



#19 - Novembre 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

■ Agir en « mode projet », une opportunité à saisir pour le renouveau des administrations



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

■ CAF 2020 : une nouvelle étape vers l'excellence ■ Version enrichie du répertoire des métiers de la FP territoriale ■ Un laboratoire d'innovation RH pour la future administration lettone



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

■ Un portail unique pour tous les concours de la fonction publique italienne ■ Projet « captation des talents » dans l'administration espagnole ■ Cellule d'aide à la mobilité interne pour les fonctionnaires autrichiens



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

■ Formation des dirigeants suédois à la responsabilité d'employeur public ■ « Lead for the future », la stratégie du leadership fédéral belge ■ Convention collective sur le numérique dans l'administration fédérale allemande



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

■ Un réseau de médiateurs dans le Civil service britannique ■ L'administration fédérale américaine ouvre un site pour ses télétravailleurs ■ Nouvel environnement de travail dans le secteur public canadien



SECTEUR PRIVÉ

■ La culture du « feedback », une pratique en évolution permanente chez Airbus



ZOOM

■ « Tolérance zéro » pour les comportements inappropriés dans la fonction publique néozélandaise

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 19 est consacré à l'**organisation en mode projet** et plus particulièrement à l'opportunité de son déploiement dans les administrations, 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 la culture du « **feedback** » chez Airbus ainsi que la réponse aux comportements inappropriés dans la fonction publique **néozélandaise**.

Nous sommes toujours à votre écoute pour vos avis, remarques ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire :

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 !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **25 444** abonnés*

Agir en « mode projet », une opportunité à saisir pour le renouveau des administrations

Conséquence directe de l'évolution des missions de service public mais aussi nécessité de mieux prendre en compte les attentes et besoins des citoyens dans des contextes fortement contraints, l'**organisation en mode projet** se dessine au sein de l'Administration. Les services doivent réussir à **concilier structures hiérarchiques et équipes transverses** afin de les mettre au bénéfice de l'efficacité.

Quelques pays, à l'instar de la France, initient des démarches en ce sens, n'hésitant pas à **repenser méthodes de travail et gestion des RH**. Même si leur approche est parfois différente (car elle est souvent en lien étroit avec le statut des personnels concernés), toutes visent le même **objectif** : gagner en flexibilité, souplesse et réactivité.

Le **Danemark** figure parmi les précurseurs de ce modèle d'organisation. Pendant plusieurs années, son laboratoire d'innovation (le **MindLab**) a accompagné les administrations nationales, régionales et locales dans la constitution d'**équipes pluridisciplinaires**. Depuis fin 2018, toutes les directions disposent de l'outil **Teamunivers** qui permet une identification claire de la composition des équipes projet et des défis à relever, pour faire le choix de la solution organisationnelle la plus adaptée.

En **Irlande**, le récent programme de rénovation de la Fonction publique a créé un **Service d'appui et de conseil** à la gestion de projets (PMLAS). Il anime un **réseau** de 200 directeurs fonctionnels qui bénéficient d'une large autonomie et de ressources propres (dont de nouveaux emplois sur contrats de mission). Un **guide de bonnes pratiques** et une **boîte à outils** sont mis en ligne sur un portail dédié.

Grâce à son initiative « Agents libres », le **Canada** se constitue progressivement un **vivier permanent** de fonctionnaires fédéraux disponibles exclusivement pour des missions limitées dans le temps. La **Belgique** propose, pour sa part, des **offres ponctuelles** dans le cadre de ses deux programmes « Special Federal Forces » et « Talent exchange ».

Plusieurs études ont montré que les nouvelles générations privilégient les organisations **agiles** au point d'en faire un **critère majeur d'attractivité** du secteur public. Certains pays saisissent cette opportunité et redéfinissent leurs emplois.

Au **Royaume-Uni**, le *Civil Service* a ouvert une **filière spécifique** (*Project Delivery Profession*) qui vise à **flécher** les recrutements. Elle comprend une formation interne, un service de mentorat, la validation des qualifications et un accompagnement professionnel personnalisé. Un **accès direct à l'encadrement** est également possible grâce à une

déclinaison *ad hoc* du programme *Fast Stream*.

Il est important que les missions exercées dans le cadre d'un projet soient **reconnues et valorisées** au même titre que les activités habituelles.

Un choix qu'a fait l'**Allemagne** : l'agent public (contractuel ou titulaire) **intégré** dans une équipe projet bénéficie d'une **prime** à la condition d'exercer au sein de celle-ci une activité particulière et pour une durée limitée. Cette participation volontaire est également prise en compte dans les dispositifs de **promotion interne**.

Pays pionnier de l'administration numérique, l'**Estonie** encourage désormais fortement le recours à la **mobilité fonctionnelle** sur des projets (à tous les niveaux hiérarchiques), considérée comme « le meilleur moyen de monter en compétences ».

Enfin, l'**Union européenne** utilise le mode projet depuis plusieurs années au sein de ses institutions et a souhaité faire bénéficier l'ensemble des États membres de la **méthodologie (PM2)** qu'elle a élaborée dans une version plus complète. Elle intègre des éléments issus des meilleures pratiques et normes acceptées au niveau mondial.

Notes

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



Open Project Management
Methodology





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

CAF 2020 : une nouvelle étape vers l'excellence

Premier outil européen de gestion de la qualité spécifiquement adapté et développé pour le secteur public, le CAF (*Common Assessment Framework*) est un modèle général, simple et accessible qui permet d'analyser tous les aspects de l'excellence organisationnelle et d'introduire une culture d'amélioration continue. Cette 5^{ème} version vise à relever les nouveaux défis : agilité, diversité, durabilité, innovation et numérique.

Notes

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



Version enrichie du répertoire des métiers de la FP territoriale

Outil incontournable de la gestion des compétences et de l'aide à la mobilité, le répertoire des métiers de la FPT évolue et intègre de nouvelles fonctionnalités. Les rubriques « conditions d'exercice » et « facteurs d'évolution » ont été ajoutées. Une application « proximité entre les métiers » permet d'orienter les services RH et les agents dans la définition d'un projet professionnel et dans l'élaboration d'un parcours d'accompagnement.

Notes

En savoir plus sur cnfpt.fr



Un laboratoire d'innovation RH pour la future administration lettone

#GovLabLatvia est le dispositif mis en place par le Gouvernement pour préparer la réforme du secteur public letton. Au sein de l'un des trois laboratoires, des experts en ressources humaines de l'administration, assistés de personnalités extérieures qualifiées, définissent et planifient l'organisation à mettre en place. L'accent est mis sur le développement de services innovants et en accord avec les valeurs d'intérêt général, dans un environnement de travail repensé, en privilégiant l'agilité, la collaboration et la rapidité.

« **Le livrable fourni permet de développer un système de gestion des ressources humaines basé sur les besoins de l'utilisateur** »

Notes

En savoir plus sur mk.gov.lv (en letton), (*traduction automatisée en français*)





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Un portail unique pour tous les concours de la fonction publique italienne

Il avait été annoncé lors de la réforme qui a institué la professionnalisation et la régionalisation des recrutements. Le portail, sur lequel toutes les administrations ont désormais l'obligation de publier les avis de concours, la composition des jurys ainsi que les listes des candidats admis, est ouvert. Un espace personnel permet également à chaque postulant de suivre l'état d'avancement de son dossier de candidature.

Notes

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



Projet « captation des talents » dans l'administration espagnole

Faire mieux connaître les possibilités d'emploi offertes par la Fonction publique, en présentant les missions et possibilités d'évolution de carrière, tel est l'objectif du vaste programme de recrutement de talents mené par la DRH de l'Etat. Il se concrétise par des conférences dans les établissements d'enseignement supérieur et professionnel de tout le pays, au cours desquelles les intervenants exposent les atouts de l'emploi public.

Notes

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



Cellule d'aide à la mobilité interne pour les fonctionnaires autrichiens

En complément de la nouvelle bourse de l'emploi public, une cellule d'aide à la mobilité interne (*Mobilitätsmanagement*) est à la disposition des personnels de l'administration fédérale. Elle gère une base de données des candidats à un changement de poste, qu'elle assiste dans leur démarche (création de profil, proposition de postes et d'entretiens). Parmi ses missions figure également la régulation des sous- et sureffectifs.

« **Notre objectif : des agents motivés et satisfaits en leur permettant de poursuivre leur développement professionnel** »

Notes

En savoir plus sur jobboerse.gv.at (en allemand), (*traduction automatisée en français*)





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Formation des dirigeants suédois à la responsabilité d'employeur public

Même s'ils bénéficient d'une large autonomie en matière de gestion des ressources humaines, les employeurs publics se doivent de transmettre à leurs collaborateurs des valeurs communes. Des modules de formation en ligne ont été élaborés à leur intention. Ils comprennent notamment une série de *podcasts* thématiques, un support en forte demande de la part des dirigeants pour être le plus adapté au regard de leurs contraintes de temps.

Notes

En savoir plus sur arbetsgivarverket.se (en suédois), (*traduction automatisée en français*)



« Lead for the future », la stratégie du leadership fédéral belge

Réfléchir en commun sur la notion de leadership en partageant expériences et pratiques, c'est l'exercice auquel se prête l'administration fédérale. À cette fin et pour assurer la meilleure représentativité, elle réunit des personnels de tous âges, tous niveaux hiérarchiques (ayant ou non des fonctions d'encadrement) et de tous types de services. Le résultat des travaux servira à poser les bases d'une nouvelle stratégie.

Notes

En savoir plus sur bosa.belgium.be



Convention collective sur le numérique dans l'administration fédérale allemande

Afin de sécuriser les évolutions liées au déploiement du numérique, le ministère de la Fonction publique et les deux grandes fédérations syndicales (DBB pour les fonctionnaires, VerDi pour les contractuels) préparent une convention collective qui encadrera les sujets tels que les qualifications spécifiques, la participation à de nouvelles formes de travail, mais aussi le droit à la déconnexion et la protection des données

« *Une convention collective sur les impacts du numérique assure la sécurité et crée la confiance dans le changement* »

Notes

En savoir plus sur oeffentlicher-dienst-news.de (en allemand), (*traduction automatisée en français*)





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Un réseau de médiateurs dans le Civil service britannique

Parvenir à résoudre des conflits professionnels grâce à la médiation est devenu une évidence pour la fonction publique du Royaume-Uni qui en a structuré l'organisation. Une responsable nationale a été nommée. Elle anime un réseau de médiateurs formés et qualifiés, présents dans tous les services. Indépendants, ils assurent cette mission en toute confidentialité et amènent les parties à s'engager sur une solution commune et positive.

Notes

En savoir plus sur civildservice.gov.uk (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



L'administration fédérale américaine ouvre un site pour ses télétravailleurs

Au sein des effectifs fédéraux, ils sont de plus en plus nombreux à avoir choisi de travailler à distance. Un site dédié est mis à leur disposition. Il regroupe l'ensemble des informations (légal, réglementaires, mais aussi pratiques) et ressources (formations, guides, rapports) relatives à cette modalité d'exercice de l'activité. L'objectif est également d'en faire un lieu d'échange et d'apporter des réponses aux questions que se posent agents et managers.

Notes

En savoir plus sur telework.gov (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



Nouvel environnement de travail dans le secteur public canadien

Face à un environnement professionnel en constante évolution, le Gouvernement a lancé l'initiative « Milieux de travail axés sur l'activité ». Cette démarche vise à avoir une approche globale de l'organisation pour s'adapter au contexte propre de chaque entité. Elle prend en compte à la fois la collaboration, la durabilité, l'efficacité, un environnement inclusif, le numérique et la souplesse dans le respect du mieux-être et des souhaits des équipes.

« *Chaque agent joue un rôle clé dans la transformation du milieu de travail parce que ce sont eux et la façon dont ils travaillent qui importent* »

Notes

En savoir plus sur tps-gc-pwgsc.gc.ca



La culture du « feedback », une pratique en évolution permanente chez Airbus

Il ne fait pas encore partie intégrante de la **culture managériale française** et pourtant - bien compris et utilisé à bon escient - le **feedback** contribue à l'amélioration des organisations.

Le groupe aéronautique et de défense européen a su profiter de ses implantations anglosaxonnes pour **développer la pratique de ce retour d'information** dans ses processus RH.

Un **système bisannuel** a été mis en place afin d'obtenir, à échéance régulière et similaire le retour du terrain. Ainsi, une **enquête sur l'engagement** des collaborateurs et une **évaluation à 360°** des managers sont menées en alternance, de façon à identifier rapidement les points d'amélioration.

En matière de **mobilité** et de **recrutement**, l'entreprise (qui va devoir renouveler 40 % de ses effectifs dans les 7 prochaines années) s'efforce d'avoir la même approche :

- une **application mobile interne** présentant l'ensemble des postes vacants au sein du groupe comporte une nouvelle rubrique avec tous les **avis (modérés) des personnels**,
- conscient de l'**impact croissant** des réseaux sociaux et des plateformes¹ sur lesquelles les employeurs sont évalués, Airbus a demandé à ses services RH de s'exprimer afin de ne laisser **aucune critique sans réponse**.

Cette démarche s'inscrit dans une stratégie de **confiance réciproque** qui s'est vue récompensée par la baisse du taux de départs volontaires.

¹ *Glasdoor, Indeed, etc.*

Notes

En savoir plus sur airbus.com



« Tolérance zéro » pour les comportements inappropriés dans la fonction publique néozélandaise

Mondialement reconnu et régulièrement **mis à l'honneur pour son intégrité**, le secteur public néozélandais peut s'enorgueillir d'une **confiance** de la part des citoyens qui ne faiblit pas.

Toutefois, comme l'affirme le *State Service Commissioner* (ministre chargé de la Fonction publique), il est encore **plus indispensable** que chacun soit en mesure de **s'épanouir** dans son environnement professionnel. Le Gouvernement a fait de la **protection** des agents une priorité¹.

Il est ressorti d'une **enquête** menée dans une trentaine de services de l'État que le nombre de **signalements** pour comportements inappropriés devant donner lieu à des sanctions (discriminations, harcèlement, intimidations, etc.) n'était pas le reflet de la réalité.

En collaboration avec l'agence nationale pour les conditions de travail (*WorkSafe NZ*) et les fédérations syndicales, le ministère a élaboré un **nouveau cadre réglementaire** qui s'impose désormais aux administrations. L'objectif clairement affiché est de « rompre une certaine loi du silence », souvent présente lorsqu'il a un lien de **subordination hiérarchique**.



Ce dispositif, intitulé « **Lieux de travail positifs et sains** » définit un ensemble de normes minimales pour les organisations, les dirigeants et les personnels.

Pour concrétiser ce qui est attendu de chacun, les auteurs ont détaillé avec précision les

rôles des différents protagonistes, insistant sur la nécessité d'une démarche constructive, solidaire et sans complaisance :

- l'encadrement doit **s'engager à apporter une réponse** à tout signalement. Cela signifie qu'il devra l'enregistrer dans une base de données dédiée afin de pouvoir en assurer un suivi,
- l'agent qui subit un comportement répréhensible est **encouragé à prendre la parole** et à solliciter de l'aide, notamment auprès des services RH,
- chaque collègue qui se trouve être témoin d'une situation inappropriée **sera tenu d'agir en informant** dans le respect de la confidentialité des personnes. En « lanceur d'alerte », il bénéficiera de la **même protection** que la victime.

Tous les managers devront suivre des **formations obligatoires** à la prévention des risques psychosociaux et le critère d'un comportement irréprochable sur ce point sera **déterminant** dans la progression de carrière.

Avec cette nouvelle étape inspirée de son **modèle de déontologie**, le pays montre que ces pratiques n'ont pas leur place.

¹ « *Votre bien-être est bien plus important que notre réputation* ».

Notes

En savoir plus sur ssc.govt.nz (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

vision RH

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

Partager



S'ABONNER - MODIFIER VOTRE ABONNEMENT - ARCHIVES - RSS - SE DÉSABONNER

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Directeur de la publication : Thierry LE GOFF

Directeur de la rédaction : Xavier MAIRE

Rédacteur en chef et auteur : Jean-François ADRIAN

Conception et maquette : Jean-François ADRIAN et Aphania.

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2020 / ISSN : 2606-7528.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée et vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression. Ce droit peut être exercé par courriel adressé à (contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.