

#18 - Octobre 2019

# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

■ Évolution et adaptation du cadre de gestion des ressources humaines dans les fonctions publiques



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

■ Projet de réforme de la fonction publique chypriote ■ Rapport sur la mise en œuvre du statut de la FP européenne ■ La plateforme « marque employeur » de l'administration néerlandaise



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

■ Système automatisé de suivi des candidats dans le Civil service britannique ■ Programme de partenariat RH pour l'administration finlandaise ■ Accord sur le reclassement pour les personnels militaires espagnols



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

■ Gestion de la transition, une priorité pour le personnel fédéral suisse ■ Réintroduction d'une convention collective pour les dirigeants publics italiens ■ Une « place de marché » pour gérer son compte personnel de formation



### ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

■ La flexibilité du travail intégrée au quotidien dans un office fédéral allemand ■ « Rien sans nous », la stratégie d'accessibilité de la fonction publique canadienne ■ Bilan d'étape sur la médiation préalable obligatoire dans la FPT



### SECTEUR PRIVÉ

■ Nouvel accord pour un télétravail « 3S » chez Renault



### ZOOM

■ Un centre de compétences en RH au cœur de l'administration luxembourgeoise

# ÉDITO

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.

Le dossier de ce numéro 18 est consacré à la **transformation de la fonction publique** et plus particulièrement aux nouveaux cadres de gestion pour les ressources humaines. Comme à l'habitude, nous vous présentons l'approche de plusieurs pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place.

Au-delà de l'actualité, vous découvrirez l'accord sur le **télétravail** chez Renault ainsi que le centre de compétences en RH de l'administration **luxembourgeoise**.

Nous sommes toujours à votre écoute pour vos avis, remarques ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire :

[contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)

Vous changez de fonctions, de service et / ou de courriel, pensez à actualiser vos données d'abonnement :

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/edit/frvisionrh>

Très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **25 017** abonnés*

## Évolution et adaptation du cadre de gestion des ressources humaines dans les fonctions publiques

La loi de transformation de la fonction publique, promulguée le 6 août dernier, fait nécessairement évoluer le **cadre de gestion des ressources humaines** en l'adaptant aux nouveaux enjeux de l'administration française.

Au-delà de nos frontières, plusieurs pays ont également **réformé l'emploi public** et mis en œuvre des dispositions qui concernent directement le quotidien des personnels.

En matière de **dialogue social**, la tendance est clairement, sur le plan local, au développement de « **comités sociaux** », proches du modèle qui prévaut dans le secteur privé, comme c'est le cas depuis de nombreuses années en Allemagne (*Personalräte*) ou en Suède (*personalutskotten*). Leurs membres sont **élus** par les agents et **mandatés** pour traiter avec la direction de toutes les thématiques à caractère essentiellement collectif. En revanche, les **organisations syndicales** représentatives mènent toujours les **négociations** avec les employeurs publics au niveau national, qui prennent alors la forme de **conventions collectives** pouvant être catégorielles ou sectorielles, mais aussi d'**accords** comme ceux qui ont récemment été signés :

- en **Espagne**, pour l'instauration d'une part variable de l'augmentation de la rémunération indexée sur la croissance économique,
- en **Norvège**, pour une participation active des agents à la définition des processus qui accompagneront le déploiement des futurs services numériques.
- aux **Pays-Bas**, pour la transformation d'une partie du régime indemnitaire en un crédit individualisé pouvant librement être converti en congés, formations ou épargne retraite.

Même si les contextes nationaux (historiques, culturels ou encore économiques) sont très différents, on note que les administrations veulent majoritairement se doter d'une **politique de recrutement plus flexible**, permettant de répondre à l'évolution des besoins. Pour ce faire, les managers doivent aussi disposer de plus d'**autonomie**. On peut ainsi citer à titre d'exemple :

- l'**Allemagne**, qui recrute sur contrat des personnes justifiant d'une **expérience professionnelle et de qualifications**, qu'elle prend désormais en compte sous la forme d'une reprise d'ancienneté, voire aussi d'une indemnité particulière pour certains métiers en tension,
- l'**Irlande**, qui a mis en place le contrat « **pour une mission spécifique et une durée**

**déterminée** ». Il a en effet inspiré l'une des mesures du nouveau cadre juridique français. Le modèle attire les candidatures et va faire l'objet d'une première évaluation,

- les **États-Unis** qui ont conçu la plateforme « **Hiring managers** ». Destinée aux personnels d'encadrement, elle se compose d'**assistants** à la description de poste, à la sélection des candidats et à la planification des effectifs.

Pour accompagner les **mobilités inter-administrations**, mais aussi hors secteur public, quelques pays ont déployé des **dispositifs modulables**, visant à garantir la sécurité des parcours, tout en promouvant l'attractivité :

- le **Canada** a, lors du réaménagement de ses effectifs fédéraux sur l'ensemble du territoire, proposé aux agents des **bilans de transition** et le financement de formations diplômantes, ainsi que l'accès à un programme **d'échanges de postes**, incluant le secteur privé.

- le **Danemark** implante actuellement une partie des services de l'État en région. Des consignes ont été données pour **adapter l'organisation des services** (recours accru au télétravail, comptabilisation du temps de trajet ou aide pour le logement),

Certains pays, tels que l'**Australie** (*Opening up the APS*), le **Royaume-Uni** (*WIG Exchange*) et plus récemment la **Slovénie** (*Partnership for Change*), encouragent déjà vivement leurs cadres à prendre des postes, à intervalle régulier de leur carrière, dans les secteurs industriel ou commercial.

### Notes

En savoir plus sur [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr)

Cet article est en lien avec le thème des 4<sup>èmes</sup> Rencontres de VIGIE (4 novembre) "La loi de transformation de la fonction publique : un nouveau cadre de gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'État" :





## FUNCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Projet de réforme de la fonction publique chypriote

Le Gouvernement a présenté son nouveau projet de réforme. Les trois principaux points sont la refonte du système d'évaluation qui reposera exclusivement sur l'atteinte effective des objectifs, la suppression de l'avantage d'ancienneté pour pouvoir être proposé à des promotions et l'ouverture systématique de tous les postes vacants à l'ensemble des agents publics afin de contribuer à des parcours de carrière plus diversifiés.

#### Notes

En savoir plus sur [mof.gov.cy](http://mof.gov.cy) (en grec), *(traduction automatisée en français)*



### Rapport sur la mise en œuvre du statut de la FP européenne

Cinq ans après l'entrée en vigueur de la dernière révision du statut des fonctionnaires européens, la Cour des comptes de l'Union publie un rapport sur sa mise en œuvre. Elle conclut qu'en dépit d'une plus grande diversification et d'une flexibilité accrue du personnel, l'impact sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines est plutôt limité. Selon elle, les évolutions ont même eu des répercussions négatives en termes d'attractivité.

#### Notes

En savoir plus sur [eca.europa.eu](http://eca.europa.eu)



## La plateforme « marque employeur » de l'administration néerlandaise

Intégrée à la bourse de l'emploi public « [werkvoornederland](#) », une plateforme présente les métiers, mais aussi les avantages dont bénéficient celles et ceux qui exercent leurs fonctions au sein des administrations de l'État. Un focus est fait sur la rémunération, la flexibilité du travail et les possibilités d'évolution professionnelle. La combinaison de ces trois éléments constitue la principale motivation des candidats du pays.

« *En offrant les conditions pour que vous puissiez continuer à évoluer, l'État veut être avant tout un employeur responsable* »

### Notes

En savoir plus sur [publiekperspektief.nl](#) (en néerlandais), (*traduction automatisée en français*)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Système automatisé de suivi des candidats dans le Civil service britannique

« vX » est la nouvelle solution utilisée par GRS, le service qui assure près de deux-tiers des recrutements de l'administration britannique. Elle a été conçue pour automatiser l'ensemble des processus, de la candidature déposée en ligne jusqu'à l'embauche finale, et optimiser la saisie de données. Chaque acteur - y compris le postulant - peut, en fonction de son profil, consulter en temps réel l'état d'avancement.

#### Notes

En savoir plus sur [civilservice.gov.uk](http://civilservice.gov.uk) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



### Programme de partenariat RH pour l'administration finlandaise

HAUS, l'opérateur national de formation, a mis en place un programme de partenariat pour le déploiement du cadre de gestion défini par la DRH de l'État (*Valtiokonttori*). En signant des conventions, les administrations reçoivent des experts formés à la conduite du changement qui les accompagnent pour réaliser la transformation de leurs services RH et contribuer à leur repositionnement dans les organisations.

#### Notes

En savoir plus sur [haus.fi](http://haus.fi) (en finnois), *(traduction automatisée en français)*



## Accord sur le reclassement pour les personnels militaires espagnols

Face à l'augmentation croissante du nombre de militaires qui doivent quitter les Forces armées et navales parce qu'ils atteignent l'âge limite de 45 ans, le ministère de la Défense a signé une convention d'intégration avec la fédération des collectivités et des régions. Le texte prévoit que 20 % des postes offerts, principalement dans les polices municipales et de certaines communautés autonomes, devront leur être réservés.

« *Le ministère s'emploiera à promouvoir cette reconversion et à préparer les agents par une formation spécifique adaptée* »

### Notes

En savoir plus sur [femp.es](http://femp.es) (en espagnol), (*traduction automatisée en français*)





## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Gestion de la transition, une priorité pour le personnel fédéral suisse

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie RH, l'administration fédérale s'engage à rester un employeur attrayant, sachant répondre aux besoins des collaborateurs durant les différentes phases de la vie professionnelle. À cette fin, elle a élaboré un modèle d'aménagement pour les années précédant la retraite. Deux mesures, à savoir l'entretien prospectif et la carrière adaptée devront être proposées à tout agent ayant atteint 58 ans.

#### Notes

En savoir plus sur [epa.admin.ch](http://epa.admin.ch)



### Réintroduction d'une convention collective pour les dirigeants publics italiens

Les dirigeants du secteur public sous contrat (majoritaires dans le pays) bénéficient, après dix ans d'interruption, d'une nouvelle convention collective négociée par l'organisme central (ARAN). Outre une revalorisation salariale, elle apporte des protections sociales supplémentaires. Une indemnité est instaurée en cas de restructuration, mais elle sera conditionnée à une évaluation positive de la performance sur le poste.

#### Notes

En savoir plus sur [aranagenzia.it](http://aranagenzia.it) (en italien), (*traduction automatisée en français*)



## Une « place de marché » pour gérer son compte personnel de formation

Conçue par la Caisse des Dépôts, la nouvelle application liée au compte personnel de formation (CPF) va être lancée début décembre. À l'instar des plateformes commerciales existantes, chaque utilisateur aura accès à tout son historique. Il pourra y chercher une formation, s'y inscrire et l'évaluer une fois complétée - ce qui déclenchera le paiement. Un algorithme spécifique garantira le classement objectif des offres.

**« Dans le champ des services publics, c'est une première. Nous avons construit une place de marché - un peu comme un Airbnb ou un Booking de la formation professionnelle »**

### Notes

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





## ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### La flexibilité du travail intégrée au quotidien dans un office fédéral allemand

Depuis près de vingt ans, l'Office fédéral de l'administration (*Bundesverwaltungsamt*), établissement public sous tutelle du ministère de l'Intérieur qui assure nombre de prestations (internes et externes) et qui emploie 4 800 personnes sur 7 sites, est un pionnier du travail flexible. Il présente un bilan de sa démarche « FAZIT ». Elle se caractérise notamment par le plus haut taux de satisfaction des collaborateurs, qui atteint aujourd'hui 98 %.

#### Notes

En savoir plus sur [bva.bund.de](http://bva.bund.de) (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



## « Rien sans nous », la stratégie d'accessibilité de la fonction publique canadienne

Permettre à toutes et à tous de travailler dans la Fonction publique, c'est l'objectif clairement affiché par le Gouvernement fédéral. Une stratégie en cinq points qui consiste à créer les conditions permettant d'identifier, de prévenir et d'éliminer les obstacles à la participation des personnes handicapées. Elle fait suite à une grande consultation menée par le Secrétariat du Conseil du Trésor (DRH) qui a ensuite soumis à nouveau ses propositions avant de les finaliser.

### Notes

En savoir plus sur [canada.ca](http://canada.ca)



## Bilan d'étape sur la médiation préalable obligatoire dans la FPT

En expérimentation dans 42 centres de gestion (CDG), la médiation préalable obligatoire donne de bons résultats. Le principe : renouer un processus de communication pour sortir d'un désaccord sur une décision administrative individuelle prise par l'employeur. Après une première année de test, le dispositif apparaît comme particulièrement pertinent aux yeux des médiateurs, car il introduit progressivement une culture de la solution partagée.

« *La médiation permet de mieux analyser la situation et de comprendre les enjeux de l'autre partie, ce qui permet d'aboutir plus facilement* »

### Notes

En savoir plus sur [lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)



## Nouvel accord pour un télétravail « 3S » chez Renault

C'est une modalité d'exercice de l'activité professionnelle qui séduit chaque année un nombre croissant de personnes. Le **télétravail** est en phase de **gagner encore en attractivité** chez le constructeur automobile français grâce au modèle mis en place.

Selon l'**accord** signé en février dernier avec les représentants du personnel et sous réserve d'exercer des fonctions éligibles, une **formule unique** « **simple, souple et sécurisée** », en fixe et/ou variable, par journée pleine ou fractionnée, remplace les conditions en vigueur auparavant.

Les salariés peuvent opter pour des **jours fixes** (de 0,5 à deux jours par semaine), poser **ponctuellement** des jours de télétravail ou bien encore **combiner** les deux modes (à la seule limite de ne pas dépasser les deux jours hebdomadaires).

Un **workflow** a été mis en place. Il permet, une fois le télétravail accordé, de **poser les jours** qui devront être **validés par le manager**, sous réserve qu'il ait été informé oralement au préalable en respectant un délai de prévenance de 24h.

Afin de maintenir le **lien social**, l'accord prévoit que chaque responsable a la possibilité, en lien avec ses collaborateurs, de définir, jusqu'à deux **journées dites d'équipe** chaque semaine, où tous les télétravailleurs doivent être physiquement présents sur le lieu de travail.

Même si la finalité n'est pas de faire du télétravail un outil d'optimisation des surfaces, l'entreprise s'est également engagée à repenser et **développer les espaces partagés**.

### Notes

En savoir plus sur [wk-rh.fr](http://wk-rh.fr)



## Un centre de compétences en RH au cœur de l'administration luxembourgeoise

Pour répondre à ses nouveaux défis (attractivité, mise en œuvre des réformes, professionnalisation), la Fonction publique du Grand-Duché a lancé un important **chantier de modernisation**.

Une loi votée en juillet 2018 a créé un Centre de gestion du personnel et de l'organisation (CGPO). Succédant à l'Administration du personnel de l'État et doté de **compétences élargies**, il gère tout le cycle de carrière des agents publics qui se répartissent en 3 catégories (fonctionnaires, employés et salariés).

Il coordonne un **large périmètre de projets** qui vont de l'adaptation des nouvelles modalités de reclassement dans le système d'information à la conception d'un portail agent (MyRH) sur la base du « **digital by default** », en passant par le développement d'une **GED partagée** avec le ministère et l'opérateur de formation (INAP).

À la suite d'un audit « **Refit recrutement** », qui avait mis en lumière certaines limites du processus de sélection des candidats, le CGPO a été chargé de réaliser la **refonte de l'examen-concours** sur la base d'un modèle dématérialisé, privilégiant une évaluation de l'aptitude et des compétences, tout en réduisant les délais. Les premiers résultats montrent un taux de réussite plus élevé.



Engagez-vous au service du citoyen

Fort de son expertise, le centre a également mis en place un **centre de compétences en RH**, dont les missions sont de proposer des **outils** et d'offrir aux services gestionnaires des **prestations**<sup>1</sup> en termes d'accompagnement et d'encadrement.

Cette offre répond à une demande en **augmentation constante** de la part des administrations, que ce soit pour une assistance ponctuelle ou pour des formations.

Le ministère de la Fonction publique et le CGPO ont constitué un **réseau** des acteurs et praticiens RH qu'ils réunissent régulièrement afin de présenter et d'échanger sur les

innovations menées localement.

Dans cette même dynamique, plusieurs **communautés de pratiques RH**, à caractère thématique, ont été créées et font vivre ce dispositif.

Signe de reconnaissance pour la qualité du travail effectué, le Centre s'est vu décerner, fin novembre 2018, le « **HR Digital Transformation Award** ». Ce prix récompense les efforts qui sont menés dans le cadre de projets RH de transformation numérique.

<sup>1</sup> *Elles peuvent concerner le recrutement, le développement (professionnel et personnel) des agents, la mobilité ou encore la gestion par objectifs.*

### Notes

En savoir plus sur [cgpo.gouvernement.lu](https://cgpo.gouvernement.lu)



# vision RH

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

## Partager



S'ABONNER - MODIFIER VOTRE ABONNEMENT - ARCHIVES - RSS - SE DÉSABONNER

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 et auteur : Jean-François ADRIAN

Conception et maquette : Jean-François ADRIAN et Aphania.

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2019 / ISSN : 2606-7528.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée et vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression. Ce droit peut être exercé par courriel adressé à ([contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.