PROFIL PUBLIC

TOUR DU MONDE DES INNOVATIONS RH

Étude secteur public

Découvrez les projets internationaux les plus audacieux !

Pp

SOMMAIRE

Édito 4

Formation & Concours 6-24

Tribune "Repenser les concours de la fonction publique" 7-10

Le point de vue de la Cour des comptes européenne 11-12

RenovaBR : une école pour plus de diversité chez les leaders publics brésiliens 13-18

INAP : une formation pour contribuer à la transformation numérique du secteur public espagnol 18-24

Recrutement 25-42

Impact Canada : un programme pour recruter les experts dont le secteur public a besoin 27-32

Work-Net : l'intelligence artificielle au service du recrutement public coréen 33-36

QualiChain : la blockchain pour sécuriser les procédures du recrutement public grec 37-42

Mobilité 43-55

Talent Exchange : un réseau pour favoriser la mobilité professionnelle des agents publics belges 45-50

Nuage de talents : une plateforme pour attirer les profils tech vers le secteur public canadien 51-55

Méthodes de travail 56-68

Accelerate Estonia : un accélérateur de coopérations public/privé pour relever les défis de demain 57-62

Worklab : un espace pour promouvoir le travail collaboratif dans l'administration finlandaise 63-68

Ouverture 69-72

Les procédures de recrutement et les pratiques RH sont des éléments fondamentaux pour renouveler et transformer la fonction publique.

Rapport de l'OCDE

Emploi et gestion publics 2021

L'avenir de la fonction publique

ÉDITO

« On ne crée pas une marque employeur. Celle-ci naît d'une série de pratiques quotidiennes. Il faut donc travailler sur l'évolution de ces pratiques pour être identifié comme employeur de référence. »

Cette phrase d'Hubert Mongon, Délégué général de l'UIMM révèle bien l'enjeu phare derrière le concept de marque employeur. Développer sa marque employeur va bien au-delà d'un simple enjeu d'image, c'est également une question de transformation : transformation de l'organisation interne, évolution des pratiques RH et du quotidien des collaborateurs…

Et pour transformer les organisations du secteur public français, il nous est apparu important au sein de l'équipe Profil Public de réaliser un tour du monde des innovations RH qui permettra à chacun de s'inspirer d'exemples à l'international. L'objectif ? Vous faire découvrir les projets RH les plus ambitieux que ce soit dans le champs de la formation du service public (écoles, voies d'accès, concours…), du recrutement, de la mobilité ou encore des méthodes de travail afin d'améliorer l'expérience candidat et l'expérience collaborateur.

En ces temps compliqués (crise, épidémie…) où le voyage n'est pas si aisé, nous espérons que ces témoignages pourront vous permettre d'explorer d'autres pays et vous inciter à expérimenter de nouveaux projets RH.

Sigrid Berger

Fondatrice de Profil Public

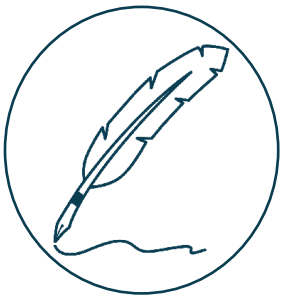
Pour attirer et fidéliser les talents, le secteur public doit transformer ses pratiques RH et réinventer ses modes de travail. Concours, formation, recrutement, mobilité, environnement de travail… partout dans le monde, des pistes de réflexion mais aussi d'action existent et font émerger de nouvelles pratiques.

Léa ROUX

Responsable Média chez Profil Public

Formation & concours

REGARDS CROISÉS



Repenser les concours de la fonction publique

Comment réinventer leurs formats et leurs contenus pour renforcer l'attractivité des institutions et diversifier leurs talents ?

En l'espace de 20 ans, le nombre de candidats aux concours de la fonction publique a été divisé par trois : de 650.000 en 1997 à 228.000 en 2018 pour les concours de la fonction publique d'État. Aucun versant de la fonction publique (État, collectivités, hôpitaux) n'est épargné par cette désaffection des concours si bien que "Le Monde" titrait le 12 novembre dernier : "La fonction publique, un horizon qui n'attire plus la jeunesse" ? Faut-il conclure que la fonction publique n'attire plus la jeunesse ? À notre sens, non.

Les concours n'attirent plus

Si la fonction publique souffre globalement d'un manque d'attractivité, les talents sont de plus en plus nombreux à vouloir mettre leurs compétences au service de l'intérêt général. À la question "après la crise, seriez-vous prêts à rejoindre le secteur public ?" (Étude novembre 2020 en partenariat avec makesense, Switch Collective et la Casden), ils sont 71 % à répondre que oui... mais pas à n'importe quelles conditions. En témoigne l'incroyable vent de solidarité qui a traversé la société pendant la crise à l'image de la Réserve Civique avec ses 317 114 réservistes (nombre de bénévoles jamais atteint jusqu'alors), ou encore du mouvement "tous confinés, tous engagés" lancé par l'association Vendredi qui a permis à plus de 200 organisations de mobiliser leurs collaborateurs.

Au-delà de la fonction publique elle-même, c'est son système de concours qui n'a plus le vent en poupe. Ses formats et contenus sont jugés trop académiques et peu adaptés à l'évaluation des compétences de demain par les nouvelles générations qui s'en détournent de plus en plus. Initialement pensés pour favoriser l'égal accès aux emplois publics, force est de constater que les concours n'ont pas pleinement atteint cet objectif.

L'érosion du nombre des candidats aux concours traduit non seulement une baisse d'attractivité inquiétante des carrières publiques chez les jeunes, mais aussi chez les professionnels du secteur public au sens large (monde de l'économie sociale et solidaire, entreprises du secteur public, etc.). Pourtant, ils constituent un vivier intéressant pour répondre aux nouveaux défis de l'action publique et peuvent présenter certains atouts : une expertise de terrain, une culture de l'entrepreneuriat, un engagement et une logique "orientée solution". Attirer ces profils est le gage de tendre vers une fonction publique plus efficace et plus représentative de notre société.

Des formats moins académiques et moins discriminants

Les concours de la haute fonction publique doivent permettre de recruter les meilleurs talents pour développer les services publics de demain et faire face aux défis de la transformation publique (innovation, numérique, data...). Il s'agit également d'ouvrir la fonction publique à des profils venant d'autres catégories sociales et de se prémunir des biais de discrimination plus ou moins conscients liés à un mode de recrutement qui survalorise les titres académiques. Dans un contexte de guerre des talents, il s'agit d'offrir à ces profils recherchés une expérience de recrutement à la hauteur de leur engagement.

Certains acteurs publics (Ville de Paris, Université de Bretagne dans le cadre de son concours de médecine...) ont déjà opté pour des solutions innovantes dans leurs concours ou processus de sélection en misant sur l'apport des neurosciences pour évaluer les compétences comportementales transverses (aptitudes et savoir-être) des candidats et garantir l'absence de biais. D'autres acteurs à l'image de la Direction interministérielle du numérique (DiNum) ont imaginé des processus de recrutement sous forme de "défis" pour donner envie plutôt que de sanctionner les candidats.

Redorer l'image de la fonction publique

La question n'est pas de supprimer ou non le concours, mais de l'adapter afin qu'il reste fidèle à son objectif premier : garantir l'égalité des chances tout en répondant aux attentes et aux compétences des agents publics de demain. Notre voisin espagnol a d'ailleurs lancé une grande consultation pour repenser ses processus de sélection, partant du constat que les épreuves des concours de la fonction publique sont encore beaucoup trop académiques et motivent de moins en moins de jeunes. C'est ce type d'initiatives associant largement l'ensemble des parties prenantes (agents, employeurs, chercheurs, associations, etc.) dont nous avons besoin pour redonner du sens et du souffle à ce mode de sélection. Alors, osons repenser nos concours pour attirer les talents de demain.

Cette tribune est signée par **Sigrid Berger** (administratrice territoriale et fondatrice de Profil Public) ; **Stéphanie Goujon** (directrice générale du French Impact), **Lucila Modebelu** (présidente de l'association Fonction publique du 21e siècle) ; **Camille Morvan** (docteure en neuroscience et co-fondatrice de Goshaba) et **Damien Zaversnik** (président de l'association La Cordée).

Tribune publiée dans Les Echos le 20 avril 2021

https://bit.ly/37Rp2hv

“

La question n’est pas de supprimer ou non le concours, mais de l’adapter afin qu’il reste fidèle à son objectif premier : garantir l’égalité des chances tout en répondant aux attentes et aux compétences des agents publics de demain.

POINT DE VUE

Cour des comptes européenne

Pour les institutions européennes, le concours offre un avantage de poids : la gestion du nombre. Les concours centralisés permettent de garantir une égalité de traitement aux 50 000 candidats venus de toute l'Europe qui y postulent chaque année, et joue un rôle d'égalisateur pour les 1 000 agents recrutés : c'est la réussite au concours qui fait la qualité du lauréat, pas le diplôme. Mais ce système a ses limites, ce que nous avons souligné dans notre Rapport Spécial sur EPSO (European Personnel Selection Office).

L'égalité de traitement est garantie, mais l'égalité d'accès est théorique : la faible promotion des carrières européennes dans les États membres et la concentration des actions de publicité sur des publics déjà sensibilisés (p.ex. employés dans les institutions de l'Union européenne), font que les candidats sont souvent déjà implantés dans la « bulle » bruxelloise. De plus, EPSO ne parvient pas à attirer suffisamment de jeunes professionnels de moins de 35 ans. Ce manque de diversité est dommageable pour l'image de la fonction publique européenne et de l'Union européenne. Nous avons aussi constaté que, bien que la qualité des lauréats de concours soit élevée, il était possible de recruter des agents tout aussi bons via d'autres méthodes.

Notre rapport plaide pour que le contenu et la place des concours dans le processus de recrutement soient repensés : utiles pour recruter en masse des administrateurs généralistes, ils doivent – en particulier pour les profils plus spécialisés – être complétés par des procédures plus rapides et plus flexibles. Ceci permettrait de répondre à la fois aux besoins précis des recruteurs et aux attentes des candidats que la perspective d'attendre plus d'un an pour avoir un poste n'enthousiasme guère.

Pour aller plus loin

https://bit.ly/3uBvpgz

Le manque de diversité est dommageable pour l'image de la fonction publique européenne. Bien que la qualité des lauréats de concours soit élevée, il est possible de recruter des agents tout aussi bons via d'autres méthodes.

Annemie Turtelboom

Membre rapporteur pour l'audit EPSO, sur le sujet des concours dans la fonction publique européenne.

BRESIL

« RenovaBR : une école pour plus de diversité chez les leaders publics brésiliens. »

Embarquez au Brésil avec **Irina Bullara**, Chief Executive Director de **RenovaBR**, et découvrez ses défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

Renova BR est une école que nous avons créée pour renouveler la démocratie brésilienne. Plus précisément, nous sommes une école de démocratie qui prépare et forme les responsables publics de demain. Ainsi, nous aidons des citoyens ordinaires à devenir les futurs leaders du secteur public brésilien quelles que soient leurs origines, leurs croyances et leurs positions.

La conviction de départ ?

Ce qui nous a motivés au départ à créer l'école RenovaBR, c'est la crise de la représentation politique : les citoyens font de moins en moins confiance à leurs représentants. Au Brésil, par exemple, beaucoup d'individus ont perdu tout espoir en la politique jusqu'à quitter le pays ! C'est dans ce contexte que notre école RenovaBR est née, pour redonner espoir, montrer qu'il est possible de faire autrement et former tous celles et ceux qui souhaitent prendre part au changement. C'est en attirant de nouveaux talents vers la politique que l'on pourra construire de meilleurs services publics pour demain.

Les étapes clés ?

Le processus de construction de l'école RenovaBR a commencé il y a trois ans. Pour expliquer les étapes de notre croissance, nous aimons nous comparer à une startup. Nous avons d'abord créé un "produit minimum viable" (MVP) pour tester l'idée.

Ainsi, nous avons développé un programme pilote avec un processus de sélection et des cours en présentiel. Ce programme a été un succès puisque sur 133 étudiants, 17 ont été élus. Nous nous sommes ensuite attachés à améliorer nos processus en adoptant une meilleure organisation, une culture axée sur les données et en automatisant la plupart de nos processus.

C'est ainsi que même avant la pandémie, l'école RenovaBR a abandonné le travail en présentiel pour proposer une formation en ligne. Pendant le confinement, notre école était déjà bien adaptée aux nouveaux modes de travail émergents. Actuellement, l'école a décidé de passer à un système hybride et de diminuer le nombre d'élèves.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Au départ, nous n'étions pas nombreux à croire au projet. Souvent lorsqu'on défend une idée nouvelle, il faut faire face à un climat de défiance et trouver les bons ingrédients pour convaincre.

Comme le dit Adam Greinds dans son ouvrage Originals : "Quand une idée est originale, on trouve toujours des gens réticents". Beaucoup s'interrogaient sur nos objectifs et sur nos intérêts. Maintenant que nous sommes plus connus, on nous considère comme ce que nous sommes : une école.

L'enseignement que vous retenez ?

Les individus ont plus de choses qui les unissent que de choses qui les divisent. Chez RenovaBR, nous sommes attachés à recruter des candidats de tous horizons pour représenter la société telle qu'elle est, riche de sa diversité. C'est dans le dialogue et dans la confrontation des idées qu'émergent ce sur quoi nous sommes d'accord, nos valeurs et nos projets communs.

La réussite dont vous êtes fiers ?

C'est une immense fierté de voir que sur nos 2000 étudiants, 156 ont été élus dans tout le Brésil. Ces nouveaux élus proviennent de toutes origines sociales, sexes et partis politiques. La diversité permet de donner un nouvel élan démocratique à la sphère publique brésilienne. Les élèves qui n'ont pas été élus me remplissent également d'une grande fierté car ils incarnent et défendent une démocratie plus saine, plus participative et plus représentative.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Structurer notre internationalisation ! A l'image de Teach for All, nous souhaitons promouvoir, dans plusieurs pays, un réseau d'organisations et de personnes qui cherchent à valoriser l'espace politique sans violence de genre, sans polarisation, sans fake news et surtout dans le respect des idéaux démocratiques.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Tout d'abord, impliquer encore davantage les citoyens dans les processus politiques et civiques. Il est vrai que nous avons déjà beaucoup grandi, avec 14 000 inscrits cette année, mais cela reste peu pour un pays de 200 millions d'habitants. Nous devons poursuivre nos engagements et convaincre autour de nous pour aider plus de candidats à oser s'engager et bâtir un secteur public plus inclusif.

Un projet RH qui vous inspire ?

L'École de Formation Politique Fratelli Tutti que nous avons eu l'opportunité d'accompagner dans sa création. Il s'agit d'un projet pédagogique innovant, qui invite les jeunes à créer un nouveau langage de la politique, dans une perspective globale, locale, ouverte, innovante et coopérative.

Pour aller plus loin

https://renovabr.org/

“

Nous avons eu la chance de pouvoir nous appuyer sur l’expérience de l’école RenovaBR au Brésil pour créer le Collège citoyen de France afin d’offrir une formation gratuite à tous ceux qui souhaitent prendre part au changement. Notre ciment commun est de redonner son sens profond à la politique : l’action qui implique les citoyens. Que chaque citoyen se pense en politique et que chaque politique se pense en citoyen.

Julien Neutres

Co-fondateur du Collège citoyen de France

Pour aller plus loin

ESPAGNE

«INAP : une formation pour contribuer à la transformation numérique du secteur public espagnol. »

Embarquez avec nous en **Espagne**, avec **Israël Pastor Sainz-Pardo**, directeur adjoint de l'apprentissage de l'Institut national d'administration publique et découvrez l'Ecole de formation de la fonction publique espagnole (INAP) et ses défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

L'INAP est l'école de formation des agents publics espagnols (Instituto Nacional de Administración Pública). Notre mission est de promouvoir l'apprentissage tout au long de la carrière professionnelle des collaborateurs et favoriser la recherche et la réflexion sur les enjeux de l'État de demain. C'est aussi un réseau social public (inap social) gratuit et ouvert à tous qui permet à 13 000 participants d'échanger, de partager leurs expériences et des conseils d'apprentissage, de participer à des débats et de s'informer sur les dernières formations.

Notre objectif est de poser un nouveau regard sur les enjeux de la formation. En effet, nous souhaitons passer d'une posture passive, où les collaborateurs absorbent des connaissances à une posture d'apprentissage où ils participent de manière active et ouverte à l'enrichissement de leurs parcours et au développement de nouvelles compétences. Ainsi, pas moins de 1600 agents publics sont formés via une méthodologie d'apprentissage plus moderne.

Suite à la pandémie, l'Espagne souhaitait aller encore plus loin et notamment accélérer la transformation digitale du pays. Dans le cadre du plan de relance, un focus a été fait pour renforcer les compétences digitales dans les administrations via 6 axes de travail : l'alphabétisation digitale ; l'information et les données ; la sécurité ; la communication et la collaboration ; la création de contenus digitaux ; la résolution de problèmes ; la transformation digitale et l'innovation.

Dans ce contexte, l'école de formation de la fonction publique a mis en œuvre un plan de formations numériques dédiées aux agents publics pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration publique et contribuer à sa transformation.

La conviction de départ ?

L'Espagne, comme la France, subit une véritable crise démographique de la fonction publique. Les agents publics sont vieillissants et c'est donc notre devoir de rendre le service public attractif pour les jeunes. Dans les 10 prochaines années, 50% des agents publics vont prendre leur retraite. Seulement 12% des collaborateurs ont moins de 40 ans. Nous croyons à la volonté des jeunes d'œuvrer pour l'intérêt général et pour la modernisation du service public.

Les étapes clés ?

Tout d'abord, l'école de formation de la fonction publique (INAP) réalise un autodiagnostic général pour niveler les compétences numériques internes. La transparence faisant partie de nos valeurs phares, nous partageons les résultats de l'autodiagnostic publiquement.

Dans un second temps, nous mettons en place une formation en ligne pour tous les agents publics. Notre objectif est de faire en sorte que les collaborateurs puissent suivre le développement de leurs compétences digitales.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Les difficultés sont plurielles. En interne, nous devons nous adapter et nous organiser pour faire en sorte que notre petite équipe, déjà mobilisée sur de nombreux projets, soit en mesure d'accomplir les ambitions du plan de relance de l'Etat.

En externe, collaborer avec les Communautés Autonomes (ou régions) d'Espagne n'est pas toujours facile. Chaque communauté suit en effet son propre fonctionnement mais, dans le cadre de ce projet, nous devons apprendre à collaborer ensemble. Désormais, nous devons pérenniser les nouvelles méthodes de travail mises en place.

L'enseignement que vous retenez ?

Ce projet nous a permis de comprendre que les petites actions peuvent avoir de grands impacts. En effet, nous voyons ce projet comme un levier : avec peu de forces, on peut finalement soulever beaucoup. Transformer l'administration de l'intérieur en renforçant ses compétences numériques peut avoir un impact énorme sur son fonctionnement et la qualité des services rendus aux usagers, notamment quand on touche à des sujets tels que la cybersécurité par exemple.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Alors que nous étions habitués à travailler de manière indépendante les uns des autres, ce projet a permis aux administrations publiques de collaborer ensemble. Je crois que nous pouvons en être fiers. Nous croyons à l'intelligence collective et ce travail d'équipe est à l'image des valeurs que nous souhaitons défendre.

ET APRES ?

Les défis RH qui restent à surmonter ?

La mobilisation des agents publics. En effet, se former nécessite de la volonté, de la motivation et de l'enthousiasme. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie et ne pas avoir peur de se remettre en question. Cela peut parfois freiner certains collaborateurs.

À nous de rendre ce programme d'apprentissage le plus attractif possible pour stimuler le besoin personnel de vouloir apprendre.

Pour aller plus loin

› https://www.inap.es/presentacion-frances

› Leur chaîne Youtube

Dans un contexte de guerre des talents entre institutions mais également vis-à-vis du secteur privé, le service public doit adapter ses méthodes de recrutement et de fidélisation des collaborateurs.

Claire De Meixmoron
Responsable Marque Employeur
chez Profil Public

Recrutement

CANADA

« Impact Canada : un programme pour recruter les experts dont le secteur public a besoin. »

Embarquez avec nous au **Canada**, avec **Chad Hartnell**, Directeur des opérations de l'Unité Impact & Innovation au sein du Gouvernement du Canada et **Valérie Anglehart**, coordonnatrice de programme « **Impact Canada** », et découvrez leurs défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

Nous avons mis en place le programme Impact Canada en 2018 qui vise à recruter de nouveaux talents externes à la fonction publique pour perfectionner les expertises du gouvernement.

Il s'agit d'aider le secteur public à livrer les meilleures politiques publiques aux Canadiens dans 4 domaines : les sciences comportementales, les financements novateurs, la mesure de l'impact et les "prix et défis" (une approche d'innovation ouverte conçue pour proposer des solutions novatrices face aux grands enjeux gouvernementaux actuels).

La conviction de départ ?

Dès le départ, nous étions convaincus que pour recruter de nouveaux talents dans ces disciplines, nous allions devoir mettre en place une méthode de recrutement novatrice. Notre parti pris a été de parier sur les compétences, davantage que sur le CV et les expériences professionnelles passées des candidats. Traditionnellement, les procédures RH du gouvernement canadien sont longues, bureaucratiques et pas des plus attractives.

Nous avons décidé de miser sur des méthodes de recrutement à rebours des schémas classiques pour développer notre propre plateforme. Nous l'avons souhaitée plus graphique, plus humaine et plus pédagogique.

Les étapes clés ?

Du côté des organisations publiques, ce sont elles qui nous contactent pour nous faire part de leurs besoins. Elles nous font part de leurs projets à venir et à partir de là, nous identifions les personnes ressources. Des besoins et des missions bien qualifiées sont autant de chances d'attirer les bons profils.

Pour recruter des candidats, nous regardons leurs compétences et leur capacité à les appliquer dans l'environnement du secteur public. Pour cela, nous avons établi plusieurs phases d'évaluation. D'abord, les candidats répondent à une série de questions orales qui nous permettent d'évaluer leurs savoirs-faire, que nous étudions plus en profondeur lors d'un second examen écrit.

Enfin, une rencontre permet de mettre l'accent sur les capacités relationnelles, le leadership et la personnalité des candidats. Contrairement aux processus gouvernementaux traditionnels, ces campagnes de recrutement sont réalisées en 3 mois. Ce qui fait la force et la spécificité de ce programme, c'est sa capacité à attirer de nouvelles compétences et à créer des synergies entre les ministères qui partagent des pratiques de pointe. La coopération est un levier indispensable pour conduire des démarches innovantes. Cela nous permet d'identifier de nouvelles solutions sur les enjeux prioritaires du gouvernement.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Les talents recrutés peuvent travailler sur des sujets de mesure d'impact ou de sciences comportementales. Mais cela implique une remise en cause assez forte de leurs méthodes de travail. Malgré leur engagement de départ, il arrive que certains ministères ne parviennent pas aux objectifs fixés.

C'est pourquoi nous réalisons des études régulières afin d'évaluer l'appropriation des nouveaux dispositifs déployés. Notre rôle consiste à réaliser les ajustements nécessaires pour aider les organisations d'accueil à tirer parti du programme Impact Canada.

Un des facteurs clés de succès repose sur la bonne intégration des nouveaux collaborateurs. C'est pourquoi nous avons créé un programme d'intégration sur mesure pour les orienter et leur permettre de se familiariser avec les rouages du gouvernement.

L'enseignement que vous retenez ?

Les ministères sont experts dans les politiques publiques qu'ils traitent, cependant, ils ont besoin d'aide ou de compétences techniques complémentaires pour impulser une dynamique d'innovation et conduire des démarches qui suscitent l'adhésion et facilitent les changements de perspectives. Il s'agit également de porter un regard neuf sur les dispositifs existants. Ce qu'il faut en retenir, c'est que dans une organisation, la diversité des compétences est précieuse.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Je suis fier d'un de nos projets basé sur les sciences comportementales. Le propre de l'approche comportementale consiste à prendre en compte la réalité et la complexité des situations des citoyens pour faire gagner en efficacité les politiques publiques qui leur sont adressées.

Lors de la crise sanitaire, nous avons mobilisé notre vivier d'experts en sciences comportementales pour adresser les messages du gouvernement et aider les Canadiennes et les Canadiens à accéder aux informations leur permettant de se protéger et de protéger leurs proches. Un bureau dédié a été constitué au sein de l'Agence de la santé publique du Canada pour réaliser ce travail.

Dans ce contexte difficile, l'apport des sciences comportementales a pu être mis en lumière et nous en sommes très fiers.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Il est désormais question de reproduire ce modèle dans d'autres ministères pour améliorer nos résultats environnementaux ou encore pour réduire l'impact des stéréotypes et agir en faveur de la diversité et de l'inclusion. Nous veillons à nous positionner sur les priorités et sur les projets clefs du gouvernement.

Notre rôle consiste également à évaluer le niveau de maturité des différents organismes publics et à identifier les plus prêts à intégrer nos méthodes pour optimiser les chances de réussite. In fine, améliorer l'impact des politiques publiques pour les usagers et accompagner la transformation managériale pour les agents.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Nous avons une idée novatrice mais pour que celle-ci passe à l'échelle supérieure, nous devons évaluer avec rigueur les expérimentations qui sont menées pour défendre les méthodes qui fonctionnent. Les tests font partie intégrante de notre façon de travailler. Expérimenter c'est commencer petit puis mettre à l'échelle les solutions efficaces.

Pour aller plus loin

https://impact.canada.ca/fr

COREE

« Work-Net : l'intelligence artificielle au service du recrutement public coréen. »

Embarquez avec nous en Corée, avec **In-sung Cho**, manager du service coréen d'information sur l'emploi (Korea employment information service -KEIS) à l'initiative de **Work-Net**, plateforme d'emploi public pour aider les organisations à recruter grâce à l'intelligence artificielle.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

Work-net est une plateforme d'emploi public s'appuyant sur l'intelligence artificielle. En Corée, on observe un phénomène de déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. C'est d'autant plus vrai dans le secteur public où il est difficile de recruter les compétences qui nous permettent de répondre aux grands défis à venir. Ainsi, nous avons lancé la plateforme d'emploi public "Work-Net", d'une part, pour mieux faire connaître aux candidats les carrières et les opportunités d'emploi dans le secteur public. D'autre part, pour faciliter le matching entre les CV et compétences des candidats et les missions proposées grâce à l'intelligence artificielle.

La conviction de départ ?

Il y a de nombreux talents sur le marché du travail coréen. Pourtant, parce qu'ils sont peu informés des opportunités dans le secteur public, peu d'entre eux s'y engagent. Ce sont des talents manqués pour nos organisations publiques. Nous sommes convaincus qu'en communiquant davantage, nous pouvons attirer ces profils. C'est la raison d'être de la plateforme Work-Net.

Les étapes clés ?

Nous avons commencé le projet en 2018. La première année, nous avons développé la stratégie du projet dans le but de mettre l'innovation numérique au service du recrutement public.

En juillet 2019, nous avons débuté le développement technique d'un système d'indexation des compétences professionnelles décrites dans les CV et dans les offres d'emploi, pour mieux gérer les talents. Le rôle de l'intelligence artificielle est de trier les CV par degré de compatibilité avec les offres d'emploi.

Ainsi, les employeurs publics bénéficient de la puissance d'un système de matching capable d'effectuer pour eux l'activité de présélection de manière autonome. Actuellement, ce système basé sur l'intelligence artificielle poursuit son évolution et son amélioration continue.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Notre plus grande difficulté est de déduire à partir des données textuelles contenues dans un CV, l'ensemble des compétences d'un candidat qui pourraient correspondre à l'une de nos offres d'emploi. Le perfectionnement de la solution d'intelligence artificielle vise principalement à améliorer notre moteur sémantique.

L'enseignement que vous retenez ?

Ce projet nous a montré l'importance, la complexité et la puissance des données, notamment lorsqu'il s'agit de développer des services d'intelligence artificielle. Développer la plateforme, nous a permis de mesurer l'importance d'identifier les bonnes données. La sélection et la collecte des données sont des étapes capitales. Les informations contenues dans un CV ou dans une offre d'emploi doivent être analysées et étudiées par des algorithmes, pour être acceptées ou rejetées en fonction de paramètres de ressemblance professionnelle.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Je suis fier que nous soyons parvenus à développer une plateforme basée sur l'intelligence artificielle. Bien que ce ne soit que le début, nous sommes convaincus de l'importance des données pour réinventer les codes du recrutement. Nous sommes très fiers de contribuer ainsi à changer la culture RH de nos organisations et à améliorer l'expérience recrutement au sein du service public en Corée.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Notre prochain défi consiste à réinventer la formation professionnelle grâce à l'intelligence artificielle. Forts de notre expérience, nous souhaitons développer un outil capable de produire des recommandations de formations adaptées aux besoins des collaborateurs. Cela permettrait également de diagnostiquer avec plus de précisions les besoins en compétences dans le secteur public.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Dans le cadre de notre projet, il ne faut pas perdre de vue qu'une technologie doit être améliorée en continue. Lorsqu'une solution d'intelligence artificielle est lancée et mise en production, il est nécessaire d'effectuer immédiatement des tests en tenant compte des retours utilisateurs pour que l'algorithme continue de s'améliorer.

Un projet RH qui vous inspire ?

La classification européenne des aptitudes et compétences ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) et les travaux menés par l'Union européenne autour d'ESCO.

Pour aller plus loin

https://www.dgovkorea.go.kr/

GRÈCE

« QualiChain : la blockchain pour sécuriser les procédures du recrutement public grec. »

Embarquez avec nous en Grèce, avec **Nina Trifonopoulou**, Responsable de la communication du projet européen "**QualiChain**" au sein du Conseil Suprême grec pour la sélection du personnel civil (ASEP), une autorité indépendante responsable du recrutement dans le secteur public. Elle nous parle du projet européen "QualiChain" et de ses défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

La plateforme QualiChain permet aux organisations publiques de simplifier, améliorer et sécuriser l'ensemble de leurs procédures RH. L'objectif est d'utiliser la blockchain qui permet de stocker, partager et vérifier le niveau de qualification des candidats. C'est une préoccupation majeure pour la fonction publique car en Grèce, pour certains postes, les recruteurs publics recherchent notamment les candidats présentant le plus haut niveau de qualification. Ils doivent ainsi vérifier la compatibilité de leurs compétences en fonction de la fiche de poste. Cette évaluation prend du temps. Pour gagner en efficacité mais aussi en transparence et en objectivité, nous utilisons les innovations technologiques.

Grâce à la plateforme QualiChain, nous aidons les organisations publiques à simplifier, améliorer et sécuriser l'ensemble de leurs procédures RH. L'objectif est d'utiliser la blockchain en s'appuyant sur le potentiel des techniques algorithmiques et de l'intelligence artificielle pour stocker, partager et vérifier le niveau de qualification des candidats.

Pour mener ce projet pilote, nous avons répondu à un appel à projet européen auquel participent également des partenaires tels que le Portugal, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne. Nous travaillons avec plusieurs parties prenantes : les établissements d'enseignement supérieur, les employeurs publics et les citoyens.

La conviction de départ ?

Dès le départ, nous étions convaincus que l'introduction de la blockchain dans les procédures de recrutement offrirait de nombreux avantages et simplifierait nos process. En Grèce, nous évaluons les candidats sur la base de leur candidature et des documents annexes soumis par le biais d'une déclaration solennelle.

Ensuite, l'employeur se charge de valider le diplôme déclaré par le candidat ayant obtenu le meilleur score lors du processus d'évaluation. Avec Qualichain, la validation des diplômes universitaires se fait de manière automatisée et nous gagnons ainsi beaucoup de temps et de ressources.

Ce projet prouve que le numérique permet de moderniser les processus internes, les procédures de sélection et de recrutement dans la fonction publique et qu'il nous permet de fournir des services de qualité aux citoyens grecs.

Les étapes clés ?

En premier lieu, notre objectif est de démontrer et d'évaluer l'efficacité de la solution technologique QualiChain. Pour cela, nous testons régulièrement la combinaison de différentes technologies. Ensuite, il s'agit d'évaluer l'impact et les améliorations que la solution permet au service de l'ensemble des parties prenantes auxquelles elle s'adresse.

Pour les candidats, nous essayons de proposer les étapes les plus fluides possibles sur la plateforme. Dans un premier temps, les écoles, les universités et les centres de formation partenaires déclarent sur la plateforme le diplôme ou la certification obtenue par un citoyen.

Dès lors, il est invité à s'inscrire sur la plateforme QualiChain et à renseigner le plus exhaustivement possible son profil en ajoutant, sur une base déclarative, ses compétences, ses centres d'intérêt et ses éventuels critères de recherche d'emploi. Il est ensuite notifié lorsque des postes à pourvoir correspondent à son profil.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Nous préférons les appeler des défis plutôt que des difficultés. L'un des plus importants a été de faire correspondre l'ensemble des données pour que les spécificités de la fonction publique grecque s'adaptent à la nomenclature des systèmes d'information du Conseil Suprême grec pour la sélection du personnel civil (ASEP) et de la plateforme QualiChain.

Le respect de la réglementation grecque et européenne, notamment en matière de RGPD, a constitué un autre défi. En outre, il faut souligner qu'intégrer une nouvelle plateforme de gestion des candidatures représente un véritable challenge pour faire évoluer nos pratiques RH.

L'enseignement que vous retenez ?

Ce projet nous a montré l'importance et les bénéfices de la collaboration pour mener un chantier de cette envergure. La fonction publique a montré qu'elle était ouverte à l'innovation mais nous ne devons pas perdre de vue le fait qu'il faut du temps pour faire changer les pratiques et adopter ce type de nouvelles technologies.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Notre capacité à travailler ensemble. En effet, nous avons réussi à mobiliser 26 personnes d'horizons très différents pour constituer l'équipe projet. Ensemble, nous avons su impulser une organisation innovante, explorer de nouvelles technologies et impulser une dynamique de changement. Nous sommes fiers du travail effectué.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Nous pensons que l'utilisation de la technologie Blockchain dans les processus de recrutement public, et plus précisément la validation des diplômes académiques en direct, permet un gain de temps important et offre un grand nombre d'avantages pour le secteur public. C'est pourquoi nous souhaitons désormais familiariser les décisionnaires à cette nouvelle technologie afin de la déployer le plus largement possible.

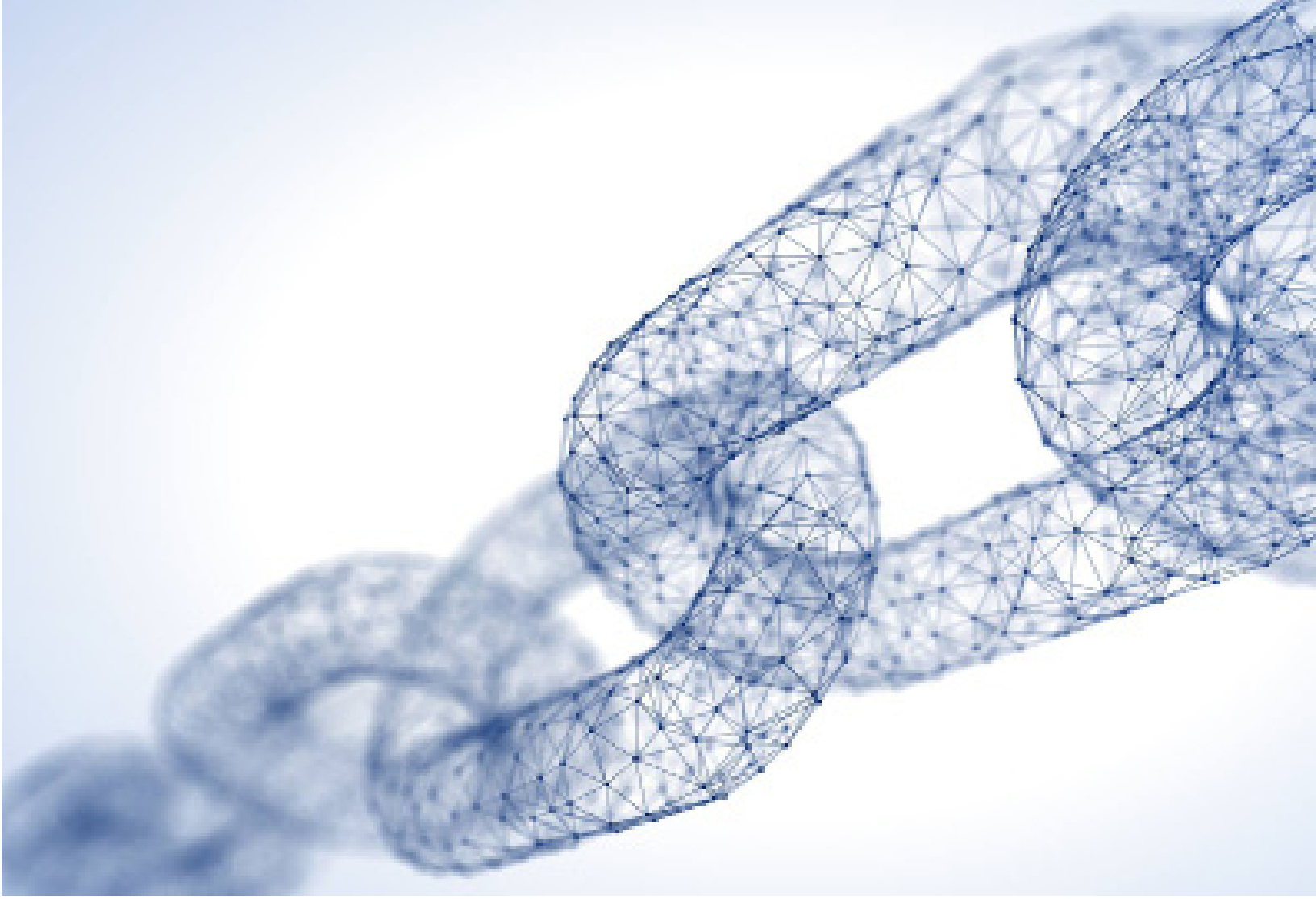
Nous souhaitons également lancer une consultation auprès de l'ensemble des parties prenantes. L'objectif est de les accompagner dans la prise en main de la plateforme afin qu'ils puissent tirer pleinement parti du potentiel qu'elle offre.

Nous espérons également affiner la plateforme en développant de nouvelles certifications de formations et de qualifications numériques, en lien avec la stratégie de transformation digitale du Conseil Suprême grec pour la sélection du personnel civil (ASEP) et avec la stratégie numérique nationale.

En tant que technologie de stockage d'informations inaltérables, nous veillerons également à améliorer l'ensemble du cycle de vie des certifications de formations, y compris les processus d'archivage, de gestion et de vérification. Il s'agit là d'améliorer considérablement l'efficacité du processus de sélection en termes de temps, de sécurisation des données et de transparence des procédures.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Nous devons faire en sorte que la législation actuelle qui protège les données personnelles dans l'Union Européenne s'adapte aux spécificités de la blockchain. Nos experts juridiques suivent de près les réflexions en cours qui touchent à la transparence et au respect de la vie privée. Nous sommes très attachés à la sécurisation et à l'anonymisation des données.



Un projet RH qui vous inspire ?

Sans aucun doute, tous les projets qui touchent aux nouvelles technologies en général et à la Blockchain en particulier. Ces projets offrent des possibilités nouvelles illimitées. Nous sommes ravis d'être le premier organisme public de recrutement en Grèce à explorer cette technologie disruptive. Nous continuerons à explorer son potentiel et à sensibiliser le secteur public aux avantages de la plateforme QualiChain.

Pour aller plus loin

https://qualichain-project.eu/

La mobilité interne se débarrasse petit à petit de son image négative et tend à être favorisée pour les avantages qu'elle représente (intégration plus rapide d'un agent, réponse aux éventuelles difficultés de recrutement sur certains postes, développement d'une culture commune et diminution des coûts de recrutement traditionnel).

Océane Lacherie
UX Designer chez Profil Public

Mobilité

BELGIQUE

« Talent Exchange : un réseau pour favoriser la mobilité professionnelle des agents publics belges. »

Embarquez avec nous en Belgique, avec **Ariane VAN CUTSEM**, coordinatrice du réseau **Talent Exchange** permettant de fluidifier les mobilités au sein du secteur public.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

Talent Exchange est le premier réseau de mobilité temporaire du secteur public belge. Il vise à capitaliser sur le talent des agents publics en leur permettant via la plateforme numérique de réaliser un détachement jusqu'à 12 mois pour aider une autre organisation publique à lancer un projet spécifique ou impulser une dynamique de changement dans une logique proche de celle du mécénat de compétences.

Le défi à relever était donc d'attirer de nouvelles compétences pour impulser des dynamiques de changement au cœur des institutions partenaires. Et cela, en développant les mobilités entre organisations publiques de manière flexible, dynamique et avec le moins de freins budgétaires et administratifs possibles.

L'objectif ? Capitaliser sur le talent de nos agents publics.

La conviction de départ ?

Les agents publics sont eux-mêmes en recherche de changement. Ils sont de plus en plus nombreux à souhaiter varier leurs missions, sans devoir changer de métier ou quitter le secteur public. Ces talents en quête de nouveaux défis souhaitent diversifier leurs environnements de travail et découvrir de nouvelles politiques publiques. C'est ce que nous permettons via Talent Exchange.

Les fonctionnalités clés ?

La plateforme Talent Exchange permet de faciliter les recrutements : les procédures sont plus souples et les entretiens moins formatés. Pour candidater, il suffit d'être fonctionnaire dans une des organisations participantes.

C'est un modèle vertueux car les candidats sont tout de suite opérationnels. Sans ce système, les organisations d'accueil n'auraient souvent ni les budgets, ni les compétences internes pour former à la conduite du changement. Avec ce système, nous capitalisons sur le talent de nos propres collaborateurs.

En interne, ensuite, il faut mettre en place les bonnes conditions d'accueil pour que l'intégration temporaire de ces agents soit l'occasion de porter un regard neuf sur les méthodes de travail en place. Une fois la mission réalisée, les agents rejoignent leurs organisations d'origine et y apportent souvent de nouvelles compétences et une plus-value tirée de cette expérience.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Faire une mobilité professionnelle, c'est s'acclimater à une nouvelle culture de travail. Il faut s'intégrer dans un collectif et impulser, en même temps, une dynamique de remise en question de son organisation et de ses méthodes.

L'objectif du réseau est de trouver la formule qui va convenir aux 3 parties : le collaborateur, l'organisation de départ et celle d'accueil. C'est un système qui fonctionne plutôt bien car il est fondé sur le volontariat, c'est-à-dire que les participants partagent des principes et un socle de valeurs : ils ont l'envie d'innover et sont ouverts à la diversité des profils et des points de vue. Ce qui est important, à mon sens, c'est que ce système contribue à renforcer une culture de confiance au sein des administrations.

L'enseignement que vous retenez ?

Les collaborateurs ont parfois peur d'exprimer leur envie de mobilité. Ils craignent d'être "cadenassés" au sein d'une organisation. Si la culture managériale était davantage basée sur la confiance, la gestion des talents serait beaucoup plus fluide. Faire circuler les talents et les compétences, c'est essaimer l'efficience et l'innovation dans tout notre service public.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Je peux vous parler de mon expérience personnelle. A l'origine, je suis ingénieure, formée à l'école Polytechnique. De formation, j'ai une culture métier très rationnelle tournée vers les aspects techniques, la qualité et la réglementation. En prenant l'initiative de faire une mobilité pour coordonner le réseau Talent Exchange, j'ai saisi l'opportunité de me tourner vers une culture métier différente, avec plus de relationnel et plus de créativité. C'est également, pour moi, un moyen d'entrer en résonance avec mes valeurs.

Ayant expérimenté la mobilité public-privé plus tôt dans mon parcours, j'ai la conviction que la diversité des expériences est une grande richesse dans le monde professionnel. Évoluer sans cesse, continuer d'apprendre tout au long de sa carrière, rencontrer de nouveaux collaborateurs, c'est une chance. Aujourd'hui, je suis fière de revenir grandie de cette expérience dans mon secteur métier d'origine.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Depuis la création du réseau, nous sommes passés de 3 à 21 organisations partenaires. Dans tous les changements d'échelle, il y a le risque de perdre en flexibilité. Un gros travail est donc engagé pour continuer de simplifier les démarches administratives et de fluidifier les mobilités temporaires. Nous souhaitons ainsi pérenniser les acquis mais également renforcer et étendre la notoriété du réseau.

Nous sommes ouverts à toutes les organisations, aussi bien au niveau fédéral qu'au niveau régional. Les communes mais également les groupes parapublics peuvent nous rejoindre : toutes les cultures organisationnelles ont quelque chose à apporter au réseau.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Les crises et le contexte changeant que nous vivons montrent l'importance d'assouplir les procédures pour recruter rapidement et temporairement des compétences spécifiques. Nos institutions, grâce au numérique, sont de plus en plus connectées les unes aux autres.

C'est une véritable opportunité pour accroître les mobilités internes et promouvoir de nouveaux systèmes d'échange, mieux adaptés aux défis RH à venir. Le travail intérimaire commence, à titre d'exemple, à émerger dans le service public belge.

Pour aller plus loin

https://www.talentexchange.be/fr

“

La mobilité c’est permettre aux acteurs publics de se développer professionnellement dans un esprit d’ouverture en découvrant d’autres contextes de travail.

Anne Hellemans

Directrice générale adjointe au Ministère de l’Education de la Fédération Wallonie-Bruxelles, organisation participante du programme Talent Exchange.

CANADA

« Nuage de talents : une plateforme pour attirer les profils tech vers le secteur public canadien. »

Embarquez avec nous au **Canada**, avec **Geneviève Sicard**, Cheffe des Affaires publiques au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Elle nous parle de la plateforme « Nuage de Talents » et de ses défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

"Nuage de Talents" est une plateforme lancée en 2017 permettant de valoriser les opportunités d'emploi liées à certains projets gouvernementaux nécessitant le recrutement rapide d'emplois à durée déterminée et ce, principalement dans le secteur du numérique.

La conviction de départ ?

Nous avons la conviction que le numérique permet de faciliter l'attractivité RH du Gouvernement. D'une part, les plateformes digitales ont l'avantage de toucher davantage de candidats grâce à leur diffusion très large des offres d'emploi. D'autre part, elles permettent de mieux identifier les recrutements internes possibles ainsi que les éventuels besoins en compétences externes.

Plus que jamais, nous devons diversifier nos recrutements. Nous devons intégrer de nouvelles compétences et séduire de nouveaux profils de candidats. Pour améliorer notre attractivité, il est indispensable de prendre un virage numérique.

Les étapes clés ?

Au cours des trois premières années, nous étions en phase d'expérimentation. Nous nous sommes penchés sur la façon dont nous pouvions constituer un vivier de talents opérationnels pour mener les projets du gouvernement et répondre aux grands enjeux sociétaux. Il s'agissait également de concurrencer le secteur privé qui, sur le marché des talents du numérique, avait une longueur d'avance sur le secteur public.

Pour cela, nous avons automatisé certaines des parties les plus longues du processus d'embauche. Nous avons ainsi tenté d'améliorer chaque étape du processus de recrutement : définition du poste, choix de la procédure, sélection, accueil et intégration.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Les talents commencent à abandonner le processus de recrutement dans les deux premières semaines si on ne communique pas avec eux sur les prochaines étapes. Dans le contexte de guerre des talents que nous vivons, la plus grande difficulté à surmonter est celle de maintenir l'attention des candidats. Pour améliorer les procédures RH, il faut miser sur l'humain !

L'enseignement que vous retenez ?

Que les bénéfices sont nombreux : diversification de nos viviers de candidats, meilleure lisibilité sur les projets phares du gouvernement… Nous avons recruté des talents dans tout le pays et touché des candidats qui, sans la plateforme, ne se seraient peut-être pas intéressés au secteur public.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Les questions liées à l'avenir du travail nous passionnent. Nous sommes fiers, à chaque fois que nous réussissons à impulser un nouveau modèle de recrutement allant vers plus de diversité, plus d'inclusion et permettant de réduire les préjugés à l'embauche.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Nuage de talents, en tant que projet, est officiellement terminé. L'expérimentation au cours des trois dernières années a permis d'identifier de nombreuses solutions et d'obtenir diverses idées sur les moyens d'améliorer les procédures de recrutement dans le service public.

L'intégration d'une nouvelle méthode de recrutement par CV anonyme attire, par exemple, de plus en plus l'attention. La plateforme a permis d'accélérer considérablement les délais d'embauche par rapport à la moyenne du gouvernement du Canada.

L'étape d'après consiste à faire en sorte que, partout où les organisations du secteur public en ont besoin, elles puissent s'inspirer de ces idées pour améliorer leurs propres procédures internes. Les leçons tirées de ce projet sont applicables dans toutes les collectivités et dans tous les ministères

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Pendant la crise, nous avons utilisé les fonctionnalités de la plateforme "Nuage de talents" pour créer la Réserve de talents du gouvernement. Dans un monde qui change de plus en plus vite, nous devons anticiper au maximum les potentielles crises à venir en misant sur des outils permettant de mobiliser rapidement des talents.

Pour aller plus loin

https://talent.canada.ca/fr/

Méthodes de travail

ESTONIE

« Accelerate Estonia : un accélérateur de coopérations public / privé pour relever les défis de demain. »

Embarquez avec nous en **Estonie**, avec **Elis Tootsman**, Responsable des partenariats stratégiques chez Accelerate Estonia et découvrez ses défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

Développé par le Ministère de l'Economie, Accelerate Estonia est un programme national d'innovation destiné à expérimenter de nouvelles solutions qui nécessitent l'appui du secteur public. L'enjeu ? Accélérer l'innovation et expérimenter des solutions du secteur privé qui n'auraient pas vu le jour autrement : trop chères à mettre en place pour une simple startup, présentant des barrières juridiques à lever…

Via Accelerate Estonia, nous avons décidé de réunir l'innovation du secteur public et du secteur privé pour relever ensemble de grands défis sociétaux. Nous combinons ainsi l'urgence des start ups et l'impact du secteur public pour tester, valider et construire très rapidement des solutions.

La conviction de départ ?

Nous sommes convaincus du pouvoir de la coopération entre secteur public et privé pour relever de grands défis. L'Estonie est d'ailleurs un des pays les plus innovants au monde grâce à une logique de coopération gagnante entre ses secteurs privés et publics. Nous sommes persuadés qu'ensemble, nous avons la capacité de changer les choses, même en période de crise !

Pendant le confinement, nous avons d'ailleurs organisé le premier hackathon mondial pour lutter contre la crise sanitaire : le "Global Hack". Cette initiative a permis en un temps record de trouver des solutions innovantes pour faire face à la crise sanitaire. En seulement six heures, nous avons réussi à obtenir 96 idées et réuni plus de 830 personnes.

Les étapes clés ?

Avec le soutien du Ministère de l'Economie, Accelerate Estonia a été créé au printemps 2019. Nous avons ensuite lancé notre premier appel à expérimentation en décembre pour relever deux défis majeurs : la santé mentale et la transition écologique. A chaque appel, des porteurs de projets se positionnent et nous sélectionnons les meilleurs. Ils doivent ensuite pitcher devant des représentants institutionnels en démontrant l'intérêt stratégique d'une expérimentation pour le secteur public. Ceux qui sont retenus font ainsi partie de notre programme d'innovation.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Elle est inhérente au secteur public qui a l'habitude de réaliser des grands plans stratégiques... mais peu d'expérimentations. Il n'est donc pas toujours évident pour les collaborateurs du secteur public de se dégager du temps pour prendre part aux expérimentations qui ne font pas partie de leur feuille de route ou de leurs priorités.

Nous avons résolu en partie ce problème car toutes nos expérimentations font partie de la feuille de route nationale du secteur public afin de répondre aux grands objectifs nationaux. Autrement dit, nous aidons notre secteur public à atteindre ses propres objectifs !

L'enseignement que vous retenez ?

Nous retenons plusieurs enseignements. Tout d'abord, tous les pays n'ont pas les mêmes infrastructures numériques que l'Estonie. Or c'est souvent un préalable pour que nos expérimentations puissent se développer également rapidement à l'international. Nous développons ainsi de forts partenariats internationaux avec des pays ayant les infrastructures numériques existantes ou souhaitant les mettre en place.

Ensuite, pour que la coopération entre acteurs publics et privés fonctionne, il faut que chaque partie prenante du programme perçoive sa valeur ajoutée et le bénéfice (personnel ou pour son organisation) qu'elle en retire. L'objectif principal est que chacun puissent avoir accès à des solutions, à des données inédites, ainsi qu'à des réseaux et à des opportunités uniques de coopération.

Nous avons ainsi réfléchi à une proposition de valeur pour chaque partie prenante du programme en s'interrogeant au préalable : pourquoi cette organisation publique rejoindrait Accelerate Estonia ? Qu'est-ce qu'elle a à y gagner ?

La réussite dont vous êtes fiers ?

Ce sont les projets qui émergent de nos programmes dont je suis la plus fière !

Il y a un projet par exemple qui s'appelle Know Your Customer (KYC). Avec ce service d'identification, une personne physique ou morale peut en quelques secondes partager avec son consentement les données nécessaires pour sécuriser une transaction (prêt bancaire, etc.).

Cela permet de rendre le processus plus rapide, plus fiable et de réduire les risques de blanchiment d'argent.

J'aime beaucoup aussi le projet "digital nomad health insurance" pour avoir une assurance santé valable dans tous les pays. Généralement les assurances santé ne sont valables que dans un seul pays. Cette solution permet également de donner des renseignements utiles comme le coût d'une opération en fonction du pays dans lequel on se situe.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Aujourd'hui, nous sommes en train de créer une grande plateforme nationale d'expérimentations. Par exemple, si vous êtes une start-up, une entreprise, une organisation nationale ou internationale et que vous avez une solution à tester, vous pouvez le faire chez nous, en coopération avec le secteur public estonien.

Notre objectif est que l'Estonie devienne une plateforme d'expérimentations mondiales ouverte à toute organisation innovante et ce grâce à toutes les ressources dont nous disposons ici : capital humain, infrastructures, données, startups, secteur public, etc.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Sans doute le soutien politique. Depuis l'organisation du hackathon "Global Hack" qui a mis en visibilité nos actions, nous bénéficions davantage de soutien.

Mais notre plus grand défi reste de nous assurer sur le long terme que le secteur public et ses décideurs nous voient comme un vrai programme d'innovation avec des perspectives d'avenir.

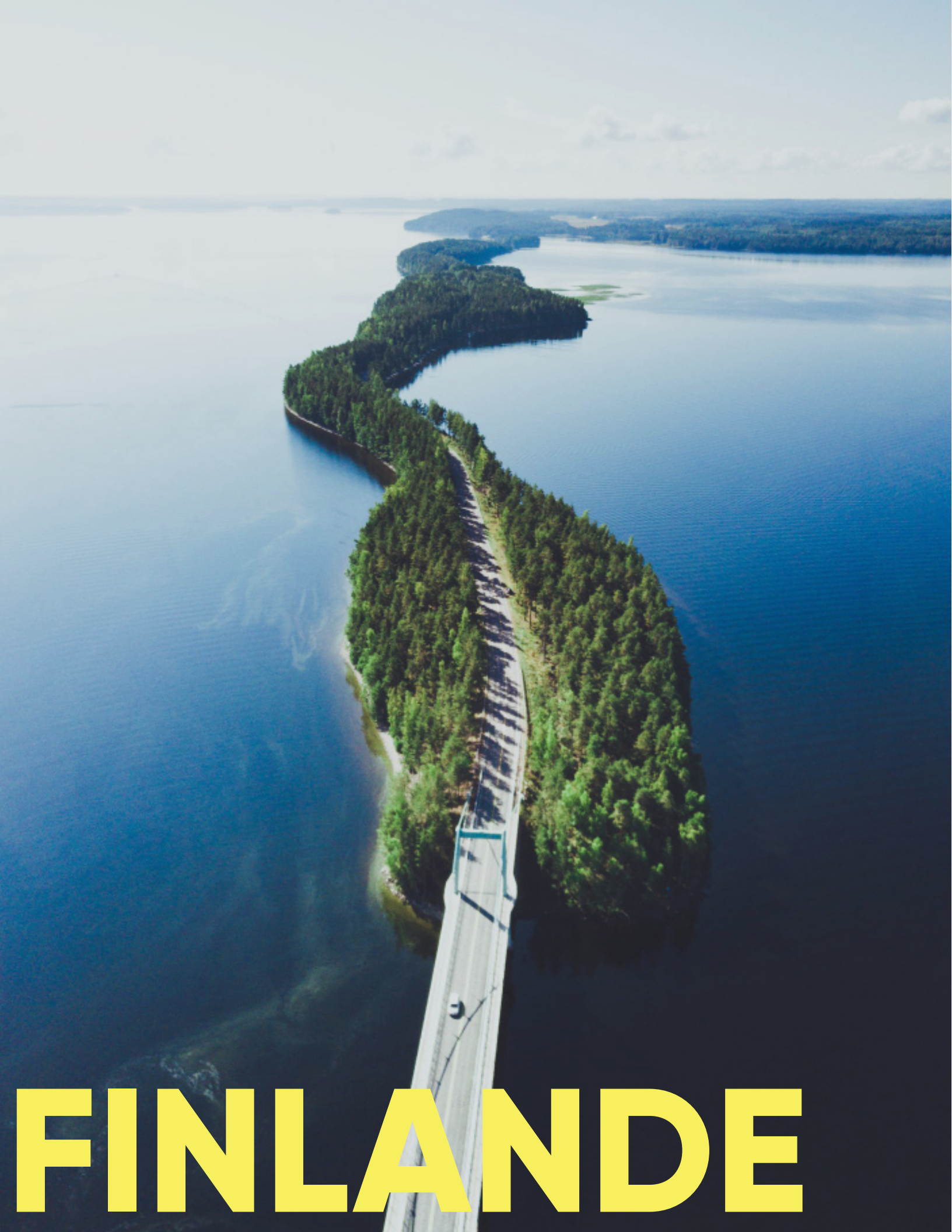
Pour le moment, nous disposons d'un budget de 4 millions d'euros jusqu'en 2023 mais pour être sûrs d'avoir encore 4 ou même 8 millions d'euros, nous devons être force de conviction. C'est un vrai travail de lobbying !

Un projet RH qui vous inspire ?

Nous nous intéressons à l'ensemble des travaux menés par les organisations internationales comme l'OCDE, la Commission européenne et les Nations Unies autour des enjeux de recherche et développement (R&D).

Pour aller plus loin

https://accelerateestonia.ee/



FINLANDE

« Worklab : un espace pour promouvoir le travail collaboratif dans l'administration finlandaise. »

Embarquez avec nous en **Finlande**, avec **Virpi Einola-Pekkinen**, Responsable du développement au Ministère des Finances, et découvrez ses défis RH.

LE PITCH DU PROJET

Le défi RH à relever ?

A mi-chemin entre un laboratoire d'innovation publique et un espace de coworking, Work 2.0 Lab est un espace collaboratif pour diffuser une nouvelle culture de travail au sein du secteur public finlandais. L'objectif est de pouvoir y mener des projets collaboratifs entre administrations. Il a vu le jour fin 2019 quand le Ministère des finances, le Trésor, le Sénat et le Département du numérique ont lancé une expérimentation pour quatre ans.

Quand un collaborateur du service public est confronté à un problème qu'il n'arrive pas à résoudre, il peut venir y travailler en mode collaboratif. C'est à la fois un lieu physique pour que les agents du service public puissent collaborer mais aussi une communauté en ligne. Nous offrons la possibilité de participer à des ateliers (sur place ou en ligne) en présence de facilitateurs.

Le défi est de faire travailler ensemble des collaborateurs du service public qui n'en auraient pas eu l'opportunité ! L'enjeu est de passer d'une culture de travail en silo à une culture de la collaboration au sein de l'administration.

La conviction de départ ?

Travailler différemment dans un état d'esprit beaucoup plus ouvert sur le monde extérieur. Ainsi le réseau des collaborateurs du service public peut contribuer à relever certains défis communs. Pour parvenir à une culture de la collaboration, nous insistons sur six points clés qui guident notre démarche : avoir un état d'esprit curieux, s'ouvrir aux autres, explorer de nouvelles thématiques, laisser tomber ses préjugés, laisser les idées venir et mettre en œuvre rapidement.

Les étapes clés ?

Le Work 2.0 Lab n'est pas né du jour au lendemain. Nous avons d'abord beaucoup acculturé l'administration aux nouvelles méthodes de travail et à un état d'esprit collaboratif. Ce sont ces nouvelles méthodes qui ont fait émerger le besoin. L'enjeu était ensuite de convaincre le Ministère de l'importance d'un espace ou d'une plateforme de collaboration.

LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

La plus grande difficulté à surmonter ?

Les ressources tout d'abord. Au début, nous n'avions pas de budget propre, ni de personnel permanent dédié au lieu. Notre modèle reposait beaucoup sur la motivation des collaborateurs qui bénévolement contribuaient à faire vivre le lieu et la communauté. Comme ce type de projets est en dehors des silos classiques, il n'est pas rattaché au budget d'une direction. Mais ce type de projets nécessite aussi des ressources que nous avons aujourd'hui réussi à avoir.

Nous avons créé le Work 2.0 Lab juste avant cette période de pandémie inédite. Après quelques mois d'exercice, nous avons dû fermer le lieu de mars à juin et basculer en format digital. Nous avons dû revoir toute notre organisation pour nous réinventer car il est plus facile d'animer des ateliers collaboratifs en présentiel qu'à distance. Nous avons finalement développé petit à petit la communauté collaborative en ligne avec des ateliers digitaux.

L'enseignement que vous retenez ?

La localisation d'un tel espace est très importante ! Nous avons une situation stratégique au centre d'Helsinki et à proximité de l'ensemble des institutions. Ainsi les collaborateurs peuvent venir facilement travailler au Work 2.0 Lab.

Nous retenons aussi qu'il est essentiel de créer une atmosphère inspirante au sein du lieu et de la communauté pour se sentir à l'aise et pouvoir facilement demander des conseils. Par exemple, s'il y a un atelier en cours, il est possible de s'y joindre à tout moment.

Nous avons toujours cru à la nécessité d'avoir des hôtes et des facilitateurs : des hôtes pour guider les collaborateurs qui arrivent au Lab et qui n'en connaissent pas le fonctionnement et des facilitateurs pour animer nos ateliers. Que ce soit en présentiel ou à distance, chaque collaborateur peut réserver un créneau et solliciter un facilitateur.

La réussite dont vous êtes fiers ?

Du Work 2.0 Lab en lui-même ! Nous en sommes fiers car nous avons dû faire preuve de persuasion auprès de nos décideurs pour que l'expérimentation voie le jour.

ET APRES ?

Les prochaines étapes du projet ?

Nous passons à une approche plus systémique et créer « Ecosystems School », une école collaborative pour apprendre les uns des autres. Les collaborateurs du service public pourront soumettre des problèmes et nous les aidons à les résoudre en créant l'écosystème autour de ce problème et en activant les bons partenaires dans une logique collaborative.

C'est tout l'enjeu de réunir sur une même plateforme les porteurs de projets et ceux qui pourront résoudre le problème identifié en fonction de leurs compétences. Nous allons dans ce but expérimenter la plateforme Skill Hive.

Les défis RH qui restent à surmonter ?

Avant la crise, beaucoup de personnes étaient sceptiques et ne croyaient pas aux nouveaux espaces de travail. Depuis, il y a un vrai progrès mais il est toujours nécessaire de faire de la pédagogie autour de lieux comme le Work 2.0 Lab qui reste une expérimentation jusqu'en 2023.

Un projet RH qui vous inspire ?

Le Mindlab dannois, bien qu'il ait fermé, est inspirant car c'est l'un des pionniers parmi les laboratoires d'innovation.

Pour aller plus loin

https://tyo-2-0-lab.fi/

LE REGARD DE L'OCDE

Ouverture sur le futur du service public & le défi de son attractivité à l'international.

Par Dónal Mulligan, Analyst - OECD Directorate for Public Governance

La pandémie de Covid-19 a profondément renforcé l'importance du secteur public. Les confinements dans de nombreux pays de l'OCDE ont accéléré les changements rapides dans la façon dont les fonctionnaires travaillent, et dans la façon dont le public pense à la fonction publique. Certains de ces changements étaient déjà en cours avant même la pandémie. D'autres aspects - tels que les réunions hybrides et le télétravail - ne sont pas nouveaux, mais l'ampleur de leur utilisation l'est.

La suite de la pandémie de COVID-19 peut être l'occasion de renforcer l'image de la fonction publique en tant qu'employeur, en mettant l'accent sur l'innovation, l'agilité et l'impact. Mettre en œuvre l'agenda 2030, progresser sur le climat, accélérer la numérisation des services publiques – tous ces exemples et bien d'autres exigent des fonctionnaires compétents et motivés. Cela suppose cependant des systèmes d'emploi et de gestion publics capables d'attirer, de recruter et de fidéliser les meilleurs talents.

Est-ce que la fonction publique attire toujours ? C'est une question que se posent beaucoup d'administrations à travers le comité d'Emploi et gestion publics de l'OCDE, illustrant la dimension internationale de cet enjeu.

Les candidats potentiels possédant des compétences recherchées, par exemple dans les domaines du numérique ou des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM), ont une grande variété de choix d'employeurs. De surcroit, il existe de plus en plus de possibilités de travailler pour le bien public sans nécessairement occuper un poste dans l'administration ou passer un concours. Les ONG, les jeunes entreprises - en particulier le secteur "Tech4good" - et même les services de RSE des grandes entreprises sont en concurrence avec le secteur public pour attirer les meilleurs talents sensibles au bien commun.

L'attraction et la sélection sont donc deux aspects essentiels du recrutement qui renforcent les capacités du service public : sans stratégie efficace pour atteindre les candidats, les processus de recrutement souffriront d'un manque de volume de candidats, et par conséquent potentiellement de qualité. Sans mise à jour réguliere, les processus de sélection risquent de ne pas suivre l'évolution des besoins en compétences – d'où les interrogations sur l'avenir du concours dans certains pays de l'OCDE. Dans la pratique, les systèmes de recrutement du secteur public doivent coordonner l'ensemble des activités de bout en bout : image de marque de l'employeur, offres d'emploi, candidatures, tests et processus de sélection - ainsi que l'accueil et l'on-boarding des employés.

Dans le contexte de déficit de compétences spécifiques, une communication efficace et une marque employeur peuvent aider les pays à attirer les talents dont ils ont besoin. Mais la réussite de ces activités peut nécessiter un changement d'état d'esprit pour aller au-delà des viviers de talents et des méthodes de recherche de candidats existants. Les candidats possédant des compétences en matière de données et d'informatique ne penseront pas nécessairement à un emploi dans le secteur public, surtout si ces compétences sont très recherchées dans le secteur privé. Et s'ils postulent, ils peuvent avoir des attitudes très différentes vis-à-vis des processus de recrutement par rapport aux candidats issus de milieux plus traditionnels de la politique publique.

Une question clé pour les professionnels des ressources humaines du secteur public est de déterminer dans quelle mesure leurs stratégies de recrutement sont proactives – ou non – et quelles sont les ressources dont ils disposent pour développer un engagement plus stratégique avec les types de candidats dont ils ont besoin. Dans certains cas, cela peut nécessiter un réexamen des procédures de publication des offres d'emploi ainsi qu'une meilleure coordination des messages et de la marque sur de multiples plates-formes telles que les sites de carrière du gouvernement et LinkedIn/Twitter.

Les professionnels des ressources humaines du secteur public pourraient ainsi être amenés à développer des compétences supplémentaires telles que la recherche de candidats, les techniques d'enquête, la gestion de la communauté, le recrutement sur le campus, etc. La fonction publique a effectivement beaucoup à offrir aux candidats – des parcours de carrière gratifiants, une variété de possibilités d'apprentissage, un travail axé sur la mission et la possibilité de servir le bien public.

Les exemples de pratiques RH innovantes présentés dans cette étude sont encourageants et suggèrent que la fonction RH est en train d'évoluer. L'OCDE continue d'explorer ces thèmes, notamment par le biais de publications récentes sur l'avenir du travail.

Pour aller plus loin

https://bit.ly/3j8u8bE

“

La suite de la pandémie de COVID-19 peut être l’occasion de renforcer l’image de la fonction publique en tant qu’employeur, en mettant l’accent sur l’innovation, l’agilité et l’impact.

profilpublic.fr

En partenariat avec :

casden

La banque coopérative
de la Fonction publique