

**AUDIT**

# Audit transversal des mesures relatives au personnel dans la perspective de l'évolution démographique

Office fédéral du personnel

---

## L'ESSENTIEL EN BREF

Au cours des dix prochaines années, environ un tiers des employés de l'administration fédérale atteindront l'âge de la retraite. À l'échelle de la Suisse, cette proportion est plus faible, car elle avoisine les 20 % de l'ensemble des personnes actives. Simultanément, la Confédération doit relever des défis supplémentaires liés à la numérisation et à d'autres évolutions comme la flexibilisation du monde du travail. Dans ce contexte, le Conseil fédéral a mis l'accent, dans le cadre de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale 2024-2027, sur l'évolution démographique dans l'environnement de travail numérique. L'Office fédéral du personnel (OPFER) est chargé de définir des mesures pour l'ensemble de l'administration fédérale visant notamment à renforcer l'attrait de l'administration fédérale en tant qu'employeur, à encourager la mobilité interne ou à uniformiser davantage les processus RH. La stratégie est mise en œuvre avec les ressources disponibles. Les départements et les offices sont priés d'analyser les effets du changement démographique à leur échelon et de prendre des mesures adaptées.

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a examiné si l'administration fédérale peut faire face aux défis associés au changement démographique. L'audit a montré que l'administration fédérale s'attelle à ceux-ci en mettant en place de nombreuses mesures dans les départements et les offices. Cette mise en œuvre décentralisée et l'hétérogénéité entre les départements constituent une gageure. Le CDF estime qu'il est nécessaire d'agir au niveau des différentes interfaces entre les acteurs, afin de mieux exploiter les synergies potentielles.

### Manque d'échanges entre les départements et les offices

Comme la part de personnes qui approcheront de l'âge de la retraite au cours des dix prochaines années varie d'un office à l'autre, les situations de départ des offices ne sont pas identiques. Les différences entre les offices concernent aussi leur taille et les profils de postes ou les spécialistes recherchés. C'est pourquoi les offices se fixent des priorités spécifiques en ce qui concerne les mesures qu'ils mettent en œuvre. Le CDF a constaté un manque d'échanges entre les offices des différents départements. Les exemples de réussite (bonnes pratiques) ne sont pas suffisamment communiqués, et certaines unités administratives sont mobilisées par des thématiques similaires sans le savoir. L'OPFER devrait donc collaborer avec les départements pour mettre en place les conditions permettant d'exploiter les synergies potentielles des mesures prises dans le domaine du changement démographique.

La stratégie concernant le personnel prévoit plusieurs mesures visant à encourager la mobilité interne, comme une bourse de l'emploi pour les apprentis et les stagiaires. L'OPFER devrait exploiter de manière systématique les avantages en termes d'efficacité qu'offrent les bourses de l'emploi et réfléchir dès le départ à la possibilité d'étendre leur champ d'application à ses employés fixes.