



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- La négociation d'accords collectifs, une tendance qui s'affirme dans les fonctions publiques



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Un réseau européen des autorités en charge des lanceurs d'alerte
- Lancement de la réforme de la fonction publique néozélandaise
- « GCEntrepreneur », le groupe des innovateurs du Canada



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Encourager la diversité dans l'administration allemande
- OneLearning, le dispositif de formation des fonctionnaires irlandais
- Programme de mobilité interne à l'emploi public norvégien



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Étude sur les profils des cadres dirigeants de l'administration italienne
- Nouveau mode de rémunération pour les hauts fonctionnaires britanniques
- La stratégie pour les métiers du numérique de l'agglomération bordelaise



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Panorama des administrations publiques en 2019
- Accord sur la réduction de l'emploi temporaire dans le secteur public espagnol
- Service d'accompagnement pour les agents publics néerlandais



SECTEUR PRIVÉ

- Rôle sociétal renforcé grâce à une entreprise plus inclusive, le choix de Sanofi



ZOOM

- Faire converger les attentes des usagers et des agents, le défi de l'administration maltaise

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 20 est consacré à **la négociation collective** et plus particulièrement à l'opportunité de conclure des accords et conventions 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 politique **inclusive** de Sanofi ainsi que le programme de l'administration **maltaise** pour faire converger les attentes des usagers et des agents.

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>

Nous vous souhaitons de passer de belles fêtes de fin d'année.

Très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **25 725** abonnés*

La négociation d'accords collectifs, une tendance qui s'affirme dans les fonctions publiques

À l'heure où la France s'apprête à renforcer le **dispositif de la négociation collective** dans la Fonction publique afin « d'améliorer la gestion des ressources humaines et les conditions de travail », il est intéressant d'observer l'utilisation de cet **outil du dialogue social** au-delà de nos frontières. Quels pays l'ont mis en place ? Le cas échéant pour quelle(s) catégorie(s) d'agents publics, voire pour quelles professions ? Quels sont les domaines couverts par les accords ou conventions ?

Si dix-sept pays de l'Union européenne¹ ont, à ce jour, ratifié la **convention n° 151 de l'OIT** relative aux relations de travail dans la fonction publique et dont l'**article 7** vise expressément le développement de la négociation collective², on constate que les pratiques restent encore très variées.

En **Allemagne**, les « **Tarifverträge** » sont triannuels et négociés à l'échelon fédéral ou de chacun des 16 États fédérés, entre l'Administration et les syndicats. Ils concernent les seuls agents sous contrat (60% des effectifs) et portent essentiellement sur les **grilles de rémunération** et le **temps de travail**. À noter : même s'il n'y a aucune obligation de transposition, le résultat de l'accord sert souvent de **référence** pour l'évolution du régime applicable aux personnels fonctionnaires.

Au **Canada**, le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé d'assurer le renouvellement des 27 **conventions collectives sectorielles** avec pour interlocuteurs des **agents négociateurs** accrédités. Des procédures d'**arbitrage** et de **conciliation** sont prévues pour régler les différends et parvenir à un **compromis**. Les conventions ne peuvent toutefois directement ou indirectement modifier ou supprimer des conditions d'emploi existantes, ni en établir de nouvelles, domaine qui relève de la Loi.

En **Espagne**, le processus de contractualisation ainsi que les restructurations organisationnelles ont entraîné, au fil des années, une démultiplication du nombre de « **Convenio colectivo** » qui s'appliquent au *personal laboral* (contractuels, majoritaires dans l'emploi public) et le Gouvernement a entrepris depuis une vaste opération de **regroupement** pour harmoniser la gestion. Elles peuvent porter sur de **nombreux sujets** à l'exception des retraites.

En **Italie**, une **agence nationale** (ARAN) est chargée de la négociation de **tous les accords**. Tous les employeurs publics (État, provinces, communes) participent à son **financement** et y sont regroupés au sein de 12 **collèges sectoriels**. Dans ce pays où 85 % des agents publics sont sous contrat, cette institution **indépendante** joue un rôle central

sur le plan du dialogue social qui peut porter sur tout excepté la santé et la sécurité au travail. Elle bénéficie d'une large **autonomie** d'organisation et de gestion.

Au **Royaume-Uni**, la négociation collective s'appuie sur un **cadre législatif universel**, qui ne fait pas de distinction entre les salariés des secteurs public et privé. Cependant, des dispositions spécifiques négociées, les « **Pay review bodies** », encadrent exclusivement la rémunération de sept catégories d'employés publics³.

En **Irlande**, aux **Pays-Bas** (dont le statut des agents change au 1^{er} janvier 2020) comme dans les **pays scandinaves**, les accords collectifs, qu'ils soient nationaux, régionaux ou locaux, sont le reflet d'une **longue tradition** et concernent la quasi-totalité des personnels.

Certains pays, comme la **Grèce**, le **Portugal** ou la **Slovénie** disposent également d'un cadre juridique propre au secteur public, mais le nombre d'accords signés y reste assez limité.

¹ Belgique, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie, Lettonie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie et Suède.

² « Des mesures appropriées aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures permettant la négociation des conditions d'emploi entre les autorités publiques intéressées et les organisations d'agents publics, ou de toute autre méthode permettant aux représentants des agents publics de participer à la détermination desdites conditions ».

³ Forces armées, médecins et dentistes, infirmiers et autres professions de santé, personnel des services pénitentiaires, enseignants et professeurs, hauts fonctionnaires.

Notes

En savoir plus sur ilo.org (en anglais), (*traduction automatisée en français*)

Lancement de la mission relative à la négociation collective dans la fonction publique en France





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Un réseau européen des autorités en charge des lanceurs d’alerte

À l’initiative du Défenseur des droits, dix pays européens – regroupés au sein du réseau NEIWA – ont signé la « Déclaration de Paris », un premier acte concret en application de la toute récente directive sur la protection des lanceurs d’alerte. Le texte recommande à tous les États membres de se doter d’un régime de protection qui soit accessible à tous, hautement protecteur et adossé sur des moyens humains et financiers suffisants.

Notes

En savoir plus sur defenseurdesdroits.fr



Lancement de la réforme de la fonction publique néozélandaise

Faisant suite à la consultation nationale menée il y a un an, une réforme de la fonction publique va remplacer la loi actuelle qui date de 1988. Le principal objectif est de mieux organiser et renforcer le travail interministériel en créant des structures de gouvernance thématiques intersectorielles. Il se traduira par une harmonisation des nombreux régimes applicables aux agents publics, indispensable pour encourager leur mobilité.

Notes

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



« GCEntrepreneur », le groupe des innovateurs du Canada

Ils sont issus de toutes les administrations et travaillent en petites équipes pour faire avancer un portefeuille de projets d'innovation. Pour les aider à accomplir cette mission d'ambassadeurs au sein de la fonction publique fédérale, ils reçoivent une formation et du soutien personnalisé, leur permettant de développer compétences et capacités afin qu'ils puissent favoriser concrètement l'innovation dans leur environnement de travail.

« *Sensibiliser et inspirer les fonctionnaires à appliquer les nouvelles approches et les nouveaux outils liés à leurs missions* »

Notes

En savoir plus sur canada.ca





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Encourager la diversité dans l'administration allemande

Le secteur public veut mieux refléter la société qu'il sert en encourageant les personnes issues de l'immigration à intégrer ses effectifs. La secrétaire d'Etat à l'intégration lance une campagne qui vise à faire disparaître certains préjugés encore très présents chez les éventuels candidats, ainsi qu'un plan d'action en sept points dans les administrations fédérales, régionales et communales pour sensibiliser également tous les recruteurs.

Notes

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



OneLearning, le dispositif de formation des fonctionnaires irlandais

C'est une des mesures phares du *Civil Service Renewal Plan* : proposer un dispositif de formation centralisé et modernisé, utilisant tout le potentiel des nouvelles technologies. La plateforme *OneLearning* est désormais accessible à tous les agents auxquels elle délivre un vaste ensemble de sessions et cours interactifs, que ce soit dans le domaine des compétences métier ou celui du développement personnel.

Notes

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



Programme de mobilité interne à l'emploi public norvégien

Un appel à candidatures est lancé par la DRH de l'État pour encourager les agents à effectuer une mobilité au sein d'une autre administration. Il a pour objectif d'enrichir l'expertise qu'ils ont acquise et d'accroître la collaboration entre les services. La mise en œuvre est soutenue par des activités et des outils qui garantissent une bonne intégration, un apprentissage opérationnel et un partage de l'expérience en continu.

« *La mobilité est de plus en plus citée comme l'outil indispensable pour gérer les défis transversaux et complexes* »

Notes

En savoir plus sur difi.no (en norvégien), (*traduction automatisée en français*)





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Étude sur les profils des cadres dirigeants de l'administration italienne

ANCORA est le nom du projet portant sur l'analyse des compétences et des ressources au sein de la fonction publique transalpine. Mené conjointement par l'École nationale d'administration et trois universités, il vise à établir une cartographie détaillée des profils de poste en mettant l'accent sur les capacités en matière de leadership. Des plans de développement individuels seront définis pour combler les déficits existants.

Notes

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



Nouveau mode de rémunération pour les hauts fonctionnaires britanniques

Un modèle rénové de progression de la rémunération a été présenté par le *Cabinet Office*. Reposant sur les capacités réelles et objectivement évaluées de l'intéressé à mener à bien les réformes tout en soutenant la productivité de ses collaborateurs, il vise également à récompenser certaines compétences particulières identifiées comme essentielles (budgétaire, numérique) pour le développement de l'Administration.

Notes

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



La stratégie pour les métiers du numérique de l'agglomération bordelaise

Pour faire face à un réel défi d'attractivité (plus de 1 poste sur 6 vacants à la DSI) en partie dû à l'implantation de nombreuses entreprises, la métropole aquitaine a mis en place un plan d'action utilisant plusieurs leviers : partenariats d'apprentissage, recours accentué aux agents contractuels, prime d'expertise pour les agents titulaires et accompagnement personnalisé des personnels recrutés.

« *L'attractivité de la métropole est devenue une opportunité depuis la mise en place d'une politique RH en phase avec la réalité* »

Notes

En savoir plus sur lagazettedescommunes.com





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Panorama des administrations publiques en 2019

Ce rapport publié tous les deux ans par l'OCDE représente la base de données la plus importante sur les administrations de ses 36 pays membres, auxquels s'ajoutent cette année huit autres pays. Au titre de ses conclusions concernant l'emploi public, l'organisation indique que son niveau s'est globalement maintenu, mais que tous les agents ne sont pas traités de façon égale. Les fonctionnaires sous statut bénéficient de meilleures garanties.

Notes

En savoir plus sur oecd.org



Accord sur la réduction de l'emploi temporaire dans le secteur public espagnol

Syndicats et gouvernement ont signé un accord pour réduire l'emploi contractuel à durée déterminée dans la fonction publique. Il stipule que 15 % des nouveaux postes budgétaires ouverts cette année seront réservés pour pérenniser des emplois précaires (services de l'enseignement et de la justice, administration générale de l'Etat). Le recours massif à des contrats temporaires avait été critiqué par l'Union européenne.

Notes

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



Service d'accompagnement pour les agents publics néerlandais

En préparation du changement de statut des personnels qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2020 (passage à un contrat de travail de droit privé), un service d'accompagnement est mis à la disposition de tous les agents et personnels des services RH qui disposeront d'une plateforme dédiée. Des spécialistes en droit du travail répondent à leurs questions et dispensent des formations sur l'ensemble des impacts juridiques liés à cette évolution.

« *Un centre d'aide et d'information pour tous, complété par une large offre de formations adaptées aux différents groupes cibles des RH* »

Notes

En savoir plus sur ubrijk.nl (en néerlandais), (*traduction automatisée en français*)



Rôle sociétal renforcé grâce à une entreprise plus inclusive, le choix de Sanofi

Donner sa chance à tous en promouvant des modes de recrutement qui **favorisent la diversité**, telle est la démarche dans laquelle s'est fortement investi le groupe pharmaceutique.

Implantée sur 34 sites répartis dans l'hexagone, l'entreprise a été l'une des premières à intégrer le **programme PAQTE**¹, une initiative visant à une meilleure inclusion économique des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Au-delà de l'accueil de stagiaires, les services RH misent sur la **formation en alternance**, une voie efficace et attractive pour l'insertion professionnelle. L'objectif est d'atteindre **6 % des effectifs** en 2020.

Une première campagne a été lancée en partenariat avec **Mozaik RH** et sa plateforme « **diversifiez vos talents** ».

Pour réussir au mieux son intégration au sein de la société, la **communauté des alternants** a à sa disposition cinq outils regroupés dans le dispositif « Starting Blocks for Youth ».

Tous les collaborateurs et managers doivent suivre la formation « **Challenge your bias** » qui vise à cibler les comportements pour prendre conscience et mieux neutraliser les préjugés liés à la **discrimination**.

Cette stratégie qui s'inscrit pleinement dans sa **politique RSE** a contribué à la reconnaissance de Sanofi comme « Global Top Employer 2019 » pour ses bonnes pratiques RH.

¹ *Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises.*

Notes

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





Faire converger les attentes des usagers et des agents, le défi de l'administration maltaise

Forte de ses 50 000 agents (soit un taux d'emploi public de 23 %), l'Administration du plus petit État de l'Union européenne met tout en œuvre pour faire **évoluer son capital humain**.

À l'issue d'une **réforme** menée entre 2014 et 2017 et pilotée par la « **Management Efficiency Unit** », les deux services ayant respectivement pour mission l'administration du personnel et la modernisation du secteur public ont été **fusionnés** au sein d'une division appelée « **People and Standards** ».

Elle affiche clairement sa volonté de **réorganiser l'ensemble des processus RH** vers des objectifs tant **internes** (bien-être des agents et valorisation de leurs parcours professionnels) qu'**externes** (meilleure réponse aux besoins des usagers du service public).

S'inscrivant dans une démarche d'**amélioration continue**, la division a élaboré **douze directives** qui encadrent les procédures en matière de recrutement, de nomination, d'évaluation, de management, de respect des droits et obligations, mais aussi d'audit qualité et de contrôle de gestion.



Parmi les initiatives qui ont été mises en place, on peut citer :

- deux sections chargées du **bien-être** des agents (*People Support & Wellbeing*) et de l'**évolution** des métiers (*Research & personal systems*) ont été créées,

- le **système d'évaluation** a été entièrement revu (généralisation de l'approche à **360°**) et dématérialisé. Il intègre des indicateurs de performance et **objectifs** directement liés à l'**amélioration** du service public,

- une **application** (IDEAs) permet à chacun de faire des **propositions** de solutions, puis de suivre leur réalisation lorsqu'elles seront sélectionnées.

Plus récemment, l'Administration s'est dotée d'un « **Institut de la Fonction publique** » qui assure la formation de ses personnels et cadres. Sur le même **modèle** que son homologue irlandais de Dublin (IPA) avec lequel il coopère étroitement, Il élabore ses programmes en **partenariat** avec l'Université de Malte et le *College of Art, Science and Technology*. Outre la formation continue classique, il propose :

- l'organisation de **stages** dans des entreprises privées en vue de se perfectionner sur de nouvelles **méthodes de travail** et notamment sur la relation à l'utilisateur,

- des **bourses** qui permettent chaque année à un certain nombre d'agents publics de suivre à temps plein ou à mi-temps des **cursus diplômants** avec en contrepartie l'engagement de servir l'État.

Notes

En savoir plus sur publiservice.gov.mt (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.