



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Soutenir l'engagement des agents, le meilleur atout d'un secteur public qui se transforme



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Amélioration de la protection sociale des fonctionnaires espagnols
- Professionnalisation de la filière RH dans le secteur public australien
- Un référent unique, mutualisé et indépendant en Occitanie



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- L'administration finlandaise se dote d'un outil d'aide à la décision RH
- Une offre de formation dédiée et simplifiée pour les services hospitaliers
- « COP Agile », la communauté des acteurs de la transformation en Belgique



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- « Entre cadres », des podcasts au service des managers publics canadiens
- Nouvelles lignes directrices pour l'évaluation des agents publics italiens
- Avec « MentorMatch », le Civil service britannique optimise son mentorat



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Dans le secteur public fédéral suisse, le temps de trajet devient temps de travail
- Formation des managers publics danois aux risques psychosociaux
- Mise en ligne des accords collectifs de l'administration fédérale américaine



SECTEUR PRIVÉ

- « Aidons les aidants », la réponse concrète de Casino à un réel enjeu de société



ZOOM

- L'Allemagne fait évoluer la rémunération de ses fonctionnaires fédéraux

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.

Nous vous adressons nos meilleurs voeux pour cette nouvelle année.

Le dossier de ce numéro 21 est consacré à **l'engagement au travail** et plus particulièrement à la nécessité de soutenir cet atout majeur d'un secteur public en transformation. Nous vous présentons l'approche de quelques pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place.

Au-delà de l'actualité, vous découvrirez le dispositif d'**aide aux aidants** de Casino ainsi que la récente loi qui modernise la rémunération des fonctionnaires fédéraux **allemands**.

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 26 130 abonnés

Soutenir l'engagement des agents, le meilleur atout d'un secteur public qui se transforme

Il est souvent le reflet des enquêtes de satisfaction menées auprès des personnels : **l'engagement au travail**, tant individuel que collectif, est une composante qui revêt une **importance croissante** dans un contexte de transformation et d'évolution des missions de service public.

Une étude menée en 2016 par l'OCDE indiquait que **23 États membres** interrogent - à fréquence plus ou moins régulière - les agents sur leurs attentes et leurs motivations. En revanche, une **dizaine** seulement reconnaît **utiliser les données collectées** à des fins d'amélioration de leur stratégie RH.

Si l'approche et les méthodologies diffèrent selon les pays, **les résultats sont assez stables** : exercer un métier qui contribue à l'intérêt général, source d'égalité entre les citoyens, et bénéficier d'un emploi protégé restent les **deux principales valeurs**. On note cependant une montée en puissance - liée au changement de génération - de la **reconnaissance professionnelle** et de la qualité du **leadership**.

Les pays de culture managériale **anglo-saxonne** (Australie, Canada, États-Unis, Irlande, Royaume-Uni) sont **les plus enclins** à recueillir le niveau d'engagement de leurs employés publics. Un travail de communication efficace leur permet d'obtenir des **taux de participation élevés** et, conformément aux engagements pris en matière de transparence, ils **publient les données et analyses** de ces baromètres internes sur les sites gouvernementaux.

Certains pays font aussi le choix de développer une « **marque employeur** » **forte** qui dépasse le seul cadre du recrutement, c'est le cas notamment des **Pays-Bas** (*werken voor Nederland*), de la **Suède** (*Jobba statligt*), de la **Suisse** ou encore du **Royaume-Uni**, où le *Civil service* participe activement à la compétition nationale de l'opération « A great place to work ».

Plusieurs initiatives sont prises pour susciter engagement et motivation chez les agents :

- en **Belgique**, l'administration utilise le **teamcrafting**, une méthode qui consiste à ajuster les postes au sein d'une équipe pour créer des fonctions pertinentes et motivantes. Elle permet de **faire le lien** entre activités d'un collectif et talents individuels en vue d'accroître la **cohésion**,
- en **Estonie**, où l'on utilise assez naturellement le terme de « dévouement »

(*pūhendhumus*), des **actions de formation** sont proposées - à tous les niveaux de la hiérarchie - afin d'assurer et de garantir le plus haut niveau d'engagement,

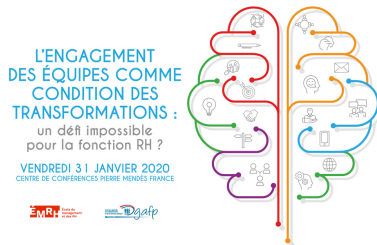
- aux **États-Unis**, la DRH fédérale a initié le programme **GEAR** (pour « objectifs, engagement, responsabilité, résultats ») qui vise à **mutualiser les meilleures pratiques** en matière de transformation, permettant d'aligner objectifs de performance et organisationnels,
- en **Irlande**, l'accent est mis sur la reconnaissance pour l'investissement et les services accomplis (« **Be recognized for your achievements** »). Au-delà de la mise en lumière au sein de la communauté des agents publics par des distinctions, la dernière version du **mode d'évaluation (PMDS)** en fait aujourd'hui un critère déterminant,
- au **Portugal**, un système d'« incitation à l'efficacité des dépenses publiques (**FEIS**) » a été mis en place avec pour objectif de **stimuler les initiatives** qui génèrent des améliorations. Il doit être **le résultat d'un projet d'équipe**. Un montant correspondant à 50 % du montant total de l'économie réalisée est réparti entre tous les collaborateurs.

Au-delà de tout ce qui contribue à être plus efficace ensemble au sein d'une organisation et au service du public, toutes les démarches qui œuvrent pour la **qualité de vie au travail** et **l'équilibre des temps de vie** ont bien entendu un fort impact sur l'engagement des agents.

Notes

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

Cet article est en lien avec le thème de la prochaine journée EMRH (31 janvier) : « L'engagement des équipes comme condition des transformations : un défi impossible pour la fonction RH ? » :





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Amélioration de la protection sociale des fonctionnaires espagnols

Une convention a été passée entre le Gouvernement, la mutuelle des agents publics (Muface) et quatre assureurs privés. Outre la gratuité de certains soins et de nouvelles actions de prévention, elle contribuera à une meilleure prise en charge de celles et ceux qui résident dans des zones peu denses, dépourvues de centres de santé. L'État finance seul cette action par une augmentation de 4,5 % de sa contribution en tant qu'employeur.

Notes

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



Professionnalisation de la filière RH dans le secteur public australien

Dans le cadre de la réforme annoncée de la Fonction publique et compte-tenu de son rôle stratégique, la filière RH va être la première à bénéficier d'une démarche de professionnalisation. Un réseau d'experts a été constitué au sein de la communauté *GovTeam*, afin d'identifier les bonnes pratiques appelées à être mutualisées et d'apporter son concours à la rédaction des futurs textes statutaires et d'organisation.

Notes

En savoir sur apsc.gov.au (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



Un référent unique, mutualisé et indépendant en Occitanie

Six centres de gestion départementaux de la région se sont regroupés pour recruter un même référent qui intervient sur les trois domaines (déontologie, alerte éthique et laïcité). Ancien magistrat financier d'une chambre régionale des comptes, son statut de personne « externe » à la collectivité territoriale est perçu comme un gage de neutralité par les agents qui apprécient également d'avoir un interlocuteur unique.

« *Cela permet une analyse complète de problématiques qui se recoupent et rend possible la mutualisation de fonctions* »

Notes

En savoir plus sur cdg31.fr





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

L'administration finlandaise se dote d'un outil d'aide à la décision RH

« Tahti » est la nouvelle version du SIRH fourni par le centre de services partagés de l'Administration. Conçu pour être un outil de planification stratégique, il intègre des données individuelles plus complètes (déroulement de carrière, évolution des rémunérations, temps de travail, compétences, postes occupés) mais également collectives (enquêtes de satisfaction). Il permet de faire des projections et simulations.

Notes

En savoir plus sur palkeet.fi (en finnois), *(traduction automatisée en français)*



Une offre de formation dédiée et simplifiée pour les services hospitaliers

Intermédiaire entre les services RH de la fonction publique hospitalière et les opérateurs du secteur, l'ANFH déploie progressivement un nouvel outil (LA ForMuLE) qui simplifie et dématérialise la gestion de la formation dans les établissements de santé et médico-sociaux (sélection, commande, suivi, paiement). Autre avantage : la mutualisation permet de rationaliser les procédures de commande publique.

Notes

En savoir plus sur anfh.fr



« COP Agile », la communauté des acteurs de la transformation en Belgique

Au sein du service public fédéral Stratégie & appui (BOSA), l'équipe Transformation mobilise l'ensemble des acteurs qui s'engagent pour une administration plus agile. Au sein de cette nouvelle communauté, six groupes ont été formés. Ils travaillent sur des aspects concrets pour faire évoluer les organisations en partageant leurs défis et initiatives qui sont publiés sur un espace collaboratif dédié, accessible à tous les fonctionnaires fédéraux.

« Grâce à la communauté, nous pourrions découvrir la plus-value des principes agiles et comment les mettre en pratique »

Notes

En savoir plus sur ofoifa.belgium.be





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

« Entre cadres », des podcasts au service des managers publics canadiens

Diffuser le point de vue et l'expérience d'experts reconnus sur un format portable (*balados*) dans le cadre de séries thématiques, tel est le choix fait par l'École de la fonction publique pour proposer de nouvelles formations qui touchent plus facilement et plus rapidement l'ensemble des cadres de l'administration fédérale. Une initiative qui répond à une réelle demande au vu de la progression du nombre de connexions.

Notes

En savoir plus sur cfps-efpc.gc.ca



Nouvelles lignes directrices pour l'évaluation des agents publics italiens

En complément de la réforme entrée en vigueur il y a deux ans qui corrèle évaluation individuelle et performance organisationnelle, le Gouvernement poursuit la rénovation de son modèle. Outre une généralisation de l'évaluation à 360°, il recommande que les mesures proposées aux agents dépassent le seul cadre monétaire et incluent d'autres formes de reconnaissance (coaching, développement personnel ou mentorat interne).

Notes

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



Avec « MentorMatch », le Civil service britannique optimise son mentorat

Une application a été créée pour mettre en relation les fonctionnaires à la recherche d'un mentor et ceux qui souhaitent mettre leurs compétences à disposition d'un(e) collègue. La création de profil a été volontairement réduite aux éléments indispensables et les utilisateurs du réseau LinkedIn peuvent en outre importer certaines données (identité, fonction et localisation, domaines d'expertise).

« *Nous espérons que l'application vous permettra de trouver la bonne personne, peu importe où elle est dans la fonction publique* »

Notes

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





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans le secteur public fédéral suisse, le temps de trajet devient temps de travail

Une directive sur « les formes de mobile de travail dans l'administration fédérale », entrée en vigueur le 1^{er} janvier, stipule qu'il est possible de travailler durant un déplacement si la durée et le moyen de locomotion sont compatibles avec la tâche à effectuer. Les fonctionnaires concernés pourront ainsi demander que leur temps de trajet soit comptabilisé en temps de travail. Cette décision répond à une demande des 4 syndicats.

Notes

En savoir plus sur epa.admin.ch



Formation des managers publics danois aux risques psychosociaux

Consciente du rôle de l'encadrement en matière de prévention des risques psychosociaux, la DRH de l'Etat met en place des formations dédiées. Négociées lors des derniers accords collectifs (OK 18), elles ont pour objectif de renforcer les connaissances des managers et de leur fournir des outils concrets pour prévenir et gérer les situations difficiles que leurs collaborateurs peuvent être amenés à vivre dans leur environnement professionnel.

Notes

En savoir plus sur medst.dk (en danois), *(traduction automatisée en français)*



Mise en ligne des accords collectifs de l'administration fédérale américaine

Tous les accords collectifs - dont le nombre est estimé à plus de 800 - relatifs à des services de l'Administration fédérale devront figurer dans une base de données nationale qui va être mise en ligne prochainement, comme le précise un récent décret présidentiel. Cette décision vise à mettre à la disposition du grand public non seulement les textes signés mais également l'ensemble des éléments de la négociation (position de chaque partie prenante).

« *Les utilisateurs de la base pourront en toute transparence effectuer des requêtes par mot-clé et filtrer par agence, syndicat et/ou date de validité* »

Notes

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



« Aidons les aidants », la réponse concrète de Casino à un réel enjeu de société

Selon l'INSEE, près **d'un salarié sur cinq** a, en France, un proche dépendant. Une situation que le monde de l'entreprise ne peut ignorer et le Gouvernement en a fait l'une de ses **priorités**.

Le groupe Casino est un **précurseur** dans ce domaine. Tout a commencé par une série de conférences au cours desquelles les **attentes des personnes** concernées ont été recueillies. Un **dispositif complet** d'accompagnement s'est ensuite construit au fil des années. Il a d'ailleurs servi d'inspiration à la **loi « Mathys »**, qui permet le don de jours de repos.

Outre le plafond de **12 jours annuels** inscrit dans un accord¹, les collaborateurs de l'enseigne de grande distribution peuvent aujourd'hui bénéficier :

- d'**ateliers mensuels d'information** animés par des experts sur des thématiques définies et de **groupes de parole** encadrés par des psychologues,
- d'une **plateforme d'assistance téléphonique** gratuite, confidentielle et anonyme ainsi que d'une **permanence** au siège social,
- d'une **aide dans la prise en charge** de leurs démarches et d'aménagements de leur **temps de travail**.

Consciente que l'on touche à un domaine souvent sensible, la DRH affirme que cette démarche **continuera à évoluer pour améliorer** le quotidien professionnel de celles et ceux qui s'engagent pour un proche.

¹ *L'entreprise participe en abondant le fonds collectif de 200 jours par an.*

Notes

En savoir plus sur groupe-casino.fr





L'Allemagne fait évoluer la rémunération de ses fonctionnaires fédéraux

Confrontée à un **problème récurrent d'attractivité** - même si la tendance est à une légère amélioration - mais aussi au vieillissement de sa population active, l'Administration fédérale allemande **multiplie les initiatives** pour pallier cette situation.

Une loi de « **modernisation de la structure de rémunération** » est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020. Elle apporte d'importantes **modifications** à un texte dont la précédente refonte avait eu lieu en 1975.

Si le modèle de rémunération, fondé sur un **système de carrière** avec avancement d'échelon à l'ancienneté, n'est pas remis en cause, des **dispositions** ont été introduites qui doivent permettre de résoudre en premier lieu les **difficultés de recrutement** de certains métiers en tension :

- les traitements indiciaires de début de carrière sont **harmonisés et revalorisés** pour l'ensemble des catégories,
- les indemnités mensuelles liées à l'exercice de **certaines fonctions régaliennes** (police, armée, service de renseignement, sécurité de l'information) ont été fortement réévaluées,



- la **prime d'attractivité** (*Personalgewinnungsprämie*) est redéfinie. Déjà attribuée aux agents exerçant des métiers en **forte concurrence** avec le secteur privé (comme ceux de la filière informatique)¹, elle pourra être versée non pas mensuellement **mais en une**

fois, en contrepartie d'un engagement à rester au service de l'Administration pour une durée allant jusqu'à quatre ans (cette période est renouvelable deux fois, la prime est alors réduite d'un tiers),

- une prime **spécifique** (limitée à 3 000 euros) sera versée aux agents qui se seront **portés volontaires** pour effectuer des vacances ou une astreinte lors d'événements à **caractère exceptionnel** (interventions en situation d'urgence, sécurisation de sommets internationaux, etc.),

En matière de **mobilité**, la nouvelle loi revalorise les **indemnités d'expatriation** perçues par les fonctionnaires exerçant leurs fonctions à l'étranger. Sur le territoire national, elle assouplit les règles applicables à la **séparation géographique**² :

- en donnant le choix entre le remboursement du **déménagement** ou le versement d'une allocation de séparation (*Trennungsgeld*),
- en prenant en charge un **voyage** tous les quinze jours pour rejoindre le lieu de résidence familial.

La loi met un terme à une inégalité qui persistait avec le régime général, à savoir une **bonification** moins favorable pour les enfants nés avant 1992 dans le calcul de la pension de retraite.

¹ Le montant de la prime est fixé à 50 % de la différence entre le traitement de base et le salaire proposé pour un poste identique dans le secteur privé. Elle ne peut toutefois excéder 75 % du traitement de base.

² Conformément à l'article 62, paragraphe 1 de la loi sur la fonction publique fédérale, la mutation d'un fonctionnaire ne nécessite pas son consentement préalable.

Notes

En savoir plus sur bmi.bund.de (en allemand), (*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.