Stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale

2016–2019

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Office fédéral du personnel OFPER

Palais fédéral

Table des matières

Introduction 4

Vision d'avenir de l'administration fédérale en tant qu'employeur 5

Axes stratégiques 6

1 Renforcer le marketing du personnel et les mesures de fidélisation du personnel **6**

2 Offrir des conditions d'engagement modernes **9**

3 Garantir un environnement de travail moderne **11**

4 Haut degré de performance et de satisfaction au travail grâce à une gestion du personnel exemplaire **13**

5 Préparer les collaborateurs à relever les défis à venir **15**

6 Exploiter le potentiel de la diversité **17**

7 Développer la gestion des besoins et des coûts en personnel **19**

8 Optimiser et soutenir les processus relatifs au personnel **21**

Introduction

Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le Conseil fédéral compte sur les connaissances et l'engagement de ses quelque 38 000 collaborateurs. Car seuls un personnel aussi compétent que motivé et une bonne gestion des ressources humaines permettent d'assurer l'accomplissement optimal des tâches de service public.

Si elle entend rester performante et occuper une position enviable sur le marché de l'emploi, l'administration fédérale a besoin d'une stratégie claire, qui lui permet de se préparer aux défis futurs en matière de personnel. On compte parmi ces défis l'évolution démographique, la pénurie de personnel qualifié, la place croissante occupée par l'informatique, la mobilité dans la vie quotidienne et dans le monde du travail, l'évolution des valeurs de notre société, l'internationalisation ou encore la raréfaction des ressources financières.

La présente stratégie apporte des réponses à ces défis et fixe les objectifs et les priorités de la politique du personnel pour les quatre prochaines années. Sur la base d'une vision d'avenir, l'administration fédérale définit plusieurs axes stratégiques, assortis de mesures d'accompagnement.

Vision d'avenir de l'administration fédérale en tant qu'employeur

La vision d'avenir de l'administration fédérale fixe les principes de base qui sous-tendent la stratégie et les objectifs visés en matière de personnel.

Efficacité et souci des coûts
L'administration fédérale en tant qu'employeur travaille de manière efficace et tient compte des coûts.

Attrait et compétitivité
Grâce aux conditions de travail concurrentielles qu'elle offre à son personnel, l'administration fédérale en tant qu'employeur propose des postes intéressants et attrayants non seulement pour des personnes issues de toutes les générations, régions et communautés linguistiques du pays, mais aussi pour des personnes handicapées, et cela quel que soit le sexe des personnes concernées.

Attitude exemplaire et éthiquement responsable
L'administration fédérale en tant qu'employeur fait preuve d'une attitude exemplaire fondée sur des normes éthiques élevées. Cette éthique repose notamment sur des valeurs telles que l'équité, la transparence, l'absence de corruption, l'égalité des chances, l'égalité salariale et un partenariat social intact, empreint de respect mutuel.

Fiabilité et durabilité
L'administration fédérale en tant qu'employeur est un partenaire fiable, qui inscrit son action dans la durée.

Encourager tout en posant des exigences élevées
L'administration fédérale en tant qu'employeur propose à ses employés des postes intéressants offrant des perspectives variées. En contrepartie, elle attend d'eux qu'ils soient prêts à fournir des prestations de haute qualité et qu'ils fassent preuve de souplesse dans un environnement politique complexe.

Axes stratégiques

1 Renforcer le marketing du personnel et les mesures de fidélisation du personnel

L'administration fédérale en tant qu'employeur a créé un portail de l'emploi. Le but d'une telle plate-forme d'information est de renforcer le marketing du personnel. Le portail, les salons de l'emploi mais aussi les médias sociaux sont des instruments dont l'administration fédérale se sert pour faire connaître la diversité des tâches et les perspectives professionnelles auxquelles un emploi auprès de la Confédération donne accès. Avec le vieillissement démographique, la situation déjà tendue sur le marché de l'emploi (pénurie de personnel qualifié) s'aggravera encore. C'est pourquoi l'administration fédérale en tant qu'employeur doit développer ses activités de marketing en fonction des groupes cibles et renforcer les mesures prises pour fidéliser ses collaborateurs. Ses efforts porteront surtout sur le personnel spécialisé et sur les cadres dirigeants, mais aussi sur les apprentis et les stagiaires. Pour couvrir ses besoins en personnel spécialisé et en cadres dirigeants, elle prendra encore davantage en considération les besoins de ses collaborateurs dans les différentes phases de leur vie.

Objectifs:

1.1 L'administration fédérale occupe une position de choix sur le marché de l'emploi et présente une image propre à attirer des collaborateurs issus des différentes générations.

Mesures:

- L'administration fédérale renforce son marketing du personnel et l'adapte aux différents groupes cibles pour couvrir ses besoins en personnel spécialisé et en cadres dirigeants. Pour ce faire, elle exploite au mieux le potentiel que représente la main-d'œuvre issue de toutes les catégories d'âge et disponible sur le marché du travail suisse.
- L'administration fédérale se présente comme une entreprise formatrice attrayante qui propose une formation de qualité aux jeunes ayant terminé leur scolarité obligatoire.

Paramètres stratégiques:

- Valeur cible concernant la proportion d'apprentis: 4,0 % - 5,0 %
- Valeur cible concernant la proportion de stagiaires d'une haute école: 1,2 % - 1,8 %

1.2 Afin de soutenir la mise en œuvre de la politique du personnel en son sein et de fidéliser ses collaborateurs, l'administration fédérale continue à faire évoluer les conditions d'engagement et sa communication avec les collaborateurs.

Mesures:

- L'administration fédérale propose des conditions d'engagement répondant aux besoins des collaborateurs aux différentes phases de la vie. Elle exploite aussi le potentiel des collaborateurs plus âgés.
- Pour faire connaître aux collaborateurs des possibilités de développement spécifiques, elle élabore des perspectives professionnelles (carrières spécialisées) et les signale aux collaborateurs.
- Elle recourt à la communication en son sein pour favoriser la fidélisation des collaborateurs.

Paramètres stratégiques:

- Indicateur relatif à l'implication: 76 - 82 points
- Taux de fluctuation
- Indicateur relatif à l'information du personnel: 70 - 76 points
- Valeur cible concernant la proportion de stagiaires d'une haute école restant dans l'administration fédérale au terme de leur formation: 35,0 % - 45,0 %
- Valeur cible du recrutement interne de cadres: 50,0 % - 60,0 %

2 Offrir des conditions d'engagement modernes

L'administration fédérale propose des conditions d'engagement modernes, notamment des horaires et des formes de travail souples et un programme de formation et de perfectionnement axé sur la pratique. Les conditions d'engagement sont concurrentielles tout en tenant compte des possibilités financières de la Confédération. L'administration fédérale entend créer un nouveau système de rémunération et d'évaluation. Par ailleurs, elle doit adapter la prévoyance professionnelle à l'allongement de l'espérance de vie et réduire le nombre de plans de prévoyance. Les collaborateurs peuvent opter soit pour une carrière au sens traditionnel, soit de plus en plus souvent pour de nouvelles formes de développement professionnel. Ainsi, l'administration fédérale tient compte du fait que les projets de vie de son personnel évoluent.

Objectifs:

2.1 L'administration fédérale modifie son système de rémunération et son droit du personnel de façon à ce qu'ils répondent aux défis futurs et soutiennent les mesures de la stratégie concernant le personnel.

Mesures:

- L'administration fédérale crée un nouveau système de rémunération et d'évaluation. A cet effet, les composantes du système actuel liées à la performance sont examinées.
- Le droit du personnel de la Confédération est adapté aux exigences de la stratégie concernant le personnel.

2.2 La prévoyance professionnelle vise à offrir aux assurés un degré de fiabilité aussi élevé que possible.

Mesures:

- Pour maintenir l'équilibre financier de la caisse de prévoyance de la Confédération, les bases techniques et réglementaires sont périodiquement adaptées à l'évolution démographique (espérance de vie). L'administration fédérale en tant qu'employeur apporte sa contribution dans ce domaine.
- Le plan pour cadres 2 est intégré au plan pour cadres 1.

Paramètres stratégiques:

- Degré de couverture
- Fourchette des cotisations

3 Garantir un environnement de travail moderne

L'évolution des technologies et de la société dans son ensemble met en exergue des thèmes tels que la mobilité, les formes de travail, la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée et les tâches inhérentes à la garde d'enfants ou aux soins donnés à un proche. Il s'agit de parvenir à concilier au mieux les intérêts de l'employeur et des collaborateurs. L'administration fédérale en tant qu'employeur a des exigences élevées à l'égard de ses collaborateurs. En contrepartie, elle a créé des instruments et jeté les bases pour que les collaborateurs jouissent de conditions de travail mobiles et flexibles pour autant que cela soit possible et judicieux du point de vue de l'employeur. La complexité croissante des tâches et l'accélération du rythme de travail mettent en évidence l'enjeu de la santé au travail. L'administration fédérale y répond en instituant une gestion de la santé au travail.

Objectif:

3.1 En contrepartie d'exigences élevées à l'égard de ses collaborateurs, l'administration fédérale propose un environnement de travail qui permet de concilier attentes et besoins relatifs à la gestion axée sur les résultats, à la mobilité, aux possibilités de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi qu'à la santé.

Mesures:

- L'administration fédérale exploite les possibilités existantes de concilier vie professionnelle et vie privée.
- Elle élabore et elle met en œuvre une stratégie partielle relative aux formes de travail mobiles.
- Elle met à disposition des applications informatiques qui facilitent aux collaborateurs et à leurs supérieurs le traitement des données personnelles.
- Elle met en œuvre la gestion de la santé au travail.

Paramètres stratégiques:

- Indicateur relatif à la satisfaction au travail: 70 - 76 points
- Indicateur relatif à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle: 70 - 74 points
- Indicateur relatif à la perception de la santé: 80 - 84 points

4 Haut degré de performance et de satisfaction au travail grâce à une gestion du personnel exemplaire

Les cadres dirigeants jouent un rôle de premier plan pour faire de l'administration fédérale un employeur attrayant. Leur capacité à diriger leurs collaborateurs de façon adéquate et à affecter au mieux les ressources est déterminante pour obtenir une performance, une fidélisation et une motivation élevées. Pour renforcer encore les capacités de direction, l'administration fédérale a défini des exigences de base vis-à-vis des cadres. Lorsqu'ils accèdent à leur fonction, les nouveaux cadres suivent des cours de conduite spécifiques à l'administration fédérale. Afin de soutenir ses cadres, l'administration fédérale développe des instruments de conduite et modifie certains processus.

Objectif:

4.1 Les supérieurs hiérarchiques dirigent leurs collaborateurs de manière exemplaire et favorisent un bon environnement de travail.

Mesures:

- Les exigences de base vis-à-vis des cadres sont intégrées dans les processus de recrutement du personnel, de fixation des objectifs, d'évaluation et de développement.
- L'administration fédérale travaille sur des principes de conduite et sur des valeurs afin de développer et d'incarner une conception de la conduite commune à l'ensemble de ses services.

Paramètres stratégiques:

- Indicateur relatif à la conduite: 66 - 72 points
- Indicateur relatif à la satisfaction au travail: 70 - 76 points

5 Préparer les collaborateurs à relever les défis à venir

Les collaborateurs de l'administration fédérale sont confrontés à des exigences élevées notamment en raison de la complexité des tâches qui incombent à l'administration publique, des nouvelles attentes de la société et de la place croissante occupée par l'informatique dans la vie quotidienne. Leurs connaissances, leur expérience ainsi qu'une bonne gestion du savoir et des idées sont essentielles pour l'efficacité de l'activité administrative. C'est pourquoi l'administration fédérale encourage ses collaborateurs et veille à ce que ceux-ci puissent développer les compétences requises. Elle tient compte de la phase de la vie dans laquelle se trouvent ses collaborateurs et de l'évolution de leurs besoins. Pour faciliter la tâche du personnel, elle introduit des instruments informatiques dans toute l'administration fédérale. Les collaborateurs sont encouragés à poursuivre leur formation tout au long de leur vie, grâce à de nouvelles méthodes d'apprentissage indépendantes du lieu et du moment (par ex. l'apprentissage en ligne). L'administration fédérale en tant qu'employeur forme des apprentis de façon ciblée afin de satisfaire ses besoins en personnel qualifié.

Objectifs:

5.1 L'administration fédérale veille à ce que les collaborateurs et les cadres puissent développer leurs compétences de manière autonome.

Mesures:

- L'administration fédérale encourage la formation indépendante du lieu et du moment ainsi que la formation autonome en proposant de nouvelles méthodes d'apprentissage (par ex. l'apprentissage en ligne).
- Les compétences linguistiques des collaborateurs, et plus particulièrement celles des cadres, sont évaluées et améliorées.
- Pour soutenir les cadres et les collaborateurs, elle introduit des outils informatiques de conduite et de développement du personnel dans toute l'administration fédérale.

Paramètre stratégique:

- Valeur cible concernant le nombre de jours de formation et de perfectionnement

5.2 L'administration fédérale assure la relève professionnelle.

Mesure:

- L'administration fédérale propose le nombre de places d'apprentissage nécessaire à la couverture de ses besoins.

Paramètres stratégiques:

- Valeur cible concernant la proportion d'apprentis: 4,0 % - 5,0 %
- Valeur cible concernant la proportion d'apprentis restant dans l'administration fédérale au terme de leur formation: 30,0 % - 40,0 %

أمن
صداقة
إلى الوطن
الحنين
طبيعة
تعليم
أسرة
كرامة
بارد
ماء
إهانة
سلام
مساواة
يعمل
شمس
عدل
أطفال
عنصرية
حرب
family
courage
peace
nature
racism
fear
war
water
dignity
children
suffer
love
human rights
friendship
justice
to live
sun
education
freedom of opinion
work
cold
security
humiliation
homesick

6 Exploiter le potentiel de la diversité

La diversité des collaborateurs de l'administration fédérale est un important facteur de cohésion nationale, de préservation et d'entretien de l'identité suisse et d'ancrage de la Confédération dans les régions. Seuls des collaborateurs dotés des aptitudes et des sensibilités correspondantes sont à même d'offrir un service public de qualité. Grâce à un modèle intégré de diversité, l'administration fédérale met activement à profit la diversité et la renforce de façon ciblée. Elle s'emploie à promouvoir l'égalité des chances en ce qui concerne des aspects tels que le sexe, le plurilinguisme, les générations et l'intégration des personnes handicapées, et empêche toute forme de discrimination. L'administration fédérale en tant qu'employeur garantit l'égalité salariale entre femmes et hommes.

Objectif:

6.1 L'administration fédérale fait le lien entre les différents aspects de la diversité et les intègre aux processus.

Mesures:

- L'administration fédérale développe et applique un modèle intégré de diversité.
- Elle s'assure régulièrement du respect de l'égalité salariale entre femmes et hommes.
- La représentation des langues nationales dans les unités administratives et parmi les cadres s'approche des valeurs cibles fixées dans l'ordonnance sur les langues.

Paramètres stratégiques:

- Valeurs cibles concernant la répartition entre les sexes:
  Part des femmes: 44,0 % - 48,0 %, part des hommes: 52,0 % - 56,0 %
  Dans le domaine de la défense:
  Part des femmes: 12,5 % - 13,5 %, part des hommes: 86,5 % - 87,5 %
  Au sein du Corps des gardes-frontière:
  Part des femmes: 12,5 % - 13,5 %, part des hommes: 86,5 % - 87,5 %
- Valeurs cibles concernant la proportion de femmes dans les classes de salaire (CS) supérieures:
  CS 24 à 29: 33,0 % - 40,0 %, CS 30 à 38: 20,0 % - 25,0 %
- Valeurs cibles en matière de représentation des communautés linguistiques en vertu de l'art. 7, al. 1 de l'ordonnance sur les langues (y c. aux niveaux des unités administratives et des cadres):
  Collaborateurs germanophones: 68,5 % - 70,5 %
  Collaborateurs francophones: 21,5 % - 23,5 %
  Collaborateurs italophones: 6,5 % - 8,5 %
  Collaborateurs romanches: 0,5 % - 1,0 %
- Valeur cible concernant la proportion de personnes handicapées employées par l'administration fédérale: 1,0 % - 2,0 %

Armée suisse | Atelier des chars, Place d'armes de Thoune

7 Développer la gestion des besoins et des coûts en personnel

Etant donné l'évolution des tâches de la Confédération et les contraintes budgétaires qui continuent de s'exercer sur les dépenses de personnel de l'administration fédérale, il devient particulièrement important de planifier la gestion des besoins et des coûts en personnel. En continuant de développer les instruments et les processus existants et en en introduisant de nouveaux, l'administration fédérale s'emploie à améliorer la planification et le pilotage en matière de gestion du personnel. Les enveloppes budgétaires selon le nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale (NMG) fournissent aux directions des offices les bases pour le pilotage des besoins actuels et futurs dans le domaine du personnel.

Objectif:

7.1 Les instruments et processus affectés à la planification, à la surveillance et au pilotage des besoins et des dépenses en personnel ont été établis et alignés sur les exigences du NMG.

Mesures:

- L'instrument informatique de gestion des coûts de personnel continue d'être développé dans le cadre du NMG, afin de pouvoir être utilisé dans l'ensemble de l'administration fédérale.
- Le processus destiné au pilotage des ressources dans toute l'administration fédérale fait l'objet d'une évaluation et continue d'être développé.

Paramètre stratégique:

- Charges de personnel

8 Optimiser et soutenir les processus relatifs au personnel

L'administration fédérale recourt de plus en plus à des processus de travail informatisés, et ce également dans la gestion du personnel de la Confédération. L'informatique permet de standardiser des processus de travail à l'échelle de la Confédération. Etant donné l'importance que revêt le système central de gestion informatisée des ressources humaines, une base juridique correspondante a été introduite dans le droit du personnel de la Confédération. L'harmonisation de l'informatisation dans le domaine des ressources humaines se poursuit en collaboration avec les départements. Le but est de garantir l'efficacité, la rentabilité et la convivialité des processus relatifs au personnel.

Objectif:

8.1 Un soutien efficace est apporté aux processus relatifs au personnel.

Mesures:

- Grâce à l'optimisation du système informatisé de gestion du personnel BV PLUS, l'administration fédérale définit la plateforme informatique à utiliser à long terme dans le domaine des ressources humaines.
- Elle poursuit l'harmonisation de l'informatique dans le domaine des ressources humaines.
- Elle veille à la standardisation croissante des processus relatifs au personnel à l'échelle de la Confédération et au soutien grâce à des systèmes et des instruments informatiques.
- Dans le cadre de la mise en œuvre des processus relatifs au personnel, elle détermine la forme d'organisation la plus rentable et conviviale.

ChF | Chancellerie fédérale, Palais fédéral ouest

Editeur
Office fédéral du personnel OFPER
Eigerstrasse 71, 3003 Berne
info@epa.admin.ch
infopers@epa.admin.ch
intranet.infopers.admin.ch
www.epa.admin.ch

Diffusion
OFCL, Vente des publications
fédérales, 3003 Berne
www.publicationsfederales.admin.ch
N° de commande : 614.223.f
Edition 2/2016

Plus d'informations
Diese Broschüre erscheint auch in deutscher Sprache.
La presente pubblicazione e disponibile anche in lingua italiana.

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Office fédéral du personnel OFPER