



Pénurie de personnel qualifié dans le secteur public

Avec 10 pistes d'action pour les pouvoirs publics



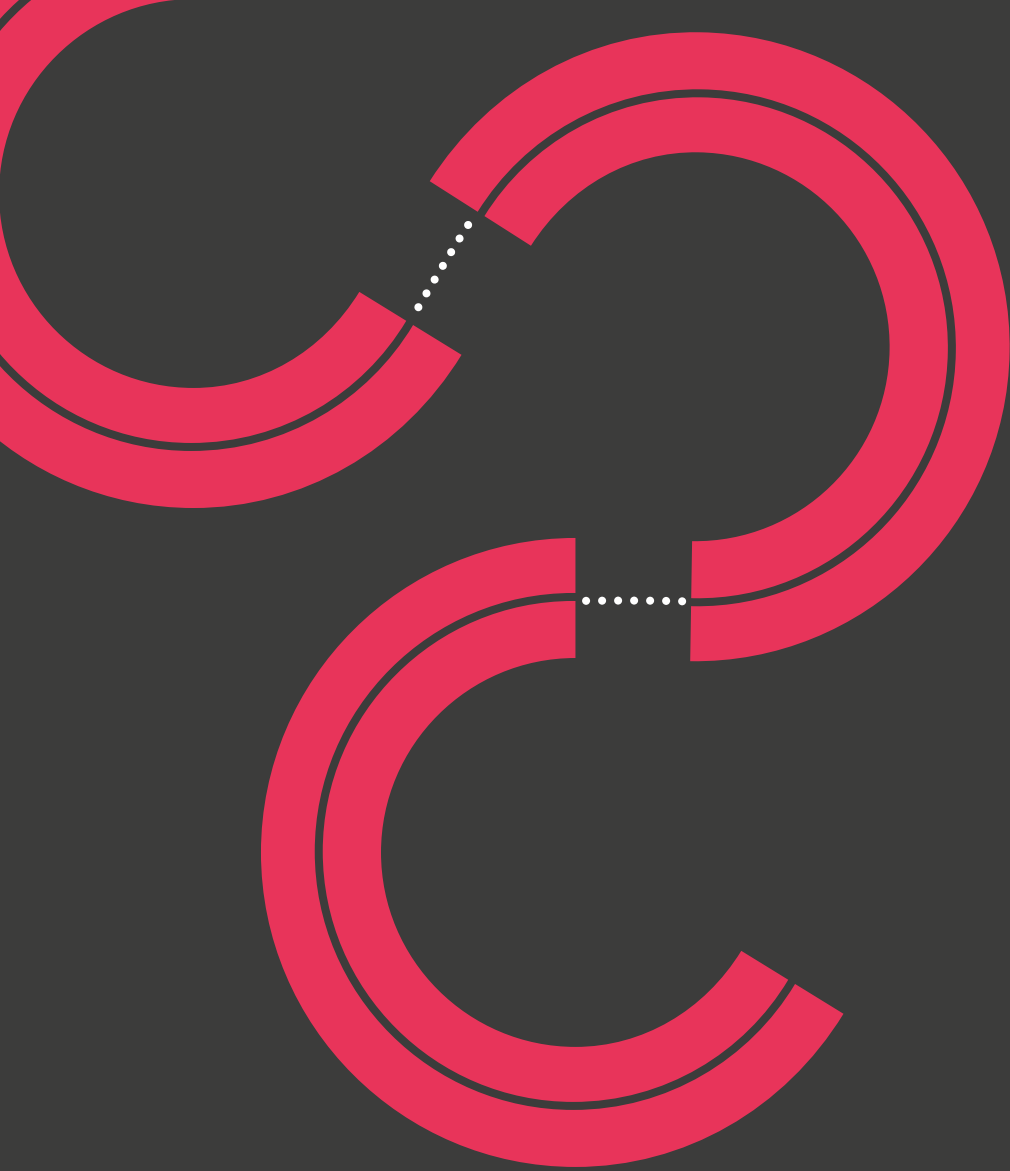
Sommaire

Préface	5
Un contexte complexe	6
Parenthèse: Ce que pense la Gen Z	10
10 pistes d'action pour les décideurs	12
1. Accélérer la transformation numérique	14
2. Intégrer l'intelligence artificielle	14
3. Créer des plateformes low/no code	15
4. Poursuivre l'optimisation des structures et des processus qui ont fait leurs preuves	16
5. Renforcer les coopérations entre elles et avec le secteur privé	16
6. Assouplir les modèles de travail et favoriser les reconversions professionnelles	17
7. Former et faire évoluer les collaborateurs de manière ciblée	18
8. Garder des conditions de travail attractives	18
9. Être visible sur le marché du travail	19
10. Mettre en œuvre une planification stratégique du personnel	19
Épilogue	20
À propos de cette publication	21
Bibliographie	22
À votre service	23



Merci!

Nous tenons à remercier tous les participants pour leur précieuse contribution à cette publication concernant la pénurie de personnel qualifié dans le secteur public. Nous remercions en outre les responsables du personnel interviewés pour leurs analyses pertinentes.



PwC Suisse – Main dans la main avec le secteur public

PwC Suisse dispose d'une vaste expérience dans les domaines de la transformation numérique et de la modernisation de l'administration, tant en Suisse qu'à l'international. Nous soutenons les donneurs d'ordre de l'administration publique et d'autres secteurs en Suisse et à l'étranger, de la stratégie à la mise en œuvre. C'est avec plaisir que nous partagerons nos connaissances et notre savoir-faire avec vous et que nous discuterons de vos demandes les plus urgentes.

pwc.ch/public

Smart Government Lab – Combiner théorie et pratique

Le Smart Government Lab est rattaché à l'Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG) de l'Université de Saint-Gall. Nous mettons en relation les expériences de différents acteurs de terrain avec les dernières découvertes de la recherche. En étroite coopération avec la ville de Saint-Gall et PwC Suisse, nous accompagnons des projets de numérisation dans l'espace germanophone et nous étudions le potentiel des nouvelles technologies pour le secteur public.

imp-smartgovernmentlab.unisg.ch/de

Préface

Chère lectrice, cher lecteur,

La pénurie de personnel qualifié est omniprésente, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Elle s'inscrit dans une complexité et une dynamique croissantes des évolutions sociales, économiques et technologiques auxquelles vous êtes confrontés en tant que décideurs. Vous devez être en mesure de prendre des décisions de plus en plus rapidement et de vous appuyer sur des informations basées sur des données solides.

C'est dans ce contexte que la présente publication est consacrée à la pénurie de personnel qualifié dans le secteur public. Nous y mettons en lumière les situations actuelles, les problématiques et les conséquences effectives, élaborons des pronostics à moyen et long terme et esquissons dix pistes d'action que nous étayons par des exemples concrets.

Les informations qui y sont publiées ont été recueillies lors d'entretiens approfondis avec sept responsables du personnel d'administrations des trois niveaux de l'État. Nous avons également mené une enquête auprès de plus de 750 jeunes âgés de 18 à 27 ans, appelés habituellement la « génération Z ». Enfin, nous avons analysé de nombreuses enquêtes statistiques et études menées par des services et des institutions renommés et avons utilisé les conclusions de ces études à des fins de comparaison.

Avec ce document d'analyse, nous souhaitons offrir une base de discussion et de connaissance commune et sensibiliser aux différentes approches susceptibles de porter leurs fruits. En tant que décideurs du secteur public, vous apprendrez comment faire face à la pénurie de personnel qualifié et comment adapter votre administration aux défis à venir.

Nous vous souhaitons une agréable lecture qui vous apportera, nous l'espérons, de précieuses pistes de réflexion.



Philipp Roth

Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Suisse



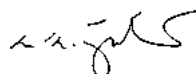
Prof. Dr. Kuno Schedler

Directeur de l'Institut de gestion systématique et
de gouvernance publique (IMP-HSG)
Université de Saint-Gall



Sebastian Singler

Directeur
Government Strategy & Transformation
PwC Suisse



Prof. Dr. Ali Asker Guenduez

Professeur assistant de Digital Government
Responsable du Smart Government Lab
Université de Saint-Gall

Un contexte complexe

Le sujet de la pénurie de personnel qualifié n'a rien d'inédit en Suisse. Les principales causes de cette situation sont les pénuries de personnel dans les professions techniques telles que l'informatique, la science des données, l'ingénierie, le secteur de la santé, l'éducation et le domaine de la sécurité. En effet, c'est précisément dans ces domaines professionnels que les entreprises suisses ont souvent du mal à pourvoir leurs postes vacants.



La pénurie dépassera les 130 000 travailleurs qualifiés

Selon notre modèle de calcul (cf. «Modèle de calcul du déficit de personnel qualifié 2030», page 21), nous prévoyons un déficit de personnel qualifié de plus de 130 000 personnes dans le secteur public en 2030 (cf. illustration 1). Cela correspond à environ 15 % du nombre total d'équivalents temps plein nécessaires en Suisse à cette date. L'administration publique, la formation, la sécurité publique, la défense et les hôpitaux ont été pris en compte dans cette analyse. Sur l'ensemble du marché du travail, la pénurie de personnel qualifiée est particulièrement marquée dans les professions techniques telles que l'informatique, la science des données et l'ingénierie.

Les défis en matière de personnel varient fortement au sein du secteur public. Nos explications ci-dessous se concentrent sur l'administration publique. Toutefois, elles s'appliquent également à d'autres domaines du secteur public tels que la défense, la sécurité publique et les services publics.

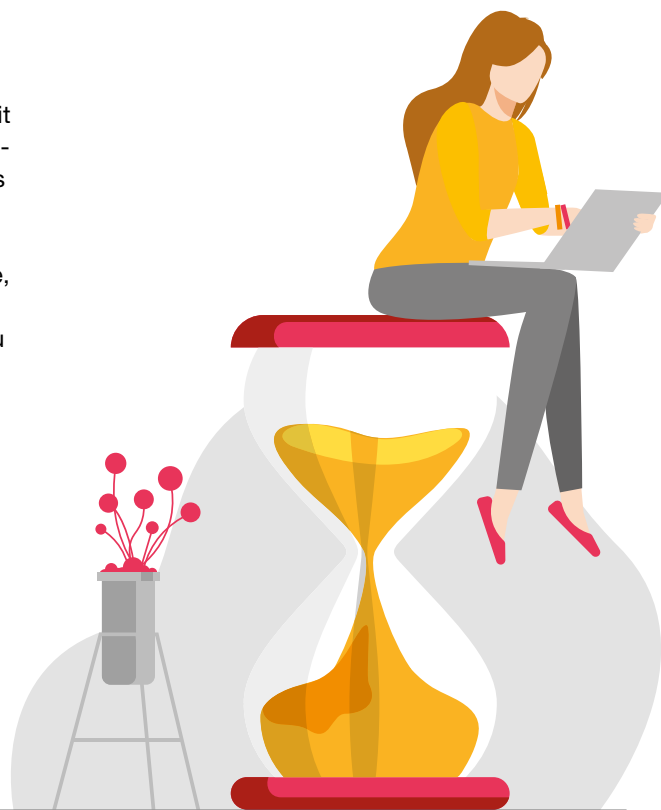
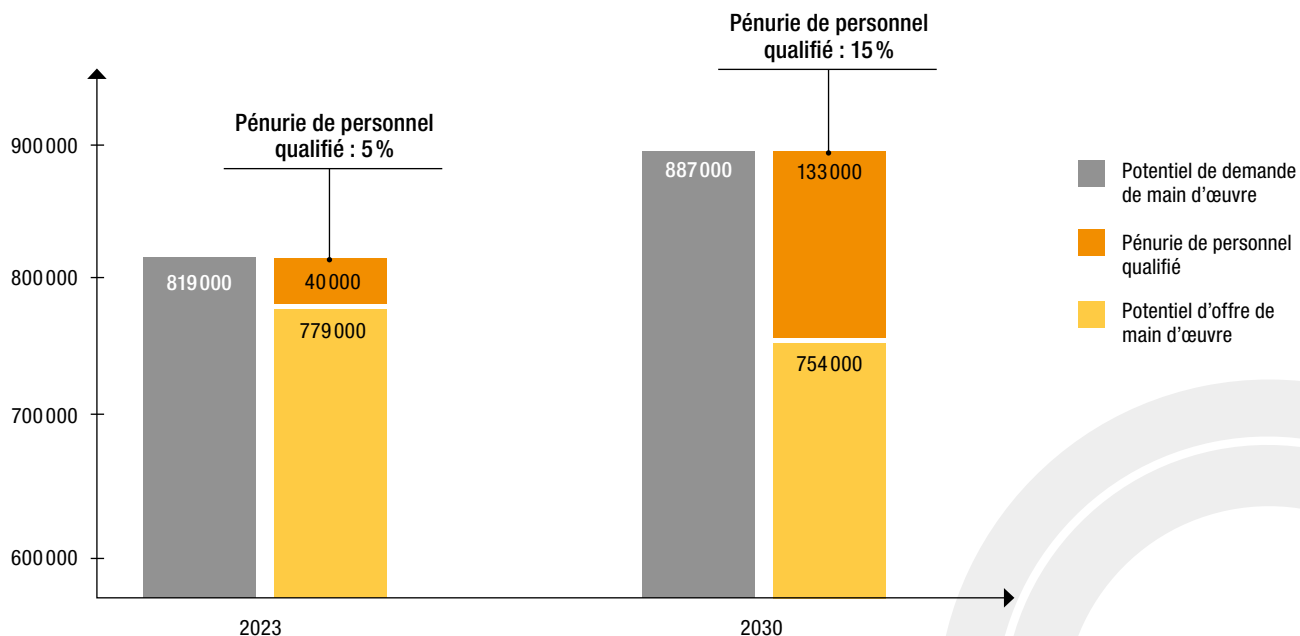
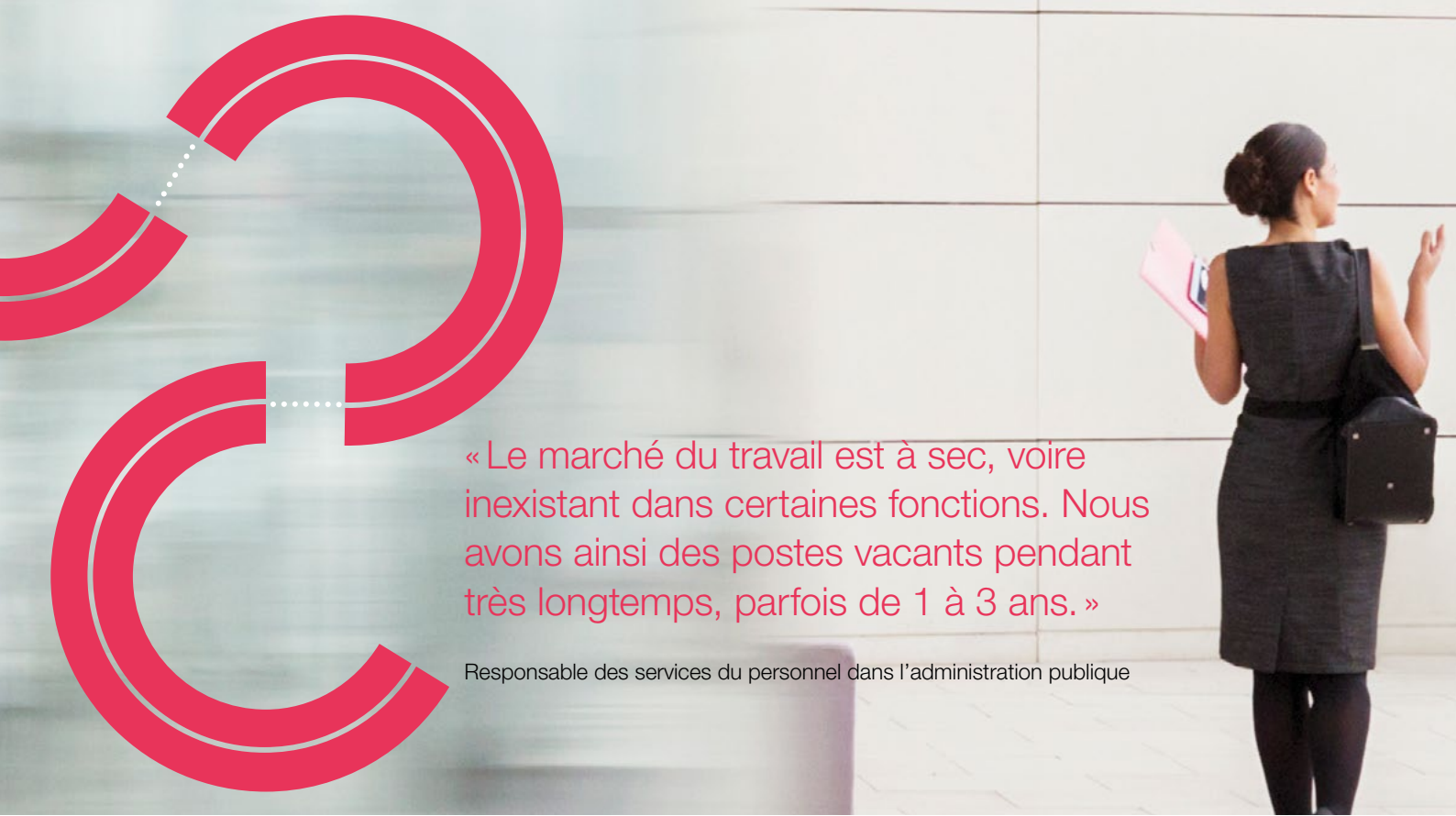


Illustration 1 : En 2030, il manquera 130 000 travailleurs qualifiés dans le secteur public

..... Pénurie de personnel qualifié dans le secteur public





« Le marché du travail est à sec, voire inexistant dans certaines fonctions. Nous avons ainsi des postes vacants pendant très longtemps, parfois de 1 à 3 ans. »

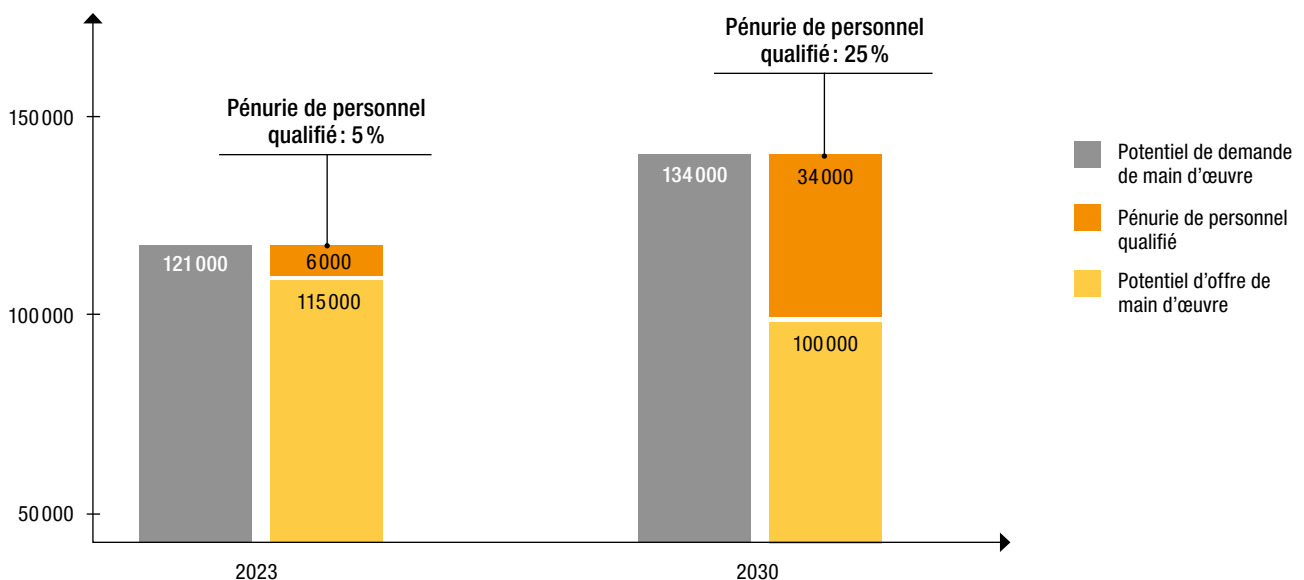
Responsable des services du personnel dans l'administration publique

Les administrations publiques plus fortement affectées

Les administrations publiques devraient être plus durement touchées par la pénurie de personnel qualifié que le secteur public dans son ensemble (cf. illustration 2). On estime qu'en 2030, il manquera plus que 30 000 professionnels. Cela représente 25 % du personnel nécessaire à cette date.

Illustration 2 : En 2030, les administrations publiques connaîtront une pénurie de plus que 30 000 travailleurs qualifiés

..... Pénurie de personnel qualifié dans l'administration publique





Les responsables du personnel sont en état d'alerte

Lors d'entretiens personnels, divers responsables du personnel des pouvoirs publics nous ont confirmé la gravité de la pénurie de personnel qualifié. Aujourd'hui déjà, ils peinent à pourvoir tous les postes vacants. Ils ne reçoivent généralement que peu de candidatures en réponse aux offres d'emploi, et souvent de la part de personnes insuffisamment qualifiées. Nos interlocuteurs s'attendent à ce que la situation s'aggrave encore. Ils en donnent deux raisons principales : premièrement, ils reconnaissent un manque apparent d'attractivité du secteur public en tant qu'employeur. Les mots-clés qui reviennent dans ce contexte sont « structures et processus rigides », « pas d'innovation » ou « modèles salariaux rigides ». Ce dernier point est surtout cité par les spécialistes informatiques en ce qui concerne le salaire. Deuxièmement, l'administration est touchée par une augmentation de l'âge moyen du personnel actuel. Cela augmente les besoins à moyen et long terme pour le recrutement ultérieur.

Le vieillissement comme catalyseur

Un coup d'œil sur les données démographiques empiriques¹ confirme l'estimation des responsables du personnel. Dans l'administration fédérale, un tiers des collaborateurs atteindra l'âge de la retraite dans les dix prochaines années et près de la moitié dans les quinze prochaines années. La situation est tout aussi tendue dans les administrations cantonales : par exemple, dans l'administration du canton des Grisons², près de 50 % des collaborateurs ont plus de 50 ans et dans le canton de Berne³, ce chiffre atteint 40 %.

Le soutien externe a ses limites

Le recours à du personnel de prestataires externes peut s'avérer utile, en particulier pour les projets ayant des délais serrés. Cependant, ce n'est pas une solution durable. L'intégration de personnes externes nécessite tout autant de ressources internes pour les appels d'offres, le pilotage, l'onboarding et d'autres tâches administratives. En outre, le personnel des prestataires externes subit lui aussi les effets du vieillissement de la population et partira de plus en plus à la retraite. Enfin, les pouvoirs publics devraient conserver leur capacité d'action et réduire à un niveau acceptable leur dépendance vis-à-vis de tiers, afin d'assurer leur souveraineté numérique sur les technologies et autres domaines.

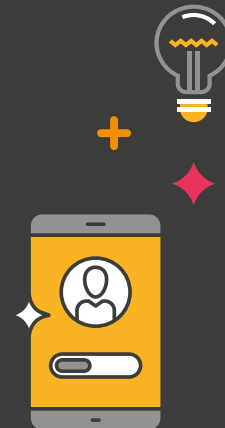
Attendre n'est pas une option

D'une part, le déficit croissant en personnel entraîne une baisse des prestations et de la qualité des services publics. Concrètement, cela signifie par exemple des délais d'attente plus longs dans le traitement des demandes ou des préjudices en matière de cybersécurité. D'autre part, la politique et l'administration doivent répondre à des questions de plus en plus complexes et évolutives, par exemple pour définir une réglementation de l'intelligence artificielle adaptée à la société, à l'économie et aux individus. Pour cela, une expertise technique est nécessaire.

Parenthèse :

Ce que pense la Gen Z

Les jeunes pousses d'aujourd'hui sont les vieux briscards de demain. Nous voulions savoir ce que la génération Z – également appelée Gen Z – pensait du secteur public et comment elle se comportait sur le marché du travail. Ainsi, dans le cadre de la présente publication, nous avons interrogé plus de 750 personnes âgées de 18 à 27 ans. L'évaluation doit aider les responsables du personnel du secteur public à s'attaquer de manière encore plus ciblée à la pénurie de personnel qualifié et à éviter à temps d'éventuelles lacunes en matière de relève.



Une image plus positive que prévu

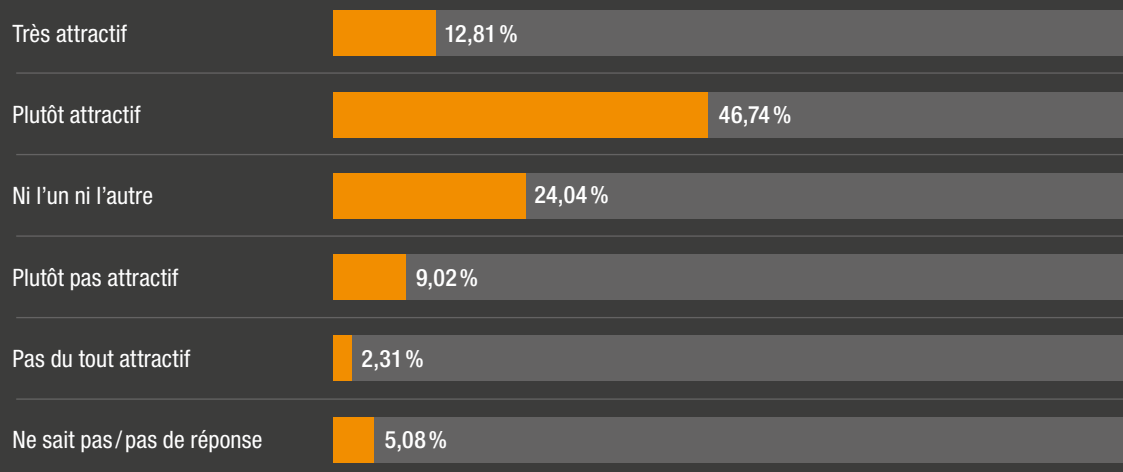
59 % des participants à l'étude qui n'ont jamais travaillé ou postulé dans le secteur public peuvent s'imaginer y travailler. 60 % considèrent le secteur public comme (plutôt) attractif. Seuls 11 % lui attribuent le qualificatif de peu attractif (cf. illustration 3).

45 % des personnes interrogées considèrent que le secteur public est caractérisé par un rythme de travail lent. 55 % y voient des possibilités d'évolution, tandis que 12 % n'en identifient aucune. Près d'un jeune sur deux perçoit le secteur public comme étant plutôt numérique que non numérique

Le salaire reste central

Interrogés sur les facteurs incitatifs de travail les plus importants, les participants à l'étude citent la rémunération (37 %), l'ambiance de travail (36 %), l'équipe (33 %) et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (30 %). En ce qui concerne les raisons pour lesquelles il est avantageux de travailler dans le secteur public, le classement est le suivant : la rémunération (46 %), la sécurité de l'emploi (38 %), les horaires de travail réguliers (29 %). Ces réponses relativisent l'idée reçue selon laquelle les jeunes ne tiennent compte que de la quête de sens au travail lorsqu'ils choisissent un emploi. Pour eux aussi, les aspects financiers et de sécurité de l'emploi sont essentiels et le secteur public semble bien positionné à cet égard.

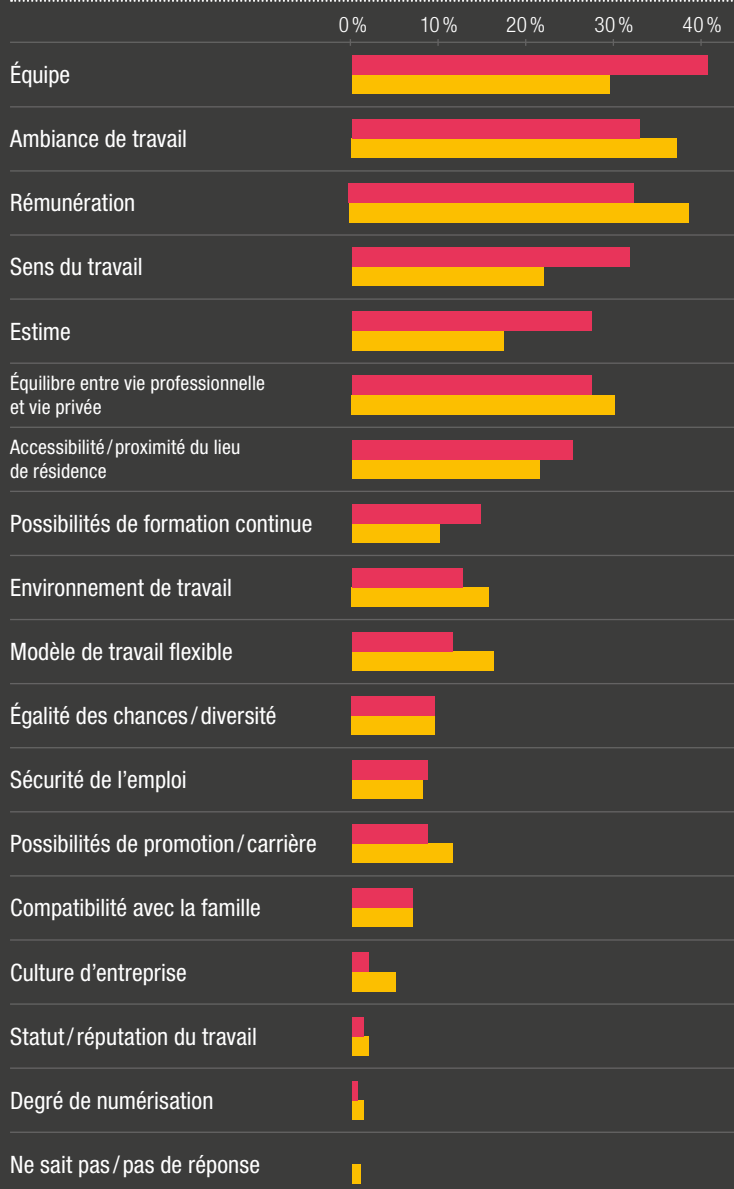
Illustration 3 : Attractivité du secteur public en tant qu'employeur



« L'utilité de notre travail : nous agissons, façonnons et œuvrons au cœur de la société, de l'économie, de la politique et de la culture. »

Responsable des services du personnel au niveau municipal

Illustration 4 : Comparaison des facteurs déterminants pour les employés de la Gen Z



Pas de présence en ligne ou au mauvais endroit

63 % des personnes interrogées n'ont jamais vu ou ne se souviennent pas avoir vu une annonce d'emploi en ligne du secteur public. Le secteur public ne semble pas être présent en ligne, ou du moins pas sur les plateformes pertinentes pour cette génération. Il perd ainsi l'occasion de communiquer avec des personnes plus jeunes et de les attirer dans ses rangs.

Peu importe le genre

26 % des femmes de la Gen Z interrogées travaillent dans le secteur public, contre 17 % des hommes. De même, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à avoir déjà postulé à un emploi dans le secteur public (41 % contre 33 %). Toutefois, peu de différences apparaissent en ce qui concerne la disposition à occuper un poste dans le secteur public : 56 % des femmes et 61 % des hommes peuvent envisager d'occuper un poste dans le secteur public.

Le sens de l'utilité

Un regard plus attentif sur les principaux facteurs de travail montre que les jeunes qui travaillent dans le secteur public accordent une importance différente à leurs priorités au travail que ceux qui n'y travaillent pas. Parmi les 5 principaux facteurs, ils citent plus souvent l'équipe (41 % contre 30 %), le sens du travail (32 % contre 22 %) et l'estime (28 % contre 18 %) que les personnes qui ne travaillent pas dans le secteur public (voir illustration 4). Cette appréciation coïncide avec l'aspiration de la génération Z à donner un sens à son travail et à contribuer concrètement à la société. Les membres de la Gen Z travaillant dans les administrations publiques semblent percevoir leur travail quotidien comme ayant un but.



10

pistes d'action pour les décideurs

Pour faire face à la pénurie de personnel qualifié, les responsables des administrations publiques ont deux options : d'une part, ils peuvent réduire leurs besoins en personnel qualifié. Cela implique qu'ils réduisent leurs besoins en ressources pour des prestations identiques, c'est-à-dire qu'ils deviennent plus efficaces. Cela implique également un contrôle régulier des prestations, c'est-à-dire une évaluation systématique des prestations fournies et requises par la loi. D'autre part, les responsables peuvent mieux cibler les travailleurs disponibles et les former, et ainsi élargir l'offre de personnel qualifié. Dans ce qui suit, nous nous concentrons sur dix approches concrètes pour les administrations publiques. En l'espèce, nous n'abordons volontairement pas les mesures de politique migratoire, éducative, sociale et familiale.

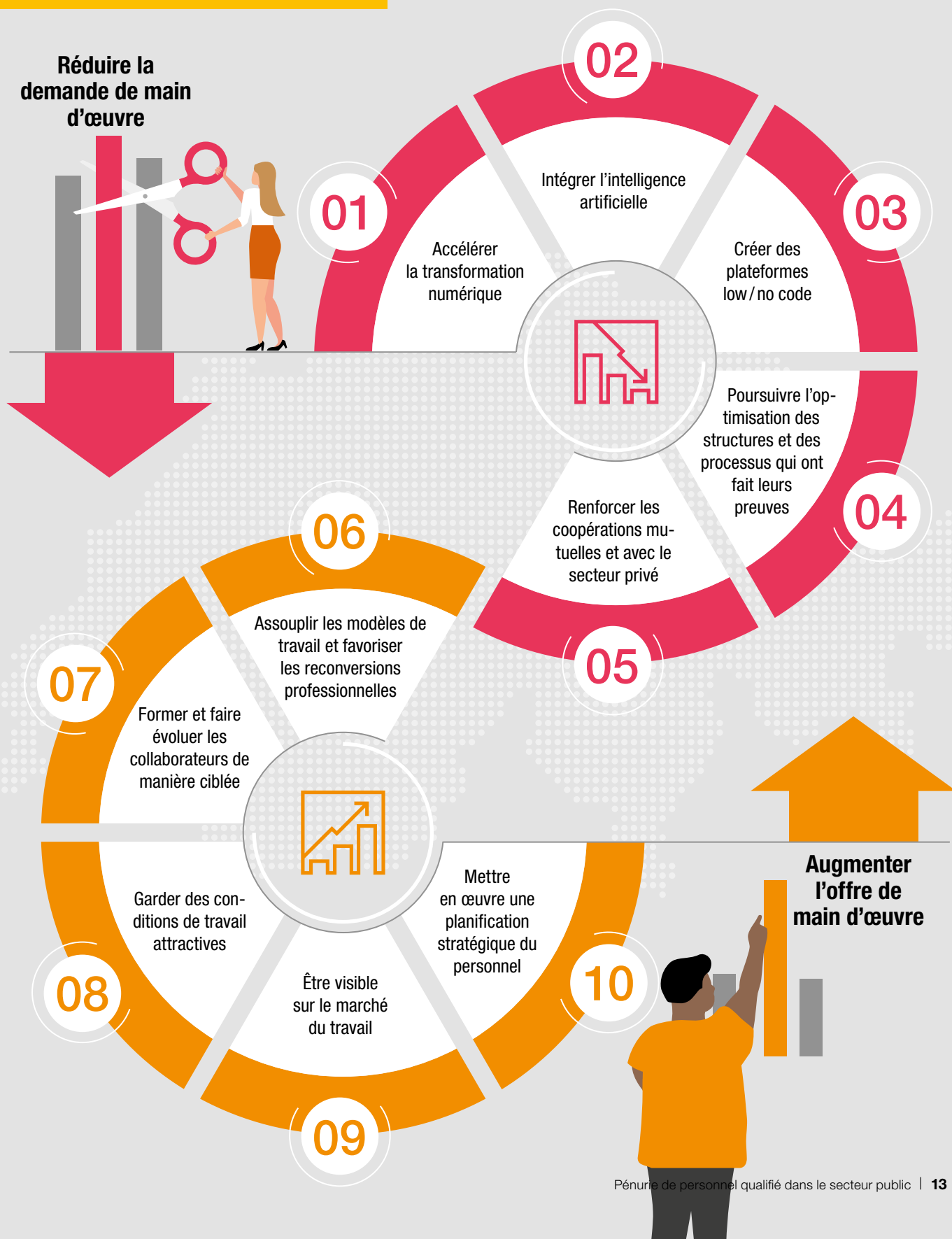
« Pour que notre canton puisse progresser de manière continue, nous avons besoin, tant dans notre travail quotidien que dans des projets spécifiques, de professionnels bien formés, hautement motivés et, surtout, adaptés. Il est indispensable de pouvoir compter sur cette précieuse collaboration, sous peine d'alourdir la charge de travail des collaborateurs actuels. »

Responsable des services du personnel au niveau cantonal

Il y a pénurie de personnel qualifié lorsque la demande de main d'œuvre est supérieure à l'offre.



10 pistes d'action sélectionnées



1. Accélérer la transformation numérique

La transformation numérique coûte cher, mais elle crée à long terme la base d'un État rationalisé – comme le dit l'adage «la goutte creuse la pierre». Les processus ininterrompus au sein de l'organisation et avec les tiers, la gestion commune des données et le principe «once only» ne sont que quelques-uns des avantages en termes d'efficacité offerts par la transformation numérique. En Suisse, il n'existe pas encore de chiffres concernant les économies de postes. L'Autriche, considérée comme un pays précurseur selon l'eGovernment benchmark de la Commission européenne⁴, a économisé environ un septième des postes au cours des 20 dernières années grâce à des processus rationalisés et à une utilisation accrue des technologies de l'information au niveau fédéral⁵.

Néanmoins, la transformation numérique reste une épée à double tranchant: d'une part, elle nécessite de nouvelles compétences et de nouveaux projets, et donc souvent du personnel supplémentaire, du moins à court terme. À moyen et long terme, les besoins en personnel qualifié concernent les secteurs professionnels pour lesquels il existe déjà un déficit (p. ex. les informaticiens). D'autre part, les économies se manifestent surtout de manière progressive. Cette tension entre besoins supplémentaires et économies s'est par exemple exprimée lors d'un débat au Grand Conseil du canton de Berne sur les économies de postes réalisées dans le cadre de l'introduction à grande échelle d'un système ERP dans l'administration cantonale. Le Parlement a exigé la suppression de 80 postes. Le gouvernement cantonal a en revanche fait remarquer que la plus grande partie du potentiel d'économie correspondait à des gains par emploi de quelques minutes. Un regroupement général pertinent suivi d'une réduction des postes serait difficilement réalisable.

2. Intégrer l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) englobe l'automatisation, la rationalisation, le développement co-créatif de nouvelles solutions (p. ex. à l'aide d'outils misant sur l'IA générative) ainsi que des systèmes décisionnels basés sur des données, partiellement ou totalement autonomes. Cela représente à long terme un grand potentiel de gains d'efficacité, d'efficience et de qualité. D'un côté, l'IA facilite le travail quotidien du personnel. Que ce soit par l'automatisation des tâches routinières ou par l'aide à la prise de décision et aux processus créatifs. Cette étroite interaction entre l'homme et la machine entraîne de plus en plus d'adaptations dans les processus de travail et les profils de poste. D'un autre côté, cela peut entraîner un décalage important sur le marché du travail.

Les possibilités d'utilisation de l'IA dans l'administration sont très diverses. Les administrations suisses misent aujourd'hui déjà sur cette diversité. Par exemple, le Centre de compétence pour la science des données de la Confédération (DSCC) et la Conférence suisse des offices régionaux de statistique (CORSTAT) développent le chatbot StatBot.swiss. Celui-ci peut, selon ses propres indications, «interagir avec les données ouvertes de l'administration publique suisse sous forme de question-réponse». La Chancellerie fédérale utilise un outil de reconnaissance automatique de texte et de catégorisation des interventions parlementaires. Le projet SwissPollen assiste MétéoSuisse dans la mesure automatique du pollen. Il existe de nombreux autres exemples au niveau fédéral, cantonal et communal.

«Selon Goldman Sachs, l'IA pourrait automatiser le travail de 300 millions d'emplois à temps plein dans le monde⁶. Mais en même temps, de nombreux nouveaux domaines professionnels apparaissent, auxquels les organisations et les collaborateurs doivent être préparés⁷.»



« Les préjugés selon lesquels l'administration est poussiéreuse et rigide sont particulièrement répandus parmi les personnes qui n'ont pas d'expérience dans l'administration. Pourtant, de nombreux projets innovants et attrayants sont menés au sein de l'administration. »

Responsable des services du personnel au niveau municipal

Cependant, la technologie elle-même est une terre inconnue pour de nombreuses collectivités. Il faut prendre en compte de nombreux risques et surmonter des défis. Outre les avantages que l'IA peut apporter, il convient également de définir et de respecter les limites d'une éventuelle application dans le contexte de la légalité et de la légitimité de l'action de l'État. Des ressources et des connaissances dédiées sont nécessaires pour mettre en place les conditions-cadres stratégiques, organisationnelles, techniques, juridiques et éthiques requises. La Confédération a pris les premières mesures pour fixer un cadre d'orientation stratégique et éthique pour l'IA, tant avec les lignes directrices « Intelligence artificielle » qu'avec les principes de base de la stratégie fédérale en matière de science des données. Ces principes de base vont de la possibilité d'expliquer et de reproduire les résultats à la non-discrimination et au respect de la protection des données. Des mesures ont également été mises en place dans le domaine des compétences organisationnelles. Ainsi, le Competence Network for Artificial Intelligence (CNAI) et le Data Science Competence Center (DSCC) ont été créés afin de promouvoir et de coordonner l'utilisation de l'IA et des applications de la science des données au sein de l'administration fédérale. Mais outre les conditions-cadres stratégiques et organisationnelles, il convient également d'examiner les bases juridiques existantes et, le cas échéant, d'en créer de nouvelles. Ainsi, le canton d'Argovie prévoit, dans une révision de la loi sur la justice administrative encore en cours, l'utilisation de décisions de première instance entièrement automatisées. Le potentiel de réduction de la charge de travail est en revanche énorme, notamment pour les processus répétitifs régis par des règles et qui pourraient se dérouler sans demande (p. ex. pour les bourses d'études). Mais les exigences juridiques et éthiques liées à l'utilisation de systèmes basés sur des données sont importantes.

Les exemples et défis cités ne sont qu'un aperçu de la complexité d'une utilisation responsable et efficace de l'IA. Il faut une approche systématique et interdisciplinaire, qui fait encore défaut aujourd'hui dans de nombreuses administrations en Suisse (et au niveau international).



3. Créer des plateformes low/no code

Dans le cadre de la transformation numérique, l'intelligence artificielle reste un problème de la poule et de l'œuf. Avant qu'une organisation puisse faire des économies de personnel en utilisant l'IA, elle a besoin de spécialistes pour le développement, l'exploitation et l'amélioration. Or, ces personnes font déjà défaut aujourd'hui.

En introduisant des plateformes dites « low/no code », une administration peut désamorcer ce conflit et créer des logiciels avec des personnes n'ayant pas de connaissances en programmation. Les plateformes low/no code automatisent avec un seul code la « traduction » des exigences métier et des exigences du client. Cela permet d'accélérer la transformation numérique et de soulager l'administration de certaines tâches de développement.



4. Poursuivre l'optimisation des structures et des processus qui ont fait leurs preuves

Par le passé, l'économie suisse a connu une croissance presque continue, ce qui a également permis d'augmenter le nombre de postes dans les administrations et les organisations publiques. Le vent tourne désormais et l'État doit gérer ses ressources de manière plus réfléchie. La croissance constante n'est plus une option pour l'administration publique. L'État doit réapprendre à relever de nouveaux défis avec créativité, sans créer de nouveaux postes ni engager de nouvelles dépenses. Dans le «Monitoring de l'efficacité des cantons suisses»⁸ de l'Université de Lausanne et de PwC Suisse, le potentiel d'amélioration total pour les secteurs étudiés (sécurité, formation, culture, aide sociale, routes) est chiffré à 12,9 milliards de CHF pour l'année 2020.

5. Renforcer les coopérations entre elles et avec le secteur privé

Les municipalités entretiennent une tradition de collaboration dans différents domaines, qu'il s'agisse des pompiers, du traitement des déchets ou de l'organisation scolaire. Cette approche s'impose de plus en plus dans la transformation numérique, accélérée par la pénurie

croissante de personnel qualifié. Par exemple, il y a de plus en plus de coopération entre les cantons et leurs communes. La stratégie d'eGovernment de Saint-Gall, Fit4Digital en Argovie, le guichet de cyberadministration de Fribourg ou egovpartner dans le canton de Zurich en sont des exemples. Les coopérations entre cantons prennent également de plus en plus d'importance, comme l'infrastructure E-Gov des cantons d'Obwald, de Nidwald, d'Appenzell Rhodes-Extérieures et de Schaffhouse. L'administration numérique suisse et eOperations Suisse connectent les trois niveaux de l'État. Avec la loi fédérale sur l'utilisation des moyens électroniques pour l'exécution des tâches des autorités (LMETA), la Confédération a en outre créé des bases légales importantes pour simplifier la collaboration entre les niveaux étatiques dans le domaine de la transformation numérique. La mise en commun des besoins et des ressources permet d'exploiter les synergies dans la lutte contre la pénurie de personnel qualifié.

La collaboration avec le secteur privé pour accomplir des tâches étatiques a fait ses preuves en Suisse depuis de nombreuses années. Ainsi, de nombreuses administrations externalisent un certain nombre d'activités, du nettoyage aux opérations de surveillance dans des domaines spécifiques. Les services gérés par les administrations concernent d'une part les activités d'assistance administrative, qui nécessitent un personnel hautement

qualifié. Par exemple, Bâle-Ville a investi 4,5 millions de francs dans la mise en place et l'exploitation d'une centrale cantonale de cybersécurité par une entreprise privée de sécurité informatique. Les petites collectivités peuvent également utiliser des services de gestion déléguée en confiant des activités auxiliaires répétitives, comme l'encaissement, à de grands prestataires. Ceux-ci bénéficient à leur tour d'économies d'échelle grâce à des mandats similaires d'autres communes. Lors de l'externalisation d'activités, les administrations doivent veiller à la capacité d'action, la souveraineté et les contrôles des prestataires tiers (p. ex. en matière d'équité salariale ou de qualité). Elles doivent peser les avantages et les inconvénients des mesures correspondantes en termes politiques et économiques.

6. Assouplir les modèles de travail et favoriser les reconversions professionnelles

Afin d'élargir l'offre de personnel qualifié dans les professions demandées, il convient de maintenir les travailleurs qualifiés actuels dans la profession de manière plus constante et plus longue grâce à des modèles de travail flexibles. En effet, bien que le taux de chômage en Suisse reste durablement bas depuis des années, près de 17 % de la population âgée de 15 à 64 ans n'exerce pas d'activité professionnelle⁹ et plus d'un tiers travaille à temps partiel¹⁰. Selon les responsables du personnel que nous avons interrogés, de nombreuses personnes

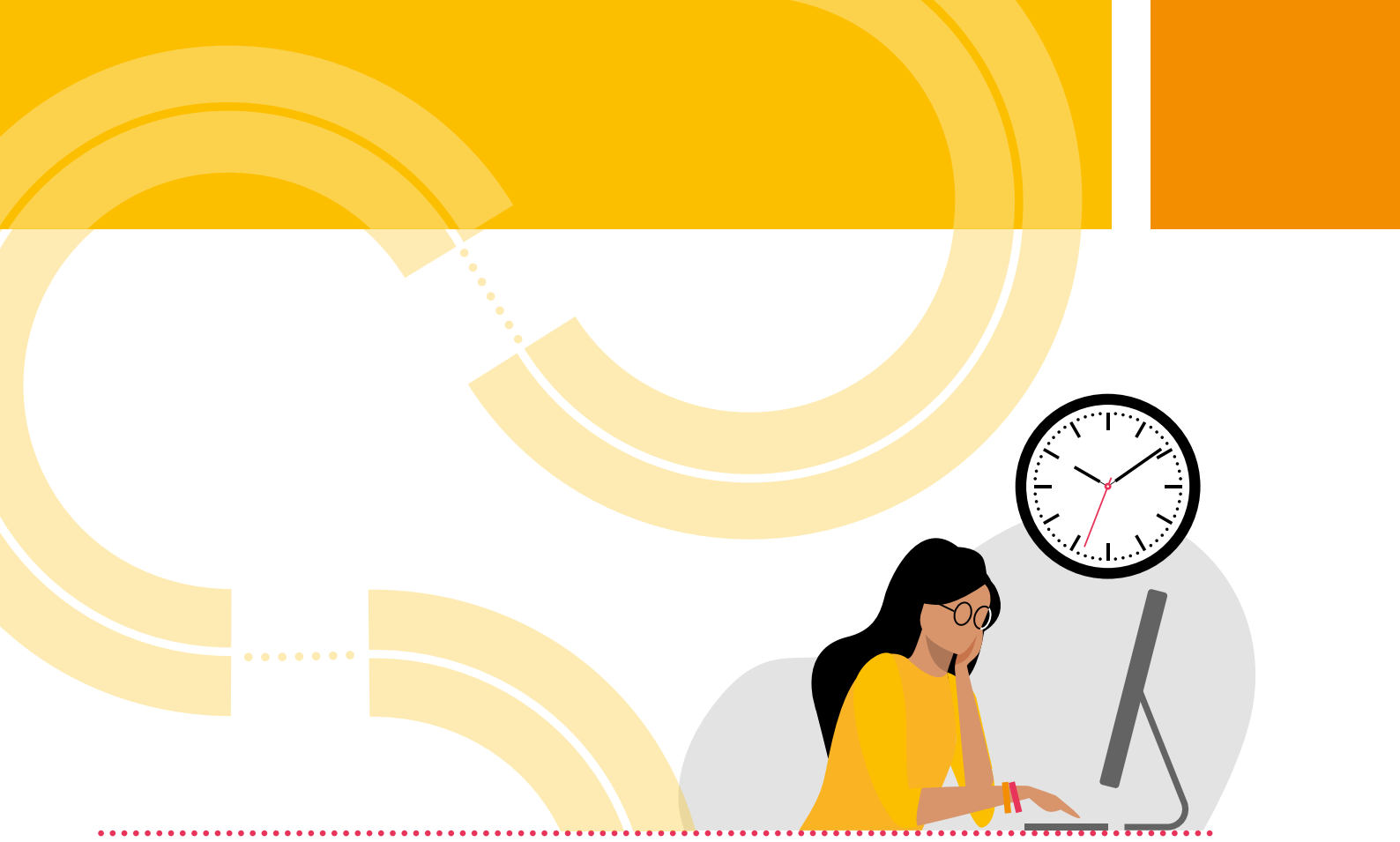
renoncent encore à un emploi ou à une promotion parce que cela leur semble incompatible avec la vie de famille. Pour les personnes qui souhaitent travailler au-delà de l'âge de la retraite ou qui veulent combiner famille et travail, les responsables devraient créer des contions-cadres appropriées. Notre Radar des tendances 2023 montre¹¹ que les cadres de l'administration publique ont compris l'importance des modèles de travail hybrides : plus de 85 % des participants à l'étude estiment que les modèles de travail hybrides sont pertinents à très pertinents.

Les autorités peuvent adopter différentes approches, notamment le partage de poste ou le télétravail. Ce faisant, elles doivent moins se concentrer sur les « parcours de carrière linéaires » et laisser plus de place à la diversité professionnelle dans les CV. Cela va de pair avec une simplification de la reconversion professionnelle. Les responsables du personnel que nous avons interrogés estiment qu'il n'y a certes pas d'obstacle général, mais que le préjugé selon lequel une administration peut refuser aux personnes issues du secteur privé d'y entrer persiste. À ce sujet, La Poste Suisse a osé faire un grand pas en 2023 : en raison des problèmes de recrutement d'informaticiens, elle a créé une filiale au Portugal en accord avec les milieux politiques et syndicaux. Les informaticiens coopèrent main dans la main et en ligne avec leurs collègues en Suisse. Contrairement à l'externalisation auprès de prestataires externes, un tel modèle permet de conserver les compétences et les possibilités de contrôle au sein de l'organisation.

.....

Selon les responsables du personnel que nous avons interrogés, de nombreuses personnes renoncent encore à un emploi ou à une promotion parce que cela leur semble incompatible avec la vie de famille.





7. Former et faire évoluer les collaborateurs de manière ciblée

Les administrations doivent prévoir des possibilités de formation continue qui visent les compétences recherchées, notamment dans le domaine numérique et technique. Pour cela, les cadres et les spécialistes doivent y être encouragés et répondre à des exigences appropriées. Le canton de Soleure forme, par exemple, des collaborateurs de l'administration à devenir des pionniers du numérique en collaboration avec l'association Myni Gmeind.

Avec la stratégie de numérisation 2020-2023, la Confédération veut assister l'administration dans sa transformation numérique et élaborer à cet effet un concept de formation initiale et continue en science des données. Dans le secteur privé, on emprunte également de nouvelles voies: la Fédération des coopératives Migros a créé M-Career, un programme interne de reconversion professionnelle dans l'informatique, qui permet de suivre une formation informatique individuelle. ICT-Formation professionnelle Suisse, l'organisation nationale du monde du travail dans les technologies de l'information et de la communication, adapte la formation initiale aux dernières exigences du monde du travail avec le nouvel apprentissage «Développeur-se de business numérique CFC». Les responsables des administrations devraient utiliser ces multiples approches, depuis la publication des postes d'apprentis jusqu'aux cours de formation continue pour les cadres.

8. Garder des conditions de travail attractives

Comme nous l'avons montré dans la parenthèse (cf. «Ce que pense la Gen Z», page 10), les jeunes considèrent le secteur public comme un employeur attractif. Le sens et la contribution sociale du travail sont essentiels. Ces deux aspects sont pris en compte dans l'administration. Parallèlement, la génération Z apprécie les valeurs traditionnelles telles que la rémunération, la sécurité de l'emploi et les horaires de travail réguliers.

Un coup d'œil sur les chiffres montre que l'administration publique – à commencer par la Confédération – verse des salaires compétitifs¹². Les responsables du personnel que nous avons interrogés soulignent toutefois que les modèles et grilles salariales rigides pour les postes plus qualifiés et techniques ne reflètent pas suffisamment la dynamique du marché du travail. L'expérience professionnelle des personnes en reconversion n'est, par exemple, pas prise en compte de manière appropriée. Il arrive aussi que des experts soient classés dans des catégories inappropriées, car la catégorie professionnelle correspondante n'existe pas.

Les administrations seraient donc bien avisées d'aligner leurs modèles salariaux sur la réalité du marché du travail. Ce n'est pas tant le salaire lui-même qui importe, mais plutôt le «package global» combiné à la transparence et à l'équité. Si les administrations publiques se concentrent sur des valeurs telles que l'utilité, des salaires équitables et transparents, la sécurité de l'emploi,



« Le défi en matière de recrutement réside dans le fait que le canton en tant qu'employeur ainsi que ses atouts sont encore trop peu connus et que le public a souvent une image obsolète de l'administration. »

Responsable des services du personnel au niveau cantonal

des horaires de travail réguliers, une culture de travail collaborative et inclusive et les multiples possibilités d'évolution, elles peuvent s'affirmer comme des employeurs attractifs.

9. Être visible sur le marché du travail

Près de deux tiers des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête Gen Z (cf. parenthèse «Ce que pense la Gen Z», page 10) n'ont encore jamais vu d'annonce d'emploi du secteur public. Manifestement, l'administration ne touche cette génération que de manière limitée sur le marché du travail, bien qu'elle soit perçue comme un employeur attrayant. Lors du recrutement, les responsables devraient donc choisir les canaux de communication spécifiques au groupe cible et publier leurs messages dans des formats innovants.

Le canton de Zoug, par exemple, a adopté une approche proactive pour ses récents appels d'offres dans le domaine de l'administration numérique. Il formule sa position sur digital.zg.ch comme suit: « Soyons honnêtes: la pénurie de personnel qualifié nous préoccupe également. Nous nous sommes fixés pour objectif de défaire les préjugés à l'égard de l'administration et de faire découvrir les choses que nous pouvons faire en-

semble avec encore plus d'énergie. » Lors d'une séance d'information virtuelle et sur place, ainsi que dans le cadre de ce que l'on appelle un « Job-Taxi », le canton de Zoug présente aux personnes intéressées son équipe, les tâches et les défis d'un métier dans l'administration et répond aux questions.

10. Mettre en œuvre une planification stratégique du personnel

Une planification prévoyante du recrutement ultérieur et du développement, et donc une planification stratégique du personnel, sont des conditions de base pour évaluer les besoins en personnel qualifié et les aborder suffisamment tôt de manière concrète. Il ressort clairement de nos entretiens avec les responsables du personnel que les administrations ont un retard à rattraper dans ce domaine – en particulier dans une perspective inter-offices ou inter-départements. Il s'agit notamment de rendre plus transparentes les ressources humaines actuelles et futures (quantité et profils), d'identifier les postes clés et de fixer des priorités en matière de formation initiale, de formation continue et de recrutement. Ces tâches sont stratégiques, c'est pourquoi les cadres devraient en discuter régulièrement.



Épilogue

Philipp Roth, responsable du secteur public chez PwC Suisse, s'exprime dans une interview sur les raisons pour lesquelles il est grand temps pour les responsables du secteur public de s'attaquer de manière ciblée à la pénurie de personnel qualifié. Et par quoi il conviendrait de commencer, selon lui.

Philipp Roth, comment évaluez-vous la situation du personnel qualifié dans le secteur public ?

Elle présente deux volets. Depuis la pandémie, les personnes sont nettement plus bienveillantes à l'égard des pouvoirs publics. Elles ont vu de quoi les autorités sont capables en cas d'urgence. C'est ce que montre également notre enquête auprès de la Gen Z. Celle-ci perçoit le secteur public comme un employeur attractif. Ce n'était pas forcément ce à quoi on pouvait s'attendre et cela me réjouit. L'enquête montre que, dans certains domaines, la jeune génération ne se distingue pas autant de la précédente qu'on le pense souvent. Les facteurs « traditionnels » tels que la rémunération et la sécurité de l'emploi continuent, par exemple, de jouer un rôle important et font manifestement du secteur public suisse un employeur attractif. En revanche, les prévisions concernant la pénurie de personnel qualifié m'inquiètent. D'ici quelques années, il manquera plus de 130 000 travailleurs dans le secteur public.

Par où faudrait-il, selon vous, commencer ?

Tout d'abord en procédant à un examen approfondi et répété des performances. Bien entendu, les administrations publiques sont soumises à certaines contraintes liées à leur vocation publique.

Néanmoins, les décideurs devraient se demander s'ils se concentrent bien sur le cœur de leur mission conformément à leur mandat, ou s'il existe un potentiel d'amélioration à cet égard. Deuxièmement, il convient d'examiner la coopération entre les différents niveaux étatiques et entre les organisations au sein d'un même niveau étatique. Nous y voyons encore aujourd'hui un grand potentiel pour regrouper et/ou centraliser les services, les équipes ou les processus. De plus, nous pensons que la collaboration avec le secteur privé devrait également être intensifiée. Pour certaines prestations, nous pourrions nous demander s'il s'agit encore d'une prestation centrale de l'administration ou si elle pourrait être externalisée, par exemple sous la forme d'un service géré. Nous constatons également cette évolution dans d'autres pays comparables. Enfin, il convient de bien évaluer les mesures prévues. Par exemple, le secteur public fait preuve d'une énorme flexibilité lorsqu'il s'agit de concilier vie professionnelle et vie familiale. Mais cet avantage est peu exploité. Ou alors je constate que l'on investit encore beaucoup trop peu dans le recrutement de la relève.

En parlant de post-recrutement. Comment pourrait-on l'améliorer ?

L'objectif des administrations publiques doit être de conserver les bonnes personnes. Pour ce faire,

elles doivent les encourager et les stimuler. Par exemple, en leur offrant des perspectives, même si l'ascension directe n'est pas envisageable. Si elle ne peut pas le faire dans son service actuel, elle le fera peut-être dans un autre. La planification de la relève à long terme implique en outre de reprendre et de poursuivre de nouvelles idées tout en bas de l'échelle hiérarchique. C'est la seule façon d'innover.

Quel message souhaitez-vous transmettre personnellement aux cadres du secteur public ?

Qu'ils agissent. Attendre de voir est toxique en matière de pénurie de personnel qualifié. Pour cela, les responsables doivent tout d'abord mettre de l'ordre dans les fondamentaux. De nombreuses organisations ont un grand retard à rattraper dans ce domaine. Quand je parle de numérisation, par exemple, je ne parle pas d'IA, de blockchain ou d'automatisation robotisée des processus. Mais d'une transformation numérique de base qui accélère les processus, réduit les erreurs et simplifie les choses pour les citoyens. Par exemple, en automatisant la déclaration d'impôt plutôt qu'en appliquant le principe du double contrôle.

À propos de cette publication

Cette publication se base sur des données empiriques, qualitatives et quantitatives. Pour relever les aspects qualitatifs, nous avons mené des entretiens personnels avec sept responsables du personnel de l'administration publique sur les causes, les caractéristiques et les conséquences de la pénurie de personnel qualifié dans le secteur public. Les données quantitatives se rapportent à notre enquête menée auprès de plus de 750 personnes de la génération Z âgées de 18 à 27 ans sous la forme d'un questionnaire écrit (cf. parenthèse «Ce que pense la Gen Z», page 10). Les données utilisées comprennent également diverses évaluations d'études et de publications existantes (cf. liste des sources, page 23).

Modèle de calcul du déficit de personnel qualifié en 2030

Pour calculer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée jusqu'en 2030, nous avons utilisé un modèle de calcul. Le modèle macroéconomique du marché du travail de l'institut de recherche économique indépendant WifOR sert de base de calcul. Le calcul se base sur les chiffres de la statistique de l'emploi de 1991 à 2022 de l'Office fédéral de la statistique¹³.

La pénurie de personnel qualifié se calcule à partir de la différence entre le potentiel d'offre et le potentiel de demande. Le potentiel d'offre de personnel qualifié se compose de la somme des personnes actives, des chômeurs et des diplômés. Il convient de déduire de ce chiffre les départs à la retraite. Pour les chômeurs, nous avons pris en compte ceux qui sont au chômage depuis moins d'un an et qui ont donc tendance à intégrer plus rapidement le marché du travail. Pour les diplômés, les premiers diplômés annuels du niveau secondaire II ont été pris en compte. En ce qui concerne les départs à la retraite dans l'administration publique, il a été supposé, sur la base des chiffres fédéraux du reporting de l'Office fédéral du personnel et des informations four-

nies par les cantons de Berne¹⁴ et des Grisons¹⁵, qu'un tiers des personnes actuellement employées prendront leur retraite d'ici 2030. Pour l'éducation, nous avons utilisé la catégorie «Éducation et enseignement» de l'Office fédéral de la statistique et ses scénarios 2022 à 2031 pour les enseignants de l'école obligatoire¹⁶.

Nous avons mis en parallèle le potentiel d'offre et le potentiel de demande de main-d'œuvre qualifiée. Celui-ci se calcule à partir du nombre d'employés, des postes vacants ainsi que des besoins de remplacement et de suppléance. Le besoin de remplacement décrit la demande due aux départs à la retraite pour raison d'âge. Les besoins complémentaires tiennent compte de la croissance démographique prévue et de l'augmentation de la demande de services qui en découle.



Bibliographie

- 1 Cf. «Rapport sur la gestion du personnel 2022», Office fédéral du personnel OFPER, mars 2023, <https://www.epa.admin.ch/epa/fr/home/themes/politique-du-personnel/rapport-sur-la-gestion-du-personnel.html>
- 2 Cf. «Message du gouvernement au Grand Conseil», cahier n° 1 / 2022-2023, Grand Conseil du canton des Grisons, https://www.gr.ch/DE/institutionen/parlament/botschaften/Botschaften_ab2021/Bot_01_2023_web.pdf
- 3 Cf. «Rapport sur les ressources humaines 2023 (année sous rapport : 2022)», canton de Berne, <https://www.pa.fin.be.ch/fr/start/dienstleistungen/hr-kennzahlen.html>
- 4 Cf. «eGovernment Benchmark 2022 – Synchronising Digital Governments», Commission européenne, juillet 2022, <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88517>
- 5 Cf. «Rapport sur le personnel: Le personnel fédéral 2022», Ministère fédéral des Arts, de la Culture, de la Fonction publique et des Sports (BMKÖS), 2022, <https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/01/Das-Personal-des-Bundes-2022.pdf>
- 6 Cf. «The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth (Briggs/Kodnani)», Goldman Sachs, 26 mars 2023, https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf
- 7 Cf. «Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality», Organisation internationale du travail, août 2023, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_890761.pdf
- 8 Cf. «Monitoring de l'efficacité des cantons suisses», 3e édition, PwC Suisse, 2023, <https://www.pwc.ch/de/publications/2023/Effizienz-Monitoring.pdf>
- 9 Cf. «Personnes sans activité professionnelle», Office fédéral de la statistique, 2 mars 2023, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/activite-professionnelle/personnes-sans.assetdetail.24065915.html>
- 10 Cf. «Plein temps et temps partiel», Office fédéral de la statistique, 2022, https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/caracteristiques-main-oeuvre/plein-temps-temps-partiel.html#25_1461223514976__content_bfs_de_home_statistiken_arbeit-erwerb_erwerbstaetigkeit-arbeitszeit_merkmale-arbeitskraefte_vollzeit-teilzeit_jcr_content_par_tabs
- 11 Cf. «Radar des tendances 2023», PwC Suisse, 2023, <https://www.pwc.ch/fr/insights/secteur-public/radar-des-tendances-2023.html>
- 12 Cf. «Écart de rémunération public-privé: prime salariale de 12 % pour les employés de la Confédération», IWP (Institut de recherche sur la politique économique suisse à l'Université de Lucerne), 3 février 2023, <https://www.iwp.swiss/eine-praemie-fuer-staatsangestellte-verwaltungsloehne-unter-der-lupe/>
- 13 Cf. «Emplois en équivalent plein temps par division économique», Office fédéral de la statistique, 24 février 2023, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/statistique-emploi/emplois.assetdetail.24305944.html>
- 14 Cf. «Rapport sur les ressources humaines 2023 (année sous rapport : 2022)», canton de Berne, <https://www.pa.fin.be.ch/fr/start/dienstleistungen/hr-kennzahlen.html>
- 15 Cf. «Message du gouvernement au Grand Conseil», cahier n° 1 / 2022-2023, Grand Conseil du canton des Grisons, https://www.gr.ch/DE/institutionen/parlament/botschaften/Botschaften_ab2021/Bot_01_2023_web.pdf
- 16 Cf. «Scénarios 2022-2031 pour les enseignants de l'école obligatoire», Office fédéral de la statistique, 14 octobre 2022, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/actualites/quoi-de-neuf.gnpdetail.2021-0253.html>

À votre service

Vos interlocuteurs

PwC Suisse



Philipp Roth

Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Suisse
+41 79 634 13 25
philipp.r.roth@pwc.ch
linkedin.com/in/philipp-m-roth



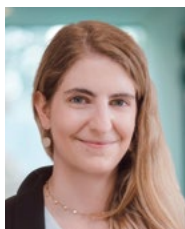
Sebastian Singler

Directeur
Government Strategy & Transformation
PwC Suisse
+41 79 571 18 96
sebastian.singler@pwc.ch
linkedin.com/in/sebastian-singler



Claudio Schäfer

Associate
Government Strategy & Transformation
PwC Suisse
+41 79 745 31 79
claudio.schaerer@pwc.ch
linkedin.com/in/claudio-schaerer



Marina Despotovic

Associate
Government Strategy & Transformation
PwC Suisse
+41 79 403 99 00
marina.despotovic@pwc.ch
linkedin.com/in/marina-despotovic-ch

Smart Government Lab



Prof. Dr. Ali A. Guenduez

Professeur assistant
Digital Government, Responsable
du Smart Government Lab
Université de Saint-Gall
+41 71 224 28 52
aliasker.guenduez@unisg.ch



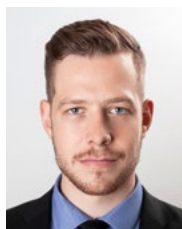
Prof. Dr. Kuno Schedler

Directeur de l'Institut de gestion
systématique et de gouvernance
publique (IMP-HSG)
Université de Saint-Gall
+41 71 224 73 45
kuno.schedler@unisg.ch



Sebastian Frowein

Collaborateur scientifique
Smart Government Lab
Université de Saint-Gall
+49 162 200 18 84
sebastiancasparjoachim.frowein@
student.unisg.ch



Moritz Stübi

Collaborateur scientifique
Smart Government Lab
Université de Saint-Gall
+41 79 401 73 59
moritz.stuebi@student.unisg.ch



pwc.ch/public



PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, +41 58 792 44 00

© 2023 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.