



Kanton Bern
Canton de Berne

Stratégie relative au personnel du canton de Berne

2020 à 2023

Office du personnel du canton de Berne

Janvier 2020

20-23

Avant-propos	3
Introduction	5
Axes stratégiques	7
Offrir des conditions d'engagement concurrentielles	7
Solliciter et encourager les cadres	11
Préparer le personnel à relever les défis présents et futurs	13
Renforcer les mesures de recrutement et de fidélisation du personnel	14

Avant-propos

Plus de 12 000 collaborateurs et collaboratrices fournissent chaque jour des prestations essentielles pour la population du canton de Berne, pour les entreprises et les organisations qui y sont établies ainsi que pour les communes bernoises et d'autres autorités. L'engagement et la qualification du personnel cantonal sont déterminants pour garantir un service public orienté vers la prestation de services. Si le canton de Berne employeur veut, à l'avenir encore, pouvoir recruter et s'attacher des collaborateurs et collaboratrices compétents, il doit déployer des efforts particuliers.

Le travail quotidien est aujourd'hui marqué par la transformation numérique, qui pénètre de plus en plus tous les domaines de l'existence. Cette évolution, qui va encore se renforcer à l'avenir, détermine aussi les attentes vis-à-vis des prestations fournies par les administrations publiques. Le canton doit donc adapter ses prestations aux nouvelles exigences. Il lui faut pour cela non seulement mettre en œuvre de nouvelles technologies, mais aussi veiller à ce que ses collaborateurs et collaboratrices soient constamment en phase avec le changement numérique et les exigences en évolution constante dans leur travail quotidien pour tirer parti des opportunités qui en découlent.

Le défi que doit relever le canton de Berne, en tant qu'employeur, peut se formuler comme suit : le canton de Berne doit être perçu comme un employeur attrayant qui parvient à recruter des collaborateurs et collaboratrices disposant des compétences nécessaires aux plan personnel et professionnel, à les fidéliser et à les faire évoluer, afin d'accomplir dans la qualité requise ses tâches variées et, pour la plupart, en constante mutation.

Avec sa Stratégie relative au personnel du canton de Berne pour les années 2020 à 2023, le Conseil-exécutif montre comment il entend relever ce défi au cours des quatre prochaines années. Le Conseil-exécutif remercie toutes les personnes impliquées, en particulier les cadres et les spécialistes du personnel, pour leur engagement dans la mise en œuvre de la présente version actualisée de la Stratégie relative au personnel.

Le Conseil-exécutif du canton de Berne
Le 11 décembre 2019

Introduction

La Stratégie relative au personnel du canton de Berne pour les années 2020 à 2023 regroupe dans un même document les mesures de politique du personnel des quatre prochaines années. Les quatre axes stratégiques définis pour la Stratégie relative au personnel du canton de Berne de 2016 à 2019 s'étant révélés appropriés, ils ont été repris tels quels dans la présente version actualisée de la stratégie – ce qui permet aussi au Conseil-exécutif de garantir la continuité de sa politique relative au personnel. Chaque axe stratégique se décline en objectifs de politique du personnel qui doivent être atteints par le biais de 21 mesures concrètes.

Pour le Conseil-exécutif, il est capital que la conception de ces mesures tienne compte de l'égalité entre hommes et femmes. En plus de mesures directes, le gouvernement entend aussi placer la politique de l'égalité au cœur de tous les efforts déployés en matière de politique du personnel. La Stratégie relative au personnel doit aussi favoriser le bilinguisme dans l'administration cantonale et contribuer à l'intégration professionnelle des personnes pour qui l'accès au marché de l'emploi est difficile. Le bilinguisme est en effet nécessaire pour que l'administration cantonale puisse accomplir sa mission de service en faveur de l'ensemble de la population du canton, dans les deux langues officielles. Pour cela il faut des agents et agentes bilingues, mais aussi du personnel et des cadres des deux langues officielles.

Comme la Stratégie relative au personnel pour les années 2016 à 2019, la présente stratégie actualisée s'applique seulement au personnel cantonal au sens strict, c'est-à-dire aux collaborateurs et collaboratrices des sept Directions, de la Chancellerie d'Etat, des autorités judiciaires, des Services parlementaires, du Contrôle des finances et de l'autorité de surveillance de la protection des données. Par contre, elle ne concerne pas les membres du corps enseignant ni le personnel des hautes écoles cantonales.

La présente Stratégie relative au personnel se focalise sur une sélection d'objectifs de politique du personnel et vise ainsi à cibler l'orientation de la politique du personnel pour les années 2020 à 2023. Elle n'a pas pour but de développer certains aspects organisationnels des travaux relatifs au personnel. Néanmoins, le canton de Berne est actuellement intensément occupé à vérifier et à professionnaliser les processus relatifs aux ressources humaines (RH) dans le cadre du projet de progiciel de gestion intégré ERP (Enterprise Resource Planning), et ce principalement afin d'uniformiser les processus RH et d'améliorer sensiblement le support système.



Offrir des conditions d'engagement concurrentielles

Le canton de Berne est en concurrence avec de nombreux grands employeurs de renom sur le site économique bernois pour le recrutement de personnel. Dans cette situation, il doit offrir des conditions d'engagement attractives s'il veut recruter, et aussi s'attacher, de nouveaux collaborateurs et collaboratrices.

Il y a encore quelques années, le canton de Berne accusait un retard salarial considérable par rapport à la concurrence, particulièrement pour le personnel âgé d'environ 30 à 45 ans. Depuis la révision de 2013 de la législation sur le personnel cantonal et le statut du corps enseignant bernois, ces différences ont été largement comblées grâce à l'affectation de moyens suffisants à la progression individuelle des traitements. Il faut poursuivre sur cette voie pour éviter que le canton n'accuse un nouveau retard salarial par rapport à ses concurrents sur le marché du travail.

Mais des conditions d'engagement attractives ne se limitent pas à une rémunération compétitive. Le canton de Berne veille depuis toujours avec détermination à ce que son personnel puisse concilier de façon optimale travail, famille et loisirs. Il entend préserver cet atout et le renforcer à l'avenir.

Parmi les axes de développement du programme gouvernemental de législature 2019 à 2022 figure l'intégration sociale et professionnelle rapide et durable des personnes dont les performances sont limitées et des autres personnes défavorisées. En sa qualité d'employeur, le canton de Berne doit faire figure d'exemple dans ce domaine.

Objectifs de politique du personnel

O1 Le canton de Berne offre une rémunération conforme aux performances et au marché, et exempté de toute discrimination.

Mesures correspondantes

M1.1 Affecter des moyens financiers suffisants à la progression individuelle et à la progression générale des salaires¹

M1.2 Evaluer le modèle d'horaire de travail fondé sur la confiance

M1.3 Vérifier régulièrement l'égalité salariale entre hommes et femmes

M1.4 Etendre l'allocation de travail de fin de semaine au samedi matin

¹ La législation sur le personnel cantonal et celle sur le statut du personnel enseignant fixent pour objectif, depuis la révision de 2013, de mettre à disposition suffisamment de moyens pour la progression salariale individuelle, de sorte que les agents et agentes puissent atteindre à long terme le maximum de leur classe de traitement. Il est donc prévu d'affecter chaque année 1,5 pour cent de la masse salariale à la progression individuelle des salaires.

O2 Le canton de Berne favorise l'égalité et la diversité, et continue d'encourager une conciliation optimale du travail, de la famille et des loisirs.

Mesures correspondantes

M2.1 Mettre en œuvre l'initiative « Work Smart » : encourager de manière ciblée le travail à domicile et le travail mobile en tenant compte des besoins du service

M2.2 Sensibiliser le personnel pour qu'il exploite, en tenant compte des besoins du service, les potentiels offerts par les différentes options de temps partiel et de flexibilité du degré d'occupation (encourager de manière ciblée le temps partiel et le partage de poste est en principe aussi possible pour les cadres, appuyer la réduction du degré d'occupation pour une durée déterminée de personnes qui prennent des proches en charge)

M2.3 Examiner les possibilités d'intégration professionnelle des personnes pour qui l'accès au marché de l'emploi est difficile (ORP, AI, écoles spécialisées, aide sociale, domaine de l'asile et des réfugiés) et de compensation des charges supplémentaires correspondantes puis, à partir de cela, formuler le cas échéant des mesures

M2.4 Réviser les réglementations sur les horaires de travail pour aboutir à des règles parfaitement claires et simples (surtout concernant les congés de courte durée, le travail à temps partiel et le travail mobile)

M2.5 Examiner le cofinancement de places en garderie en tenant compte du nouveau système des bons de garde (suppression de l'ACE sur les places de crèche)

Solliciter et encourager les cadres

Les cadres jouent un rôle déterminant à plusieurs égards. Ils ont une grande influence sur la satisfaction, la productivité mais aussi la santé des collaborateurs et collaboratrices qu'ils dirigent, soutiennent et accompagnent dans leur travail.

Les cadres sont donc tenus de développer constamment leurs compétences de direction et d'adapter leur style de direction en situation. L'employeur canton de Berne les soutient dans ces tâches par des offres et instruments appropriés. A l'heure actuelle, les formes de travail flexibles et les évolutions permanentes dans le travail au quotidien constituent un défi particulier pour les cadres dirigeants.

Objectif de politique du personnel

O3 Les cadres montrent l'exemple. Ils dirigent de manière compétente et conformément aux valeurs définies par le canton de Berne en matière de direction.

Mesures correspondantes

M3.1	Promouvoir la mise en œuvre spécifique et l'ancrage des Principes de direction dans les unités administratives
M3.2	Imposer la réalisation périodique d'un feedback sur les cadres adapté aux conditions générales (favoriser et ancrer une culture du feedback dans l'administration cantonale)
M3.3	Préparer les cadres à diriger les collaborateurs et collaboratrices ayant des formes de travail et des types d'horaires de travail flexibles (travail à temps partiel, travail mobile, travail à domicile, etc.)
M3.4	Soutenir et renforcer les cadres et les spécialistes RH pour réussir la gestion du changement



Préparer le personnel à relever les défis présents et futurs

Les technologies et les procédures numériques font aujourd'hui partie intégrante de notre quotidien et marquent de leur empreinte notre société et notre économie. Cette évolution, qui va encore se renforcer à l'avenir, détermine aussi les attentes des usagers et usagères vis-à-vis des produits et services fournis par les administrations publiques. Le canton doit donc adapter ses prestations en conséquence. Il lui faut pour cela non seulement mettre en œuvre de nouvelles technologies, mais aussi faire en sorte que son personnel puisse exploiter de façon optimale les opportunités qu'offre l'évolution numérique et en gérer les risques de manière responsable.

Parallèlement à l'évolution numérique, de nombreux collaborateurs et collaboratrices sont exposés à d'autres changements dans leur

environnement de travail : le cadre légal évolue, les efforts d'économie entraînent des modifications dans les tâches à accomplir, la clientèle a des besoins différents, etc. Ces évolutions posent divers types de défis aux collaborateurs et collaboratrices. Ils doivent d'une part adapter leurs compétences aux nouvelles conditions cadres, mais les changements et une forte charge de travail constituent d'autre part souvent des contraintes qui peuvent avoir des répercussions négatives sur la santé.

Dans ces conditions, l'employeur canton de Berne est tenu de soutenir activement son personnel dans son perfectionnement et de mettre en place des offres à cet effet.

Objectif de politique du personnel

O4 Les agents et agentes sont préparés à relever les défis présents et futurs.

Mesures correspondantes

M4.1	Analyser les conséquences (chances et risques) de l'évolution numérique pour les agents et agentes cantonaux, puis formuler des mesures appropriées
M4.2	Préparer les agents et agentes cantonaux à aborder les changements et à les considérer comme une chance (gestion du changement)
M4.3	Réexaminer le système d'évaluation de l'EEP et la gratification (progression individuelle du traitement, primes de performance)

Renforcer les mesures de recrutement et de fidélisation du personnel

L'employeur canton de Berne peut miser avec assurance sur les atouts manifestes qui sont les siens : il propose des tâches motivantes qui font sens et des postes exigeants avec des possibilités d'évolution ; c'est un partenaire fiable et stable à une époque de changement rapide ; il montre l'exemple en matière d'égalité des sexes et offre des possibilités pour concilier de façon optimale travail, famille et loisirs.

Les atouts du canton de Berne, en tant qu'employeur, sont encore méconnus de nombreux collaborateurs et collaboratrices potentiels. Il lui faut donc mieux mettre en avant sa proposition de valeur vis-à-vis de l'extérieur. Pour atteindre cet objectif, il doit adopter des mesures ciblées de marketing du personnel, transformer le portail actuel des offres d'emploi en « portail des carrières » et utiliser les plateformes des réseaux sociaux comme canal de recrutement et de marketing. Des mesures restant à définir pour la mise au concours des postes doivent aussi permettre d'accroître la proportion de personnel francophone dans l'administration cantonale.

Toutefois il ne suffit pas d'attirer de nouveaux collaborateurs et collaboratrices : encore faut-il aussi pouvoir les garder. Compte tenu de la pénurie de main d'œuvre qui s'annonce, il convient par exemple de réfléchir au moyen de motiver les collaborateurs et collaboratrices d'un certain âge pour qu'ils restent plus longtemps dans le processus de travail.

Objectif de politique du personnel

O5 Le canton de Berne a un profil clair. Les différents groupes cibles voient en lui un employeur attrayant. Il parvient à fidéliser les collaborateurs et collaboratrices performants.

Mesures correspondantes

M5.1	Elaborer des mesures ciblées de marketing du personnel pour entretenir les atouts dans le profil de l'employeur ; consolider les travaux et ressources existants
M5.2	Transformer le portail actuel des offres d'emploi en « portail des carrières » axé sur les différents groupes cibles ; intégrer des offres pour les personnes diplômées des hautes écoles et celles qui débutent dans la vie active
M5.3	Elaborer, adopter et mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer les compétences linguistiques dans les deux langues officielles et pour augmenter la proportion de personnel francophone dans l'administration cantonale
M5.4	Utiliser les plateformes des réseaux sociaux comme canal de recrutement et de marketing
M5.5	Etudier des mesures visant à maintenir le personnel d'un certain âge dans le processus de travail (pénurie de main-d'œuvre)

