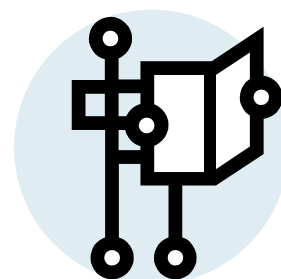


**vision RH** est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

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.



## Dossier : émergence de nouveaux métiers RH dans le secteur public, une tendance en devenir

Conséquence de l'évolution des organisations et des méthodes de travail, mais aussi d'une intégration croissante des systèmes d'information et des outils numériques, les services RH des administrations entament une profonde réflexion sur leur rôle et leurs métiers.

Même si cela reste plutôt marginal, comme l'a montré [une grande enquête menée au niveau mondial en 2018](#)<sup>1</sup>, le secteur public est, lui aussi, conscient de la nécessité de passer à un pilotage stratégique, voire [prédictif](#) de ses ressources humaines.

Aux traditionnelles fonctions de gestion s'ajoutent déjà des missions de conseil (en évolution professionnelle, en organisation du travail, etc.) mais aussi - dans certains pays - d'[analyse de la donnée](#) (dont le traitement permet de réaliser des simulations ou encore du [sourcing](#)).

Il apparaît que ces initiatives sont encore souvent isolées et relèvent d'actions locales. Toutefois quelques pays entament des démarches au plan national :

- au Royaume-Uni, le *Civil Service* s'est doté d'une [HR digital and analysis team](#) chargée de soutenir la transformation RH. Pour ce faire, il a recruté des spécialistes

de l'analyse de données.

- en Slovaquie, le ministère de l'Administration publique a lancé son programme [HR efficiency improvement](#) qui a pour objectif de croiser les données RH avec d'autres (en s'appuyant notamment sur un [State Cloud](#), le premier au monde).

Des expériences similaires sont menées par exemple en [Australie](#), au [Canada](#), en [Finlande](#) et aux [Émirats arabes unis](#).

Un pays est également précurseur en la matière et mise plus particulièrement sur la formation des professionnels des services RH aux plus-values de l'utilisation des données, il s'agit de [Singapour](#). Son *Civil Service College* a mis en place [une offre spécifique](#) qui vise à vulgariser l'analyse de données et à apporter de nouvelles compétences aussi bien aux agents qu'aux managers.

L'éventail des nouveaux métiers RH comprend cependant des fonctions relevant d'un périmètre qui dépasse celui de la gestion des effectifs. On peut ici citer :

- les [accompagnateurs de carrière Talent Plus](#) de l'administration fédérale belge, formés au coaching individuel et intervenant dans des situations variées,

- les [conseillers « soutien au personnel et à leur bien-être »](#) de l'administration maltaise, chargés de proposer des solutions pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle des agents,

- les [experts « marque employeur »](#) de l'agence nationale suédoise pour l'emploi public, chargés de mener des opérations pour promouvoir l'État comme employeur.

[IPMA-RH](#), l'association internationale des RH dans le secteur public - qui compte plus de 10 000 membres - s'attache à développer des solutions innovantes afin d'améliorer la perception des métiers RH dans les administrations. En lançant le projet [HR 2020 shifting perspectives](#), elle analyse cinq thèmes (leadership, culture RH, talent, communication et technologie) sous trois prismes différents (économique, innovation et orientation stratégique).

Elle met à disposition un [outil d'autoévaluation](#) sur son site.

En savoir plus sur [bcg.com](#) (en anglais)

<sup>1</sup> seuls 6 % des répondants affirment avoir une stratégie qui exploite l'analyse de données RH alors que 79 % sont convaincus de son utilité.



### Dans ce numéro :

Dossier : émergence de nouveaux métiers RH dans le secteur public, une tendance en devenir	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, numérique	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : #WeGenerations, BNP Paribas initie pour ses collaborateurs le premier réseau inter-générationnel	4
Zoom : IKB, une indemnité à choix individuel pour les agents publics néerlandais	4

## L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

### Fonction publique, politique RH et innovation

#### Nouvelle commission de l'intégrité publique en Australie

Déjà classé 13<sup>e</sup> au niveau mondial par l'ONG Transparency International, le pays se dote d'une nouvelle autorité indépendante chargée de renforcer l'intégrité dans le secteur public fédéral. Des compétences et pouvoirs juridictionnels élargis lui permettront notamment d'enquêter sur les allégations de corruption dans tous les services de l'Etat, mais aussi dans l'ensemble des organisations financées par ou recevant des fonds publics.

En savoir plus sur [ag.gov.au](http://ag.gov.au) (en anglais)

#### Loi établissant un régime d'équité salariale proactif dans l'administration canadienne

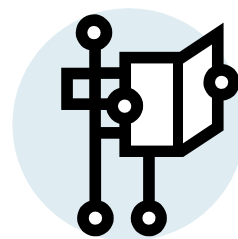
Une nouvelle loi impose aux employeurs publics d'examiner leurs pratiques en matière de rémunération. Un commissaire à l'équité salariale, avec le soutien d'une unité d'experts, est chargé d'aider les agents et de faciliter le règlement des litiges. Il dispose du pouvoir d'entreprendre des vérifications, de mener des enquêtes, de délivrer des ordonnances et d'imposer des sanctions administratives pécuniaires.

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

#### Consultation sur le projet de déclaration sur l'innovation publique de l'OCDE

L'OCDE mène des travaux pour promouvoir l'innovation publique auprès des décideurs internationaux. Ils ont abouti à un [projet](#) de « Déclaration internationale sur l'innovation dans le secteur public », inspiré du « Manifeste » français publié en 2017 et qui a été produit dans ce cadre. Afin d'ouvrir cette réflexion et d'enrichir ce projet de déclaration, une plateforme collaborative recueille les contributions jusqu'au 22 février.

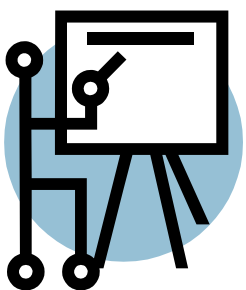
En savoir plus sur [oe.cd](http://oe.cd) (en anglais)



« Une déclaration sur l'innovation dans le secteur public aidera à attirer l'attention sur la nécessité d'adopter de nouvelles approches »



### Recrutement, formation et compétences



« Nous allons mettre en place une véritable incitation financière pour les agents au recrutement de nouveaux collègues »



#### Fin des restrictions à l'embauche pour raisons médicales dans le secteur public espagnol

Un accord signé entre le ministère de l'Administration publique et un collectif d'associations les représentant va permettre aux sept millions de personnes - jusque là exclues en raison des affections dont elles souffrent - de pouvoir accéder à certains secteurs réservés de l'emploi public (forces armées, police et sécurité, douanes, pénitentiaire). Pour le Gouvernement, cette disposition était discriminatoire et n'est pas justifiée.

En savoir plus sur [mpr.gob.es](http://mpr.gob.es) (en espagnol)

#### Dématérialisation du recrutement public en Afrique du Sud

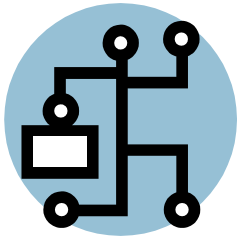
Après avoir mené une consultation sur le mode de recrutement dans le secteur public qui a mis en lumière sa complexité, l'inégalité d'accès sur le territoire mais surtout le manque d'attractivité auprès des jeunes et des diplômés, l'Administration sud-africaine lance sa procédure de recrutement entièrement dématérialisée. Actuellement déployée dans cinq ministères, elle sera généralisée en avril prochain.

En savoir plus sur [gov.za](http://gov.za) (en anglais)

#### Modernisation de la rémunération dans l'administration fédérale allemande

Le ministre fédéral de l'Intérieur, en charge de la Fonction publique, a annoncé un projet de loi visant à « moderniser la rémunération des fonctionnaires afin de répondre au défi de l'attractivité ». Outre la revalorisation de certaines grilles salariales et indemnitaires, la principale nouveauté sera la création d'une prime versée aux personnels qui seront à l'origine du recrutement d'un nouvel agent.

En savoir plus sur [bmi.bund.de](http://bmi.bund.de) (en allemand)



## Management et encadrement supérieur, numérique

### Guide du management à distance dans le secteur public norvégien

Un nombre croissant de managers doit aujourd'hui encadrer des équipes réparties sur plusieurs sites distants. Pour les aider à s'assurer de la reconnaissance du travail de chacun afin de maintenir un même niveau d'engagement, l'agence norvégienne de l'emploi public a élaboré un guide de bonnes pratiques en matière d'utilisation des outils numériques, de conduite de réunions et de suivi à distance des missions.

En savoir plus sur [arbeidsgiver.difi.no](http://arbeidsgiver.difi.no) (en norvégien)

### Diagnostic d'évaluation de la stratégie RH dans l'administration fédérale américaine

L'Administration fédérale américaine propose un outil de diagnostic du capital humain. Il a été conçu par des experts pour aider à déterminer les forces et faiblesses en matière de gestion stratégique des ressources humaines. Organisé autour de quatre axes (planification stratégique, culture de la performance, gestion des talents et évaluation), l'analyse des réponses aux questions posées donne des clés pour améliorer les pratiques.

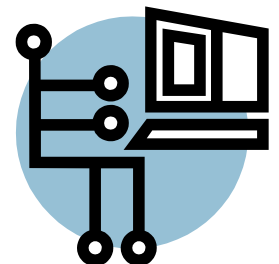
En savoir plus sur [opm.gov](http://opm.gov) (en anglais)

### Résultats du baromètre 2018 « numérique et RH »

Quel est le niveau de maturité numérique des RH en France en 2018 ? Il est en légère progression selon la dernière enquête annuelle. Pourtant, si 53 % des entreprises considèrent que l'essor des solutions numériques a permis d'optimiser les processus RH par la collecte d'informations et 47 % y voient la source de missions à valeur ajoutée, elles ne sont en revanche que 16 % à déclarer que cela a amélioré la relation avec les collaborateurs.

En savoir plus sur [usine-digitale.fr](http://usine-digitale.fr)

« Les entreprises se disent conscientes du risque de clivage entre les générations, de la déshumanisation des process et du stress lié à l'hyperconnexion »



## Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

### Prévention de l'inemployabilité : la ville de Lille s'attelle à trouver des solutions

En partenariat avec le CNAM et en concertation avec les syndicats du CHSCT, la métropole des Hauts-de-France a mené une expérimentation pour que les agents qualifiés d'inaptes puissent devenir acteurs de leur employabilité. 350 dossiers d'agents ont été retenus, donnant lieu à 80 reclassements par an. Forte de ce succès, la ville de Lille propose désormais à des bénéficiaires de cette initiative d'en devenir les référents/ambassadeurs.

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

### Une boîte à outil pour améliorer le bien être au travail des fonctionnaires britanniques

Mise au point par une équipe dédiée du *Civil Service*, la nouvelle boîte à outil « de A à Z, pour un meilleur bien-être au travail » a pour objectif de fournir un ensemble de conseils pratiques pour les agents et les managers. 26 mots-clés ont été choisis. Ils sont présentés par l'intermédiaire d'une activité - qui peut être réalisée individuellement ou en équipe - et de ressources associées (liens, formations et retours d'expérience).

En savoir plus sur [gov.uk](http://gov.uk) (en anglais)

### La médiation au service du personnel fédéral en Suisse

Régler les différends sur le lieu de travail, qui ne peuvent l'être avec l'aide des supérieurs ou des RH, telle est la mission du service (gratuit) de médiation de l'Administration fédérale. Les anciens cadres supérieurs qui le composent examinent en toute neutralité les demandes des fonctionnaires (civils et militaires), qui peuvent les solliciter sur de nombreux sujets, et leur proposent des entretiens soumis à la plus stricte confidentialité.

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



« Nous sommes nettement plus productifs et pleinement engagés au travail lorsque nous nous sentons bien et en capacité d'être nous-mêmes »

## Secteur privé : #WeGenerations, BNP Paribas initie pour ses collaborateurs le premier réseau intergénérationnel

Évolution inhérente à l'allongement de la vie active, ce sont très souvent [trois, voire quatre générations qui travaillent ensemble dans les entreprises](#). Un défi que certaines ont choisi de transformer en force.

Une enquête menée par l'OMIG<sup>1</sup> a montré que 85 % des entreprises « gagneraient beaucoup en efficacité si elles connectaient mieux les générations ».

Le groupe BNP Paribas a intégré la dimension intergénérationnelle dans sa [politique de diversité et de responsabilité sociale](#).

Partagé entre filiales et métiers, [#WeGenerations](#) facilite les échanges entre jeunes et seniors en coordonnant plusieurs actions et événements :

- le [mentorat réciproque](#) pour stimuler la cohésion entre les

générations et favoriser les opportunités de carrière,

- un travail de réseau pour développer une culture commune et créer des liens significatifs,
- des [conférences mixtes](#) pour faire émerger des sources d'inspiration, briser les stéréotypes et s'ouvrir vers l'autre,
- le partage de connaissances

lors d'ateliers de travail collaboratif pour appréhender ensemble les nouvelles tendances et encourager le développement personnel.

[Plinement approprié dès sa création](#), ce réseau d'entreprise accompagne le changement, renforce le lien et contribue à la transmission des savoirs.

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

<sup>1</sup> Observatoire sur le management intergénérationnel

## Zoom : IKB, une indemnité à choix individuel pour les agents publics néerlandais

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, tous les agents publics néerlandais perçoivent leurs primes de fonctions selon une [nouvelle modalité](#). Ce changement est l'une des mesures phares issues d'un précédent [accord trisannuel signé avec les organisations professionnelles et les communes](#). Elle a été généralisée après avoir rencontré un grand succès dans les administrations pilotes.

Trois primes (de [vacances](#) d'été, de [fin d'année](#) et de [contribution au parcours professionnel](#)), correspondant respectivement à 8, 6,75 et 1,5 % du traitement annuel, ont été regroupées au sein d'une indemnité unique et un bonus de 14,40 h de congé statutaire (soit 0,8 %) y a été ajouté.

La particularité de l'IKB (pour [Individueel Keuzebudget](#)) réside dans le libre choix donné aux agents pour utiliser la somme globale qui leur est désormais allouée annuellement.

En effet, ils peuvent à leur convenance (les options sont combinables entre elles) :

- [convertir une partie en jours de congés supplémentaires](#) (calculés proportionnellement à la rémunération) jusqu'à concurrence de 144 heures par an pour un temps plein,
- effectuer un [versement complémentaire de cotisation retraite](#), afin d'améliorer leur niveau de pension,
- financer les trajets domicile/travail ou des [formations à caractère individuel](#) et non prises en charge par l'employeur,
- demander le paiement de l'indemnité (mensuel ou en fin d'année).

Il est à noter que les trois premières options sont [défiscalisées](#), ce qui contribue à l'attractivité du dispositif.

Principal objectif de ce nouveau système : mieux répondre aux

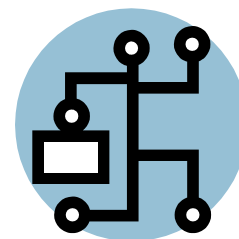
besoins des agents qui évoluent selon l'âge, la situation familiale et le déroulement de carrière.

Le choix est entièrement individuel et s'effectue annuellement sur le portail RH [p-direkt](#).

Récemment, le gouvernement a décidé d'ajouter à l'IKB - pour les agents concernés et à partir de janvier 2020 - les [montants versés au titre du télétravail](#) (compensation mensuelle de 80,23 euros pour utilisation de l'espace personnel et indemnité d'équipement matériel de 1 815 euros pour 5 ans).

Avec 13,7 % de télétravailleurs au niveau national, le [pays est déjà en tête à l'échelle de l'Union européenne](#) et l'État prévoit une forte augmentation dans le secteur public grâce à cette nouvelle flexibilité.

En savoir plus sur [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl) (en néerlandais)



[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



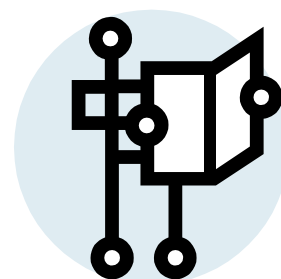
**Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF)**  
**Directeur de la publication : Thierry LE GOFF**  
**Directeur de la rédaction : Xavier MAIRE**  
**Rédacteur en chef : Jean-Marc CHNEIDER**  
**Coordonnateur de la publication : Jean-François ADRIAN**  
**Équipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN**  
**Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale**  
 © DGAFF 2019 / N° ISSN : 2606-7528 / [Abonnement](#) / [Contact](#)

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFF. La reproduction est autorisée avec mention de la source. Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée. Vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données qui vous concernent. Ce droit peut être exercé par courriel à l'adresse suivante ([contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr](mailto:contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFF – 139, rue de Bercy - 75012 Paris.

**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.



## Dossier : la gestion des compétences au service de la mobilité des agents publics

Dans un contexte de transformation des administrations, la [gestion des compétences se retrouve au cœur de la modernisation de l'emploi public](#). Mieux connaître le profil des agents, c'est être en mesure de les accompagner dans le déroulement de leur parcours professionnel, mais aussi de mieux anticiper l'évolution des organisations.

Comme la [France](#) depuis 2011, quasiment tous les pays membres de l'OCDE ont, à ce jour, élaboré un document de référence (cadre général, dictionnaire, répertoire) définissant les compétences requises pour les postes du secteur public. Dans certains pays ([Autriche](#), [Danemark](#) et [Pays-Bas](#)) il ne concerne toutefois que les cadres dirigeants. En [Suisse](#), il est l'outil d'un programme [de développement des personnels](#).

Si cet instrument a été, dans la plupart des cas, produit en interne par un groupe d'experts, trois pays ([Belgique](#), [Canada](#) et [Corée du Sud](#)) l'ont conçu dans une démarche participative associant directions RH, organisations professionnelles et personnes qualifiées (p. ex. du monde académique).

Le référentiel de compétences facilite la description et la classifi-

cation des postes. Grâce à une structure par niveau et détail des compétences valorisables par la validation de l'expérience acquise, il devient possible de [modéliser](#) des parcours-type de carrière, pour répondre à des stratégies qui peuvent être assez différentes. C'est ce qu'ont fait récemment les Pays-Bas et le Royaume-Uni : l'Administration néerlandaise a, dans le cadre de la [refonte de son système de GRH](#), mis à la disposition des agents une [application](#) qui, sur la base d'algorithmes, permet de faire des simulations d'évolution très ouvertes en termes de mobilités, le *Civil Service* britannique a, sur la base de son [cadre de compétences rénové](#), opté pour la définition de filières professionnelles ([NSIC](#), [RH](#), [budgétaire](#)) et souhaite fidéliser les agents en leur proposant une reconnaissance de leur qualification grâce à une certification.

Au-delà des démarches de mobilité initiées par les agents, la gestion des compétences doit devenir [proactive](#) afin de réussir l'adéquation entre personnels et postes. Cette nouvelle étape implique que le service RH puisse [utiliser les informations](#) figurant dans le profil de l'agent pour lui faire des propositions ciblées.

En Allemagne, l'actualisation des

compétences est fortement recommandée pour se conformer à l'obligation de mobilité (tous les 5 ans), prise en application de la [directive fédérale](#) relative à la prévention de la corruption.

Mais l'utilisation fine et le croisement de données sont déjà utilisés par certains pays pour détecter des potentiels et constituer des viviers de candidats, une méthode qui sera peut-être la solution pour pourvoir certains métiers « en tension » : la nouvelle plateforme « [Nuage de talents](#) » de l'Administration fédérale canadienne vise précisément cet objectif.

Toujours à la pointe en matière d'utilisation des nouvelles technologies, l'Estonie a annoncé qu'elle [examinait les possibilités de l'intelligence artificielle](#) pour optimiser plusieurs processus administratifs internes, dont le recrutement de ses agents. La [loi sur la Fonction publique estonienne](#) comporte une disposition qui permet à tout fonctionnaire d'effectuer, à deux reprises au cours de la carrière, une mobilité dans une autre administration, dans le but particulier d'acquérir de nouvelles compétences.

En savoir plus sur [eupan.eu](#) (en anglais)



### Dans ce numéro :

Dossier : la gestion des compétences au service de la mobilité des agents publics	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, numérique	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : <i>Graduate Digital</i> , le programme de formation des futurs cadres de Carrefour avec immersion en startup	4
Zoom : valorisation de l'emploi des seniors dans le secteur public, une priorité pour la Finlande	4



## L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

### Fonction publique, politique RH et innovation

#### Nouvelle loi sur la fonction publique en Lituanie

Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, une [nouvelle loi](#) sur la Fonction publique entrera en vigueur dans l'État balte. Parmi les modifications figurent le recrutement (centralisé avec obligation de publier tous les postes), la refonte de la rémunération (intégration de certaines primes liées à la qualification) et l'évaluation. Des contrats de mentorat de 2 ans maximum seront proposés aux retraités (âgés de 65 ans et plus) qui transmettront leurs connaissances.

En savoir plus sur [vtd.lrv.lt](#) (en lituanien)

#### Retraite alignée sur le secteur privé pour les fonctionnaires autrichiens

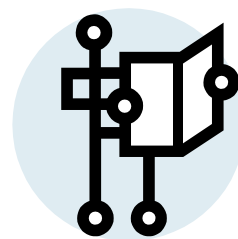
Bénéficiant jusqu'alors d'un régime spécifique, les fonctionnaires autrichiens voient le calcul de leurs droits à pension évoluer. Seront concernés les agents nés après 1955. S'ils sont nés avant 1976, le mode de calcul actuel vaudra pour les années jusqu'à 2005 et le nouveau s'appliquera aux années suivantes. S'ils sont nés après 1976, les droits acquis seront entièrement transférés dans le nouveau système (appliqué déjà aux contractuels).

En savoir plus sur [oeffentlicherdienst.gv.at](#) (en allemand)

#### Le système d'innovation de la fonction publique du Canada

Première enquête réalisée par l'OCDE sur un système d'innovation du secteur public dans un pays qui cherche de façon constante à instaurer une culture et une pratique de mesure, d'évaluation et d'innovation dans la conception et la mise en œuvre de ses politiques publiques. Au niveau de la fonction publique, on peut noter le programme « [Agents libres](#) » et la démarche de « Leadership inter organisationnel ».

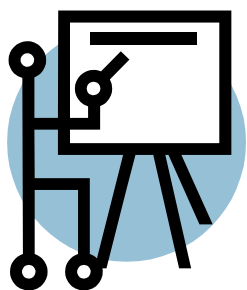
En savoir plus sur [oecd.org](#)



« Afin de répondre aux attentes croissantes des Canadiens, nous devons accélérer la modernisation et le renouvellement »



### Recrutement, formation et compétences



→ « Nous attachons une grande importance à la coordination parfaite entre phases d'apprentissage et médias utilisés »

#### Vers une centralisation du recrutement des agents publics portugais

De nouvelles dispositions relatives au recrutement vont modifier la loi relative à l'emploi dans le secteur public et doivent rationaliser les ressources humaines et financières au sein de l'Administration. L'[INA](#) (Direction générale de la formation) devient l'organisme centralisateur. Elle sera chargée de la publication des appels à candidatures, de l'harmonisation des procédures de sélection et de la composition des jurys.

En savoir plus sur [portugal.gov.pt](#) (en portugais)

#### Formation mixte en classe inversée à l'Académie d'administration de Berlin

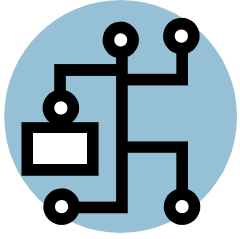
Afin de répondre à la demande croissante tout en tenant compte des limites imposées par ses capacités d'accueil, l'Académie berlinoise (qui assure la formation des 110 000 agents publics du Land) a choisi la méthode du *blended learning* qu'elle associe au principe de la classe inversée : les apports théoriques se font à distance et les séances en présentiel sont réservées aux exercices pratiques, réalisés en groupe.

En savoir plus sur [berlin.de](#) (en allemand)

#### Sydney donne la priorité à l'égalité femme / homme

La principale ville australienne s'est engagée dans une démarche forte en matière de parité qui produit des résultats. Afin de diminuer l'impact financier des interruptions de carrière pour élever des enfants, qui concernent majoritairement les mères, elle prend à sa charge les cotisations retraite pendant la partie non rémunérée du congé parental (34 semaines sur 52). Il est à noter que maire, DGS et DRH sont des femmes.

En savoir plus sur [cityofsydney.nsw.gov.au](#) (en anglais)



## Management et encadrement supérieur, numérique

### Certification de la performance pour la fonction publique américaine

Un nouveau dispositif ([Certification 2.0](#)) va être déployé par OPM (DRH de l'État fédéral) en janvier 2019 et concerne l'évaluation et la rémunération à la performance des cadres supérieurs. Les agences fédérales qui se conformeront aux règles de transmission annuelle des données ne devront plus transmettre de plan de performance et disposeront d'une plus grande flexibilité pour déterminer et attribuer les bonus annuels.

En savoir plus sur [opm.gov](#) (en anglais)

### Réforme pour les dirigeants publics en Italie

Le Gouvernement s'apprête à modifier la gestion de ses cadres dirigeants. La sélection sur les emplois sera du ressort de l'École nationale d'Administration. L'évaluation des compétences et de l'expérience acquise aura le même poids, que les postulants soient issus du secteur public ou privé. Autre mesure : un taux anormal d'absentéisme sera considéré comme une faute managériale et aura des conséquences dans la poursuite de sa carrière.

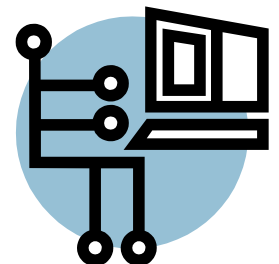
En savoir plus sur [funzionepubblica.gov.it](#) (en italien)

### e-Saram, le SID-RH de l'administration publique coréenne

Pour définir sa politique RH et gérer ses effectifs, l'Administration sud coréenne s'est dotée d'un système d'information mixte (décisionnel et de gestion). Afin de répondre aux nouveaux besoins, tant des managers que des agents, elle a développé une application mobile qui répond à la même logique en permettant aux responsables de piloter les RH de leur unité et aux employés d'avoir accès aux fonctionnalités les plus courantes.

En savoir plus sur [mpm.go.kr](#) (en anglais)

→  
« Un système de rotation est introduit : les dirigeants ne pourront être renouvelés qu'une seule fois sur leur poste »



## Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

### Une aide à l'aménagement du temps de travail pour les fonctionnaires britanniques

Le *Civil Service* souhaite apporter une aide aux agents (dont le nombre a été estimé à 23 %) qui doivent concilier vie professionnelle et soins à des proches. Pour ce faire, il a mis en place le « [Carer's Passport](#) ». Remis à l'agent, il permet de documenter les aménagements qui lui sont nécessaires. L'objectif est de minimiser le besoin de renégocier ces éléments de flexibilité en cas de changement de poste, d'administration, voire de responsable.

En savoir plus sur [civildservice.gov.uk](#) (en anglais)

### Étude sur les évolutions du dialogue social dans le secteur public en Europe

Réalisée par l'Organisation internationale du travail, dans le cadre du Forum mondial sur les négociations collectives dans le secteur public, cette étude analyse la réglementation et la pratique du dialogue social dans la fonction publique dans les États membres de l'Union européenne, en se concentrant sur les formes de dialogue social et les évolutions intervenues dans la période qui a suivi la crise économique et financière.

En savoir plus sur [ilo.org](#) (en anglais)

### Aménagement des espaces au Conseil départemental du Val d'Oise

Un appel à projets « locaux innovants » a été lancé par le département francilien auprès de ses agents pour transformer son site principal datant des années 1980. Parmi les propositions qui seront faites, six seront présélectionnées et les équipes seront accompagnées pendant quatre mois pour travailler à leur projet. Trois d'entre elles seront retenues et les travaux débuteront à l'été 2019. le Conseil a voté une somme de 500 000 euros pour cette opération.

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

←  
« Des équipes présenteront une proposition en expliquant leur organisation et les limites qu'elles y voient »

## Secteur privé : *Graduate Digital*, le programme de formation des futurs cadres de Carrefour avec immersion en startup

Former les hauts potentiels aux techniques particulières mises en œuvre dans les startups, souvent qualifiées de « laboratoires de l'innovation », tel est le concept de [programme immersif](#) mis au point par Carrefour, le n° 1 de la grande distribution en Europe, pour former ses futurs cadres dirigeants.

Cette formation de deux ans se déroule en quatre étapes :

- après un séminaire d'intégration de 15 jours, ils réalisent au sein de l'enseigne une mission longue (9 mois) sur des projets e-commerce, clients et services,
- ils partent ensuite pour une mission de 6 mois [à l'international](#) où ils vont participer à des projets liés aux nouveaux usages du numérique,
- à leur retour, les futurs cadres

rejoignent une [startup partenaire](#) pendant 3 mois pour apprendre à travailler avec des méthodes plus agiles et accélérer l'évolution numérique et managériale du groupe,

- ils intègrent enfin une direction du groupe pour une dernière période de 6 mois, au cours de laquelle ils appliquent leurs nouvelles compétences sur le terrain.

Pendant toute leur formation, ils bénéficient d'un coaching personnalisé et de l'accompagnement d'un mentor.

En retour de cette expérience multiple, le groupe attend d'eux qu'ils [transmettent cette culture enrichie](#), qui contribue à la transformation de l'entreprise.

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

## Zoom : valorisation de l'emploi des seniors dans le secteur public, une priorité pour la Finlande

Avec une population parmi les plus âgées (3<sup>e</sup> position au niveau mondial) et un taux d'emploi public relativement élevé ([24,9 % en 2017](#)), la Finlande se préoccupe [depuis plus de vingt ans](#) de maintenir des conditions attractives au sein de son Administration pour les personnels qui arrivent en fin de carrière. Une [réforme innovante du système de retraite](#) associée à des plans ambitieux de maintien en emploi des seniors ont donné de bons résultats.

Le pays a remplacé l'âge légal de départ (alors fixé à 65 ans) par un âge « flexible » allant de 63 à 68 ans, sans application de décote, mais en instaurant un [taux 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.

En complément de ces années de travail revalorisées pour le calcul de la pension, le Gouvernement – qui mise avant tout sur

une [démarche volontaire de la poursuite d'activité](#) – a mis en œuvre dans le secteur public (administration centrale et collectivités locales) un [plan d'action](#) qui vise à répondre aux attentes spécifiques de cette catégorie d'agents.

Déclinaison du programme national [FNPAP](#)<sup>1</sup> (1<sup>er</sup> en Europe), KAIKU fournit des services de soutien à la mise en place du bien-être sur le poste de travail dans les administrations. Piloté par le [Département du Trésor](#) (en charge de l'appui aux réformes RH), il se compose de :

- formations (gestion des âges au sein des équipes, non-discrimination, transmission des savoirs) pour les managers et les 200 correspondants en organisation du travail,
- réunions d'information et consultations individuelles pour les agents en demande d'adaptation de leur poste / leurs missions.

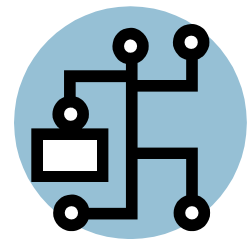
Le plan d'action s'est inspiré de [plusieurs travaux de recherche](#) (KESTO, TYKES et VETO) dirigés par trois ministères – Affaires sociales et Santé, Travail, Éducation – et consacrés respectivement à la santé, à l'environnement de travail et aux compétences d'une personne en fin de carrière.

Ces mesures ont produit des effets mesurables : en progression constante grâce à cette politique fortement incitative, la proportion d'agents publics âgés de 55 ans et plus a atteint [30,9 % en 2017](#), soit 6 points de plus que la moyenne de l'OCDE.

Helsinki accueillera, en juillet 2019, le [premier forum mondial](#) dédié à la *Silver Economy*.

En savoir plus sur [valtiokonttori.fi](http://valtiokonttori.fi) (en anglais)

<sup>1</sup> Finnish National Programme for Aged Workers



[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



**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 : Jean-Marc CHNEIDER**  
**Coordonnateur de la publication : Jean-François ADRIAN**  
**Équipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN**  
**Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale**  
 © DGAFP 2018 / N° ISSN : 2606-7528 / [Abonnement](#) / [Contact](#)

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP. La reproduction est autorisée avec mention de la source.  
 Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée. Vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données qui vous concernent. Ce droit peut être exercé par courriel à l'adresse suivante ([contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr](mailto:contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP – 139, rue de Bercy - 75012 Paris.