



#15 - Mai 2019

# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

■ Les enjeux de l'emploi et du management publics prennent une dimension nouvelle à l'OCDE



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

■ Réorganisation de la DRH fédérale aux États-Unis ■ Harmonisation de l'âge légal de la retraite pour les fonctionnaires suisses ■ Audit prospectif des RH dans l'administration espagnole



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

■ Recrutement territorialisé dans la fonction publique italienne ■ Le réseau d'échange de talents du secteur public belge ■ Création d'un Fonds des compétences pour les agents publics danois



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

■ Le « parcours du manager » au Conseil départemental de Haute-Garonne ■ Une nouvelle Académie du leadership pour le Civil service britannique ■ Plateforme des carrières numériques de l'administration fédérale allemande



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

■ Accord d'indemnisation dans l'administration fédérale canadienne ■ Rapport européen sur l'évolution des conditions de travail ■ Les Clusters sociaux : déclinaison de la QVT dans la fonction publique hospitalière



### SECTEUR PRIVÉ

■ Des ambassadeurs « .com1 » au service de la transformation numérique du groupe La Poste



### ZOOM

■ « Qualifica AP », un programme certifiant et diplômant pour les agents publics portugais

# 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.

Vous avez découvert, le mois dernier, la nouvelle version de vision RH et nous espérons que les **fonctionnalités** mises en place (double format, traduction automatisée, partage sur les réseaux, recherche, archives, RSS) répondent à vos attentes.

Lors du transfert du fichier des abonnés (le 24 avril dernier), nous n'avons malheureusement pu reprendre que votre seule adresse électronique. Comme certains d'entre vous l'ont déjà fait, nous vous serions très reconnaissants d'**actualiser les données** de votre abonnement. Ces informations nous permettent de mieux vous connaître mais restent absolument **confidentielles** car nous apportons la plus grande attention au respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur en mai 2018. Elles ne sont accessibles qu'aux seules personnes chargées des abonnements, ne seront jamais transmises à des tiers et vous pouvez les modifier à tout moment.

Vous pouvez le faire par l'intermédiaire du lien suivant :  
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/edit/frvisionrh>

Nous vous en remercions par avance.

Très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

## Les enjeux de l'emploi et du management publics prennent une dimension nouvelle à l'OCDE

Organisation internationale regroupant 36 pays dont la France, l'OCDE est depuis quelques années particulièrement active dans le domaine de l'administration publique. Au sein de la Direction de la gouvernance publique, un **comité éponyme (PGC<sup>1</sup>)** élabore la stratégie et coordonne l'ensemble des activités relatives à la budgétisation et à la gestion des performances, à l'élaboration de l'action publique et à la réforme de la réglementation, au resserrement des liens unissant administrations et citoyens, à la gestion des ressources humaines et à la déontologie.

Ce comité publie tous les deux ans le **Panorama des administrations publiques<sup>2</sup>**, un état des lieux détaillé réalisé sur la base d'indicateurs communs. Outre l'actualisation des données de base, chaque édition présente des focus comparatifs sur des sujets d'actualité ayant trait à la gouvernance et aux administrations publiques.

Un **groupe de travail (PEM<sup>3</sup>)** subsidiaire à PGC traite spécifiquement de l'ensemble des questions liées à l'évolution de l'emploi public. Or, ces dernières années, les problématiques de ressources humaines ont pris une place grandissante dans les thématiques de gouvernance publique traitées à l'OCDE ; en témoigne la présence renforcée des Etats au sein de PEM. Via leur participation, les Etats mettent en effet en commun les expériences nationales et les résultats des réformes menées et travaillent ainsi à faire progresser la professionnalisation des agents publics en définissant notamment de nouveaux standards pour les compétences et pour le management.

Après avoir mené des travaux sur l'engagement puis sur les compétences des agents publics qui ont chacun donné lieu à une publication *ad hoc*<sup>4</sup>, le groupe de travail a élaboré une « **recommandation sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique** », une première pour l'OCDE en matière d'organisation de la fonction publique.

Soumis à une consultation publique à l'été 2018, qui a reçu un grand nombre de contributions, ce texte - a été adopté par le Conseil le 17 janvier 2019 et figure aujourd'hui parmi les instruments juridiques de l'organisation, au même titre que les deux précédentes recommandations sur **l'égalité hommes-femmes dans la vie publique** et sur **l'intégrité publique**.

Même si ces recommandations n'ont pas de valeur contraignante, il est attendu que les États membres les ayant votées fassent tout ce qui est en leur pouvoir pour les mettre en œuvre intégralement.

Pour ce faire, le groupe de travail met actuellement en place un **processus inclusif** de déploiement de la recommandation. Il comprend la réalisation de boîtes à outils et d'analyses pour aider les États dans les phases successives d'implémentation et assurer un suivi. Des sujets au cœur de l'actualité pour le groupe de travail PEM qui s'est réuni à Paris les 6 et 7 mai derniers et où la France était représentée par la DGAFP.

L'OCDE travaille également sur trois autres thématiques :

- la définition d'une **stratégie de « prochaine génération » en matière de diversité et d'inclusion**. L'objectif est d'analyser les résultats probants obtenus au regard des connaissances académiques en science comportementale pour à la fois identifier les obstacles et mieux adapter les actions.
- **l'évolution des métiers dans le secteur public** face au développement croissant du numérique et de l'automatisation. Cette réflexion s'intègre dans la grande campagne « The Future of Work » que vient de lancer l'OCDE et porte sur les impacts des nouvelles formes de travail, mais aussi sur le défi posé par le développement continu des compétences des agents pour faire face aux évolutions constantes de l'emploi et des administrations.
- la définition des **besoins émergents de l'encadrement supérieur et dirigeant**. La France (DGAFP) fait partie d'un groupe de travail restreint (Australie, Canada, Estonie, Finlande, France, Irlande, Israël et Pays-Bas). Pour la France, un chapitre est dédié au renforcement des capacités numériques des hauts fonctionnaires. Cet important rapport sera publié à la fin 2019.

<sup>1</sup> *Public Governance Committee*

<sup>2</sup> *"Panorama des administrations publiques 2017" (prochaine édition à la fin 2019)*

<sup>3</sup> *Public Employment and Management*

<sup>4</sup> *"Engaging public employees for a high-performing Civil Service" et "Skills for a high-performing Civil service" (en anglais)*

## Notes

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

Texte intégral de la recommandation "leadership" en français





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Réorganisation de la DRH fédérale aux États-Unis

Les missions de l'Office of Personnel Management (DRH américaine) vont être réparties dans deux autres agences fédérales : les activités liées à l'accompagnement des administrations en matière de recrutement et de formation intégreront GSA (direction des Ressources et Services) et la politique stratégique en matière d'effectifs et de planification va, en revanche, être confiée à OMB (direction du Budget), rattachée à la Maison Blanche.

#### Notes

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



### Harmonisation de l'âge légal de la retraite pour les fonctionnaires suisses

Quelques catégories de personnels fédéraux (douaniers, militaires) bénéficiaient d'un âge légal anticipé pour leur retraite. Le Conseil fédéral a décidé de l'aligner sur celui de l'ensemble des agents (F 64 ans / H 65 ans). La nouvelle réglementation s'applique aux personnes recrutées depuis le 1er mai et un régime transitoire est mis en place, avec notamment le versement par l'État d'une bonification à titre de compensation.

#### Notes

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



## Audit prospectif des RH dans l'administration espagnole

Selon de récentes projections, dans dix ans, 1 % des fonctionnaires auront moins de 40 ans, alors que 81 % auront plus de 50 ans. Une situation alarmante pour le ministère de la Fonction publique qui a commandé un audit détaillé des RH. L'objectif est d'identifier les postes vacants dans les administrations, l'âge des personnels en activité en croisant ces informations avec l'évolution prévisionnelle des effectifs des services.

« *Cette cartographie des RH de l'État doit permettre d'optimiser toutes les ressources disponibles pour les années à venir* »

### Notes

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





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Recrutement territorialisé dans la fonction publique italienne

Pour faire face aux difficultés que connaissent certaines régions du pays à recruter, qui se caractérise par une grande disparité entre le Nord et le Sud, l'Administration va mettre en place des concours régionaux avec affectation locale. Le premier sera organisé en juin en Campanie. Les ministres de la Fonction publique et de l'Éducation ont également annoncé la création d'une filière universitaire permettant un accès direct réservé.

#### Notes

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



### Le réseau d'échange de talents du secteur public belge

« Talent Exchange » est un programme organisé par l'Administration fédérale. Il permet aux agents – fonctionnaires et contractuels à durée indéterminée – d'exercer une mission temporaire (de six à douze mois) dans une autre organisation publique afin de faire partager leurs expérience et d'acquérir de nouvelles compétences. Une bourse dédiée est à leur disposition pour faire acte de candidature.

#### Notes

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



## Création d'un Fonds des compétences pour les agents publics danois

Fruit des dernières négociations sur les conventions collectives (OK18), un Fonds national – doté de 23 millions d'euros pour trois ans – est créé pour soutenir le développement de compétences des agents publics. Il pourra être utilisé pour contribuer au financement de certaines actions individuelles de formation non prises en charge par l'employeur ainsi que les dépenses annexes, comme le transport et l'hébergement.

« *Nous avons conclu un très bon accord afin de créer un Fonds permettant de financer le développement des compétences* »

### Notes

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





## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Le « parcours du manager » au Conseil départemental de Haute-Garonne

Démarche résultant d'attentes exprimées par des encadrants lors de l'élaboration du projet d'administration, le « parcours du manager » réunit 25 jeunes cadres et 25 cadres confirmés qui réfléchissent ensemble sur le management d'aujourd'hui et l'impact de l'évolution numérique. L'objectif est de dépasser les préjugés souvent négatifs de l'expérimentation et de l'échec, afin de mieux appréhender leurs pratiques managériales.

#### Notes

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



### Une nouvelle Académie du leadership pour le Civil service britannique

Elle va ouvrir en septembre prochain et formera chaque année une centaine de cadres supérieurs et dirigeants de la Fonction publique. Une plateforme numérique complètera les enseignements et permettra de créer un réseau d'apprentissage entre pairs. L'Académie sera également dotée d'un centre de recherche pour « développer une meilleure compréhension des relations entre leadership, bien-être et productivité ».

#### Notes

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



## Plateforme des carrières numériques de l'administration fédérale allemande

ITZ Bund est, depuis 2016, le prestataire de service de l'administration fédérale dans le domaine des technologies de l'information. Afin d'attirer des spécialistes sur des métiers en forte concurrence et pour lesquelles des mesures d'attractivité sont à l'étude, il présente ses métiers et l'ensemble des avantages pour chacune des catégories cibles (alternants, jeunes diplômés, experts et cadres confirmés).

« *Tout le monde parle numérique, nous pensons plus loin et concevons les solutions informatiques pour l'Allemagne de demain* »

### Notes

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





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

### Accord d'indemnisation dans l'administration fédérale canadienne

Employeurs publics et organisations professionnelles ont signé un accord d'indemnisation dont pourront bénéficier l'ensemble des agents publics qui ont subi les dysfonctionnements du système de paie Phenix. Outre un traitement accéléré du remboursement des sommes dues, Il prévoit la prise en charge des conséquences financières et autres préjudices personnels, mais également l'octroi de cinq jours de congés.

#### Notes

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



### Rapport européen sur l'évolution des conditions de travail

Eurofound (agence de l'Union européenne) publie, en collaboration avec l'OIT, un rapport intitulé « Les conditions de travail dans une perspective mondiale ». Il analyse sept aspects constitutifs de la qualité de l'emploi : le milieu professionnel, l'intensité et le temps de travail, l'environnement social, les compétences, les perspectives et le niveau de revenus en croisant à la fois des données sectorielles et géographiques (Europe, Amérique et Asie).

#### Notes

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



## Les Clusters sociaux : déclinaison de la QVT dans la fonction publique hospitalière

Conçus comme des dispositifs d'accompagnement d'expérimentations pratiques, menées au sein d'établissements volontaires, les « Clusters sociaux », représentés par des trinômes – membre de la direction, représentant du personnel et du corps médical – permettent de soutenir l'articulation effective entre QVT et offre de soins et nourrissent l'Observatoire national pour la qualité de vie au travail des professionnels de santé créé en 2018.

« Pour les établissements confrontés à de profondes transformations, la QVT suscite un vif intérêt et de forts enjeux »

### Notes

En savoir plus sur [has-sante.fr](http://has-sante.fr)



## Des ambassadeurs « .com1 » au service de la transformation numérique du groupe La Poste

Premier employeur de France, le groupe La Poste emploie près de 200 000 salariés qui exercent de **nombreux métiers dans des domaines très variés** (assurance et banque, courrier et distribution, logistique et transport et depuis peu services à la personne). À cette échelle, mettre à disposition de tous un **même outil numérique** performant, impliquant de nouveaux usages et modifiant l'organisation du travail, est une opération de grande ampleur que l'entreprise a menée en puisant les compétences au sein de ses propres effectifs.

Une **campagne interne de recrutement** « **Devenez les .com1 natives** » a été lancée. 4 200 collaborateurs (soit un peu plus du ratio fixé de 1 pour 50) ont été sélectionnés, puis accompagnés en bénéficiant d'un cursus de formations tant à la solution choisie (Office 365) que sur les **méthodes innovantes d'animation pédagogique**.

Dans leurs services, ils sont chargés de porter ce programme en étant le relais et le référent auprès de leurs collègues. Le **management** apporte son soutien et ce sont aujourd'hui autant de **communautés** qui ont été créées et qui font vivre au plus près du terrain la transformation numérique.

Après cette première phase d'appropriation, casser la culture historique des silos et encourager le développement d'**usages transverses** sont les nouveaux défis que s'est fixés La Poste.

<sup>1</sup> Pour « point commun »

### Notes

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



## « Qualifica AP », un programme certifiant et diplômant pour les agents publics portugais

Le Gouvernement en a fait une priorité pour 2019 : partant du constat qu'un grand nombre d'agents publics peut – en raison de son niveau de formation scolaire et/ou de l'évolution des métiers – être en réelle difficulté en cas de transition professionnelle, il vient de lancer un vaste plan destiné à leur donner les moyens d'être mieux préparés.

« **Qualifica AP** » a la particularité d'être un **programme mixte** (intégrant connaissances académiques et compétences professionnelles) qui doit permettre l'apprentissage tout au long de la vie, en veillant à ce que tous les intéressés aient la possibilité d'améliorer leurs qualifications et d'enrichir leurs perspectives de carrière.

Déclinaison pour l'Administration d'un plan mis en place deux ans plus tôt dans le secteur privé et qui rencontre un vif succès, il est coordonné par la Direction générale de la formation des employés publics (INA).



Les services doivent, dans un premier temps, procéder à un recensement des agents peu ou non diplômés<sup>1</sup> ainsi que ceux qui souhaitent obtenir un nouveau titre pour compléter leur CV. Ces besoins seront intégrés dans le plan de formation au même titre que ceux liés à l'acquisition de compétences ou à une adaptation à l'emploi.

Un **réseau de centres agréés** « Qualifica AP » – composé d'établissements d'enseignement et d'écoles d'application – va être mis en place progressivement sur l'ensemble du territoire, afin d'assurer la proximité par rapport au lieu de travail. Ils proposeront une offre variée de formations **certifiées et diplômantes**, ainsi que des suggestions de cursus.

Pour les y aider, les agents auront aussi à leur disposition le module « **Passeport Qualifica** », une plateforme qui leur permet non seulement d'enregistrer les qualifications obtenues tout au long de la vie, mais également d'être orienté, en réalisant des simulations.

En fonction des progrès académiques et professionnels réalisés ou en cours et en pouvant identifier aisément les compétences manquantes pour atteindre leur cible, « Qualifica AP » vise avant tout à rendre les agents acteurs de la construction de leurs parcours de formation.

Le programme s'inscrit pleinement dans la stratégie gouvernementale « INCoDe2030 » sur le développement des compétences numériques et la **valorisation du travail** des employés du secteur public.

<sup>1</sup> *Le dispositif concerne en priorité les 150 000 agents publics (soit 22 % des effectifs) qui n'ont pas de diplôme de fin d'études secondaires.*

### Notes

En savoir plus sur [portugal.gov.pt](http://portugal.gov.pt) (en portugais), (*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.