meilleurs talents aux principaux postes publics. Le MPM s'en sert tout comme près de 350 000 professionnels relevant d'un large éventail de domaines, notamment le monde universitaire, les entreprises, la communauté juridique et les ONG.



Extrait de :

## Public Employment and Management 2021

The Future of the Public Service

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

### Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2022), « L'avenir de la fonction publique : études de cas », dans *Public Employment and Management 2021 : The Future of the Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/8061d5f7-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>.