



Berne, le 15 novembre 2023

Introduction de l'autogestion au sein de l'administration fédérale

Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat
21.4162 Marti Min Li du 30 septembre 2021

Inhalt

Résumé	3
1 Introduction.....	5
1.1 Mandat du postulat Min Li Marti et avis du Conseil fédéral	5
1.2 Contexte.....	5
1.3 Un monde du travail en constante évolution.....	5
2 Définitions	6
2.1 Autogestion	6
2.2 Travail autogéré	6
2.3 Sociocratie et sociocratie 3.0.....	6
2.4 Holacratie	7
3 Analyse du mandat.....	7
4 Évaluation.....	8
4.1 Formes d'autogestion	8
4.2 Introduction de l'autogestion dans les unités administratives	8
4.3 Défis posés par l'autogestion	9
4.4 Adéquation de l'autogestion	9
4.5 Conditions générales.....	10
5 Conclusion	11

Résumé

S'il est possible, depuis longtemps déjà, de travailler de manière flexible au sein de l'administration fédérale, la révision de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération, entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2021, a encore nettement élargi les marges de manœuvre et les possibilités offertes. Le présent rapport répond aux questions suivantes: dans quelle mesure l'autogestion, spécifiquement sous les formes de la sociocratie et de l'holocratie, est-elle applicable dans l'administration fédérale? Quelles en sont les conditions préalables?

Dans un premier temps, le rapport s'intéresse au terme d'autogestion et analyse plus particulièrement les formes de travail évoquées dans le postulat que sont la sociocratie et l'holocratie¹. Afin d'établir dans quelle mesure il existe déjà des formes d'autogestion et quelles sont les connaissances disponibles sur le sujet, des entretiens semi-directifs ont été menés avec des collaborateurs et des supérieurs hiérarchiques expérimentés. Leur contenu a ensuite été étudié en vue de produire des connaissances pertinentes. Au sein des départements de l'administration fédérale, on a donc identifié les supérieurs hiérarchiques ayant déjà expérimenté l'autogestion.

L'autogestion est déjà présente dans la plupart des départements, au sein de diverses équipes, divisions ou unités administratives, où elle est déclinée de différentes manières. Les structures hiérarchiques, les règles et les processus empêchent cependant l'introduction de formes d'autogestion pure, telles que la sociocratie ou l'holocratie. Les unités administratives en lien direct avec l'informatique travaillent avec des méthodes d'autogestion, telles que Scrum² ou SAFe^{®3}. Pour leur part, les autres unités administratives expérimentent de manière croissante différents instruments et outils tirés de diverses approches. L'étude a montré que, lors du passage à de nouveaux types de collaboration, les formations aux méthodes ainsi que l'encadrement professionnel par des experts sont aussi indispensables que l'engagement des organes de conduite supérieurs et la volonté des collaborateurs d'assumer plus de responsabilités. Ces formes de travail impliquent une nouvelle conception des rôles, qui requiert des compétences

¹ «Holocratie» est la variante francophone d'«holacracy», un système d'organisation forgé par l'entrepreneur et conseiller américain Brian Robertson, dont le but est de se départir des hiérarchies, fonctions et structures de pouvoir classiques. Le terme holocratie est composé des deux mots du grec ancien «holos» (complet, entier) et «kratía» (-cratie, pouvoir).

² Scrum est un modèle de processus issu de la gestion de projets et de produits, notamment appliqué dans le développement agile de logiciels.

³ Scaled Agile Framework® (SAFe®) se compose de plusieurs modèles d'organisation et flux de travail pour mettre en place des pratiques agiles dans l'ensemble de l'entreprise. Le cadre forme un recueil de connaissances avec des directives structurées sur les rôles et les compétences, sur la planification et la gestion des tâches ainsi que sur les valeurs à promouvoir.

l'administration fédérale

d'autogestion et de nouvelles compétences de gestion. Enfin, une collaboration basée sur l'autogestion nécessite de faire évoluer en continu la culture d'entreprise et de gestion ainsi que de reconsidérer l'idée qu'on se fait de soi sur de nombreux aspects des méthodes de travail traditionnelles. On peut, en outre, considérer que le changement générationnel au sein de l'administration publique fera aussi augmenter les demandes de nouvelles formes de travail. Le présent rapport montre que l'administration fédérale est déjà engagée sur cette voie.

1 Introduction

1.1 Mandat du postulat Min Li Marti et avis du Conseil fédéral

Min Li Marti, l'autrice du postulat 21.4162 «Introduction de l'autogestion au sein de l'administration fédérale», demande au Conseil fédéral de rédiger un rapport sur les formes d'organisation agiles décentralisées et d'examiner si, et le cas échéant, dans quelles unités de l'administration fédérale et à quelles conditions des essais peuvent être encouragés et réalisés. Le 10 novembre 2021, le Conseil fédéral a proposé d'accepter le postulat. Le Conseil national l'a adopté le 15 mars 2022.

1.2 Contexte

La numérisation, la mondialisation et l'évolution de la société ont profondément modifié la face du monde et la manière de collaborer, y compris au sein de l'administration fédérale. L'environnement de travail quotidien ne cesse de se complexifier au sein d'une économie en rapide évolution. Tout comme l'ensemble du monde du travail, l'administration fédérale doit relever des défis importants. Elle doit se numériser davantage et gagner en agilité, sans pour autant perdre de vue ses principes de légalité, de transparence, de proportionnalité et d'égalité de traitement. Des bouleversements, tels que la crise énergétique, les événements environnementaux, les mouvements de réfugiés ou les épidémies exigent des unités administratives qu'elles agissent en se montrant réactives, flexibles et efficaces. Pour se préparer à ces événements, de nouvelles méthodes de travail impliquant un renforcement de la mise en réseau, une coopération interdisciplinaire et des processus de décision rapides sont requis. Il convient également de noter que toutes les unités de l'administration fédérale ne sont pas touchées de la même manière par la numérisation et ses conséquences. Un nombre important de tâches et de mandats sont aussi bien prévisibles que planifiables. En outre, avec la grande diversité des tâches ainsi que les différentes cultures de travail et structures au sein des départements, les conditions préalables et les besoins quant aux formes de travail flexibles varient d'une unité administrative à l'autre.

1.3 Un monde du travail en constante évolution

Lors de la conception de formes de travail flexibles et dans le cadre de la campagne de communication «Un monde du travail en constante évolution», lancée par l'Office fédéral du personnel (OFPER) en 2021, le Conseil fédéral suit une approche intégrale qui favorise l'alliance des trois dimensions que sont l'humain, la technologie et l'infrastructure. Par exemple, les supérieurs encouragent des formes de travail flexibles dans les départements. Les tâches et le résultat du travail sont placés au centre, ce qui augmente la flexibilité, mais aussi la responsabilité personnelle. Il en résulte davantage de liberté organisationnelle concernant à la fois la collaboration et l'équilibre avec la vie privée. Outre de nouvelles formes de collaboration, de nouveaux types de gestion ainsi que des méthodes et des outils permettant de travailler en autogestion sont également considérés.

2 Définitions

2.1 Autogestion

Le terme autogestion est à la fois flou et ambigu. S'il possède différentes significations dans la pratique, il ne repose sur aucune base théorique générale reconnue, alors même qu'il est largement répandu dans les domaines de l'économie d'entreprise et du conseil en organisation. Il est ici souvent employé comme le contraire de hiérarchie. Dans les entreprises gérées de manière démocratique ou collégiale, dans les formes d'organisation modernes ou dans d'autres modèles participatifs, le terme autogestion est aussi employé comme antonyme de «pilotage et contrôle», de gestion stricte, de bureaucratie, de pouvoir ou encore d'autorité. Participation, autonomie, prise de décision, responsabilité, autoréflexion ainsi que gestion de l'incertitude, des paradoxes et de la complexité sont des termes étroitement liés à l'autogestion. En résumé, l'autogestion peut se définir comme l'ensemble des processus et des interactions par lesquels un système social produit et maintient lui-même ses structures et ses procédures. Dans ce cadre, le processus d'autogestion ne permet pas de préjuger d'une structure ou d'une dynamique précises et n'est pas orienté vers un objectif.

2.2 Travail autogéré

Il n'existe pas de liste exhaustive des formes de travail autogéré, ni en théorie ni dans la pratique générale. Sous cette appellation, on peut regrouper l'ensemble des formes de travail qui, de manière générale, contiennent des méthodes, des modèles ou des approches d'autogestion. La sociocratie, ainsi que la variante qui en découle - la sociocratie 3.0 -, et l'holocratie, qui sont évoquées dans le postulat, font probablement partie des quelques formes d'autogestion pure les plus connues et les plus répandues. Il convient de noter que les formes de travail autogéré sont étroitement liées à la notion d'agilité et, ainsi, à la capacité des équipes et des organisations à s'adapter à un environnement à la fois complexe et dynamique. Pour parvenir à cette capacité d'adaptation, on recourt notamment à des méthodes de processus agiles telles que Scrum, SAFe® ou encore Kanban⁴, dont l'application dans les équipes introduit des procédures d'autogestion.

2.3 Sociocratie et sociocratie 3.0

La sociocratie est une forme d'organisation basée sur le principe de l'égalité des droits des individus appartenant à une organisation ainsi que sur la règle du consentement. L'égalité des droits repose sur le principe selon lequel une décision est valable tant qu'aucune personne impliquée n'est en mesure d'y apporter une objection sérieuse et fondée. Cette forme d'organisation doit être comprise comme une technologie sociale; sur la base de l'équivalence, de la transparence et du feed-back, elle décrit la façon dont les décisions peuvent être prises dans les organisations, dont le pouvoir peut être

⁴ Kanban est une méthode de la gestion de projets agile qui a pour but de répartir au mieux les tâches à effectuer et les capacités disponibles.

l'administration fédérale

réparti au sein du personnel et dont les processus de travail peuvent être conçus de manière plus claire et efficace. Elle a pour socle de valeurs l'équivalence, le partenariat, un fort degré de responsabilité personnelle des personnes concernées, la transparence et l'équité.

La sociocratie 3.0 constitue une évolution de la sociocratie classique. Elle est complétée par 70 éléments issus des méthodes agiles (par ex. Scrum), du lean management (par ex. Kanban) et de la communication non violente. Elle offre un cadre ouvert, sans cesse élargi avec des modèles de développement applicables de manière tout à fait indépendante et bien documentés. Contrairement à la sociocratie, la sociocratie 3.0 ne suit pas des directives de mise en œuvre rigides, mais permet à chaque organisation d'évoluer vers plus d'autogestion d'une manière adaptée à ses conditions.

2.4 Holocratie

L'holocratie s'est développée à partir de la sociocratie et constitue une forme commercialisée d'éléments principalement sociocratiques, bien que fortement formalisés. En tant que système organisationnel, l'holocratie n'est efficace qu'à condition d'être mise en place sous forme de concept global intégral. Elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité au sein de l'organisation et de décentraliser la répartition du pouvoir. Cette forme d'organisation repose sur des structures d'organisation, de discussion et de décision claires consignées dans une constitution propre. Dans l'holocratie, la gestion revient aux rôles et à la constitution. L'holocratie est tout particulièrement appréciée dans les start-up et les entreprises de logiciels, où elle est vue comme le prolongement des idées agiles pour l'organisation.

L'holocratie et la sociocratie sont deux modèles globaux de systèmes de travail auto-géré qui se caractérisent par une grande flexibilité, des hiérarchies horizontales, un fort degré de responsabilité, la participation et la codécision. Elles reposent sur le principe que tous les collaborateurs sont égaux et que les décisions doivent être prises par celles et ceux qu'elles concernent.

3 Analyse du mandat

Afin de déterminer les unités organisationnelles de l'administration fédérale dans lesquelles il pourrait être pertinent d'introduire de l'autogestion, une étude qualitative a été menée pour identifier les unités dans lesquelles des formes d'autogestion sont déjà en œuvre au sein de l'administration fédérale, pour connaître les conditions qui ont permis cela et recueillir les premières expériences. Dans le cadre d'une enquête, des personnes pouvant offrir une expertise au sein de l'administration fédérale ont été identifiées. À cet égard, on s'est attaché à obtenir une représentation appropriée des facteurs suivants: le sexe, le rattachement organisationnel (département), le niveau hiérarchique et la taille de l'équipe. La condition pour participer à l'enquête était de disposer déjà d'une expérience d'autogestion concrète au sein de l'administration fédérale. Pour l'étude qualitative, on a retenu le plus grand nombre de personnes possible dont le travail n'est pas directement lié à l'informatique, de sorte à prendre aussi en compte d'autres formes d'autogestion en complément des formes déjà connues que sont Scrum et SAFe®. En fin de compte, une quinzaine de personnes pouvant offrir une expertise d'à peu près tous les départements et de la Chancellerie fédérale ont été

interrogées. Les connaissances acquises permettront de tirer des conclusions sur les conditions générales et les exigences favorables.

4 Évaluation

4.1 Formes d'autogestion

Aujourd'hui déjà, on trouve de nombreuses formes et déclinaisons différentes d'autogestion au sein de l'administration fédérale. Alors que les unités administratives en lien direct avec l'informatique travaillent en autogestion principalement avec Scrum et SAFe[®], les autres unités recourent en majeure partie à d'autres formes d'autogestion. Diverses méthodes et différents éléments d'autogestion sont employés, tels que les décisions par consentement au sein de l'équipe, les outils Kanban, des méthodes de conception créative (ou design thinking⁵), la gestion par bloc de Boxing⁶ et de nombreux autres instruments de la sociocratie 3.0. Souvent, la forme d'autogestion ne peut pas être définie concrètement ou correspond à un mélange de différentes approches et méthodes d'autogestion. Cela dépend des besoins individuels d'autogestion de chaque unité administrative.

Les résultats de l'étude permettent de conclure que beaucoup d'équipes au sein de l'administration fédérale travaillent depuis de nombreuses années en autogestion, sans que cela soit directement qualifié d'autogestion. On en trouve de nombreux exemples au sein des équipes hautement qualifiées qui développent de nouveaux produits et prestations, mais aussi dans différentes équipes de service, où les collaborateurs se répartissent de manière autonome les demandes des clients et se distribuent les mandats de travail en autogestion. Il s'agit donc davantage d'une question de forme plutôt que d'utilisation des formes d'autogestion.

4.2 Introduction de l'autogestion dans les unités administratives

Lorsqu'elles déploient une forme d'autogestion en leur sein, les unités administratives procèdent selon une démarche expérimentale, sans définir de résultat ou escompter un quelconque résultat. À cet égard, elles renvoient explicitement à la nécessité «d'essayer» ainsi qu'à l'acquisition d'expériences, soulignant l'importance de prendre des mesures préparatoires ciblées. Comme étape primordiale, elles mentionnent en particulier la nécessité de discuter pleinement de la thématique afin de rendre compréhensible le modèle. Les connaissances requises sont transmises dans le cadre de formations internes et externes, d'ateliers ainsi que d'un accompagnement actif par des personnes expérimentées. Dans certains cas, des formations spécifiques sont également conçues et organisées en interne, et s'adressent tant aux supérieurs hiérarchiques qu'aux collaborateurs. Pour certains rôles, les unités recourent en outre aux offres du

⁵ La conception créative est une méthode itérative centrée sur le client qui permet de résoudre des problèmes complexes et d'élaborer de nouvelles idées.

⁶ La gestion par bloc de temps est une stratégie de gestion du temps basée sur les objectifs visant à augmenter la productivité et à optimiser les processus.

Centre de formation de l'administration fédérale (CFAF) de l'Office fédéral du personnel (OFPER).

Dans le domaine de l'accompagnement externe, on s'adresse aussi à des coachs externes, qui sont ensuite remplacés par des collaborateurs internes. Toutes les unités administratives interrogées ont fait appel à un accompagnement professionnel, en particulier pour les projets de grande envergure. Une telle démarche présuppose que les collaborateurs sont prêts à être accompagnés par un coach.

Parmi les principaux moteurs du déploiement de l'autogestion, les unités administratives citent les mesures de soutien ciblées de l'OFPER, la mise en place de réseaux et d'offres de coaching, les mesures concrètes de sensibilisation des collaborateurs et la célébration des expériences réussies.

4.3 Défis posés par l'autogestion

Les unités administratives qui ont déjà déployé des formes d'autogestion dans le passé connaissent les divers défis liés à la transition vers une plus grande autonomie. Selon les spécialistes interrogés, la plus grande difficulté qui se pose avant, pendant, mais aussi après la mise en place de l'autogestion réside dans la résistance des collaborateurs et dans l'acceptation de nouveaux rôles. Dans la pratique, les supérieurs hiérarchiques ont parfois du mal à déléguer des décisions pour lesquelles ils ne disposent pas, pour leur nouveau rôle, des compétences techniques nécessaires. À l'inverse, les collaborateurs éprouvent également des difficultés à assumer davantage de responsabilités et à prendre des décisions de manière autonome. Les nouvelles compétences exigent de la part des collaborateurs un niveau de maturité élevé. La très grande transparence et le nouveau type de collaboration requis ne conviennent pas dans la même mesure à tous les collaborateurs et peuvent - comme le montre l'expérience recueillie auprès de certaines unités administratives - entraîner une augmentation des flux de personnel.

En outre, il convient de noter que ce ne sont pas tant les exigences méthodologiques mais plutôt les aspects culturels inhérents à la nouvelle organisation du travail qui prédominent lors de la mise en œuvre concrète de nouvelles formes de travail au quotidien. En particulier, le raisonnement hiérarchique, parfois profondément ancré, ne peut pas être transcendé sur une courte période. L'expérimentation de formes d'autogestion présuppose l'acceptation de l'erreur et une collaboration basée sur la confiance mutuelle. Les collaborateurs et les supérieurs ont besoin de courage et de clairvoyance pour sortir des sentiers battus et oser de nouvelles voies de collaboration. Il faut également avoir la volonté d'évoluer, d'essayer de nouvelles choses et de ne pas considérer les erreurs comme des échecs personnels. Une attention particulière doit être accordée aux collaborateurs, car les nouvelles compétences, attentes et responsabilités, mais aussi la promotion de l'autonomie accrue et de l'initiative personnelle peuvent parfois entraîner une baisse des performances ou un surmenage.

4.4 Adéquation de l'autogestion

L'étude menée au sein de l'administration fédérale a révélé qu'il n'y a pas que les domaines de la gestion de projets et de l'informatique qui se prêtent à l'autogestion. Des

l'administration fédérale

essais correspondants (notamment concernant les méthodes et outils d'aide à l'autogestion) peuvent en principe être encouragés partout dans les équipes et les groupes de travail, à condition que le personnel ou l'unité administrative aient clairement besoin de cette forme de collaboration. L'autogestion exigeant du personnel et des équipes un haut degré de maturité, son introduction dépend donc de la configuration propre à chaque équipe. Différents outils et éléments de l'autogestion se prêtent très bien à une introduction progressive et adaptée à chaque situation. L'autogestion est particulièrement adaptée aux petites équipes dont le personnel est bien qualifié et qui possèdent une solide expertise. Les sphères de travail caractérisées par un niveau de contrôle élevé et un pilotage externe très strict sont moins faites pour l'autogestion.

Il faut noter que les systèmes globaux, tels que la sociocratie ou l'holocratie, doivent être clairement séparés des méthodes et outils d'autogestion. Ces formes globales d'autogestion se prêtent moins à une intégration complète au sein de grandes organisations complexes et hiérarchisées. C'est ce que montre l'expérience faite par une unité administrative qui a réalisé des essais dans ce sens il y a quelques années, pour finalement abandonner tout modèle d'autogestion pure.

L'holocratie comprend les éléments suivants:

- un cadre particulièrement étroit de rôles définis;
- une nouvelle constitution qui encadre excessivement les structures d'organisation, de discussion et de décision, et
- une suppression de la hiérarchie.

Elle ne peut être mise en place en tant que telle au sein d'une organisation administrative hiérarchique et complexe comptant environ 40 000 collaboratrices et collaborateurs ainsi qu'avec le droit du personnel de la Confédération actuel.

4.5 Conditions générales

Les nouvelles formes de collaboration nécessitent que certaines conditions soient remplies au sein des unités administratives. Il est notamment impératif que le personnel et l'unité administrative aient besoin de ces formes de collaboration. Les collaborateurs disposent aujourd'hui d'un descriptif de poste qui, outre le contenu du travail, définit clairement les responsabilités de chacun. Il revient aux supérieurs hiérarchiques d'apprécier eux-mêmes s'il convient de déléguer aux collaborateurs plus de responsabilités que celles qui sont définies dans le descriptif de poste et de leur confier des compétences décisionnelles complémentaires. L'autogestion impose en premier lieu aux unités administratives de choisir et de concevoir de manière ciblée le type de collaboration et la forme de travail du point de vue des tâches. Le choix de la forme de collaboration qui convient dépend des exigences liées à l'exécution du mandat de travail.

Les équipes autogérées ont besoin d'un cadre clair et d'une répartition des rôles qui définit sans ambiguïté et de manière égale les responsabilités, les tâches et les compétences. La véritable autogestion réside dans la liberté de s'organiser selon sa propre appréciation à l'intérieur de ce cadre. Dans l'administration fédérale, chaque fonction répond à une description de rôle ou de poste qui définit et fixe clairement les critères mentionnés ci-dessus.

Les conditions organisationnelles, financières et juridiques générales actuelles de l'administration fédérale permettent l'autogestion. Selon la forme d'autogestion déclinée,

les désignations de fonctions peuvent tout à fait être converties en structures de rôles dynamiques. Les bases juridiques relatives au personnel permettent aussi de séparer la gestion humaine de la gestion technique. Toutes les combinaisons d'instruments et d'outils d'aide à l'autogestion sont envisageables. Plusieurs d'entre eux font d'ores et déjà l'objet de cours au Centre de formation de l'administration fédérale, rattaché à l'OFPER. Les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques peuvent actuellement suivre des cours sur des thèmes tels que «Travailler de manière agile», «Design Thinking (niveau avancé)», «Développer une équipe agile» ou encore «Scrum» et «SAFe®». Ces méthodes de travail et instruments peuvent en principe être encouragées partout au sein des équipes et des organisations. Les unités administratives sont libres d'allouer leurs crédits de formation à des mesures d'accompagnement et des formations individuelles en autogestion. Elles complètent ainsi l'offre de base du Centre de formation de l'administration fédérale selon leurs besoins.

Enfin, les unités administratives profitent d'ores et déjà, en application de l'art. 18a de l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers; RS 172.220.111.3), de la possibilité de réaliser des projets pilotes afin de créer des bases de décision pour le développement de formes de travail, parmi lesquelles figurent bien évidemment les formes de travail autogéré.

5 Conclusion

Les processus de transformation, la numérisation croissante du monde du travail et les formes de travail flexibles exigent de nouvelles formes de collaboration.

On trouve d'ores et déjà différentes déclinaisons de l'autogestion et des méthodes correspondantes au sein d'à peu près tous les départements de l'administration fédérale et de la Chancellerie fédérale.

Dans le travail quotidien de l'administration fédérale, l'autogestion signifie que, concernant les directives organisationnelles, le personnel peut jouir d'une marge de manœuvre plus importante et qu'une répartition des rôles dynamique basée sur les tâches est possible, tant que cela s'avère pertinent pour exécuter les mandats concernés. L'autogestion offre davantage de marge de manœuvre pour le développement individuel des collaborateurs, augmente ainsi la motivation intrinsèque et encourage l'autonomie à tous les échelons. Les formes de collaboration qu'elle recouvre se caractérisent par des processus de décision rapides, des hiérarchies horizontales, plus d'autonomie, de l'agilité et des structures légères.

Les nouvelles valeurs pour la collaboration au sein de l'administration fédérale – *courage, confiance, vision à long terme* – définies en 2022 et adoptées par le Conseil fédéral permettent de relever les défis actuels. Elles constituent en outre des conditions importantes pour le développement des formes de travail en autogestion. Il s'agit d'un processus en continu, qui se reflète aussi dans la campagne «Un monde du travail en constante évolution».

En outre, le projet de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2024 à 2027, qui se concentre sur l'évolution démographique dans l'environnement de travail numérique, fixe l'une des quatre priorités dans le domaine «Encourager l'innovation et profiter du numérique».

l'administration fédérale

Par ailleurs, le Centre de formation de l'administration fédérale intégrera et proposera à compter de 2024, dans le cadre de sa nouvelle formation à la conduite, des modules supplémentaires comportant des éléments d'autogestion.

L'offre de formation pour les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques sera également complétée en continu dans ce sens. Enfin, l'administration fédérale propose aux personnes intéressées différentes manifestations et différents réseaux qui contribuent à l'échange de connaissances et d'expériences et, ainsi, à la promotion d'une culture d'apprentissage active.

Dans le cadre de sa fonction transversale, l'OFPER est chargé de développer des bases et des instruments ainsi que de sensibiliser, d'informer, de former et, au besoin, de soutenir les supérieurs hiérarchiques, les collaborateurs et les spécialistes des ressources humaines. Le recours effectif aux offres et l'application elle-même dépendent, en fin de compte, des unités administratives.

Il convient pour conclure de souligner que l'administration fédérale suit étroitement les évolutions au sein du monde du travail et vérifie régulièrement si des adaptations aux conditions générales actuelle