



#23 - Mars 2020

vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Accompagner le parcours professionnel des agents publics, une action à forte valeur ajoutée



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Grandes lignes de la réforme de la fonction publique espagnole
- Congé pour aidants et retraites pour les personnels fédéraux en Belgique
- « AI-WIPS », l'observatoire de l'OCDE sur l'intelligence artificielle



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Avec « Myth Buster », la fonction publique irlandaise balaie les a priori
- Recrutement simplifié dans l'administration fédérale américaine
- Identification des nouvelles compétences pour le secteur public allemand



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Formation en leadership gouvernemental pour l'administration finlandaise
- Égalité F/H dans la haute fonction publique slovène
- Un podcast pour valoriser le travail des agents en Seine-et-Marne



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Délocalisation de plusieurs services centraux de l'État au Royaume-Uni
- Suivi du travail flexible dans l'administration italienne
- Programme de soutien pour les fonctionnaires fédéraux canadiens



SECTEUR PRIVÉ

- Le groupe Mazars s'attache à sécuriser et valoriser la gestion des départs dans l'intérêt de tous



ZOOM

- Trois laboratoires d'innovation pour concevoir et élaborer la future administration en Lettonie

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 23 est consacré à l'**accompagnement des parcours professionnels** et plus particulièrement à la forte valeur ajoutée des différentes actions menées. 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 Next Step sur la **gestion des départs** chez Mazars ainsi que les trois laboratoires d'innovation au service d'une nouvelle administration en **Lettonie**.

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/fr/visionrh>

Très bonne lecture. Prenez bien soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

Le présent numéro a été envoyé à 26 736 abonnés

COVID-19 Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les
mains très
régulièrement



Tousser ou
éternuer dans
son coude
ou dans un
mouchoir



Utiliser des
mouchoirs à
usage unique



Saluer sans
se serrer
la main,
éviter les
embrassades

Accompagner le parcours professionnel des agents publics, une action à forte valeur ajoutée

Des carrières qui s'allongent en raison de l'âge de départ à la retraite et plus de mobilités liées à des promotions, restructurations ou reconversions, ce sont autant de facteurs qui placent **l'accompagnement des parcours professionnels** au cœur de la stratégie RH d'aujourd'hui.

Les administrations nationales ont pris conscience de la nécessité de **proposer des solutions adaptées** pour répondre aux besoins croissants des agents, mais aussi des services.

À l'instar de la France, de nombreux pays ont recruté et formé des personnels à la **mission de conseil en évolution professionnelle** : en **Autriche**, en complément de la nouvelle bourse de l'emploi public, une **cellule d'aide à la mobilité interne** est à la disposition des personnels fédéraux. 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). Elle assure la **régulation des sous- et sureffectifs**.

Parmi les outils pouvant être utilisés pour réaliser l'adéquation entre profils et postes, le **répertoire de compétences** reste l'élément central : en **Finlande**, l'Administration a fait évoluer son système de gestion des parcours professionnels et de la mobilité, en **y intégrant un nouveau module**. *Skillful* associe les compétences (à la fois personnelles et professionnelles) aux missions exercées sur les postes occupés. Une **nouvelle fonctionnalité** très demandée par les services, car elle facilite l'identification d'experts et de savoir-faire.

Se **préparer au changement** pour franchir de futures étapes dans de bonnes conditions n'est pas inné et requiert un **investissement personnel** non négligeable : en **Belgique**, les agents de l'administration fédérale peuvent bénéficier d'un dispositif au sein duquel des **accompagnateurs de carrière qualifiés** (regroupés au sein du réseau Talent Plus) dispensent des **séances de coaching** utilisant des techniques d'entretien innovantes, des exercices ou encore des questionnaires pour enrichir la réflexion.

Certains pays, comme le **Royaume-Uni**, ont opté pour la création de **filières professionnelles évolutives (careers)**. Élaborées successivement sur le même modèle, elles couvrent aujourd'hui la quasi-totalité des secteurs et apportent de **réelles perspectives** tant en termes de progression de carrière que de mobilité fonctionnelle ou géographique. Les concepteurs ont modélisé les différentes possibilités d'évolution et un **module en ligne** fournit en détail les réponses à toutes les questions que se posent les

agents.

Rendre chacun **acteur de son parcours** en tenant compte des événements qui le jalonnent et lui **donner les clés** pour y parvenir, c'est le choix fait par les **Pays-Bas** qui ont mis en place deux mesures visant à stimuler un intérêt récurrent :

- des **ateliers collectifs** préparent les agents qui souhaitent effectuer une mobilité. Quatre thèmes sont proposés : constituer son réseau professionnel, mettre en valeur son profil de candidat, présenter sa structure en s'appuyant sur sa marque employeur et communiquer efficacement au sein d'un service,
- un **nouveau système intégré** de GRH a été mis en place, dans lequel la structure des postes et la procédure d'évaluation **ont été redéfinis conjointement**. La gestion des parcours professionnels est fluidifiée grâce à une **application** qui permet, en toute autonomie, de réaliser des simulations.

Face à l'allongement de la vie active, quelques pays prennent les devants et élaborent des **programmes spécifiques** pour les personnes qui abordent la seconde partie de leur carrière. En **Suède**, une **offre de services** (ateliers interactifs et équipe RH dédiée) adaptés aux besoins des intéressés vise à prévenir tout risque d'obsolescence des compétences, voire d'usure professionnelle et en **Suisse** l'administration fédérale s'engage à rester un employeur attrayant en proposant un **modèle d'aménagement** (entretien prospectif en vue d'une possible évolution des missions).

Notes

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

Cet article est en lien avec le thème de la 1^{ère} édition des **rencontres interministérielles de l'accompagnement des parcours professionnels** (prochainement à Bercy, la date sera communiquée ultérieurement en fonction de l'évolution de la situation sanitaire) :





FUNCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Grandes lignes de la réforme de la fonction publique espagnole

La ministre en charge de la Fonction publique a annoncé un plan de réforme qui vise en premier lieu à combler les postes vacants et à accélérer le remplacement des nombreux agents qui vont partir en retraite. Il s'organise autour de 4 axes : rénovation du statut, mesures pour l'égalité, intensification du télétravail, nouveaux plans de formation et recrutement de talents (les critères d'accès à l'emploi public vont être revus).

Notes

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



Congé pour aidants et retraites pour les personnels fédéraux en Belgique

Prendre en compte la durée du congé pour aidant proche au titre des périodes prises en compte pour la retraite, telle est la mesure dont vont pouvoir bénéficier les fonctionnaires fédéraux. Ce temps qu'ils consacrent au quotidien d'un proche - victime d'une réduction d'autonomie et qui a besoin d'une assistance continue - est désormais considéré comme une poursuite de la carrière et comptabilisé comme tel.

Notes

En savoir plus sur belgium.be



« AI-WIPS », l'observatoire de l'OCDE sur l'intelligence artificielle

Un programme d'évaluation des impacts de l'intelligence artificielle sur les domaines que sont le travail, l'innovation, la productivité et les compétences vient d'être lancé par l'organisation internationale. Son objectif est d'accompagner les administrations dans la gestion de la transition en veillant à une utilisation responsable et centrée sur l'homme des processus d'automatisation pour améliorer le bien-être individuel et sociétal.

« *Piloté par l'Allemagne, l'observatoire va produire des analyses approfondies et créer des opportunités d'échange sur les meilleures pratiques* »

Notes

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





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Avec « Myth Buster », la fonction publique irlandaise balaie les a priori

En déconstruisant de façon pédagogique les idées préconçues que se font certains citoyens sur l'emploi dans le secteur public, le service qui mutualise les recrutements au niveau national veut encourager plus de personnes à postuler. Sur son portail, il a ouvert une série dans laquelle des réponses concrètes sont apportées aux questions posées. Celles-ci concernent les conditions d'accès, le processus de sélection, les diplômes requis.

Notes

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



Recrutement simplifié dans l'administration fédérale américaine

L'administration fédérale veut améliorer ses processus de recrutement. La qualification doit devenir prioritaire par rapport au diplôme détenu. Une opération pilote est menée actuellement dans plusieurs agences gouvernementales. Des « sélectionneurs de talents » externes accompagnent les services en les aidant à s'affranchir de certains schémas, mais aussi à détecter plus facilement le candidat en adéquation avec le profil recherché.

Notes

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



Identification des nouvelles compétences pour le secteur public allemand

« Qualifica Digitalis » est un projet initié par le Conseil stratégique des TIC en partenariat avec deux instituts de recherche spécialisés (FOKUS et FöV). Son objectif est d'identifier les compétences - et les moyens de les promouvoir - que les personnels des services communaux, régionaux et fédéraux doivent posséder, et ce à tous les niveaux hiérarchiques, pour réussir à façonner la transformation numérique de l'administration.

« **Les compétences numériques doivent être plus adaptées à l'emploi et privilégier le développement organisationnel et personnel** »

Notes

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





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Formation en leadership gouvernemental pour l'administration finlandaise

VALTIO-JOKO est le nouveau programme élaboré par l'opérateur national de formation (HAUS) à destination des cadres dirigeants de l'administration. Il est axé sur les dernières tendances en matière de réseautage et de collaboration. Conseillés par des experts, les participants sont invités à concevoir des projets en commun, en travaillant sur des processus de codéveloppement et en introduisant de nouvelles méthodes de facilitation.

Notes

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



Égalité F/H dans la haute fonction publique slovène

Avec 56,1 % de femmes qui occupent des postes de direction dans le secteur public, le pays est aujourd'hui en tête sur le continent européen (où la moyenne est de 41,9 %). Depuis plusieurs années, il a fait de la parité une priorité et montre que le maintien d'une répartition équilibrée reste possible - même en abandonnant la règle des quotas qu'il avait mise en place dans un premier temps - et ce, en proposant des mécanismes adaptés.

Notes

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



Un podcast pour valoriser le travail des agents en Seine-et-Marne

Communiquer avec 5 000 agents répartis sur un grand nombre de sites d'un territoire très étendu peut être l'occasion de repenser le moyen que l'on utilise, voire de le faire évoluer. Le Conseil départemental a ainsi mis en place un *podcast*. Chaque mois, il part à la rencontre des différents métiers exercés. Une manière de faire connaître le travail de chacun et de donner la parole aux agents éloignés du siège.

« *Le podcast est un vrai support de communication qui a un vrai public. En plus, il est complémentaire des autres supports médias* »

Notes

En savoir plus sur territoires-audacieux.fr





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Délocalisation de plusieurs services centraux de l'État au Royaume-Uni

Une majorité des emplois du Civil Service est encore implantée dans l'agglomération londonienne. Le Gouvernement a présenté son vaste plan de relocalisation « Places to Growth », qui va concerner 22 500 fonctionnaires d'ici à 2030. À terme, tous les ministères sont concernés. L'agence en charge de l'immobilier de la Couronne prépare les nouvelles implantations qui seront réparties sur les 11 principales villes du pays.

Notes

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



Suivi du travail flexible dans l'administration italienne

Avec le déploiement du travail à distance et des modes d'organisation alternatifs consécutifs à l'adoption de la directive « L'œuvre agile », la Fonction publique se dote d'un outil lui permettant de collecter les données et en suivre l'évolution en temps réel. Accessible à tous, les documents et normes de référence y seront publiés, ainsi que des outils et indications sur les meilleures méthodes pour adopter et mettre en œuvre des solutions intelligentes.

Notes

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



Programme de soutien pour les fonctionnaires fédéraux canadiens

Syndicats et administration négocient actuellement un « programme de soutien et de mieux-être des employés (PSME) ». Les dispositions portent sur une meilleure prise en charge pour une absence en cas de longue maladie (suppression de jours de carence et jusqu'à vingt-six semaines rémunérées à taux plein) et doivent compléter le système actuel dans lequel les agents acquièrent des droits à congé de maladie au fur et à mesure de leur ancienneté.

« Il s'agit de mieux répondre aux besoins des agents qui seront aux prises avec plus d'une maladie grave au cours de leur carrière »

Notes

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



Le groupe Mazars s'attache à sécuriser et valoriser la gestion des départs dans l'intérêt de tous

C'est un sujet encore peu abordé, voire même souvent tabou : le **départ – souhaité ou non – d'un collaborateur** ne fait pas l'objet d'une **attention** particulière au-delà des procédures administratives ou légales.

Les entreprises prennent aujourd'hui conscience des **impacts** qu'il s'agisse de la continuité du service, mais aussi de l'image véhiculée.

Mazars, premier groupe français d'audit et de conseil, présent à l'échelle mondiale¹, a choisi d'en faire une force en créant le **dispositif « Next Step »** :

- dès que le départ est envisagé (jusqu'à 18 mois avant la date prévisionnelle), l'employé bénéficie d'un **premier entretien strictement confidentiel** avec un responsable RH,
- l'entreprise s'engage de son côté à **rechercher des postes correspondants au profil** et une demande officielle est transmise au recruteur potentiel une fois le choix arrêté par les deux parties,
- si l'embauche se concrétise, le collaborateur est « **détaché** » **pendant une période test** de 3 mois. S'il s'avère concluant, l'entreprise renonce au délai de préavis.

Une initiative qui présente déjà plusieurs atouts : une réelle **aide à la décision** pour les collaborateurs à qui cela permet de réussir la transition entre les postes, un levier important pour le **développement de réseaux professionnels** et la création de partenariats innovants et, pour les recruteurs, une **sécurité dans la qualification des profils**, un raccourcissement significatif des délais et un moyen de faciliter l'intégration.

¹ Le groupe emploie 23 000 personnes et est présent dans 89 pays.

Notes

En savoir plus sur mazars.fr



Trois laboratoires d'innovation pour concevoir et élaborer la future administration en Lettonie

Fin 2017, l'État balte a entrepris une profonde **réforme de son secteur public** : redéfinition des missions, réaménagement des effectifs, introduction de nouvelles méthodes de travail constituaient le cœur de cette évolution majeure.

Sous l'appellation **#GovLabLatvia**, trois **laboratoires** d'innovation ont été mis en place, une **première en Europe** sur un tel périmètre. Chacun a travaillé sur une thématique correspondant à un axe de la réforme, en relation étroite avec les deux autres :

- **simplifier les processus** pour créer une nouvelle approche visant à minimiser et à alléger la charge administrative,
- **renforcer l'image** et la réputation de l'Administration pour proposer des solutions reposant sur les meilleures pratiques mondiales d'intégration des valeurs,
- **gérer stratégiquement** les ressources humaines pour créer un **cadre de gestion novateur** du capital humain, prenant exemple sur des exemples réussis du secteur privé.



Les laboratoires ont permis de développer au total **16 prototypes de solutions** (dont 8 traitent directement de sujets RH). L'un d'entre eux, piloté par le ministère de l'Économie et intitulé « *les fonctionnaires observant les dirigeants d'entreprise* », a déjà été déployé et permet aux agents publics de mieux appréhender le **fonctionnement quotidien de l'entreprise**.

Cette démarche voit des dirigeants proposer une réalisation qu'ils ont initiée ou un problème auquel ils sont confrontés et **inviter un homologue d'un service de l'État**,

sélectionné pour une **immersion**. La première phase a réuni 35 entreprises et 98 fonctionnaires.

Parallèlement à la philosophie et à la méthodologie de la pensée conceptuelle, les travaux utilisent les principes du **développement dynamique** (Agile) ou de l'**approche itérative** (les solutions ne sont pas créées dans le but de tout résoudre à la fois, mais progressivement), et suit le **modèle du LEAN** (privilégiant l'amélioration continue et l'élimination des activités inutiles).

Des **lignes directrices** ont été élaborées pour aider tous ceux qui, travaillant pour une administration centrale ou locale, se soucient de la qualité des services publics et souhaitent **apporter des améliorations** en développant les meilleurs solutions.

En mai 2019, un **hackathon** a été organisé à Riga au cours duquel 22 participants ont conçu un prototype visant à mettre en œuvre la **recommandation de l'OCDE**¹ sur le leadership et les capacités dans l'administration publique.

#GovLabLatvia est une des initiatives phares du **programme gouvernemental ExCeL** (*Excellent for the Centenary of Latvia*), consacré au 100^e anniversaire de la fondation du pays.

¹ La Lettonie est le 35^e pays membre de l'OCDE, depuis le 1^{er} juillet 2016.

Notes

En savoir plus sur mk.gov.lv (en letton), (*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 enregistrées 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 adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.