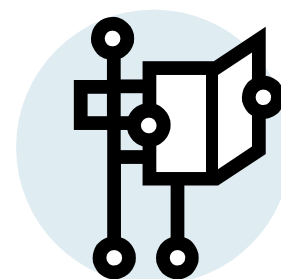


vision RH est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

Elle est élaborée à partir d'une analyse de sources d'informations publiées en plusieurs langues, tant par les administrations publiques, le secteur privé, les organisations internationales que dans la presse, notamment.

Son objectif est d'apporter une ouverture sur les initiatives menées en matière de ressources humaines et de fonction publique.



Dossier : quelles modalités pour le recrutement des agents publics dans les différents pays ?

En France, même si de nouveaux modes d'accès ont été mis en place au cours des dernières années ([PACTE](#), [apprentissage](#)), le recrutement se fait [en principe par concours](#), et ce quelle que soit la catégorie d'emploi. Mais qu'en est-il dans les autres pays ?

Qu'il s'agisse de [fonctions publiques de carrière ou d'emploi](#), d'états centralisés ou de fédérations, on constate une grande diversité des modes de recrutement mis en place par les Administrations, avec une autonomie plus ou moins importante donnée aux services employeurs.

L'[Espagne](#) et l'[Italie](#) recrutent leurs agents majoritairement par concours. Dans ce second pays, le maintien de cette méthode a été la contrepartie des importantes réformes statutaires qui ont été menées (85 % des personnels sont aujourd'hui contractuels de droit privé).

L'[Allemagne](#) (et, sur un modèle proche, l'Autriche et les Pays-Bas) ainsi que le [Royaume-Uni](#) (ou le Danemark et la Finlande) recrutent quasi exclusivement par sélection sur dossier et entretien individuel, y compris pour les embauches en nombre. Le recrutement y est extrêmement décentralisé et, en fonction des

ressources dont ils disposent, les services organisent eux-mêmes leurs procédures ou délèguent à des bureaux de mutualisation comme le [Bundesverwaltungsamt](#) en Allemagne ou [Palkeet](#) en Finlande, voire à des prestataires externes au Pays-Bas ou au Royaume-Uni.

Plusieurs pays ont mis en place un système « mixte ». C'est le cas de la [Belgique](#) qui recrute par concours au niveau local et sur dossier et entretien au niveau fédéral. Il en est de même pour la [Suède](#) qui organise des concours pour les fonctions d'encadrement et recrute sur dossier et entretien pour les autres postes.

En [Irlande](#), les candidats aux emplois publics passent un examen de sélection organisé par le service central de recrutement ([PAS](#)). À [Malte](#), cela se déroule en deux temps : sélection sur dossier, puis concours. En [Grèce](#), le recrutement peut se faire par l'un des deux modes, voire également par un collège de pairs constitué de fonctionnaires exerçant dans l'administration.

Si le diplôme reste un élément central de la participation à une procédure de recrutement, on note une réelle tendance à la [professionnalisation](#) des épreuves de sélection (au Portugal, et pro-

chainement en Italie), à une prise en compte des compétences personnelles ([Success Profiles](#) au Royaume-Uni) ou de l'expérience acquise dans le secteur privé sous forme d'ancienneté pour un reclassement ([Quereinsteiger](#) en Allemagne).

C'est dans cette dynamique que s'inscrit la [réforme de l'administration luxembourgeoise](#) : elle a présenté, le 1^{er} juillet dernier son nouvel « [examen-concours](#) ». La première partie, organisée par la Fonction publique, comporte les épreuves de connaissances académiques et la seconde, organisée par le ministère, est dédiée à l'examen des aptitudes professionnelles.

Même si l'ensemble des États garantissent à tous les citoyens [l'égalité d'accès à l'emploi public](#), on observe, qu'en dehors de nos frontières, le mode de recrutement a aussi fait l'objet d'évolutions pour s'adapter aux nouveaux besoins et à des contraintes budgétaires. Pour cette raison, il s'avère, de plus en plus souvent, être déconnecté du [statut ou type d'emploi](#) dont bénéficiera l'agent lorsqu'il intégrant la Fonction publique.

En savoir plus sur [eupan.eu](#) (en anglais)

Dans ce numéro :

Dossier : quelles modalités pour le recrutement des agents publics dans les différents pays ?	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, digitalisation	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : « l'observatoire du burn out », une démarche inédite menée par le groupe Solvay	4
Zoom : égalité femme/homme dans le secteur public, l'exemple suisse mis à l'honneur	4

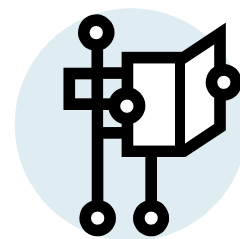
L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

Fonction publique, politique RH et innovation

Partenariat franco-belge « appui à la modernisation de la fonction publique en Tunisie »

Répondant à un appel d'offres européen, la France (représentée par la DGAFP et l'ENA) et la Belgique (représentée par le SPF Stratégie et Appui) ont été sélectionnées pour assister le gouvernement tunisien dans la démarche de modernisation de sa Fonction publique. Ce projet traitera de la gouvernance, de la GPEC, de la mobilité et de la rémunération. Il mobilisera des experts des deux pays pendant une durée de trois ans.

En savoir plus sur ec.europa.eu (en anglais)



Changement de statut pour les fonctionnaires néerlandais

Le gouvernement a présenté la version de la nouvelle loi sur la Fonction publique (WNRA) qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2020. Principale modification : les fonctionnaires nouvellement recrutés ne seront plus nommés, mais sous contrat (à durée indéterminée). Des conventions collectives définiront leurs modes d'avancement, les organisations de travail, la rémunération. Seuls en sont exclus les policiers, militaires, juges et procureurs.

En savoir plus sur rijksoverheid.nl (en néerlandais)

Instaurer une culture de l'innovation à l'heure de la transformation digitale

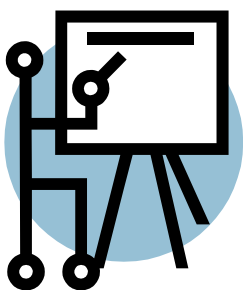
Une première étude menée dans 14 pays européens, dont la France, décrypte l'évolution des pratiques RH, portées par la transformation digitale. Comment se positionne la France en matière d'importance de la formation initiale, d'acquisition des compétences ou de résistance culturelle au changement ? Les auteurs ont formulé cinq recommandations pour les services RH sur leur façon d'améliorer leur culture de l'innovation.

En savoir plus sur focusrh.com



« Dans la pratique quotidienne, peu de choses changeront pour les agents avec l'entrée en vigueur de cette nouvelle loi »

Recrutement, formation et compétences



Le Land de Berlin se fixe l'objectif de bannir les CDD de ses recrutements

C'est une des mesures du contrat de coalition du gouvernement fédéral : limiter au maximum le recours au contrat à durée déterminée dans l'emploi public (qui en est le principal utilisateur dans tous le pays). Ayant fait le constat que nombre de CDD ont été détournés pour servir de « périodes d'essai prolongées », l'administration Berlinoise veut proposer à tous ses personnels une perspective d'avenir et contribuer à l'attractivité de ses postes.

En savoir plus sur oeffentlicher-dienst.de (en allemand)

Nuages de talents, nouvelle plateforme mobilité de l'administration fédérale canadienne

Afin de dynamiser la mobilité au sein des emplois proposés par le gouvernement fédéral, le « Nuage de talents », développé par une équipe projet interne, se présente comme un répertoire massif de talents préqualifiés, de haute qualité et intersectoriels, permettant une sélection et une embauche pour des projets particuliers dans un délai maximum de 30 jours, soit quatre à cinq fois plus rapidement que pour les procédures actuelles.

En savoir plus sur gccollab.ca (en anglais)

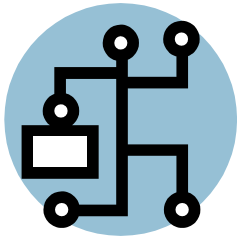
Formation des agents publics irlandais aux risques du « biais cognitif (inconscient) »

Le gouvernement a mis en place un vaste programme national de formation qui doit permettre à chaque employé du secteur public d'éviter de prendre des décisions fondées sur le sexe, la catégorie sociale, l'origine ou tout autre critère engendrant une discrimination. Tous les cadres supérieurs ont été sensibilisés à la façon de reconnaître et combattre les préjugés qu'ils, ou leurs équipes, pourraient avoir dans l'exercice de leurs missions.

En savoir plus sur ops2020.gov.ie (en anglais)

« Ce dispositif essentiel à une plus grande diversité s'inscrit pleinement dans notre Plan de rénovation de la Fonction publique »





Management et encadrement supérieur, digitalisation

Consultation publique sur le projet de recommandation « leadership » de l'OCDE

Le projet de recommandation sur l'encadrement et les aptitudes de la fonction publique comporte 14 principes organisés autour de trois piliers : définir une culture et un encadrement fondés sur les valeurs, investir dans les aptitudes des dirigeants, mettre au point des dispositifs favorisant la réactivité et la capacité à s'adapter. Enrichi des apports de la [consultation](#), le projet sera présenté au Conseil pour approbation.

En savoir plus sur oecd.org (en anglais)

Lancement d'une étude européenne sur le sujet « digitalisation et work-life balance »

Regroupant seize pays dont la France (DGAFP), le Comité sectoriel du dialogue social des administrations européennes lance un nouveau [projet](#) relatif aux impacts de la digitalisation sur la conciliation vie professionnelle / vie personnelle dans le secteur public. Piloté par l'Italie, il débute par la réalisation d'une étude comparative sur les politiques, pratiques et réglementations nationales en matière d'évolution des organisations de travail.

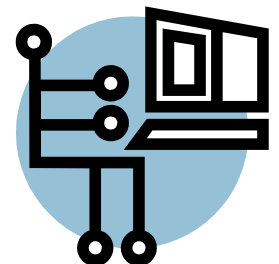
En savoir plus sur funzionepubblica.gov.it (en italien)

Ouverture aux contractuels de l'accès aux postes de direction en Autriche

Une réforme présentée par le gouvernement fédéral doit autoriser la nomination de personnels contractuels aux postes de directeurs d'administration. Les organisations professionnelles s'opposent fermement à cette disposition car « même si les régimes de rémunération ont été harmonisés, seuls les fonctionnaires sont soumis statutairement à un niveau de loyauté suffisamment élevé pour garantir l'exercice juste de ces fonctions ».

En savoir plus sur goed-ooe.at (en allemand)

→
« Le projet vise à trouver des solutions innovantes pour une digitalisation source d'un bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Nouvelles modalités pour le dialogue social au sein de l'administration fédérale américaine

Trois décrets présidentiels signés fin mai vont modifier les relations entre l'administration fédérale et les organisations représentant le personnel. Les deux principales mesures sont la disparition de l'activité syndicale pendant le temps de travail et la fin de la mise à disposition gratuite de moyens (locaux / matériel). L'argument avancé par le gouvernement est que l'argent public ne doit pas servir à financer la défense des employés.

En savoir plus sur whitehouse.gov (en anglais)

Les fonctionnaires luxembourgeois sont invités à choisir le télétravail

Faisant le premier bilan d'un projet pilote qui proposait aux fonctionnaires du Grand-Duché à recourir au télétravail un jour par semaine, le ministre de la Fonction publique reconnaît que l'intérêt reste modeste chez les agents et qu'il doit être encouragé, notamment en raison d'un écart croissant avec le secteur privé. Selon ses services, 2/3 des effectifs y sont éligibles et des formations incitatives vont être mises en place pour obtenir de meilleurs résultats.

En savoir plus sur gouvernement.lu

MobilitÉS, l'application « santé au travail et emploi durable » en Haute-Garonne

Soutenue par le Fonds d'insertion pour les personnes en situation de handicap dans la fonction publique, l'application développée par le Centre de gestion du département est un outil-ressource qui permet, pour chacun des métiers, l'identification des aires d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle envisageables en identifiant des parcours de formation et en repérant les éventuels facteurs d'usure professionnelle.

En savoir plus sur cdg31.fr

« Il nous est apparu nécessaire de promouvoir une démarche de mise en visibilité de parcours réalistes de mobilité professionnelle »

Secteur privé : « l'observatoire du *burn out* », une démarche inédite menée par le groupe Solvay

Dans un contexte de transformation des métiers et organisations, mais aussi de performance, de productivité et de rationalisation des emplois, le [syndrome d'épuisement professionnel](#) touche de plus en plus de personnes.

Même si nombre d'entreprises ont mis en place un [plan de prévention des risques psychosociaux \(RPS\)](#), la prise en charge des salariés s'avère

être complexe notamment car, selon une [étude récente](#), 40 % n'ont pas conscience d'être en situation de risque.

À l'initiative conjointe de son [directeur des relations sociales](#) (et ancien président de l'ANDRH) et du médecin coordinateur, le groupe franco-belge a créé le premier « observatoire international du *burn out* ».

Un travail de recensement a permis de déterminer qu'ils étaient deux fois plus nombreux (33 cas en 2016 pour 6 500 employés dans les deux pays) et entraînaient des arrêts beaucoup plus longs que les accidents physiques. Ils doivent donc être traités comme ces derniers.

Les soixante plus hauts dirigeants ont été sensibilisés lors de leur réunion annuelle à Bruxelles avec la

prise de parole d'un [expert reconnu](#). Un plan de formation pour les managers de tous les niveaux hiérarchiques a ensuite été lancé.

Fort de premiers résultats positifs, le groupe vient d'acter le [déploiement de ce dispositif](#) sur l'ensemble de ses implantations au niveau mondial.

En savoir plus sur solvay.com (en anglais)

Zoom : égalité femme/homme dans l'administration, l'exemple suisse mis à l'honneur

La Confédération helvétique s'est vue décerner, en mai 2018, le [prix des Nations unies pour le Service public](#), dans la catégorie 3 « Égalité des sexes ».

Cette distinction consacre la reconnaissance, au niveau international, des travaux menés ces dernières années par les administrations (fédérale et cantonales).

En Suisse, l'égalité salariale femme/homme est inscrite dans la Constitution ([art. 8](#)) et une loi promulguée en 1995 va encore plus loin, en [interdisant toute discrimination](#) - directe ou indirecte - en fonction du sexe.

Le [Bureau de l'Égalité entre les femmes et les hommes \(BFEG\)](#), placé auprès du Conseil fédéral, est chargé de l'élaboration et du suivi de cette politique publique, dont le gouvernement a décidé de faire de son Administration [l'élément modèle](#).

Pour encourager, mais aussi aider l'ensemble des employeurs

du secteur public à veiller à la plus stricte application de la loi, le BFEG a conçu et déployé plusieurs outils :

- une « [charte pour l'égalité salariale dans le secteur public](#) » en septembre 2016. Elle a aujourd'hui été signée par la confédération, 14 cantons et 47 communes.

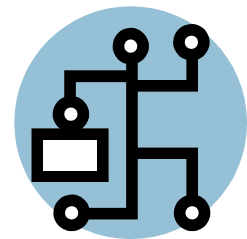
- l'outil d'autocontrôle « [Logib](#) » qui permet à toutes les structures employant plus de 50 personnes de faire un diagnostic d'égalité salariale rapide et fiable. Il est également proposé au secteur privé et a, à ce jour, été téléchargé 4 900 fois.

En matière de suivi, le BFEG réalise un « [monitoring des actions menées par les cantons et villes de plus de 10 000 habitants](#) ». Il permet de visualiser les mesures planifiées ou déjà mises en œuvre et fournit les données du rapport annuel sur l'égalité salariale.

Le [canton du Jura](#), par exemple, affiche aujourd'hui une différence salariale entre femmes et hommes de 0,5 %. Ce résultat est étroitement lié à un processus de réévaluation des fonctions : une meilleure reconnaissance des compétences psychosociales a eu pour effet de revaloriser les professions comprenant plus de 50 % de femmes. Les nouveaux barèmes suppriment des écarts de rémunération importants et qui perduraient depuis plusieurs dizaines d'années.

Dans ce pays, qui a [supprimé le statut de fonctionnaire fédéral](#) en novembre 2000 (il n'existe encore que dans les deux seuls cantons francophones de Genève et de Vaud), la part variable de la rémunération a augmenté et c'est elle aussi qui doit être « mise sous surveillance ».

En savoir plus sur ebg.admin.ch



www.fonction-publique.gouv.fr



Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
Directeur de la publication : Thierry LE GOFF
Directeur de la rédaction : Xavier MAIRE
Rédacteur en chef : Jean-Marc CHNEIDER
Coordonnateur de la publication : Jean-François ADRIAN
Equipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN
Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale
 © DGAFP 2018 / N° ISSN : 2606-7528 / [Abonnement](#) / [Contact](#)

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP. La reproduction est autorisée avec mention de la source. Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée. Vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données qui vous concernent. Ce droit peut être exercé par courriel à l'adresse suivante (contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139, rue de Bercy - 75012 Paris.