

vision RH

La veille en France, en Europe et à l'international sur la fonction publique et les ressources humaines

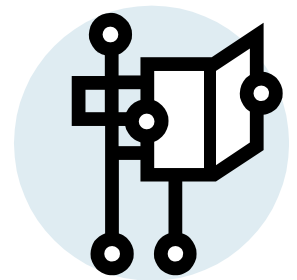


Numéro 11
janvier 2019

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 : émergence de nouveaux métiers RH dans le secteur public, une tendance en devenir

Conséquence de l'évolution des organisations et des méthodes de travail, mais aussi d'une intégration croissante des systèmes d'information et des outils numériques, les services RH des administrations entament une profonde réflexion sur leur rôle et leurs métiers.

Même si cela reste plutôt marginal, comme l'a montré [une grande enquête menée au niveau mondial en 2018](#)¹, le secteur public est, lui aussi, conscient de la nécessité de passer à un pilotage stratégique, voire [prédictif](#) de ses ressources humaines.

Aux traditionnelles fonctions de gestion s'ajoutent déjà des missions de conseil (en évolution professionnelle, en organisation du travail, etc.) mais aussi - dans certains pays - d'[analyse de la donnée](#) (dont le traitement permet de réaliser des simulations ou encore du [sourcing](#)).

Il apparaît que ces initiatives sont encore souvent isolées et relèvent d'actions locales. Toutefois quelques pays entament des démarches au plan national :

- au Royaume-Uni, le *Civil Service* s'est doté d'une [HR digital and analysis team](#) chargée de soutenir la transformation RH. Pour ce faire, il a recruté des spécialistes

de l'analyse de données.

- en Slovaquie, le ministère de l'Administration publique a lancé son programme [HR efficiency improvement](#) qui a pour objectif de croiser les données RH avec d'autres (en s'appuyant notamment sur un [State Cloud](#), le premier au monde).

Des expériences similaires sont menées par exemple en [Australie](#), au [Canada](#), en [Finlande](#) et aux [Émirats arabes unis](#).

Un pays est également précurseur en la matière et mise plus particulièrement sur la formation des professionnels des services RH aux plus-values de l'utilisation des données, il s'agit de [Singapour](#). Son *Civil Service College* a mis en place [une offre spécifique](#) qui vise à vulgariser l'analyse de données et à apporter de nouvelles compétences aussi bien aux agents qu'aux managers.

L'éventail des nouveaux métiers RH comprend cependant des fonctions relevant d'un périmètre qui dépasse celui de la gestion des effectifs. On peut ici citer :

- les [accompagnateurs de carrière Talent Plus](#) de l'administration fédérale belge, formés au coaching individuel et intervenant dans des situations variées,

- les [conseillers « soutien au personnel et à leur bien-être »](#) de l'administration maltaise, chargés de proposer des solutions pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle des agents,

- les [experts « marque employeur »](#) de l'agence nationale suédoise pour l'emploi public, chargés de mener des opérations pour promouvoir l'État comme employeur.

[IPMA-HR](#), l'association internationale des RH dans le secteur public - qui compte plus de 10 000 membres - s'attache à développer des solutions innovantes afin d'améliorer la perception des métiers RH dans les administrations. En lançant le projet [HR 2020 shifting perspectives](#), elle analyse cinq thèmes (leadership, culture RH, talent, communication et technologie) sous trois prismes différents (économique, innovation et orientation stratégique).

Elle met à disposition un [outil d'autoévaluation](#) sur son site.

En savoir plus sur [bcg.com](#) (en anglais)

¹ seuls 6 % des répondants affirment avoir une stratégie qui exploite l'analyse de données RH alors que 79 % sont convaincus de son utilité.



Dans ce numéro :

Dossier : émergence de nouveaux métiers RH dans le secteur public, une tendance en devenir	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, numérique	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : #WeGenerations, BNP Paribas initie pour ses collaborateurs le premier réseau inter-générationnel	4
Zoom : IKB, une indemnité à choix individuel pour les agents publics néerlandais	4

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

Fonction publique, politique RH et innovation

Nouvelle commission de l'intégrité publique en Australie

Déjà classé 13^e au niveau mondial par l'ONG Transparency International, le pays se dote d'une nouvelle autorité indépendante chargée de renforcer l'intégrité dans le secteur public fédéral. Des compétences et pouvoirs juridictionnels élargis lui permettront notamment d'enquêter sur les allégations de corruption dans tous les services de l'Etat, mais aussi dans l'ensemble des organisations financées par ou recevant des fonds publics.

En savoir plus sur ag.gov.au (en anglais)

Loi établissant un régime d'équité salariale proactif dans l'administration canadienne

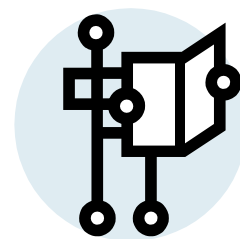
Une nouvelle loi impose aux employeurs publics d'examiner leurs pratiques en matière de rémunération. Un commissaire à l'équité salariale, avec le soutien d'une unité d'experts, est chargé d'aider les agents et de faciliter le règlement des litiges. Il dispose du pouvoir d'entreprendre des vérifications, de mener des enquêtes, de délivrer des ordonnances et d'imposer des sanctions administratives pécuniaires.

En savoir plus sur canada.ca

Consultation sur le projet de déclaration sur l'innovation publique de l'OCDE

L'OCDE mène des travaux pour promouvoir l'innovation publique auprès des décideurs internationaux. Ils ont abouti à un [projet](#) de « Déclaration internationale sur l'innovation dans le secteur public », inspiré du « Manifeste » français publié en 2017 et qui a été produit dans ce cadre. Afin d'ouvrir cette réflexion et d'enrichir ce projet de déclaration, une plateforme collaborative recueille les contributions jusqu'au 22 février.

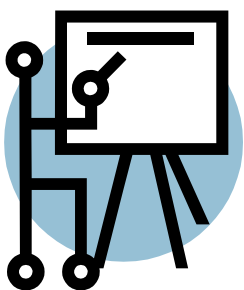
En savoir plus sur oe.cd (en anglais)



« Une déclaration sur l'innovation dans le secteur public aidera à attirer l'attention sur la nécessité d'adopter de nouvelles approches »



Recrutement, formation et compétences



« Nous allons mettre en place une véritable incitation financière pour les agents au recrutement de nouveaux collègues »



Fin des restrictions à l'embauche pour raisons médicales dans le secteur public espagnol

Un accord signé entre le ministère de l'Administration publique et un collectif d'associations les représentant va permettre aux sept millions de personnes - jusque là exclues en raison des affections dont elles souffrent - de pouvoir accéder à certains secteurs réservés de l'emploi public (forces armées, police et sécurité, douanes, pénitentiaire). Pour le Gouvernement, cette disposition était discriminatoire et n'est pas justifiée.

En savoir plus sur mpr.gob.es (en espagnol)

Dématérialisation du recrutement public en Afrique du Sud

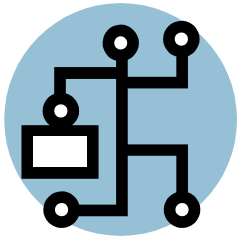
Après avoir mené une consultation sur le mode de recrutement dans le secteur public qui a mis en lumière sa complexité, l'inégalité d'accès sur le territoire mais surtout le manque d'attractivité auprès des jeunes et des diplômés, l'Administration sud-africaine lance sa procédure de recrutement entièrement dématérialisée. Actuellement déployée dans cinq ministères, elle sera généralisée en avril prochain.

En savoir plus sur gov.za (en anglais)

Modernisation de la rémunération dans l'administration fédérale allemande

Le ministre fédéral de l'Intérieur, en charge de la Fonction publique, a annoncé un projet de loi visant à « moderniser la rémunération des fonctionnaires afin de répondre au défi de l'attractivité ». Outre la revalorisation de certaines grilles salariales et indemnitaires, la principale nouveauté sera la création d'une prime versée aux personnels qui seront à l'origine du recrutement d'un nouvel agent.

En savoir plus sur bmi.bund.de (en allemand)



Management et encadrement supérieur, numérique

Guide du management à distance dans le secteur public norvégien

Un nombre croissant de managers doit aujourd'hui encadrer des équipes réparties sur plusieurs sites distants. Pour les aider à s'assurer de la reconnaissance du travail de chacun afin de maintenir un même niveau d'engagement, l'agence norvégienne de l'emploi public a élaboré un guide de bonnes pratiques en matière d'utilisation des outils numériques, de conduite de réunions et de suivi à distance des missions.

En savoir plus sur arbeidsgiver.difi.no (en norvégien)

Diagnostic d'évaluation de la stratégie RH dans l'administration fédérale américaine

L'Administration fédérale américaine propose un outil de diagnostic du capital humain. Il a été conçu par des experts pour aider à déterminer les forces et faiblesses en matière de gestion stratégique des ressources humaines. Organisé autour de quatre axes (planification stratégique, culture de la performance, gestion des talents et évaluation), l'analyse des réponses aux questions posées donne des clés pour améliorer les pratiques.

En savoir plus sur opm.gov (en anglais)

Résultats du baromètre 2018 « numérique et RH »

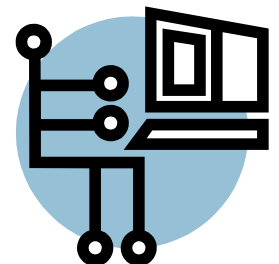
Quel est le niveau de maturité numérique des RH en France en 2018 ? Il est en légère progression selon la dernière enquête annuelle. Pourtant, si 53 % des entreprises considèrent que l'essor des solutions numériques a permis d'optimiser les processus RH par la collecte d'informations et 47 % y voient la source de missions à valeur ajoutée, elles ne sont en revanche que 16 % à déclarer que cela a amélioré la relation avec les collaborateurs.

En savoir plus sur usine-digitale.fr

« Les entreprises se disent conscientes du risque de clivage entre les générations, de la déshumanisation des process et du stress lié à l'hyperconnexion »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail



Prévention de l'inemployabilité : la ville de Lille s'attelle à trouver des solutions

En partenariat avec le CNAM et en concertation avec les syndicats du CHSCT, la métropole des Hauts-de-France a mené une expérimentation pour que les agents qualifiés d'inaptes puissent devenir acteurs de leur employabilité. 350 dossiers d'agents ont été retenus, donnant lieu à 80 reclassements par an. Forte de ce succès, la ville de Lille propose désormais à des bénéficiaires de cette initiative d'en devenir les référents/ambassadeurs.

En savoir plus sur anact.fr

Une boîte à outil pour améliorer le bien être au travail des fonctionnaires britanniques

Mise au point par une équipe dédiée du *Civil Service*, la nouvelle boîte à outil « de A à Z, pour un meilleur bien-être au travail » a pour objectif de fournir un ensemble de conseils pratiques pour les agents et les managers. 26 mots-clés ont été choisis. Ils sont présentés par l'intermédiaire d'une activité - qui peut être réalisée individuellement ou en équipe - et de ressources associées (liens, formations et retours d'expérience).

En savoir plus sur gov.uk (en anglais)

La médiation au service du personnel fédéral en Suisse

Régler les différends sur le lieu de travail, qui ne peuvent l'être avec l'aide des supérieurs ou des RH, telle est la mission du service (gratuit) de médiation de l'Administration fédérale. Les anciens cadres supérieurs qui le composent examinent en toute neutralité les demandes des fonctionnaires (civils et militaires), qui peuvent les solliciter sur de nombreux sujets, et leur proposent des entretiens soumis à la plus stricte confidentialité.

En savoir plus sur epa.admin.ch



« Nous sommes nettement plus productifs et pleinement engagés au travail lorsque nous nous sentons bien et en capacité d'être nous-mêmes »

Secteur privé : #WeGenerations, BNP Paribas initie pour ses collaborateurs le premier réseau intergénérationnel

Évolution inhérente à l'allongement de la vie active, ce sont très souvent [trois, voire quatre générations qui travaillent ensemble dans les entreprises](#). Un défi que certaines ont choisi de transformer en force.

Une enquête menée par l'[OMIG](#)¹ a montré que 85 % des entreprises « gagneraient beaucoup en efficacité si elles connectaient mieux les générations ».

Le groupe BNP Paribas a intégré la dimension intergénérationnelle dans sa [politique de diversité et de responsabilité sociale](#).

Partagé entre filiales et métiers, [#WeGenerations](#) facilite les échanges entre jeunes et seniors en coordonnant plusieurs actions et événements :

- le [mentorat réciproque](#) pour stimuler la cohésion entre les

générations et favoriser les opportunités de carrière,

- un travail de réseau pour développer une culture commune et créer des liens significatifs,
- des [conférences mixtes](#) pour faire émerger des sources d'inspiration, briser les stéréotypes et s'ouvrir vers l'autre,
- le partage de connaissances

lors d'ateliers de travail collaboratif pour appréhender ensemble les nouvelles tendances et encourager le développement personnel.

[Plinement approprié dès sa création](#), ce réseau d'entreprise accompagne le changement, renforce le lien et contribue à la transmission des savoirs.

En savoir plus sur [bnpparibas.fr](#)

¹ *Observatoire sur le management intergénérationnel*

Zoom : IKB, une indemnité à choix individuel pour les agents publics néerlandais

Depuis le 1^{er} janvier 2017, tous les agents publics néerlandais perçoivent leurs primes de fonctions selon une [nouvelle modalité](#). Ce changement est l'une des mesures phares issues d'un précédent [accord trisannuel signé avec les organisations professionnelles et les communes](#). Elle a été généralisée après avoir rencontré un grand succès dans les administrations pilotes.

Trois primes (de [vacances](#) d'été, de [fin d'année](#) et de [contribution au parcours professionnel](#)), correspondant respectivement à 8, 6,75 et 1,5 % du traitement annuel, ont été regroupées au sein d'une indemnité unique et un bonus de 14,40 h de congé statutaire (soit 0,8 %) y a été ajouté.

La particularité de l'IKB (pour [Individueel Keuzebudget](#)) réside dans le libre choix donné aux agents pour utiliser la somme globale qui leur est désormais allouée annuellement.

En effet, ils peuvent à leur convenance (les options sont combinables entre elles) :

- [convertir une partie en jours de congés supplémentaires](#) (calculés proportionnellement à la rémunération) jusqu'à concurrence de 144 heures par an pour un temps plein,
- effectuer un [versement complémentaire de cotisation retraite](#), afin d'améliorer leur niveau de pension,
- financer les trajets domicile/travail ou des [formations à caractère individuel](#) et non prises en charge par l'employeur,
- demander le paiement de l'indemnité (mensuel ou en fin d'année).

Il est à noter que les trois premières options sont [défiscalisées](#), ce qui contribue à l'attractivité du dispositif.

Principal objectif de ce nouveau système : mieux répondre aux

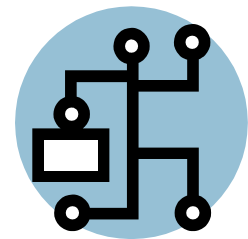
besoins des agents qui évoluent selon l'âge, la situation familiale et le déroulement de carrière.

Le choix est entièrement individuel et s'effectue annuellement sur le portail RH [p-direkt](#).

Récemment, le gouvernement a décidé d'ajouter à l'IKB - pour les agents concernés et à partir de janvier 2020 - les [montants versés au titre du télétravail](#) (compensation mensuelle de 80,23 euros pour utilisation de l'espace personnel et indemnité d'équipement matériel de 1 815 euros pour 5 ans).

Avec 13,7 % de télétravailleurs au niveau national, le [pays est déjà en tête à l'échelle de l'Union européenne](#) et l'État prévoit une forte augmentation dans le secteur public grâce à cette nouvelle flexibilité.

En savoir plus sur [rijksoverheid.nl](#) (en néerlandais)



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
Équipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN
Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale
 © DGAFP 2019 / 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.