

vision RH

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

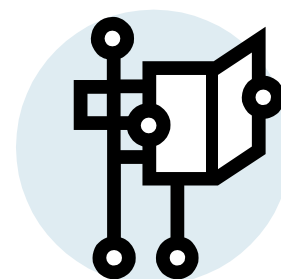


Numéro 12
février 2019

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 : solidarité et bien-être, les dénominateurs communs de l'action sociale en faveur des agents publics

« Améliorer directement ou non les conditions d'emploi, de travail et de vie des personnels et de leurs familles, en les aidant à faire face à des situations difficiles et en facilitant leur accès à des services collectifs divers », telle est la [définition de l'action sociale](#) dans la Fonction publique en France. Financée par l'Administration, elle se matérialise en grande partie par des [prestations](#) attribuées en complément d'une participation des agents.

En observant les pratiques en dehors de nos frontières, on constate que - dans ce domaine - les modèles économiques et d'organisation ainsi que les périmètres d'intervention varient presque autant qu'il y a de pays.

En [Belgique](#), comme en [Espagne](#) ou en [Suisse](#), l'action sociale reste pilotée par l'Administration qui, le cas échéant, délègue des missions à une association. Comme en France, les syndicats y sont représentés au sein de comités de gestion.

Certains pays conservent en interne la gestion de la restauration et du logement, mais externalisent d'autres secteurs en leur accordant des subventions :

- en Allemagne (comme en Autriche), les [Sozialwerke](#) sont des associations à but non lucratif qui

concentrent l'essentiel de leur activité sur les vacances et les loisirs. Certains d'entre eux proposent toutefois à leurs membres des aides financières à la [garde d'enfant](#), un soutien aux agents retraités et aux agents en situation de handicap.

- au Royaume-Uni, les [Charities for Civil Servants](#) sont des organisations caritatives qui conseillent et assistent gratuitement tous les agents publics dans la résolution des difficultés (personnelles et financières) qu'ils peuvent rencontrer. Seules les activités de loisirs sont conditionnées à une cotisation. En Irlande, une [association nationale](#) propose des prestations similaires d'aide à ses membres.

En Italie, les domaines de l'action sociale sont du ressort exclusif de l'organisme d'État en charge des prestations sociales (INPDAP pour le secteur public, qui a été intégré en 2011 au sein de l'[INPS](#) tout en continuant à gérer de façon spécifiques les droits des agents publics qui peuvent bénéficier d'aides au logement, de prêts de secours et de [bourses d'études](#) pour leurs enfants).

Dans les pays d'Europe du Nord (Pays-Bas, Scandinavie), certaines prestations d'action sociale spécifiques au secteur public - qui

viendraient en complément ou se substitueraient à celles dont peut déjà bénéficier chaque citoyen - doivent être négociées avec les organisations professionnelles et figurer explicitement dans les [conventions collectives](#).

Outre-Atlantique (Canada et Etats-Unis), l'action sociale - organisée par les employeurs publics - se concrétise par des [programmes d'aide et d'assistance aux employés](#) financés par l'Administration. Les associations professionnelles et/ou syndicats proposent, de leur côté, des [services marchands](#) pour lesquels ils négocient des tarifs préférentiels (assurances et banques, loisirs, etc.). Un modèle que l'on retrouve aussi en Australie et en Nouvelle-Zélande.

L'évolution des modes de vie influence de plus en plus les attentes et besoins des agents en matière d'action sociale. Celle-ci peut alors être source d'un réel pouvoir d'attractivité, dans la mesure où elle innove et s'adapte comme l'a montré un des volets d'une [étude européenne](#) menée par l'université de Rotterdam dans le cadre du projet LIPSE.

En savoir plus sur [oced.org](#) (en anglais)



Dans ce numéro :

Dossier : solidarité et bien-être, les dénominateurs communs de l'action sociale en faveur des agents publics	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 : « VP ² », un autre regard sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle chez KPMG	4
Zoom : accès à l'emploi et promotion interne renouvelés dans l'administration publique en Italie	4

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

Fonction publique, politique RH et innovation

1^{er} baromètre des réformes institutionnelles en Europe

Le CNFPT et l'association internationale des écoles et instituts d'administration (AIEIA) ont élaboré un [état des lieux](#) de l'administration dans 49 pays d'Europe recensant les évolutions et réformes majeures menées depuis la crise financière de 2008. Il souligne la tendance générale - portée par des économies budgétaires - à la fusion des collectivités, la suppression des échelons intermédiaires et un renforcement en demi-teinte des régions.

En savoir plus sur cnfpt.fr

Introduction du travail intérimaire dans le secteur public belge

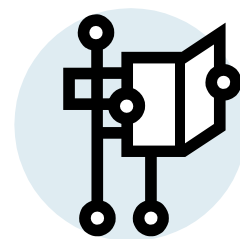
Un arrêté royal autorise désormais le recours au travail intérimaire dans le secteur public belge. Celui-ci ne peut s'exercer que dans les cas suivants : remplacement d'un agent contractuel (en raison d'une interruption ou de la fin de fonctions) ou d'un agent statutaire en position d'absence prolongée ou de temps partiel, surcroît d'activité ou travail exceptionnel (dont la liste a été circonscrite à six situations).

En savoir plus sur belgium.be

Étude sur les trajectoires d'innovation dans les administrations européennes

Mieux connaître les capacités et processus d'innovation, tel est l'objectif de cette première étude menée par des chercheurs polonais et hongrois. Selon eux, l'administration publique stimule les lieux de travail créatifs dans tous les pays, mais les progrès restent encore freinés par des facteurs tels qu'un cadre institutionnel défavorable, un faible leadership en innovation et une insuffisance dans la collecte de données.

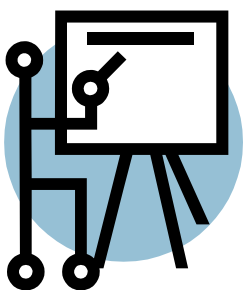
En savoir plus sur edu.pl (en anglais)



« Un taux croissant d'emplois créatifs pourrait accélérer la mise en place d'une fonction publique à forte implication »



Recrutement, formation et compétences



→ « Le fonctionnaire doit être en mesure de connaître les raisons objectives qui ont motivé la baisse de l'appréciation de son travail »

Un programme dédié au retour à l'emploi dans l'administration britannique

Le *Civil Service* propose des contrats pour les personnes qui n'ont pas travaillé depuis au moins deux ans ou dont l'emploi occupé n'est pas en adéquation avec leur niveau de qualification et leurs compétences. D'une durée allant de six semaines à six mois, suivant le poste, ils permettent d'actualiser ses connaissances et d'enrichir son expérience professionnelle, avec pour objectif une embauche.

En savoir plus sur gov.uk (en anglais)

Évaluation encadrée des fonctionnaires allemands

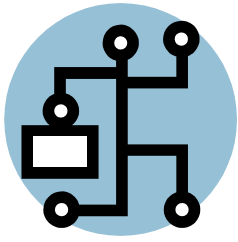
L'évaluation des fonctionnaires, qui impacte fortement leurs promotions et/ou demandes de mutation, est plus encadrée. Un arrêt de la Cour administrative d'appel de Stuttgart précise que toute baisse dans l'appréciation de l'agent devra être « expressément argumentée ». Les juges ont estimé que cette obligation de motivation découle du principe de protection juridique, garanti par la Loi fondamentale (Constitution).

En savoir plus sur dbb.de (en allemand)

Willbot, l'agent conversationnel d'aide au recrutement de la SNCF

Afin de répondre à ses importants besoins en recrutement (4 500 personnes en 2019) et de simplifier le traitement des 250 000 candidatures annuelles, la SNCF lance une nouvelle [plateforme](#) dotée d'un agent conversationnel (*chatbot*). Les internautes ont ainsi la possibilité de découvrir les différents métiers du groupe et d'échanger avec les collaborateurs (60 ambassadeurs répondent aux questions et partagent leur expérience).

En savoir plus sur snf.com



Management et encadrement supérieur, numérique

Evolution du mode de sélection des cadres dirigeants dans l'administration australienne

La fonction publique modifie la façon dont elle sélectionne ses cadres dirigeants afin d'accélérer le recrutement et d'améliorer la coordination entre les ministères (qui ont souhaité mettre en commun leurs viviers de candidats et sont à l'initiative de la démarche). En renforçant le contrôle central, la nouvelle procédure apporte aussi une garantie d'indépendance et permet de réduire le dédoublement des processus.

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

Meilleure reconnaissance des fonctionnaires canadiens

Tous les ministères fédéraux devront soumettre annuellement le nom d'au moins cinq employés, en vue de l'octroi de diverses récompenses. L'initiative a été justifiée par une évaluation interne ayant révélé que les fonctionnaires sont « largement sous-représentés » au sein du système de distinctions honorifiques du pays. Le bureau de la gouverneure générale est chargé de veiller à ce que toutes les administrations coopèrent dans ce dossier.

En savoir plus sur gg.ca

Plan d'action pour les carrières du numérique dans le secteur public irlandais

Intégrer l'Administration et plus particulièrement les métiers du numérique grâce à l'apprentissage, tel est l'ambition de ce premier programme de formation en alternance conçu par les DSI et DRH de l'État. Au terme d'une période de deux ans, rémunérée et validée par l'obtention d'une qualification (en réseau ou en programmation), les lauréats auront accès à des opportunités de carrière dans les ministères.

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

→
« *Reconnaître les individus méritants dont les accomplissements et contributions ont eu un impact positif sur l'organisation* »

Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Etude européenne sur les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'administration

Réalisée par la Présidence autrichienne de l'Union européenne dans le cadre du réseau EUPAN, l'[étude](#) examine les dernières évolutions en matière de temps, de lieu et d'organisation du travail dans les administrations européennes. En abordant les aspects juridiques et sociologiques et en présentant diverses pratiques, son objectif est de montrer comment répondre à de nombreux défis, tel que ceux liés au déploiement du numérique.

En savoir plus sur oeffentlicherdienst.gv.at (en allemand)

Contribution de l'État luxembourgeois aux prêts immobiliers de ses agents

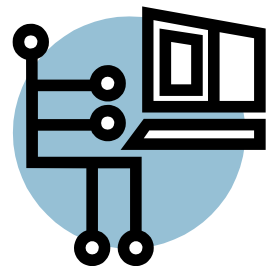
Une aide en intérêts est accordée aux fonctionnaires du Grand-Duché, afin de réduire les charges pour rembourser un prêt immobilier contracté en vue de la construction, de l'acquisition ou de la transformation d'un logement servant d'habitation principale et permanente. La subvention est fixée 0,50 % (majorée d'autant par enfant à charge) et est calculée sur le solde du prêt multiplié par le taux renseigné sur le plan d'amortissement.

En savoir plus sur public.lu

Accord sur l'allongement du congé de paternité pour les fonctionnaires espagnols

Syndicats et administration ont signé un [accord](#) allongeant, de façon progressive, la durée du congé de paternité pour les agents publics. Celui-ci est passé de 5 à 8 semaines au début de cette année et il sera porté à 12 semaines en 2020, puis à 16 semaines en 2021. Le gouvernement a souhaité créer un pacte social du futur en contribuant à effacer la rupture d'égalité entre les carrières des parents après la naissance d'un enfant.

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



« *Cet accord est un signal fort dans le sens de la politique de coresponsabilité, de conciliation et d'égalité entre femmes et hommes* »



Secteur privé : « VP² », un autre regard sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle chez KPMG

C'est devenu une préoccupation majeure pour un grand nombre d'entreprises : en contribuant au bien-être de leurs salariés, elles parviennent à les fidéliser.

Fruit d'un travail de réflexion auquel ont participé 200 salariés, la [charte VP² du groupe KPMG](#) s'est fixé pour objectif de mettre tout en œuvre pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de concilier vie professionnelle et

vie personnelle. Déclinée en sept grands axes, elle innove en s'attaquant à un phénomène particulièrement répandu en France : le [présentéisme](#)¹.

La priorité n° 1 pour les managers est de « favoriser la valeur ajoutée plutôt que le temps de présence ».

Ils [s'engagent formellement](#) à organiser le travail dans le res-

pect des contraintes de chacun, à utiliser les outils de manière efficace et respectueuse de la vie privée et à planifier les réunions à des horaires accessibles à tous.

Le dispositif - qui est évalué tous les deux ans - prévoit d'accompagner chaque maternité par un suivi spécifique.

En mai 2018, la charte a été intégrée dans un [accord global](#)

[d'entreprise sur la qualité de vie au travail](#), signé avec les représentants du personnel, qui regroupe le droit à la déconnexion, les nouvelles formes de travail et la prévention des risques psychosociaux.

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

¹ Selon une [étude](#) réalisée par le cabinet *Fellowes*, les entreprises françaises sont les plus touchées en Europe.

Zoom : accès à l'emploi et promotion interne renouvelés dans l'administration publique en Italie

L'administration publique transalpine poursuit ses réformes. Après la mise en œuvre de la loi [Madia](#), dont l'une des mesures phares fut celle qui vise à [lutter contre l'absentéisme](#) (la responsabilité du manager est désormais autant engagée que celle de l'agent en cas de faute constatée qui, si elle est renouvelée, devient un motif de licenciement), de [nouvelles dispositions](#) sont entrées en vigueur au début de l'année. Elles concernent le recrutement, l'évaluation et la promotion interne.

Si le [concours](#) reste le moyen d'accéder à l'emploi public (une garantie qui avait été donnée aux organisations professionnelles lors des [réformes](#) modifiant le statut des agents), le Gouvernement a voulu en rationaliser l'organisation et faire évoluer les épreuves :

- tous les concours à niveau de recrutement équivalent et regroupant les mêmes compé-

tences devront être mutualisés (règle du « [concours unique](#) »),

- les services devront évaluer le nombre de candidats potentiels et, s'il s'avère être trop important par rapport au nombre de postes offerts, organiser des [épreuves de présélection en ligne](#) pour réduire le coût généré par les centres d'examen,

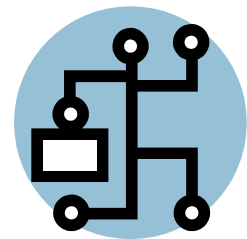
- des épreuves permettant d'évaluer les capacités d'adaptation à l'emploi ([tests psychotechniques](#) lors des écrits et mise en situation professionnelle à plusieurs pour les oraux) devront figurer dans chaque concours. Elles compteront autant que les connaissances académiques dans la note finale.

- la [désignation des jurys](#) se fait désormais par tirage au sort sur une liste de personnes (internes et externes à l'Administration) qui auront répondu à un appel à candidature et remplissent les conditions fixées.

En matière de promotion interne, l'évaluation individuelle (qui doit, depuis début 2018, être [réalisée sur les mêmes critères que celle faite sur la performance collective du service](#)) apporte de nouvelles possibilités : des examens professionnels vont être réservés aux agents « justifiant des meilleurs résultats » au cours des trois dernières années.

Un [portail Internet national](#) dédié au recrutement et aux concours va être mis en service prochainement. Toutes les administrations auront l'obligation - conformément aux [principes de transparence](#) - de publier les avis de concours, la composition des jurys ainsi que les listes des candidats admis. Un espace personnel permettra au postulant de suivre son dossier.

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



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.