

#22 - Février 2020

# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Les administrations face aux nécessaires évolutions des modes et pratiques de recrutement



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Relocalisation de plusieurs services de l'administration fédérale allemande
- Accompagnement inter-versants des transformations en Normandie
- L'Irlande lance une qualification en innovation de la fonction publique



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Conditions plus attractives pour réintégrer la FP fédérale américaine
- Réseau de coaching au service des organisations fédérales belges
- Mentorat « leadership et innovation » dans l'administration portugaise



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Dispositif d'évaluation de l'égalité femmes/hommes dans l'administration
- Un plan de carrière pour les métiers du numérique dans le Civil service britannique
- NoiPA, la plateforme dédiée à l'évaluation des agents publics italiens



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

- Exercice d'une activité rémunérée pour les fonctionnaires espagnols
- Nouvelles mesures en faveur des seniors dans le secteur public norvégien
- Travail en espace partagé dans l'administration fédérale au Canada



### SECTEUR PRIVÉ

- Peugeot se dote d'un premier accord global « bien-être et motivation au travail »



### ZOOM

- Avec REMM, le secteur public suédois fait un grand pas en optimisant ses réunions

# 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 22 est consacré au **recrutement dans les administrations** et plus particulièrement à la nécessaire évolution des modes et pratiques. Nous vous présentons l'approche de quelques pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place.

Au-delà de l'actualité, vous découvrirez l'**accord bien-être et motivation au travail** de Peugeot ainsi que le projet pour une optimisation responsable des réunions dans le secteur public **suédois**.

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 26 512 abonnés*

## Les administrations face aux nécessaires évolutions des modes et pratiques de recrutement

La question du **recrutement** est toujours plus récurrente dans le secteur public et il en est ainsi dans la grande majorité des pays. Tous sont amenés à relever les défis de l'**attractivité** ou de l'adéquation entre **candidats et postes** proposés.

Qu'ils utilisent le traditionnel **concours** (essentiellement en Espagne, en Grèce, en Irlande ou en Italie) ou privilégient des procédures de **sélection sur dossier**, qu'ils optent pour une organisation centralisée, mutualisée ou délocalisée, ils mettent tout en œuvre pour **moderniser leur procédures**.

Des démarches innovantes sont ainsi menées qu'il paraît intéressant d'observer au regard de chaque contexte national :

- en **Allemagne**, sur le site die-unverzichtbaren.de (les indispensables), un **module de recherche** permet d'identifier des métiers en indiquant ses priorités. En complément, 25 agents de tous secteurs ont été sélectionnés. Agissant tels des **ambassadeurs**, ils présentent en détail leur parcours et leur motivation pour l'emploi qu'ils ont choisi d'exercer
- en **Belgique**, un **affichage simultané en « mix-media »** a permis de dynamiser et donner plus de visibilité aux postes offerts. Ils sont publiés sur le site institutionnel mais aussi sur les **réseaux sociaux**, ainsi qu'au travers de bannières placées sur les pages d'accueil des sites emplois / professionnels à très grande fréquentation. L'**offre personnalisable** peut inclure l'envoi de « job-mailings » à des publics-cibles.
- aux **États-Unis**, « Hiring managers » est une plateforme destinée aux managers. Elle se compose d'**assistants virtuels** à la description de poste, à la sélection des candidats et à la planification des effectifs. Elle leur donne les **outils** qui leur permettent de mieux **cibler leurs besoins en personnel** et organiser le travail de leurs équipes.
- en **Italie**, l'Administration a décidé de rationaliser l'organisation de ses concours (mutualisation obligatoire et **présélection en ligne** lorsque le nombre de candidats est trop important) et d'introduire des **épreuves de professionnalisation** (compétences numériques et tests d'aptitude à la résolution de situations) dont les résultats compteront **autant** que la partie académique.
- aux **Pays-Bas**, l'accent a été mis sur l'évolution des personnels. Un **référentiel unique** des compétences et de l'évaluation vise à **faciliter le travail** des recruteurs. L'objectif est d'éviter les situations d'inadaptation et de pouvoir les corriger le cas échéant. Une

application en est la déclinaison et permet de faire des **projections** de carrière.

- au **Royaume-Uni**, le *Civil Service* a mis en place les « **Success Profiles** ». Ce nouveau mode de sélection privilégie les **compétences comportementales** et la reconnaissance de l'acquis professionnel. Un changement qui doit permettre de limiter le nombre de profils « généralistes » au profit de **spécialistes** dont l'expérience les rendra plus à même d'assurer les grands projets de réforme.

Une initiative a été prise récemment par la **Finlande**. Le centre national de services RH (Palkeet) a constitué une **cellule d'experts spécialistes en recrutement**. Ils interviennent en **accompagnement** auprès des administrations lorsqu'elles n'ont pas les compétences requises, voire les ressources suffisantes en interne. Mais l'objectif est surtout que les services gagnent progressivement en **autonomie**. Les conseillers proposent pour cela des formations sur les nouvelles techniques de recrutement et sur les moyens de **modéliser les procédures** selon les profils et/ou les métiers en utilisant des innovations telles que l'intelligence artificielle et les sciences comportementales.

Faire **certifier son recrutement** et obtenir une **reconnaissance externe** est une étape que certains pays (Belgique, Finlande, Royaume-Uni) franchissent aujourd'hui.

### Notes

En savoir plus sur [oecd.org](http://oecd.org)

Cet article est en lien avec le thème de la prochaine journée EMRH (7 avril) : « [Comment mieux recruter ? Insuffler de l'innovation dans les processus de recrutement](#) »





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Relocalisation de plusieurs services de l'administration fédérale allemande

Trente ans après la réunification du pays, le nombre de services fédéraux implantés à l'est est encore largement minoritaire. Dans le cadre d'un plan de soutien aux régions économiquement plus faibles, le Gouvernement a annoncé l'implantation de plusieurs administrations de l'État. Les fonctionnaires concernés auront toutefois le droit de rester sur leur résidence ce qui devra permettre de transférer les emplois devenus vacants.

#### Notes

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



### Accompagnement inter-versants des transformations en Normandie

Les conseillers en organisation des trois fonctions publiques ont constitué un réseau professionnel régional afin de mettre en commun les pratiques et expériences menées dans leurs champs d'action respectifs. Même si les périmètres de leurs missions diffèrent encore, il s'agit d'une approche territoriale qui permet de mutualiser au sein d'un même bassin d'emploi et doit contribuer à la mobilité entre les versants.

#### Notes

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



## L'Irlande lance une qualification en innovation de la fonction publique

Une formation qualifiante en innovation de la fonction publique a été élaborée conjointement par la DRH de l'État, l'institut national de formation (IPA) et l'université d'Irlande. En maîtrisant les techniques de la pensée créative pour la mettre au service de leur organisation et des problèmes qu'elle cherche à résoudre, les diplômés de ce programme unique qui se déroule sur une année deviendront des acteurs de référence.

« *L'évaluation continue qui vise à apporter des solutions concrètes et innovantes sera l'élément central de cette qualification* »

### Notes

En savoir plus sur [ops2020.gov.ie](https://ops2020.gov.ie) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Conditions plus attractives pour réintégrer la FP fédérale américaine

Jusqu'à présent les personnels de l'administration fédérale qui avaient quitté le secteur public ne pouvaient être réembauchés à un niveau de rémunération supérieur au dernier perçu, et ce quelle que soit la durée de l'interruption. Cette situation est aujourd'hui vécue comme un sérieux frein à l'attractivité. Une nouvelle disposition permet désormais de prendre en compte l'expérience acquise dans le secteur privé.

#### Notes

En savoir plus sur [govexec.com](http://govexec.com) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



### Réseau de coaching au service des organisations fédérales belges

L'administration fédérale s'est dotée d'un réseau de coaches internes : Lumen. Grâce à des conventions signées avec leurs employeurs, des collaborateurs sélectionnés reçoivent une formation certifiante. À l'issue de celle-ci, ils s'engagent à intervenir à la demande, auprès des services partenaires, pour des prestations (individuelles ou collectives) d'accompagnement professionnel ou de développement de compétences.

#### Notes

En savoir plus sur [ofoifa.belgium.be](http://ofoifa.belgium.be)



## Mentorat « leadership et innovation » dans l'administration portugaise

Développer l'innovation et le leadership par un programme de mentorat axé sur ces deux thématiques, telle est la stratégie mise en place par l'opérateur national de formation (INA). Le dispositif vise à mettre en relation les agents publics volontaires avec des professionnels expérimentés, issus de différents secteurs d'activité, en vue d'acquérir de nouvelles connaissances et de renforcer les capacités individuelles.

« Notre mentorat est un processus qui facilite l'expression du potentiel, l'amélioration de la performance ainsi que l'évolution personnelle et professionnelle »

### Notes

En savoir plus sur [ina.pt](http://ina.pt) (en portugais), (*traduction automatisée en français*)







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Dispositif d'évaluation de l'égalité femmes/hommes dans l'administration

Pour aider les administrations nationales à mettre en œuvre la recommandation sur l'égalité femmes/hommes dans la vie publique (2015), l'OCDE a élaboré une boîte à outils. Elle présente des listes de mesures efficaces et prioritaires pour accroître la présence des femmes dans tous les domaines et des questionnaires d'autoévaluation pour permettre aux institutions d'exercer un suivi systématique sur leurs actions.

#### Notes

En savoir plus sur [oecd.org](http://oecd.org) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



### Un plan de carrière pour les métiers du numérique dans le Civil service britannique

Intégrés dans la filière professionnelle nouvellement créée des emplois liés à la sécurité de l'administration, les métiers du numérique proposent des perspectives d'évolution élargies. Cette ouverture à des parcours de carrière construits à la fois sur des équivalences de compétences et sur des passerelles entre les différents domaines d'activité doit permettre aux agents d'accéder à plus de mobilité.

#### Notes

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



## NoiPA, la plateforme dédiée à l'évaluation des agents publics italiens

Conformément aux dispositions de la loi Madia qui instituait la corrélation entre performance collective des services et évaluation individuelle des agents, mais aussi obligation de transparence envers le public, un site va collecter l'ensemble de ces données. Tout en garantissant la protection des données personnelles saisies par les services RH, il permettra d'afficher les résultats obtenus au sein de chaque administration.

« *Ce nouvel outil d'évaluation représente une avancée significative dans la valorisation du capital humain de l'Administration* »

### Notes

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





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

### Exercice d'une activité rémunérée pour les fonctionnaires espagnols

La décision vient d'être confirmée par la plus haute juridiction administrative du pays. Les fonctionnaires sont autorisés - quelle que soit la quotité de travail effectuée - à exercer une activité secondaire rémunérée dans le secteur privé si celle-ci n'entre pas dans le cadre des incompatibilités fixées par la loi de 2012 et dans la mesure où la rémunération n'excède pas 30 % du revenu annuel perçu en qualité d'agent public.

#### Notes

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



### Nouvelles mesures en faveur des seniors dans le secteur public norvégien

Afin d'encourager les seniors à poursuivre leur activité le plus longtemps possible et dans les meilleures conditions, notamment depuis la mise en œuvre de la nouvelle loi sur les retraites, des mesures ont été négociées avec les syndicats. Elles seront réservées aux personnes de plus de 50 ans (semaine de congé supplémentaire, possibilité de fractionnement, adaptation des conditions de travail, garantie de maintien de poste).

#### Notes

En savoir plus sur [arbeidsgiver.difi.no](http://arbeidsgiver.difi.no) (en norvégien), (*traduction automatisée en français*)



## Travail en espace partagé dans l'administration fédérale au Canada

Une alternative au travail depuis le domicile sans toutefois se rendre à son bureau quand celui-ci est éloigné peut être la solution des espaces partagés. Avec le projet GotravailGC, l'administration fédérale a aménagé dix sites (cinq dans la région capitale et cinq dans les grandes agglomérations du pays). Ils sont équipés de différents modules, permettant le travail individuel ou collaboratif, l'organisation de réunions, sans oublier la convivialité.

« *L'espace est organisé en zones précises, que vous pouvez utiliser librement, en fonction de vos besoins du jour* »

### Notes

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



## Peugeot se dote d'un premier accord global « bien-être et motivation au travail »

Il est le fruit de **dix-huit mois de négociations** entre la direction et les partenaires sociaux. Répondant à une demande de plusieurs organisations syndicales, cet **accord - innovant par le large périmètre de mesures qu'il contient** - a été élaboré en **co-construction**, permettant à chacune des parties prenantes de défendre ses intérêts.

Portant sur **l'organisation du travail** pour les effectifs du tertiaire, de la recherche et développement et des sites industriels, il s'applique en France, mais l'ambition est de le **rendre viable dans les différentes régions du monde** où le groupe est implanté.

Le constructeur automobile français s'engage sur **32 mesures concrètes** (dont 23 sont applicables immédiatement<sup>1</sup>). Elles s'orientent autour de trois axes :

- apporter de la sérénité en offrant des **conditions de travail** propices au bien-être,
- développer l'autonomie des salariés et faire **évoluer les pratiques managériales**, en formant notamment à l'encadrement à distance,
- favoriser l'expression individuelle en développant les **démarches participatives** et en encourageant l'utilisation **d'outils collaboratifs**.

Un accord qui, fort de sa globalité, se veut être plus efficace pour agir à long terme sur l'ensemble des **leviers communs** à l'équilibre personnel et à l'engagement professionnel

<sup>1</sup> Les neuf autres mesures seront précisées dans des groupes de travail mis en place après la signature

### Notes

En savoir plus sur [groupe-psa.com](https://groupe-psa.com)



## Avec REMM, le secteur public suédois fait un grand pas en optimisant ses réunions

Ces dernières années, la Suède a **déployé les services centraux** de son administration sur l'ensemble de son territoire. Les sièges de nombreuses agences gouvernementales sont aujourd'hui **situés dans d'autres villes que la capitale**, distantes parfois de plusieurs centaines de kilomètres.

Si l'objectif est avant tout de **rééquilibrer l'activité économique** dans les régions, ce choix aurait pu faire augmenter tant les **dépenses** que le **niveau d'émissions** néfastes pour le climat qu'engendrent les déplacements professionnels.

Pour en limiter les effets et parvenir à un **profond changement** dans les organisations, le pays a lancé à l'échelon national un plan ambitieux de **réunions virtuelles** : le projet **REMM<sup>1</sup>**



Elaborée par le ministère des Transports (*Trafikverket*), cette **méthodologie en dix étapes** a d'abord été **testée dans vingt administrations** pendant quatre ans avant d'être déployée progressivement au vu de premiers **résultats très encourageants** au-delà de l'aspect financier :

- les émissions de CO<sub>2</sub> (moyenne par agent) ont **diminué de 10 %** alors qu'ils ont augmenté de 9 % sur la même période dans les autres services),

- un **déplacement sur trois** a été supprimé au profit de la participation à une réunion numérique. L'évaluation a montré que dans un tiers des cas le temps gagné a contribué à **l'amélioration de l'équilibre des temps de vie** par la suppression de dépassements horaires,

Aujourd'hui, les **188 services de de l'Etat utilisent** REMM (tout recours à une réunion en présentiel doit être fortement argumenté). Avec un **taux d'utilisation de 60 %**, le niveau d'émissions a pu être **réduit de 25 %**.

La particularité de la méthode réside dans les outils donnés aux utilisateurs :

- une **grille d'analyse** pour choisir l'outil le plus adapté à chaque besoin et optimiser la réunion,
- une **aide à la prise en main** par les organisateurs qui permet de s'affranchir des contraintes techniques,
- une **comparaison simplifiée** grâce à un simulateur en ligne, afin de sensibiliser tous les acteurs sur les facteurs temps, émissions et coûts.

Fort de son succès, le projet a convaincu les **collectivités territoriales** (comtés, municipalités et villes) qui viennent de lancer leur propre initiative « **REDI** ».

A l'échelle mondiale, les Nations unies ont choisi de s'en inspirer.

<sup>1</sup> « *Resfria Möten i Myndigheter* », réunions sans voyages dans les administrations publiques.

### Notes

En savoir plus sur [remm.se](http://remm.se) (en suédois), (*traduction automatisée en français*)



# 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 2020 / 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.