



#24 - Avril 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

- Maintenir le lien avec les apprenants, une étape décisive pour le secteur de la formation



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Une force opérationnelle pour redéployer le secteur public australien
- La future stratégie RH fédérale canadienne en trois axes
- « Suve », un dialogueur au service de la population en Estonie



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Nouvelles directives pour les concours de l'administration italienne
- Des ateliers d'entraide dans la fonction publique hospitalière
- Prestation de serment et procédure d'intégration en ligne aux États-Unis



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Baisse de la rémunération des hauts-fonctionnaires néozélandais
- Première édition du guide des DG d'intercommunalités
- « En Abierto », la base de connaissance de l'administration espagnole



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

- Déplacements plus écologiques dans la fonction publique allemande
- Accord pour une contribution des agents publics danois à l'effort national
- « smartWorkLife » ou l'équilibre des temps de vie 4.0 en Autriche



### SECTEUR PRIVÉ

- Un mécénat de compétences au service des associations à la Société Générale



### ZOOM

- La fonction publique israélienne mise sur l'attractivité de ses emplois et carrières

# 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 24 est consacré à la **formation à distance** et plus particulièrement la nécessité de maintenir un lien fort avec tous les apprenants. 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 les atouts du **mécénat de compétences** à la Société Générale ainsi que les mesures déployées pour améliorer l'attractivité dans la fonction publique **israélienne**.

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

[contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto: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. Prenez bien soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **28 642** 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

## Maintenir le lien avec les apprenants, une étape décisive pour le secteur de la formation

Fortement impactés eux aussi par la crise sanitaire, les **organismes chargés de la formation** des agents publics ont dû rapidement **mettre entre parenthèses** leurs sessions en présentiel et **relever le défi** de proposer un maximum d'enseignements dans un format à distance.

Quelques administrations nationales avaient mis en œuvre récemment des **programmes innovants** qui leur permettent aujourd'hui de **répondre** un peu plus facilement à cette situation exceptionnelle.

Le déploiement à grande échelle peut révéler les **inégalités existantes** en termes d'appréhension et de connaissance des outils numériques. C'est pour disposer d'un **état des lieux** le plus précis possible et **adapter son offre** que l'**Italie** a lancé le dispositif « **Syllabus** », un **test d'évaluation** structuré en cinq rubriques (dont une pour les managers) qui permet à chacun d'accéder à un **plan de formation personnalisé**.

Une **stratégie globale** de la formation à distance pour l'ensemble du secteur public doit contribuer à une **meilleure coordination** des différents cursus. L'**Irlande** a fait ce choix avec son dispositif centralisé « **One Learning** ». Cette plateforme est 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.

Il est important également que les nouvelles modalités de formation **partagent la dynamique** globale de transformation numérique. En **Allemagne**, le nouveau projet « **SIB** » (réseau social interne de l'administration fédérale) qui vise à faciliter et généraliser le travail collaboratif virtuel, comprend un volet dédié à **l'acquisition de connaissances**, dans lequel les offres des différents opérateurs ont vocation à s'intégrer progressivement.

De nombreux **supports** sont aujourd'hui utilisés afin de couvrir l'ensemble des besoins. En **Espagne**, l'État a opté pour la mise à disposition de nombreux **MOOCs** (1) pour délivrer les enseignements par blocs structurés à ses agents. Une offre **uniquement dématérialisée** qui permet de suivre à son rythme. Si ces formations rencontrent un franc succès, une **étude récente** a toutefois montré certaines limites lorsque la thématique nécessite une **interaction**.

La technologie peut être mise au service de **méthodes alternatives d'apprentissage**. Ainsi, aux **Pays-Bas**, on déploie le « **virtual action learning** », un processus au cours duquel l'agent étudie - dans un **échange à distance** - ses propres actions ou expériences

sous le **questionnement** d'un formateur, qui intervient comme un **tuteur** afin de l'aider à en améliorer la performance.

Voulant aller plus loin dans la **mise en situation** en faisant appel à des ressources encore peu utilisées dans ce domaine, le Gouvernement du **Royaume-Uni** s'intéresse particulièrement à l'« **immersive learning** », qui utilise la technologie de la **réalité augmentée**. Les responsables du projet éponyme mettent en avant les avantages d'une immersion qui serait une **réponse efficace** aux difficultés de concentration.

On pourrait sans doute être tenté de diminuer les formations telles que nous les connaissons, mais avec le risque de **perdre ce lien social** du groupe apprenant et la **force des réseaux** que les cours collectifs font vivre. La solution ne réside-t-elle pas alors pas dans une **approche mixte** :

- au **Danemark**, plusieurs structures publiques mettent en place des « **flipped classrooms** », un modèle inversé qui réduit la présence sur site à des exercices et travaux pratiques,
- en **Grèce**, l'école nationale d'Administration a dématérialisé une partie de son programme d'enseignement sous la forme d'« **open eClass** », accessible à distance.
- à **Singapour**, la part de formations sur site a déjà été **fortement réduite**. Tous les fonctionnaires ont accès à la plateforme learn.gov.sg qui regroupe tous les cours pouvant être proposés sur ce modèle. Les employeurs doivent accorder **4 heures par mois** sur le temps de travail, ce qui correspond à près de la moitié du volume horaire accordé pour se former.

<sup>1</sup> « Massive Open Online Course », cours en ligne, massif et ouvert.

### Notes

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

**Conseils** : se former et s'informer en période de confinement





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Une force opérationnelle pour redéployer le secteur public australien

Pour faire face aux besoins liés à la crise, le Gouvernement australien met en place une *taskforce* chargée de coordonner un redéploiement provisoire des effectifs. Les agents (de toutes administrations) dont les missions ne sont pas considérées comme prioritaires peuvent se porter volontaires afin d'être mis à disposition - en fonction de leur profil et de leurs compétences et pour une durée déterminée - de services en forte tension.

#### Notes

En savoir plus sur [apsc.gov.au](http://apsc.gov.au) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



### La future stratégie RH fédérale canadienne en trois axes

En charge de la politique RH, le Conseil du trésor a présenté la feuille de route de la fonction publique. Sur le volet employeur, elle comporte trois axes : attirer et maintenir en poste une main d'œuvre qualifiée et diversifiée, assurer un milieu de travail sain, garant de la sécurité et inclusif, négocier les conditions d'emploi de façon équitable. Les résultats du baromètre annuel ont été choisis comme indicateurs pour mesurer la réalisation des objectifs.

#### Notes

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



## « Suve », un dialogueur au service de la population en Estonie

Développé par une équipe pluridisciplinaire lors d'un hackathon, un *chatbot* a été mis en ligne par les autorités pour assurer un premier niveau d'information et d'orientation de la population. Les réponses, officielles et validées par les ministères compétents, sont actualisées en temps réel. Cet outil, qui utilise la technologie de l'*open source*, est mis à la disposition d'autres pays, une quarantaine ont déjà manifesté leur intérêt.

« *Une nouvelle façon d'obtenir des informations à la fois essentielles et sûres et d'alléger la charge de travail des centres d'appel de crise* »

### Notes

En savoir plus sur [valitsus.ee](http://valitsus.ee) (en estonien), (*traduction automatisée en français*)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Nouvelles directives pour les concours de l'administration italienne

Avec son dispositif « Cura Italia », l'État adapte les modalités d'organisation de ses concours, bouleversée par la situation actuelle, afin que le recrutement massif prévu pour 2020 puisse avoir lieu. Les services vont être amenés à généraliser des présélections en ligne, afin de limiter très fortement le nombre de candidats qui participent aux épreuves écrites, mais aussi avoir recours à la visioconférence pour les épreuves orales.

#### Notes

En savoir plus sur [funzionepubblica.gov.it](https://funzionepubblica.gov.it) (en italien), *(traduction automatisée en français)*



### Des ateliers d'entraide dans la fonction publique hospitalière

Pour soutenir ce secteur particulièrement touché, le Centre national de gestion (CNG) propose des ateliers de coopération entre pairs sur des situations professionnelles concrètes liées à la crise sanitaire. Directeurs d'hôpitaux, d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et de soins vont pouvoir développer des idées et échanger des pistes de solutions afin de mieux agir dans un cadre de coopération.

#### Notes

En savoir plus sur [cng.sante.fr](https://cng.sante.fr)



## Prestation de serment et procédure d'intégration en ligne aux États-Unis

Repenser certaines procédures, même lorsqu'elles ont un caractère solennel, telle est la motivation de la décision qui offre désormais la possibilité aux agences fédérales de réaliser la prestation de serment d'un agent nouvellement recruté par visioconférence, puis que celui-ci effectue la totalité de son parcours d'intégration en ligne. Il devra s'engager à transmettre à son employeur les documents signés, pour valider les différentes étapes.

« *Le service RH sera chargé d'examiner tous les documents électroniques collectés et de les ajouter au dossier personnel de l'agent* »

### Notes

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







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Baisse de la rémunération des hauts-fonctionnaires néozélandais

Diminuer la rémunération des hauts fonctionnaires de 20 % pendant une durée de six mois (une mesure qui concerne également tous les membres du Gouvernement) a été présenté comme une « preuve de leadership ». La Première ministre ajoute que, si cette réduction en elle-même ne changera pas la situation budgétaire globale du pays, cette mesure est une reconnaissance que chaque personne et organisation a un rôle à jouer.

#### Notes

En savoir plus sur [beehive.govt.nz](http://beehive.govt.nz) (en anglais), (*traduction automatique en français*)



### Première édition du guide des DG d'intercommunalités

L'association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) publie son premier guide à l'intention des DG d'intercommunalités. Conçu sous la forme d'une bibliothèque numérique - constituée de plusieurs fiches techniques inédites, livrets et études associatives - il vise à accompagner les dirigeants territoriaux dans les projets de transformations qu'ils conduisent et à les aider dans l'exercice quotidien de leur métier.

#### Notes

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



## « En Abierto », la base de connaissance de l'administration espagnole

Réunir l'ensemble des supports documentaires numériques de toutes les administrations et les mettre à disposition des agents publics, alors qu'un très grand nombre se trouve être en télétravail, c'est le défi que s'est fixé l'opérateur de formation INAP avec « [En Abierto](#) ». Utilisant la technologie du *cloud* et accessible en dehors des réseaux internes, cette base de connaissance permet à chacun de poursuivre ses missions.

« *Nous invitons les services à participer à cette initiative en ajoutant leurs ressources pour continuer à enrichir et élargir son contenu* »

### Notes

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





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

### Déplacements plus écologiques dans la fonction publique allemande

Berlin met en œuvre une nouvelle recommandation édictée par le ministère fédéral de l'Intérieur et qui concerne les déplacements professionnels. Désormais, tous les voyages à l'intérieur du pays devront être réalisés en train, et ce même si le temps de trajet est plus long et que cela entraîne des coûts supplémentaires comme, par exemple un hébergement sur place. Le critère environnemental est ainsi rendu prioritaire.

#### Notes

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



### Accord pour une contribution des agents publics danois à l'effort national

Comme dans de nombreux pays touchés par l'épidémie qui ont instauré un confinement, une majorité de fonctionnaires ont dû rester à leur domicile. Dès le début, administrations et syndicats ont signé un accord collectif qui stipule que toutes celles et ceux qui ne peuvent travailler (pour les cas de garde d'enfant ou d'incompatibilité des missions notamment) doivent prendre 5 jours de congés, fixés à leur convenance, pendant cette période.

#### Notes

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



## « smartWorkLife » ou l'équilibre des temps de vie 4.0 en Autriche

Faciliter l'acquisition de réflexes pour mieux gérer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle par la pratique régulière d'exercices sur la délimitation entre travail et loisirs, voici l'objectif que se sont fixés les concepteurs d'une nouvelle application pour smartphone. Celle-ci est personnalisable par la création d'un espace personnel qui permet de sélectionner les outils de son choix et d'enregistrer ses résultats afin de suivre sa progression.

« *Un questionnaire anonyme présent dans l'application vous permet de la faire progresser en nous disant si votre bien-être s'est amélioré* »

### Notes

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



## Un mécénat de compétences au service des associations à la Société Générale

De plus en plus de salariés manifestent le souhait d'être **plus utiles à la société**, c'est même devenu **fondamental** pour un quart d'entre eux, selon une enquête (1) menée en 2019.

Si le bénévolat reste stable en France, le **manque de temps disponible** est souvent un frein pour beaucoup d'actifs. Plusieurs entreprises ont alors **mis en place des dispositifs** qui, tout en répondant à cette demande, visent aussi à **donner un nouveau souffle à l'engagement** de leurs collaborateurs.

La Société Générale propose ainsi ce **mécénat de compétences**, dans le cadre de partenariats avec une **quarantaine d'associations** sélectionnées par sa fondation. Il existe sous deux formes :

- **une journée par semaine**, avec l'accord du manager et dans le respect des obligations professionnelles, Le salaire est **maintenu** intégralement, cette formule connaît un réel engouement chez les jeunes,
- pour ceux qui sont à 3 ans de leur retraite (et ont au moins dix ans d'ancienneté), la possibilité de partir en exerçant **une activité à mi-temps** en étant rémunéré 70 % de leur dernier salaire. De nombreux seniors y voient une façon de mieux vivre la **transition**.

Un **intérêt multiple** aussi pour le groupe bancaire qui indique, en citant les retours des **nombreux volontaires** (10 % des effectifs), que ce type d'action « contribue à développer l'attractivité, la fierté d'appartenance, la solidarité et la cohésion interne ».

<sup>1</sup> « *Observatoire des salariés* », Groupe Kantar, février 2019.

### Notes

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





## La fonction publique israélienne mise sur l'attractivité de ses emplois et carrières

Avec un taux d'emploi public de 19,7 % et 89,2 % de fonctionnaires parmi les agents publics, l'État hébreu se trouve dans une situation assez proche de celle de la France. Confronté pendant plusieurs années à un **déficit d'attractivité**, notamment en ce qui concerne les **jeunes diplômés**, le pays a pris les choses en main.

La commission de la Fonction publique, qui est chargée d'élaborer la politique RH, a initié successivement **deux programmes** destinés respectivement à la **formation** et à **l'intégration** des personnes nouvellement recrutées.

Dans un premier temps, elle a lancé le dispositif « **Civil Service Cadets** » qui vise à sélectionner et former les **futurs managers** de l'Administration. Il prévoit :

- une **période de formation** de dix-huit mois comprenant l'acquisition de connaissances académiques validées par un **diplôme de 2e cycle** universitaire (dont les frais de scolarité sont intégralement pris en charge). S'y ajoutent des **formations professionnelles qualifiantes** dispensées par des experts de haut niveau et des **stages pratiques**,
- le **placement avec titularisation** dans une administration avec engagement de servir pour une durée minimale de **quatre ans**, période au cours de laquelle les nouvelles recrues devront occuper successivement **deux postes** différents.



Bien évidemment, l'État veut mettre à profit ces premières années pour encourager ses

jeunes cadres à **poursuivre une carrière** au sein du secteur public. Et c'est là qu'intervient « **Civil Service Onboarding** », un accompagnement conçu pour favoriser l'**intégration**.

Une démarche qui répondait à deux besoins : **harmoniser** les quelques procédures existantes et **renforcer** la transmission de valeurs permettant à chacun de **trouver sa place** dans l'organisation.

Deux semaines avant la prise de fonction débute une phase de « **preboarding** ». Elle définit tout ce qui a trait à l'environnement de travail, mais surtout qui sera le **mentor** (différent du supérieur hiérarchique).

Le parcours total dure **une année** et est jalonné de quatre étapes :

- premier jour, **présentation** par le service RH et par le chef du bureau, remise d'un **courrier de bienvenue** du directeur,
- premier mois, **identification** des besoins professionnels et **rencontres** avec tous les interlocuteurs (formation, social),
- du 2e au 6e mois, **approfondissement** (participation à deux séminaires) et première **évaluation** du mentorat,
- du 6e au 12e mois, **élargissement** des responsabilités et construction de l'**indépendance professionnelle** par des retours d'expérience croisés.

Plusieurs instruments apportent leur contribution au **bon déroulement de la démarche** : un outil de suivi pour le mentor et une application de formation didactique pour le nouvel arrivant à qui sont remis un kit d'intégration et un petit cadeau d'accueil.

### Notes

En savoir plus sur [gov.il](https://www.gov.il) (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](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.