



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Convergence des systèmes de retraite, une évolution qui reflète les choix de société



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Europe : valeurs et défis communs des administrations
- Suisse : optimisation du mode de rémunération
- Espagne : espace d'innovation publique



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Allemagne : portail alternatif d'aide au recrutement
- Belgique : des fonctionnaires formés à aider les citoyens
- OCDE / UE : impacts de l'utilisation du CAF sur la crise sanitaire



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- France : jeu sérieux sur la prévention de la corruption
- Royaume-Uni : nouvelle école de la haute fonction publique
- Italie : LADidattica, pour mieux maîtriser le numérique



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- France : convention de partenariat avec le secteur privé
- Irlande : accord relatif au modèle hybride
- Portugal : LABPATS, les milieux de travail sains



SECTEUR PRIVÉ

- Refus absolu des violences faites aux femmes chez Legrand



ZOOM

- Hommage aux agents publics ukrainiens, devenus experts en cyber-protection

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 44 est consacré aux **systèmes de retraite** et plus particulièrement à l'évolution des conditions d'accès, périmètres d'application et modes de financement. 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 **refus des violences** faites aux femmes chez Legrand ainsi que notre **hommage** aux agents publics **ukrainiens**, devenus experts en cyber-protection.

vision RH a été lancée en janvier 2018 et vient de franchir le cap des **40 000** abonnés. Au long des 45 numéros parus, nous avons tenu à vous apporter une **ouverture** en vous présentant chaque mois une sélection d'initiatives françaises et étrangères.

Prenant ma retraite, notre publication va marquer une **pause** avec l'ambition de continuer prochainement à vous informer. Je vous remercie pour votre fidélité ainsi que vos retours qui nous ont bien fait progresser !

Jean-François Adrian,
rédacteur en chef

*Le présent numéro a été envoyé à **40 325** abonnés.*



Convergence des systèmes de retraite, une évolution qui reflète les choix de société

Alignés ou non sur les **règles en vigueur** pour le secteur privé, applicables à **tout ou partie** des personnels (en fonction de leur statut de titulaire ou de contractuel) ou bien encore financés sur budget propre, les **systèmes de retraite** dont bénéficient les agents publics sont inexorablement amenés à évoluer. Ils doivent rester **viables économiquement** tout en répondant aux enjeux sociétaux dont celui d'être **harmonisés** avec l'ensemble du monde du travail (1).

Pour ce faire, **l'âge minimal** à partir duquel on peut faire valoir ses droits et/ou le **nombre d'années validées** (cotisées ou non) pour y prétendre - avec ou sans décote - sont régulièrement réévalués.

En **Allemagne**, seuls les fonctionnaires (soit 40 % des effectifs) bénéficient d'un **régime autonome**. Depuis 2012, ils peuvent demander à partir **dès 63 ans** mais doivent avoir cotisé 40 ans pour percevoir une pension maximale **équivalente à 71,75 %** de leur dernière rémunération de base. Comme en France, les primes et indemnités ne sont pas prises en compte dans le calcul et en 2021, le **taux moyen** de liquidation a été de 67,2 %.

S'ils ont, en **Espagne**, également bénéficié d'un **régime autofinancé** et de conditions particulières (départ à 61 ans et retraite complète acquise avec 30 années), **ce n'est plus le cas** pour les agents recrutés depuis **2011**. Les cotisations sont désormais versées à la **caisse générale** d'assurance vieillesse et l'âge légal, fixé actuellement à 65 ans, va atteindre 67 en 2027.

L'**Italie** a, en 2019, fait le choix d'un nouveau **modèle paramétrique**. Premier pays d'Europe en ce qui concerne la moyenne d'âge de sa population active, elle a institué « **Quota 100** ». Pour être éligible, la règle est simple : en **additionnant** l'âge de départ et le nombre d'années travaillées, on doit obtenir **100**. Pour optimiser le renouvellement générationnel, l'Administration **s'engage** à remplacer et former pendant les six mois nécessaires au traitement de la demande.

Outre-Manche, plusieurs régimes se sont succédé pour les fonctionnaires du **Royaume-Uni**. Ainsi, le dernier en date, dénommé « **Alpha** », est entré en vigueur en 2015. L'âge de départ est fixé à 65 ans et la liquidation se calcule désormais sur la **moyenne des revenus** de toute la carrière. Il est à noter que le **taux de cotisations** augmente par tranche selon le palier de rémunération annuel (de 4,60 à 8,05 %).

Certains pays, à l'instar de la **Suède**, ne proposent déjà plus qu'un **seul système** et

ont supprimé toute particularité depuis de nombreuses années. D'autres ont fait plus récemment ce choix. Il s'agit par exemple de l'**Autriche** ou encore des **Pays-Bas** (avec l'adoption de la loi WNRA).

Reculer la limite de l'âge maximal de départ pour permettre - sur la base du **volontariat** - de travailler plus longtemps est l'option que viennent de prendre l'**Irlande** et le **Portugal**.

Interruption de carrière est souvent synonyme de perte de droits. En **Belgique**, la durée du **congé pour aidant proche** est désormais comptabilisée au titre des périodes prises en compte pour la retraite.

Un modèle à la fois **flexible et innovant** est entré en vigueur début 2020 en **Norvège** où le Gouvernement souhaitait faire **converger** les secteurs public et privé. L'accord signé avec les quatre syndicats majoritaires entérine la **possibilité** de s'arrêter dès 62 ans et de travailler jusqu'à 75 ans, le **droit** de continuer à exercer une activité salariée sans que la pension ne soit réduite et indépendamment de la rémunération perçue ainsi qu'une **compensation** sous la forme d'un **abondement de 10 %** pour les agents qui restent en activité alors qu'ils remplissaient les critères d'obtention d'un départ anticipé (pénibilité du métier exercé et/ou carrière longue). En **Finlande**, le nouveau système prévoit en outre un **coefficient progressif** pour les annuités travaillées : 1,5 % entre 18 et 53 ans, 1,9 % entre 53 et 63 ans, puis 4,5 % entre 63 et 68 ans.

¹ Selon les données publiées par **Eurostat** en juin 2020, la **durée moyenne** du temps d'activité tous secteurs confondus est estimée à 36 ans, soit environ 3 ans et demi de plus qu'en 2000. Elle est de 35,4 ans en France et varie considérablement entre les 27 États membres (de 32 ans en Italie à 42 ans en Suède). Au-delà, elle est de 29,3 ans en Turquie et 45,8 ans en Islande.

Notes

En savoir plus sur missoc.org





FUNCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Europe : valeurs et défis communs des administrations

Les ministres chargés de la transformation et de la fonction publiques ont signé le 17 mars à Strasbourg une [déclaration](#) portant sur les valeurs et défis communs des administrations. Un socle qui repose sur trois piliers et aura notamment vocation à être décliné au travers d'une initiative dédiée à la mobilité européenne des fonctionnaires, dans l'élaboration d'une nouvelle stratégie du réseau européen des administrations publiques (EUPAN).

Notes

En savoir plus sur transformation.gouv.fr



Suisse : optimisation du mode de rémunération

Doit-on dissocier la progression salariale de l'évaluation des objectifs ? Sollicité sur ce point, le Conseil fédéral répond que le modèle doit être maintenu, mais il formule des propositions. Il convient d'optimiser plusieurs éléments de la rémunération : ainsi, l'évolution individuelle reposera sur des courbes d'augmentation tant internes qu'externes et les entretiens de feed-back seront à la fois plus fréquents et moins formels.

Notes

En savoir plus sur admin.ch



Espagne : espace d'innovation publique

Un laboratoire est créé au sein de l'opérateur national de formation (INAP) pour accompagner les processus de changement en contribuant à valoriser la technologie, le talent et les savoirs expérimentaux. Ouvert à tous les agents publics qui y bénéficieront d'un encadrement et de conseils, il est conçu comme un espace permanent de débat, d'analyse, d'échange et de collaboration dans le domaine des politiques et services publics.

« Si vous travaillez dans le secteur public et souhaitez faire avancer les choses, rejoignez-nous. Vos idées et vos compétences sont les bienvenues »

Notes

En savoir plus sur mptfp.gob.es (en espagnol), (*traduction automatisée en français*)





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Allemagne : portail alternatif d'aide au recrutement

Face à la bourse de l'emploi public (bund.de), un acteur propose un panel de services autour du recrutement. Outre la publication de postes vacants et les fonctions de recherche dynamiques qui s'adressent directement aux candidats, les employeurs peuvent souscrire à plusieurs offres leur permettant de sélectionner, traiter et répondre aux demandes qu'ils reçoivent grâce à des assistants de gestion qui sont personnalisables.

Notes

En savoir plus sur interamt.de (en allemand), *(traduction automatisée en français)*



Belgique : des fonctionnaires formés à aider les citoyens

« Connectoo » est une initiative qui vise à permettre l'accès de tous les citoyens aux services publics en ligne. Tous les personnels fédéraux pourront participer à cette formation à l'issue de laquelle ils obtiendront un certificat de niveau de base ou expert (pour les fonctionnaires au contact de la population). L'ambition de ce projet est de former 5 000 aidants numériques par an et d'atteindre un total de 10 000 d'ici 2024.

Notes

En savoir plus sur bosa.belgium.be



OCDE / UE : impacts de l'utilisation du CAF sur la crise sanitaire

En quoi le CAF (outil d'autoévaluation) a-t-il été utile aux administrations pour relever les défis organisationnels liés à la crise sanitaire ? Une enquête menée par l'IEAP de Maastricht auprès de 12 États membres présente plusieurs études de cas assorties de bonnes pratiques. Elle en établit une synthèse et donne les clés pour renforcer la résilience face à de futurs chocs, tout en maintenant le niveau de qualité qui fait le succès de la méthode.

« L'enquête a montré que la pandémie a largement impacté les organisations, en particulier sur les critères de personnel et de processus »

Notes

En savoir plus sur eipa.eu (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

France : jeu sérieux sur la prévention de la corruption

Réalisé avec le soutien des fonds de transformation ministérielle et de l'innovation RH, « [En quête d'intégrité](#) » doit permettre à chaque joueur de mieux connaître les différentes infractions d'atteinte à la probité (corruption, trafic d'influence, délit de favoritisme, prise illégale d'intérêts, détournement de fonds publics, concussion), de savoir identifier les situations à risques et de se familiariser avec les dispositifs de prévention.

Notes

En savoir plus sur afa.gouv.fr



Royaume-Uni : nouvelle école de la haute fonction publique

Annoncé comme la « pièce maîtresse » de la réforme de la formation de l'encadrement supérieur, le *Leadership College for Government* va voir le jour en avril. Sa principale mission sera de doter les dirigeants de la fonction publique des trois compétences essentielles (humaines, de performance et de partenariat) pour résoudre les problèmes les plus complexes d'aujourd'hui. Il intégrera un programme de développement accéléré.

Notes

En savoir plus sur civilserviceworld.com (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Italie : LADidattica, pour mieux maîtriser le numérique

Savoir communiquer sur Internet et les réseaux sociaux, manier les données ouvertes ou encore gérer l'interopérabilité sont autant de compétences stratégiques pour l'Administration qu'il convient de maîtriser. Le Gouvernement lance ainsi un vaste plan de formation qualifiante pour tous ses agents. Développé par des enseignants et des experts, le cours sera divisé en 12 séances de 2 heures. Plus de 1 500 personnes se sont déjà inscrites.

« Avec LADidattica, nous avons voulu créer une méthode plus intuitive d'acquisition des connaissances dont notre administration a besoin »

Notes

En savoir plus sur lineaamica.gov.it (en italien), (*traduction automatisée en français*)





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

France : convention de partenariat avec le secteur privé

Mutualiser les bonnes pratiques et les travaux qui sont menés de part et d'autre, telle est la principale ambition de la convention signée entre la DGAFP et l'ANDRH le 9 mars dernier. Ce partenariat est également une opportunité de travailler sur des problématiques communes comme la qualité de vie au travail, la responsabilité partagée, les évolutions législatives, la formation et l'accompagnement des personnels tout au long de leur vie.

Notes

En savoir plus sur fonction-publique.gouv.fr



Irlande : accord relatif au modèle hybride

Parce qu'il s'installe progressivement et tend à s'inscrire durablement, le travail hybride doit être encadré juridiquement. Un accord a été conclu avec les syndicats pour permettre à un maximum d'agents de bénéficier de ce modèle. En cas de refus, le droit au recours est renforcé et le processus décisionnel doit garantir une approche cohérente de l'évaluation des candidatures, garantissant « l'équité dans l'ensemble de l'organisation ».

Notes

En savoir plus sur forsa.ie (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Portugal : LABPATS, les milieux de travail sains

Initié dans le cadre du projet **EATS** (Écosystèmes d'environnements de travail sains), un laboratoire étudiera la santé et le bien-être tant des personnels que des organisations. Il favorisera leur protection, sans négliger la performance. Travaillant en réseau, de manière collaborative et multidisciplinaire, il réunira des chercheurs et experts, des institutions académiques, des associations, des organisations non gouvernementales et les services de l'administration.

« Il est évident que nous devons être en capacité de créer les conditions pour donner et recevoir le meilleur de chacun de nos collaborateurs »

Notes

En savoir plus sur ina.pt (en portugais), *(traduction automatisée en français)*



Refus absolu des violences faites aux femmes chez Legrand

On pourrait être tenté de penser que le sujet est du **ressort de la vie privée** et que le milieu professionnel n'a pas de rôle à jouer. Et pourtant derrière une grande majorité de ces victimes, il y a une **femme qui travaille** pour laquelle toute main tendue est salutaire (1).

Employant **36 % de collaboratrices**, le groupe industriel spécialisé en installations électriques et réseaux d'information a décidé d'en faire l'un des **axes majeurs** de sa nouvelle politique de RSE.

Le premier **engagement fort** a consisté, fin 2021, en la signature de deux textes :

- la **charte de OneInThreeWomen**, le premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences conjugales et de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE),
- le **manifeste des acteurs économiques de France** contre les violences, porté par le Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Il s'agit avant tout d'offrir un cadre de travail **sécurisé et bienveillant** mais aussi de pouvoir orienter vers les **personnes compétentes**.

Au quotidien, les équipes sont régulièrement sensibilisées à l'instauration d'un climat de confiance, plus propice à la détection de « **signaux faibles** » et le management est plus particulièrement formé à **l'accompagnement aux démarches** en totale confidentialité.

Tout est mis en œuvre pour **lever les tabous** sur ce fléau, dans le respect de la personne et de son intégrité.

¹ « *L'entreprise est parfois le seul endroit où la victime est hors de portée de son agresseur* ».

Notes

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



Hommage aux agents publics ukrainiens, devenus experts en cyber-protection

Le **drame humain** se produit depuis quelques semaines au sein même de l'Europe. Un **État souverain** est brutalement agressé, sauvagement détruit et on y déplore déjà des milliers de morts.

Alors que la **résistance** civile et militaire s'organise pour mettre fin à cette invasion, les **employés du secteur public** unissent leurs forces et compétences pour **maintenir opérationnelles** les installations technologiques indispensables au bon fonctionnement des administrations.

Dans un monde où les **cyber-attaques** sont devenues de véritables armes qui peuvent bloquer les institutions, le Gouvernement de Kiev avait **voulu se préparer**. Avec l'aide de l'OSCE et d'experts **allemands et britanniques** mandatés par leurs pays, il a mis en place, à l'automne dernier, un **vaste plan de formation** que les fonctionnaires ont été invités à suivre.



Une **sélection** a été réalisée, dans un premier temps, à l'aide d'un **test en ligne** accessible sur deux sites. Le projet comprenait ensuite un **programme** à distance (9 modules) et en présence (2 jours) pour les connaissances de base, un **centre de formation mobile** équipé afin de se déplacer aisément sur le territoire et une équipe de **52 formateurs** chargés d'enseigner les matières telles que les moyens de prévenir et lutter contre toutes les **menaces numériques** (piratage, hameçonnage, désinformation).

Pour **sensibiliser** au maximum tous les personnels aux **risques** (qui se sont avérés par la

suite être réels), **quatre vidéos** ont été réalisées et diffusées sur tous les réseaux internes. Une **brochure** contenant des données et des statistiques utiles sur les types d'incidents survenus dans le monde et la **conduite à tenir** a été largement diffusée. Pour compléter le **dispositif**, l'Agence nationale pour la transformation numérique a apporté son expertise à l'élaboration du **chatbot** « **Digigram, votre cyber-hygiène** ». Cet outil interactif a été déployé afin d'apporter instantanément des **réponses** aux questions les plus courantes sur les différents types d'attaques et les règles de sécurité.

Si les sites gouvernementaux ont - comme cela était attendu - fait l'objet de **tentatives d'intrusions** massives au début du conflit, la **réaction** a été immédiate et les nouvelles **capacités** de les contrer montrent largement leur **efficacité**.

Nous souhaitons adresser ce **message d'espoir** à nos collègues ukrainiens :

« Пишайтеся своєю незмінною відданістю відстоюванню цінностей верховенства права! Отримайте нашу найбільшу підтримку в ці важкі часи (1) ».

¹ « *Soyez fiers de votre engagement sans faille à défendre les valeurs d'un État de droit ! Recevez notre plus grand soutien en ces moments difficiles* » (merci à Andrii et Olga pour la traduction).

Notes

En savoir plus sur diia.gov.ua (en ukrainien), (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

Les liens vers une traduction automatisée sont accessibles avec le seul navigateur Chrome

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2022 / 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) ou par courrier adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.