



#35 - Mai 2021

# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Apprentissage et alternance, les nouvelles clés de la réussite pour intégrer l'administration



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Europe : programme de soutien aux 27 administrations nationales
- Australie : un cadre favorisant la mobilité dans le secteur public
- Allemagne : des critères environnementaux pour le fonds de pension



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Royaume-Uni : « career matcher » aide les postulants à trouver leur métier
- France : accès encouragé pour les agents qui se forment le moins
- États-Unis : lancement d'une initiative relative aux compétences du personnel fédéral



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Espagne : nouvelle réglementation sur la prévention des conflits d'intérêt
- Estonie : l'excellence au cœur de la haute fonction publique
- Belgique : enquête sur l'utilisation de l'IA dans l'Administration



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

- Italie : régime de transition et inscription du travail flexible dans la durée
- Canada : pourparlers sur le régime de soins de santé de la fonction publique
- Portugal : étude nationale sur les risques psychosociaux



### SECTEUR PRIVÉ

- Danone s'inscrit dans l'avenir en évoluant vers une « entreprise à mission »



### ZOOM

- Mise en application concrète d'une déontologie proactive dans le secteur public roumain

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 35 est consacré à **l'apprentissage et à l'alternance** et plus particulièrement à ces réelles opportunités pour intégrer l'Administration. 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'évolution de Danone vers une « **entreprise à mission** » ainsi que le nouveau cadre de déontologie dans le secteur public **roumain**.

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 **34 261** 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

## Apprentissage et alternance, les nouvelles clés de la réussite pour intégrer l'administration

Entrer dans la vie active tout en continuant de se former est une **voie** que choisissent de plus en plus de jeunes. Qu'il s'agisse d'un **apprentissage** traditionnel ou d'un cursus étudiant **en alternance**, l'objectif est de mettre en pratique les connaissances théoriques chez un employeur et viser un **recrutement**.

Assez développé dans le secteur privé, la fonction publique n'en est encore qu'à ses débuts. Des **objectifs ambitieux** de progression ont été fixés (1) et une **bourse dédiée (PASS)** doit y contribuer.

Une étude réalisée au niveau européen montre que - si de **réels écarts** persistent entre les différents pays - la tendance est bien à la **hausse**.

Pays souvent cité en exemple depuis plusieurs décennies, **l'Allemagne** propose massivement ces modalités dans l'emploi public, et ce pour une **large palette de métiers**, administratifs ou techniques. Les durées moyennes sont de **trois ans** pour l'apprentissage après un brevet ou le baccalauréat et de **deux ans** pour une formation supérieure en alternance. Ils représentent toujours la **majorité des embauches** et débouchent souvent sur un **contrat**, voire même une **titularisation**.

Sur le même modèle, la **Suisse** forme, au sein des départements de son administration fédérale, à de **multiples professions**, avec une attention toute particulière pour **celles en tension**. Des fonctionnaires confirmés, accompagnés de collègues des RH, se rendent régulièrement dans les **établissements d'enseignement** pour susciter des vocations.

Dans un autre contexte, le **Royaume-Uni** a également choisi, depuis 2015, de **promouvoir** ce dispositif. Le Civil service propose aujourd'hui une large offre de **formules destinées aux étudiants (tracks)**, allant de la fin du secondaire jusqu'au niveau du master. Le Gouvernement veut **profondément changer l'image** de l'apprentissage qui ne doit plus être assimilé à une **filière de repli** pour celles et ceux qui seraient en difficulté dans leur parcours d'éducation.

La tendance à considérer que le modèle est plus adapté aux **acteurs économiques** peut parfois s'inverser. Après la crise financière qui a fortement touché la **Grèce**, le **secteur public** y recense aujourd'hui les **2/3**.

**Inciter les services** à participer à cette dynamique est une démarche encore laborieuse, d'autant qu'ils n'en **perçoivent pas toujours les intérêts**. Ainsi, en **Norvège**, l'État a

demandé, en 2016, que chaque entité administrative compte au moins un apprenti. En **contrepartie**, les achats publics supérieurs à 150 000 euros ne peuvent être effectués qu'auprès d'entreprises qui elles-mêmes en forment.

Mais la difficulté réside souvent dans l'**écart perçu** entre les enseignements dispensés et les missions assurées par l'Administration. En **Israël**, un programme spécifique a été conçu pour attirer les **futurs managers**. Combinant pendant dix-huit mois l'acquisition de **connaissances académiques** (validées par un diplôme universitaire) et des périodes de **mise en situation** dans les bureaux, il assure aux participants, qui le suivent avec succès et **accepteront de s'engager** pour quatre ans minimum, d'être recrutés.

Tirer parti de l'apprentissage pour **évoluer** alors qu'on est déjà en poste est un moyen efficace pour accompagner une **transition professionnelle**. C'est l'objectif de « Qualifica AP » au **Portugal**. Les agents peuvent, grâce à un **réseau de centres agréés**, accéder à une offre variée de formations **certifiées et diplômantes** ainsi qu'à des suggestions de cursus pour enrichir leur perspectives de carrière.

Face aux **défis conjugués** du renouvellement générationnel et de la relance économique, les **États-Unis** ont récemment initié un **consortium d'apprentissage** dans le secteur public. Piloté par le Conseil des gouvernements des États et l'Institut urbain, il **promeut les bonnes pratiques** mises en œuvre localement (en Californie, dans le Kentucky, le Massachusetts et l'Ohio).

<sup>1</sup> *Plusieurs dispositions de la loi du 6 août 2019 ont pour objet de faciliter le développement de l'apprentissage au sein des trois versants de la Fonction publique.*

## Notes

En savoir plus sur [cedefop.europa.eu](https://cedefop.europa.eu) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Europe : programme de soutien aux 27 administrations nationales

Parce qu'elles vont jouer un rôle majeur dans la reprise au sein de chacun des États membres, les administrations doivent être soutenues pour opérer leur transformation. La commissaire à la Cohésion et aux Réformes a présenté un document en ce sens. Il détaille les axes d'un programme qui liste les différents outils, répertorie des bonnes pratiques et doit permettre aux services publics d'être encore plus flexibles et plus résilients.

#### Notes

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



### Australie : un cadre favorisant la mobilité dans le secteur public

C'est l'un des piliers de la stratégie RH que le Gouvernement s'est fixée. Afin de lever les freins encore existants à la mobilité temporaire, le nouveau cadre définit trois priorités : apporter une réponse rapide à des besoins ponctuels, fournir une expertise à une équipe projet ou acquérir - à titre individuel - de nouvelles compétences. Les services seront évalués sur leur capacité à promouvoir ces mesures et à accompagner les agents.

#### Notes

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



## Allemagne : des critères environnementaux pour le fonds de pension

Dans le cadre des engagements qu'elle a pris en matière de neutralité carbone, l'Administration fédérale veut agir en introduisant des critères environnementaux, mais aussi éthiques et sociaux, dans les investissements qui contribuent pour partie au financement des pensions. Le pays a, en effet, fait le choix d'un modèle hybride (réserve budgétaire et couverture en capital) pour assurer la viabilité de l'ensemble du système de retraite.

**« Avec la protection du climat comme priorité absolue pour nos investissements, nous assumons notre responsabilité envers les générations futures »**

### Notes

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





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Royaume-Uni : « career matcher » aide les postulants à trouver leur métier

Le secteur public suscite un intérêt voire une motivation pour beaucoup de personnes à la recherche d'un emploi. Pour aider celles et ceux qui peinent à sélectionner le métier le plus adapté ou qui leur correspond le mieux, le Civil service a intégré à sa bourse de l'emploi public un nouveau module interactif visant à orienter ce choix - et à faire des propositions concrètes - en répondant à une série de questions simples et concrètes.

#### Notes

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



### France : accès encouragé pour les agents qui se forment le moins

Inscrite à l'article 59 de la loi du 6 août 2019, une ordonnance doit faciliter la formation des personnels de catégorie C. Seront notamment concernés les agents les plus exposés - compte tenu de leurs conditions de travail - à un risque d'inaptitude à l'exercice de leurs fonctions. Les conditions applicables au congé pour formation professionnelle (niveau d'indemnisation et durée d'utilisation) seront améliorées.

#### Notes

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



## États-Unis : lancement d'une initiative relative aux compétences du personnel fédéral

Modéliser et structurer les compétences dans le vaste périmètre de l'emploi public fédéral est le nouveau chantier d'OPM, la DRH de l'État. Pour y parvenir, une enquête va être transmise à un échantillon aléatoire d'employés et de managers représentant près de 350 familles professionnelles. Une réglementation impose, depuis 2011, que les pratiques d'emploi reposent sur une analyse objective de chaque poste.

« *L'initiative fournira des données à jour pour une grande variété d'activités liées au capital humain : recrutement, formation, évolution de carrière* »

### Notes

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







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Espagne : nouvelle réglementation sur la prévention des conflits d'intérêt

Avec l'apparition de nouvelles formes de revenus (liées notamment au développement de l'économie numérique), le Gouvernement veut modifier la réglementation applicable aux agents publics pour continuer à prévenir tous types de conflits d'intérêt. Il envisage de faire évoluer la liste des activités incompatibles avec l'exercice d'un emploi. Parallèlement, une consultation nationale est ouverte pour recueillir l'avis des citoyens.

#### Notes

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



## Estonie : l'excellence au cœur de la haute fonction publique

Qu'ils soient chefs de service, directeurs ou encore secrétaires généraux, ils constituent le vivier de hauts fonctionnaires gérés par le Centre d'excellence, placé auprès du Premier ministre. Cette équipe dédiée est chargée de leur recrutement, du suivi de leur formation et de leurs parcours, ainsi que de leur évaluation. Le principal objectif est d'assurer une meilleure homogénéité des profils, mais aussi de mieux contribuer au transfert d'expérience.

### Notes

En savoir plus sur [riigikanstelei.ee](http://riigikanstelei.ee) (en estonien), *(traduction automatisée en français)*



## Belgique : enquête sur l'utilisation de l'IA dans l'Administration

Elle fait progressivement son apparition dans la plupart des nouveaux outils de gestion. Mais son utilisation pose aussi question. L'administration fédérale mène une enquête auprès de son personnel afin d'appréhender le niveau de déploiement de cette technologie dans les services et les interrogations ou réticences qui persistent. Sur base des résultats, des recommandations stratégiques seront formulées.

« Il est essentiel de réduire l'écart pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA. Les administrations jouent un rôle crucial à cet égard »

### Notes

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





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

### Italie : régime de transition et inscription du travail flexible dans la durée

Retrouver une certaine normalité tout en capitalisant sur les bénéfiques des modifications organisationnelles apportées par la crise est un réel défi. Le Gouvernement opte pour une phase de transition de six mois pendant laquelle le seuil minimal de 50 % des effectifs en télétravail n'est plus contraint. En contrepartie, les conventions collectives - qui doivent être renouvelées avant la fin de l'année - devront introduire les modes de travail flexible.

#### Notes

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



## Canada : pourparlers sur le régime de soins de santé de la fonction publique

Syndicats et administration ont entamé des négociations dans le but d'actualiser et de renforcer le régime de soins de santé de la fonction publique (confié à un assureur privé), qui offre une vaste gamme de produits et services à la majorité des fonctionnaires fédéraux. Les revendications portent essentiellement sur la prise en compte des progrès médicaux, le recours à de nouvelles thérapies et l'augmentation du coût des prestations santé.

### Notes

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



## Portugal : étude nationale sur les risques psychosociaux

Face à un phénomène en augmentation, selon l'Ordre national des psychologues, l'Administration réagit et diligente une première étude de grande ampleur. 77 entités - couvrant l'ensemble des services de l'État - y participent. Elles s'engagent à chercher à connaître directement, même anonymement, les risques psychosociaux existant dans leur organisation afin d'améliorer la réponse aux besoins de sécurité, de santé et de bien-être des personnels.

### Notes

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



## Danone s'inscrit dans l'avenir en évoluant vers une « entreprise à mission »

Un monde dans lequel les entreprises ayant un **impact social, sociétal et environnemental** seraient valorisées, tel est le but que s'est fixé le mouvement **B Corp** (1), initié aux États-Unis et introduit en France en 2015.

La multinationale française spécialisée dans l'alimentation est **l'une des premières** à avoir choisi de **s'engager** progressivement dans cette voie.

Parmi les cinq domaines du **référentiel** qui font l'objet d'une auto-évaluation, puis d'un audit par un organisme **indépendant** et non-lucratif, figure le volet « **collaborateurs** ».

De nombreuses **questions** sont posées. Elles portent aussi bien sur les **avantages** accordés aux salariés (temps de travail, rémunération, participation aux bénéfices) et **l'évolution de carrière** que sur le bien-être, l'engagement ou encore la motivation.

Il s'agit d'un objectif ambitieux car **l'ensemble des missions** (qu'elles concernent le cœur de métier ou les activités transverses) est étudié à la loupe. Précurseur, le groupe a souhaité contribuer à la **définition d'un processus de certification** cohérent et atteignable.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans le nouveau modèle de gouvernance « **une personne, une voix, une action** » lancé en 2018. Chaque membre du personnel :

- peut apporter son **point de vue** - grâce à une plateforme dédiée - sur les priorités stratégiques et la feuille de route,
- se voit attribuer une **action** lui donnant le droit de vote à l'assemblée générale et l'accès au mécanisme d'intéressement.

<sup>1</sup> "B Corp" vise à distinguer les entreprises qui réconcilient but lucratif et intérêt collectif.

### Notes

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





## Mise en application concrète d'une déontologie proactive dans le secteur public roumain

Alors qu'il a déjà entrepris depuis quelques années d'améliorer la situation en se dotant d'**institutions indépendantes** aux pouvoirs élargis, le Gouvernement de Bucarest a choisi de **renforcer l'éthique** de son administration, tant pour garantir une **action publique** irréprochable que pour faire progresser la **confiance** que lui accordent les citoyens.

C'est dans ce contexte que le **projet Etica** (acronyme pour « éthique, transparence et intégrité dans la conduite administrative ») a été lancé. Il est l'une des composantes du **programme POCA** (1) et est coordonné par l'Agence nationale des fonctionnaires publics, chargée des RH.

Fin 2019, une ordonnance a précisé et complété les dispositions existantes en **matière de déontologie**, amendant le code administratif - équivalent du statut - qui s'applique sans distinction à **tous les agents** (titulaires ou contractuels).



Si les **obligations fondamentales** d'impartialité, de loyauté et de neutralité font l'objet d'une attention particulière dans la rédaction du nouveau texte, l'accent a été mis sur la **responsabilité** qui s'impose à l'encadrement (art. 449). Les managers sont les « **garants de l'égalité des chances et de traitement** en ce qui concerne le développement professionnel ». Ils doivent assurer une **répartition des tâches** juste et équitable.

La fonction de « **conseiller en éthique** » a également été créée dans le dispositif. Un rôle important car il en est la pierre angulaire. Les **conditions de nomination, d'exercice et d'évaluation** sont encadrées par un acte normatif :

- tout agent peut **se porter candidat**. La demande doit être accompagnée d'une **recommandation** établie par l'un de ses supérieurs (afin d'attester de sa probité morale) et d'une **déclaration personnelle** d'intégrité et de patrimoine.
- quand il a été sélectionné (pour une période de **3 ans maximum**), le conseiller suit une **formation** spécifique. Il conserve son poste mais bénéficie d'une **décharge de 50 % du temps** pour exercer cette mission qui n'est soumise à aucune subordination hiérarchique. Il reçoit en toute confidentialité les **signalements** et rédige des rapports circonstanciés relatifs au suivi de la mise en œuvre du code ainsi qu'au **respect des principes et règles de conduite** dans son service.
- une évaluation de sa **performance** individuelle est menée annuellement. Elle est réalisée par le directeur et porte exclusivement sur la **réalisation des objectifs** fixés par la loi. En cas de litige, le dossier est transmis à l'ANFP pour révision.

Ils seront - à terme - au nombre de **700**, répartis sur tout le territoire.

<sup>1</sup> *Programme opérationnel pour la capacité de l'Administration.*

### Notes

En savoir plus sur [anfp.gov.ro](http://anfp.gov.ro) (en roumain), (*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)

Directrice de la publication : Nathalie COLIN

Directrice de la rédaction : Nathalie GREEN

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 2021 / 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 enregistrées 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 adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.