



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- L'évaluation individuelle, une opportunité pour reconnaître et enrichir les missions exercées



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- France : lancement d'une consultation auprès des agents publics
- Transfert au régime général des pensions de fonctionnaires espagnols
- Statens-HR, le SIRH unifié de l'administration danoise



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Berlin renforce l'attractivité de ses emplois publics territoriaux
- Formation interactive pour accompagner les maires et présidents d'EPCI
- Avec CV-parsing, la bourse autrichienne de l'emploi public facilite les recherches



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Manag'Est, la nouvelle école de formation de la région Grand Est
- « Leadership in action » dans le Civil Service britannique
- Partenariat avec une communauté numérique pour le personnel belge



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

- Un plan de réorganisation du travail dans l'administration italienne
- Protection des fonctionnaires canadiens victimes de violences familiales
- Étude comparative sur la souffrance au travail en milieu hospitalier



### SECTEUR PRIVÉ

- En adoptant la « pyramide inversée », Veolia réussit sa transformation managériale



### ZOOM

- Une médiation pour faciliter les relations de travail des agents publics irlandais

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 27 est consacré à l'**évaluation individuelle** et plus particulièrement à l'importance de valoriser les missions exercées. 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 le programme de **transformation managériale** de Véolia ainsi que le dispositif de médiation au service des agents publics en **Irlande**.

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. Prenez bien soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à 31 715 abonnés*

**COVID-19** Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les  
mains très  
régulièrement



Tousser ou  
éternuer dans  
son coude  
ou dans un  
mouchoir



Utiliser des  
mouchoirs à  
usage unique



Saluer sans  
se serrer  
la main,  
éviter les  
embrassades

## L'évaluation individuelle, une opportunité pour reconnaître et enrichir les missions exercées

Mise en place pour apprécier la manière de servir mais avec des impacts limités, **l'évaluation des agents publics** a connu plusieurs évolutions qui visaient à l'intégrer pleinement dans la gestion des ressources humaines.

Si les systèmes de **notation**, dont la progression répondait à des codes établis (ancienneté dans le grade ou sur le poste), ont été remplacés par un **entretien individuel** donnant lieu à des **appréciations** plus en adéquation avec les résultats obtenus, la notion de **performance** est devenue incontournable.

Généralisée aujourd'hui dans une **grande majorité de pays** - même si elle ne concerne pas toujours la **totalité des effectifs** - l'évaluation dans les administrations nationales procède finalement de **méthodes** assez diverses (qu'elles utilisent le cas échéant de façon combinée ou complémentaire) et révèle des **incidences non négligeables** sur la carrière, la mobilité ou encore la rémunération.

Comme la France, la plupart des pays réalisent cet exercice **annuellement**. Toutefois, trois le pratiquent tous les **six mois** (**Hongrie, Irlande et Malte**) et deux tous les **deux ans** (**Pologne et Portugal**). L'**Allemagne**, en revanche, laisse le choix de la fréquence dans la limite de **trois ans** ou en cas de changement de fonctions.

Les critères d'évaluation sont fixés au **niveau central**, voire **régional** (dans les États fédérés notamment) ou de **l'unité organisationnelle** (**Espagne, Finlande**) ou bien relèvent des **conventions collectives** (**Danemark**). En **Suisse**, les responsables d'unité mènent des **entretiens préalables d'harmonisation** qui sont collectés par les services RH et discutés lors de réunions managériales régulières. Ces informations servent à **affiner les normes** au sein de chacune des administrations.

On constate également une **évolution des acteurs** concernés au-delà du seul binôme évaluateur / évalué constitué par l'agent et son supérieur hiérarchique. Dans plusieurs pays, une **tierce personne** est *a minima* associée et celle-ci peut aussi être différente du N+2, comme par exemple le **responsable RH** (**Suède**) ou un **représentant syndical** (**Lituanie**). À **Chypre** et en **Lettonie**, l'évaluation est réalisée par des **comités** (d'au moins trois personnes) qui incluent soit des **pairs** du manager, soit d'autres personnels du service **en lien avec les activités** exercées par l'agent.

Dans quelques cas, la conséquence d'une mauvaise ou au contraire d'une bonne évaluation peut être forte. Ainsi, en **Belgique**, se voir attribuer deux fois la mention

"insuffisant" en trois ans entraîne un **licenciement** pour inaptitude professionnelle. En **Bulgarie**, une **augmentation** de 15 % du traitement mensuel (limitée à deux fois au cours de la carrière) est accordée aux fonctionnaires distingués pour des performances exceptionnelles.

Bien que l'efficacité de la **formation** pour améliorer la qualité de l'évaluation ne soit pas contestée, peu de pays la rendent **obligatoire** dans le parcours des managers. C'est le cas notamment en **Slovénie** où des modules de **préparation aux entretiens** font partie du cursus que doit suivre chaque responsable.

Au-delà des aspects liés à la méthode, à la fréquence et aux acteurs impliqués, deux pays ont initié récemment des **démarches innovantes** visant à apporter plus de cohérence :

- en **Italie**, organisations et agents sont désormais évalués **sur un même rythme annuel**. Les rapports de performance et les entretiens professionnels individuels doivent être **totalemtent corrélés**, tant en ce qui concerne les objectifs fixés que les résultats obtenus. Les **données anonymisées** sont publiées sur le site **NoiPA**,
- aux **Pays-Bas**, l'Administration a élaboré un **nouveau référentiel commun** des postes et de l'évaluation avec pour objectif d'accroître la **transparence**, de favoriser la **mobilité** interservices et de gagner en **lisibilité**.

### Notes

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





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### France : lancement d'une consultation auprès des agents publics

Dans le cadre de la relance du pays, la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques **s'adresse à tous les agents publics**. Souhaitant engager la discussion sur les voies de progrès urgentes qu'ils ont pu identifier, elle les invite à répondre à deux questions ouvertes pour simplifier l'action publique au quotidien. Les contributions reçues alimenteront directement et concrètement les mesures gouvernementales.

#### Notes

En savoir plus sur [transformation.gouv.fr](https://transformation.gouv.fr)



### Transfert au régime général des pensions de fonctionnaires espagnols

En application d'un décret royal de février 2020, la gestion des pensions des fonctionnaires (civils et militaires) de l'État recrutés avant 2011 va être transférée au ministère de la Sécurité sociale qui deviendra l'interlocuteur unique pour l'ensemble des agents publics. Les syndicats ont exprimé des inquiétudes face à une éventuelle harmonisation des droits acquis et notamment en ce qui concerne la remise en cause du départ anticipé.

#### Notes

En savoir plus sur [seg-soc.es](https://seg-soc.es) (en espagnol), (*traduction automatisée en français*)



## Statens-HR, le SIRH unifié de l'administration danoise

Un nouvel outil de gestion des ressources humaines est en cours de déploiement dans l'ensemble des administrations et institutions publiques. Connecté au répertoire d'identification des personnes, au système de gestion financière de l'État et à la plateforme de formation continue Campus, il intègre de nouvelles fonctionnalités dématérialisées liées au recrutement, à la rémunération et au développement professionnel.

« **Nous avons franchi une nouvelle étape vers une gestion du personnel cohérente et numérique en réduisant de 70 % les échanges papier** »

### Notes

En savoir plus sur [oes.dk](http://oes.dk) (en danois), *(traduction automatisée en français)*





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Berlin renforce l'attractivité de ses emplois publics territoriaux

Faisant face à de réelles difficultés de recrutement (3 % des postes sont vacants, soit près de 4 000 postes), le Land de Berlin ouvre son nouveau portail « Travailler pour la meilleure ville du monde » et prend une première mesure incitative forte. Il a voté une « prime capitale » d'un montant de 150 euros mensuels qui sera attribuée à partir du 1er novembre à tous les agents jusqu'au premier niveau de la catégorie A.

#### Notes

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



### Formation interactive pour accompagner les maires et présidents d'EPCI

En cette période de début de mandat, le CNFPT et l'AMF ont élaboré en partenariat un module de formation interactif destiné aux maires et présidents d'EPCI pour les accompagner dans leur rôle d'employeur territorial. Il fait le point sur l'ensemble de leurs attributions en matière de gestion des personnels (rémunération, organisation des services, conditions de travail, formation, mobilité et responsabilité disciplinaire).

#### Notes

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



## Avec CV-parsing, la bourse autrichienne de l'emploi public facilite les recherches

La bourse de l'emploi public se dote d'une nouvelle fonctionnalité qui vise à faciliter et à optimiser la recherche de poste. Le CV téléchargé peut - si le candidat le souhaite - être analysé par un système de traitement automatisé (utilisant l'intelligence artificielle) qui en codifiera et structurera les éléments pour proposer les offres de postes correspondant à ces critères. Il en résulte une sélection plus affinée et plus précise.

« *CV-parsing est un outil convivial qui vous permet de postuler rapidement et facilement aux emplois publics autrichiens* »

### Notes

En savoir plus sur [jobboerse.gv.at](http://jobboerse.gv.at) (en allemand), (*traduction automatisée en français*)





## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Manag'Est, la nouvelle école de formation de la région Grand Est

À l'initiative du président de région, une communauté managériale a été lancée, prenant la forme d'une organisation apprenante. Pensée avec les agents qui ont participé au prototypage et à l'élaboration du parcours offert aux 900 managers, l'offre de formation de cette nouvelle école interne à la collectivité s'organise autour de quatre axes : sens et valeurs, postures et compétences, potentiels et transmission, innovation et disruption.

#### Notes

En savoir plus sur [innovation-territoriale.fr](http://innovation-territoriale.fr)



### « Leadership in action » dans le Civil Service britannique

Diffuser la culture d'un leadership efficace en utilisant les premiers retours d'expérience de la crise sanitaire : pour ce faire, le Bureau des talents de la Fonction publique a défini un nouveau modèle alliant pragmatisme et résilience. Il se décline en huit attributs qui couvrent les comportements, l'expérience, les connaissances et l'importance de constituer des équipes agiles dotées de la bonne combinaison de compétences.

#### Notes

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



## Partenariat avec une communauté numérique pour le personnel belge

Conscient des écarts qui existent encore en matière d'acculturation au numérique et à ses utilisations en constante évolution, l'administration fédérale belge a conclu un partenariat avec ADM, la principale communauté d'utilisateurs du pays. Les agents publics peuvent participer gratuitement et de façon autonome à l'ensemble des activités, ateliers ou conférences proposés et animés par des professionnels.

« Grâce au réseau ADM, vous pourrez échanger avec d'autres personnes et trouver les réponses à vos questions sur le monde numérique »

### Notes

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





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

### Un plan de réorganisation du travail dans l'administration italienne

La ministre de l'Administration publique a présenté le plan « POLA » (*Piano organizzativo del lavoro agile*) qui va être déployé prochainement. L'objectif est ambitieux : 50 % des activités pouvant être réalisées en mode agile (incluant le télétravail et toutes les formes de flexibilité) devront l'être avant la fin de l'année et ce taux sera porté à 60 % en 2021. Il reviendra à l'encadrement de proximité de définir les missions qui seront concernées.

#### Notes

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



### Protection des fonctionnaires canadiens victimes de violences familiales

Outre l'évolution des rémunérations, la dernière convention collective signée entre l'administration fédérale et les organisations syndicales instaure un nouveau congé rémunéré dont pourront bénéficier les personnels victimes de violences familiales. Les fonctionnaires subissant cette situation pourront utiliser jusqu'à 10 jours par an, leur permettant d'effectuer plus sereinement les démarches afin d'assurer leur protection.

#### Notes

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



## Étude comparative sur la souffrance au travail en milieu hospitalier

Des chercheurs de l'université Paris-Dauphine ont réalisé une enquête sur la souffrance au travail en milieu hospitalier dans quatre pays (Allemagne, Danemark, France et Royaume-Uni). L'analyse documentée des stratégies recensées et mises en œuvre (préventives et correctives) a conduit à l'élaboration d'un [guide de bonnes pratiques à destination des managers](#) visant à réduire les RPS au travail et à la présentation de pistes concrètes d'amélioration.

« *La souffrance au travail en milieu hospitalier, encore trop ignorée, n'est pas un problème médical c'est un problème organisationnel* »

### Notes

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



## En adoptant la « pyramide inversée », Veolia réussit sa transformation managériale

Acteur majeur de l'eau et de l'assainissement, Veolia a lancé son **programme de transformation** « Osons 20/20 » alors que le groupe traversait un ralentissement économique.

L'entreprise s'est totalement **réorganisée** autour de 67 territoires et 9 directions régionales. Elle a fortement **allégé la hiérarchie**, encouragé la **transversalité** et privilégié le **travail en projet**.

Faisant le constat que les méthodes « venues d'en haut » ne fonctionnaient plus, il a été décidé de miser sur la **responsabilité**, l'intelligence collective et la primauté du terrain. **Subsidiarité** et **leadership** sont devenus les deux axes de cette « **pyramide inversée** » qui a bouleversé les codes du management.

Concrètement, la **posture ascendante** a remplacé le traditionnel « top-down ». Les **unités locales**, placées au centre du nouveau dispositif, ont ainsi gagné en **autonomie**.

Un **diagnostic de compétences** a été réalisé auprès des 500 managers et des **formations ciblées** ont été élaborées pour les accompagner dans ce **changement de modèle** qui pouvait désorienter ou entraîner une résistance naturelle (poids des habitudes, peur de ne plus maîtriser).

En considérant que les sachants sont ceux qui sont au contact direct des clients, mais aussi en reconnaissant le **droit à l'erreur**, une nouvelle culture managériale s'est diffusée et les **résultats** sont au rendez-vous : plus d'innovations voient le jour, le niveau d'engagement des équipes progresse et la **croissance** est de retour.

### Notes

En savoir plus sur [veolia.com](https://www.veolia.com)



## Une médiation pour faciliter les relations de travail des agents publics irlandais

Tenter de **résoudre les conflits interpersonnels** dans les services afin d'éviter une procédure devant la **justice administrative**, souvent longue et parfois lourde de conséquences, tel est l'objectif de la **médiation**, encore assez peu utilisée par les employeurs publics.

L'Irlande a choisi cette voie en mettant en place un **dispositif très encadré** et qui s'adresse à tous les agents, quel que soit leur niveau hiérarchique ou statut. Piloté par une **équipe dédiée** - le CPSMS (1) - au sein de la direction de la Fonction publique, il peut être activé par tout **bureau RH**.

Un **réseau de 30 médiateurs internes** a été constitué, couvrant l'ensemble du territoire et les différents secteurs d'activité. Ils suivent obligatoirement une **formation qualifiante** (dispensée par l'Institut national de la médiation) et bénéficient d'une **décharge de temps** pour exercer cette mission.

Des **lignes directrices** fixent le cadre d'intervention. Sont ainsi concernés les **différends** entre collègues ou avec un supérieur, les griefs ou ruptures dans une **relation de travail**, les problèmes relatifs à une mesure disciplinaire et les **allégations** de harcèlement ou d'intimidation.



**An Roinn Caiteachais  
Phoiblí agus Athchóirithe**  
Department of Public  
Expenditure and Reform

À l'**initiative de l'agent**, la demande doit être transmise au responsable RH de l'unité qui **mandatera** alors un médiateur. Ce dernier s'engage à amener, en toute neutralité, les deux parties à **trouver ensemble un accord ou compromis** qui sera formalisé, conservé par les RH et que chacun des deux signataires **s'engagera** à respecter strictement.

Précisées dans le **Code de bonne conduite** de la médiation, les règles de base sont une démarche totalement **volontaire** et le **refus** de céder à toute pression visant à parvenir à

une solution imposée.

Conscient des **barrières** qu'engendre la relation d'autorité hiérarchique dans un certain nombre de dossiers, le ministère a publié une récente **circulaire** dans laquelle il demande à tous les niveaux d'encadrement **de faciliter et d'encourager** le recours à la médiation.

Le CPSMS propose, à cet effet, une offre de **coaching spécifique** pour les managers, auquel plusieurs de ses médiateurs ont été formés. Si un service **identifie** un domaine dans lequel l'un de ses managers est **confronté à une situation de conflit**, il peut également obtenir la **désignation** d'un coach pour l'aider à l'appréhender et à la gérer, afin qu'elle ne dégénère pas.

En constante évolution, le **taux de résolution** (77 % en 2019) a été souligné dans le dernier rapport annuel du Contrôleur général (Cour des comptes irlandaise).

<sup>1</sup> *Civil and Public Service Mediation Service.*

### Notes

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





**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# 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.