



Berne, le 18 septembre 2020

---

# **Administration fédérale. Mise en place d'un «fellowship programme» dans le do- maine de l'innovation**

Rapport du Conseil fédéral  
en exécution du postulat  
**18.4217 Marti Min Li du 12 décembre 2018**

---

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Contexte .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Définition des «fellowship programmes» .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Analyse du mandat et évaluation .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1</b>	<b>«Presidential Innovation Fellows» .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2</b>	<b>«Innovation Fellowships» de la ville de Zurich .....</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>Possibilités existantes dans l'administration fédérale.....</b>	<b>4</b>
<b>4.1</b>	<b>Généralités .....</b>	<b>4</b>
<b>4.2</b>	<b>Stages universitaires .....</b>	<b>4</b>
<b>4.3</b>	<b>Collaboration avec les hautes écoles .....</b>	<b>4</b>
<b>4.4</b>	<b>Collaboration avec d'autres entreprises .....</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>Bilan.....</b>	<b>5</b>

## 1. Contexte

Le Conseil fédéral est chargé d'examiner la mise en place d'un «fellowship programme» dans le domaine de l'innovation. Ce programme permettra à l'administration fédérale d'engager pour une période limitée de talentueux spécialistes en matière d'informatique, de design ou d'innovation, issus d'entreprises novatrices ou disposant d'autres expériences entrepreneuriales pertinentes à fort potentiel d'innovation.

## 2. Définition des «fellowship programmes»

Le terme de «fellowship» est utilisé dans le cadre de programmes divers et variés, allant des bourses accordées pour soutenir de jeunes chercheurs et chercheuses à des mesures d'intégration de membres de communautés sous-représentées.

Bien que les groupes-cibles et la conception des programmes diffèrent, tous les «fellowship programmes» possèdent les caractéristiques et points communs suivants:

- limitation dans le temps (leur durée varie de quelques mois à plusieurs années);
- accent sur le développement professionnel de la personne;
- renforcement des compétences dans l'entreprise.

## 3. Analyse du mandat et évaluation

L'auteure du postulat fait référence à deux programmes, le «Presidential Innovation Fellows» américain et le programme «Innovation Fellowships» de la ville de Zurich. Tous deux doivent servir d'exemple pour proposer une offre similaire au sein de l'administration fédérale. Ils sont décrits brièvement ci-après et évalués sous l'angle d'une mise en œuvre dans l'administration fédérale.

### 3.1 «Presidential Innovation Fellows»

Le «Presidential Innovation Fellows» est un programme de 12 mois dans le cadre duquel des *fellows*, c'est-à-dire des titulaires d'une bourse, travaillent sur des projets d'innovation dans les agences fédérales (*federal agencies*) américaines. Le programme est soutenu par la Maison-Blanche. Il vise à associer le savoir-faire des *fellows* et les compétences des collaborateurs et collaboratrices de l'administration fédérale pour relever les défis majeurs auxquels les États-Unis doivent faire face. Ces *fellows* travaillent à Washington DC. Tous les postes ont un taux d'occupation de 100 %. Les *fellows* bénéficient d'un salaire annuel de 134 789 dollars et de la couverture d'assurance de l'État. Un certain nombre de postes, pour lesquels les *fellows* potentiels doivent soumettre leur candidature, est mis au concours chaque année en fonction des besoins.

### Possibilité de mise en œuvre dans l'administration fédérale helvétique

Le programme d'*innovation fellowship* américain ne peut pas servir de référence pour déterminer le succès d'un programme similaire au sein de l'administration fédérale. Les conditions aux États-Unis et en Suisse (conditions-cadres, structures et modes de fonctionnement) ne sont pas comparables. Le programme américain a vu le jour il y a huit ans déjà; il est bien établi et est dirigé par la Maison-Blanche, ce qui lui assure une notoriété importante. Dans notre administration fédérale, une réalisation analogue nécessiterait des ressources importantes en termes de personnel et de

matériel, car il faudrait mettre sur pied une gestion du programme indépendante. Une base légale explicite devrait en outre être élaborée à cette fin. Il convient toutefois de mieux exploiter les possibilités offertes par les stages universitaires et la collaboration avec les hautes écoles.

### **3.2 «Innovation Fellowships» de la ville de Zurich**

Les instruments de promotion de l'innovation prévus dans le cadre de la stratégie «Smart City» de la ville de Zurich comprennent un programme d'*innovation fellowship*. Ce programme prévoit d'employer pendant 6 à 12 mois dans l'administration communale des experts et expertes en matière d'informatique et d'innovation issus d'entreprises et de hautes écoles. Une étroite collaboration avec le personnel de l'administration communale doit permettre de trouver des solutions pour relever les défis auxquels celle-ci est confrontée. Il est prévu d'embaucher deux *fellows* par an. L'Office fédéral du personnel (OFPER) est en contact avec la municipalité de Zurich à ce sujet. La ville se trouve pour l'heure dans la phase de conception du programme. Elle prévoit de recruter les *fellows* potentiels par un appel d'offres ouvert.

#### **Possibilité de mise en œuvre dans l'administration fédérale helvétique**

Le succès du programme de la ville de Zurich ne peut pas être évalué pour l'instant, puisque le programme se trouve en phase de conception et n'a pas encore été concrétisé. L'administration fédérale restera en contact avec la ville de Zurich pour examiner avec elle les possibilités de collaboration.

## **4. Possibilités existantes dans l'administration fédérale**

### **4.1 Généralités**

Les conditions en vigueur dans l'administration fédérale en matière de droit du personnel permettent déjà à l'heure actuelle de promouvoir l'innovation grâce à des engagements à durée limitée de personnes jouissant d'un potentiel particulier. C'est aussi le cas dans le cadre de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2020 à 2023.

### **4.2 Stages universitaires**

L'innovation est entre autres encouragée par la diversité des perspectives, des expériences et des compétences. L'organisation de stages universitaires offre à l'administration fédérale de nouveaux savoir-faire et de nouvelles aptitudes. De jeunes diplômés recrutés après leurs études apportent à l'administration fédérale les toutes dernières connaissances issues de la recherche et associées à des perspectives modernes. Lorsque c'est possible, les stagiaires universitaires participent à des projets concrets et innovants au sein des unités administratives afin d'augmenter le degré d'innovation dans l'administration fédérale. Cette possibilité est actuellement utilisée à grande échelle. Les expériences qui en sont tirées sont toujours positives.

### **4.3 Collaboration avec les hautes écoles**

Il existe déjà une étroite collaboration avec les hautes écoles, qui garantit un accès privilégié aux jeunes dotés d'un bon potentiel et d'un talent particulier. Le contact entre l'administration fédérale et les étudiants peut par exemple être établi dans le cadre d'un projet semestriel, d'un séminaire concret ou autre manifestation, ou encore d'un «LAB» (laboratoire d'apprentissage). Le type de collaboration dépend des

besoins et peut être renforcé. Des partenariats peuvent aussi être instaurés de manière ciblée avec les universités pour des projets de recherche. Actuellement, l'administration fédérale s'engage par exemple dans le projet «Knowledge Work im digitalen Wandel» de la Haute école spécialisée de Lucerne. Celui-ci étudie comment les personnes actives dans certains domaines professionnels basés sur la connaissance font face aux exigences ou aux changements liés à la transformation numérique. Le Département fédéral des finances et l'OFPER espèrent ainsi déterminer comment soutenir efficacement les personnes pour qu'elles puissent s'affirmer sur le marché du travail ou réorienter leur carrière professionnelle.

#### **4.4 Collaboration avec d'autres entreprises**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2020 à 2023, une collaboration avec des entreprises novatrices est aussi envisagée, au cas par cas pour des projets innovants ou pour faire progresser la transformation numérique de l'administration fédérale. Reste toutefois à étudier dans quels domaines et sous quelles formes cette idée pourrait se concrétiser.

### **5. Bilan**

La promotion de l'innovation est un objectif formulé expressément dans la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2020 à 2023. Il s'agit notamment de mettre en place une culture propice à l'innovation, dans laquelle les collaborateurs et collaboratrices, les cadres et les responsables RH prennent une part active et jouent un rôle structurant dans leur travail quotidien. L'exécution des mesures d'accompagnement de la stratégie concernant le personnel décidées par le Conseil fédéral doit permettre de créer les conditions essentielles. En font notamment partie la «définition de nouveaux principes de conduite» et la «réorientation et numérisation du processus de définition des objectifs et d'évaluation du personnel». Ces deux éléments sont des aspects clés de la conduite et de la collaboration au sein de l'administration fédérale.

Aujourd'hui déjà, diverses possibilités et approches sont exploitées, comme les stages universitaires, la collaboration avec les hautes écoles ou les réseaux de transfert intersectoriel des connaissances. Elles doivent désormais être adaptées et complétées pour donner un nouvel élan au développement d'approches novatrices dans l'administration fédérale. Les jeunes talents issus d'établissements de formation et d'entreprises devraient par exemple se voir offrir davantage de possibilités de participer à des projets importants en tant qu'experts externes et d'y apporter leurs idées. À l'interne, le transfert des connaissances doit aussi revêtir de nouvelles formes plus dynamiques et être renforcé grâce au recours à des instruments adéquats. Les aspects mentionnés correspondent à diverses mesures présentées dans la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2020 à 2023 et continueront d'être développés jusqu'à fin 2023. La mise en œuvre de ces mesures doit accroître l'attrait de l'administration fédérale en tant qu'employeur et améliorer son positionnement sur le marché du travail.