



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Organiser et professionnaliser les RH, deux opérations à l'impact déterminant



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Europe : étude sur les différents modèles de fonction publique
- Italie : présentation du plan de relance de l'Administration
- France : Lab @RCHIPEL, au cœur de l'innovation en Auvergne-Rhône-Alpes



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Espagne : l'administration ouvre une chaîne sur la plateforme Twitch
- Canada : recherche et enseignement en milieu universitaire
- Norvège : cartographie des compétences transversales



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Danemark : vers de nouvelles bases pour l'égalité salariale
- Royaume-Uni : cadre de capacités pour les experts de haut niveau
- Autriche : sécurisation des actes pris en vidéoconférence



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- France : recueil sur les nouvelles pratiques pour un changement durable
- Allemagne : accord sur le versement d'une prime catégorielle
- Pays-Bas : IIR Vital, pour faire renaître le lien social dans les services



SECTEUR PRIVÉ

- Le soutien à la parentalité prend toute sa dimension chez Essilor



ZOOM

- Évaluation rénovée et nouvelles perspectives de carrière pour les agents publics à Chypre

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 34 est consacré à la **modernisation de la fonction RH** et plus particulièrement aux impacts sur l'organisation et la professionnalisation. 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 plan de **soutien à la parentalité** chez Essilor ainsi que la rénovation de l'évaluation des agents publics à **Chypre**.

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 33 814 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

Organiser et professionnaliser les RH, deux opérations à l'impact déterminant

Qu'il s'agisse de recrutement, de formation ou encore d'accompagnement des personnels, les **services RH des administrations** participent activement à leur transformation. Au centre des **évolutions réglementaires**, ils sont directement concernés par la mise en œuvre de **nouveaux cadres de gestion** et répondent aux attentes des agents.

Cette tendance se concrétise par des **changements d'organisation** mais aussi une **professionnalisation croissante**, avec pour principaux objectifs l'adaptation aux besoins (locaux ou sectoriels) et un gain en réactivité dans la prise de décision.

L'intérêt de créer une **filière métier**, comme cela se faisait déjà pour les professions du numérique, a commencé à émerger. Ainsi au **Royaume-Uni**, « *HR Profession* » regroupe l'ensemble des agents publics **exerçant des missions RH** au sein des départements ministériels et des agences gouvernementales du Civil Service. Dotée d'une **existence institutionnelle**, elle comprend neuf familles de métiers et quatre niveaux de fonctions. Une **matrice** permet d'en définir les parcours d'évolution.

Inspirés par ce modèle, plusieurs pays anglo-saxons ont entrepris des démarches similaires. C'est le cas de l'**Irlande** qui s'est dotée récemment d'un **vivier de cadres spécialisés**. Justifiant d'une formation initiale *ad hoc* ou d'une première expérience réussie dans le domaine, les managers sont chargés - avec leurs équipes - d'élaborer et de **décliner les stratégies locales**, voulues dans le cadre de la territorialisation.

Disposer d'un **outil performant** est un atout incontestable. En **Corée du Sud**, l'Administration a investi dans un système d'information multi-supports, puissant et unifié (*e-Saram*) qui permet non seulement de gérer administrativement les personnels, mais aussi de contribuer à la **définition de la politique RH** grâce à divers modules d'aide à la décision. Tous les acteurs ont ainsi accès - selon leur profil - à la même information actualisée. La **Norvège** initie une démarche identique avec *DFØ-HR*.

Si la plupart des **opérateurs nationaux de formation** continue proposent aujourd'hui une offre diversifiée et progressive de cours théoriques, force est de constater que la **pratique** reste le meilleur moyen de se perfectionner. En **Belgique**, les professionnels RH peuvent **se faire certifier** sur la sélection de candidats et l'expertise, selon une **méthodologie** développée en interne. Trois niveaux successifs d'autonomie sont proposés. Les **parcours** combinent formations sur site / en ligne et offrent un **accompagnement** par mentorat.

Alors que l'on se dirige - comme le fait la France - vers une décentralisation, certains États

continuent à privilégier le modèle inverse. La **Finlande**, par exemple, dispose d'un **centre de services partagés** (*Palkeet*) auprès duquel les entités publiques peuvent **déléguer contractuellement** tout ou partie de leur gestion des ressources humaines. Ce **choix d'optimisation** a, à ce jour, convaincu la grande majorité des administrations, et ce quelle que soit leur taille. Les **Pays-Bas** fournissent un service similaire avec le centre *P-direkt*.

Une solution intermédiaire peut résider dans un **support pour venir ponctuellement en appui** aux acteurs RH. C'est ce qu'ont retenu les deux plus petits pays de l'Union européenne :

- en ayant réorganisé **l'ensemble des processus RH** et en s'inscrivant dans une démarche d'**amélioration continue** à laquelle elle associe pleinement les services, la division *People and Standards* de **Malte** les **soutient activement** dans l'application des directives qui ont pu être élaborées,
- en créant un **centre de compétences en RH**, dont les missions sont de fournir des **outils** et d'offrir aux services des **prestations** en termes d'accompagnement et d'encadrement, le **Luxembourg** répond de façon plus opérationnelle aux demandes d'assistance ponctuelle ou de formations.

Faire en sorte que ces métiers soient **reconnus et valorisés** afin qu'ils gagnent en attractivité, tel est le but poursuivi par l'association internationale des RH du secteur public (1), dont le siège est aux **États-Unis**.

¹ IPMA-HR pour « *International Public Management Association – Human Resources* ».

Notes

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





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Europe : étude sur les différents modèles de fonction publique

Si elles ont souvent en commun une loi ou un statut qui en fixe le cadre juridique général, les fonctions publiques évoluent principalement en fonction de contextes nationaux. Pour mieux appréhender et comprendre comment les différents domaines sont traités dans chacun d'entre eux, l'Administration tchèque a réalisé une étude comparative détaillée à laquelle ont participé 15 pays de l'Union européenne, dont la France.

Notes

En savoir plus sur mvr.cz (en tchèque), *(traduction automatisée en français)*



Italie : présentation du plan de relance de l'Administration

Parce que les services publics doivent participer activement à la relance du pays, tout en tirant les enseignements de la crise, le nouveau ministre a présenté ses objectifs de réforme, dont les deux leviers majeurs seront l'adaptation aux besoins des procédures de sélection et la diversification des parcours professionnels. Les régions, provinces et communes doivent gagner en autonomie dans la gestion de leurs emplois et personnels.

Notes

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



France : Lab @RCHPEL, au cœur de l'innovation en Auvergne-Rhône-Alpes

Agissant comme un incubateur pour les services de l'Etat en région, le laboratoire s'est notamment fait connaître en concevant le jeu « Stade 2 la réussite » qui vise à préparer les futurs candidats aux concours. Il en présente aujourd'hui une version application mobile enrichie de nouvelles fonctionnalités. Une fois en poste, « Integra-game » intervient pour favoriser l'accueil des nouveaux arrivants et la cohésion des équipes.

« Cette nouvelle version favorise la mobilisation personnelle, apporte aides et conseils et assure un suivi tout au long de la préparation »

Notes

En savoir plus sur lab-archipel.fr





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Espagne : l'administration ouvre une chaîne sur la plateforme Twitch

Consciente de la nécessité d'adapter sa communication au public auquel elle souhaite s'adresser, l'Administration choisit d'échanger en direct avec ses interlocuteurs sur le réseau de diffusion vidéo. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de son programme de captation des talents. Elle souhaite ainsi nouer le dialogue en répondant de manière interactive aux interrogations concrètes des candidats potentiels.

Notes

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



Canada : recherche et enseignement en milieu universitaire

Les fonctionnaires à mi-carrière vont pouvoir être affectés pour une durée déterminée dans des universités du pays afin de mener des travaux ou enseigner dans des domaines liés aux objectifs ministériels. Le Gouvernement veut favoriser le renforcement des liens grâce à l'échange de connaissances, collaborer sur les possibilités de recrutement au sein de la fonction publique et permettre aux futurs agents de mieux en comprendre les rouages.

Notes

En savoir plus sur csps-efpc.gc.ca



Norvège : cartographie des compétences transversales

Toujours plus demandées par les recruteurs, les compétences qui s'expriment dans différents métiers et relèvent de la combinaison de plusieurs savoir-faire sont encore peu répertoriées dans les bases existantes. L'Agence des employeurs publics a décidé d'y remédier en dressant un état des lieux. Cette opération de recensement va contribuer à mieux qualifier les emplois et à adapter les offres de formation en conséquence.

« *Nous voulons recueillir toutes les informations sur les compétences transversales afin de mieux se préparer aux métiers de demain* »

Notes

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





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Danemark : vers de nouvelles bases pour l'égalité salariale

Même s'il figure parmi les pays les mieux placés, des écarts persistent encore et ils sont dus en grande partie à une classification ancienne des métiers. Le Parlement a été saisi de cette question et doit se prononcer sur une nette revalorisation des grilles de rémunération pour lesquels l'effectif féminin dans le secteur public est largement majoritaire. Cela se fera sur la base d'une équivalence du niveau de formation pour des postes similaires.

Notes

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



Royaume-Uni : cadre de capacités pour les experts de haut niveau

Ils exercent des fonctions d'analyse ou d'inspection dans les différents départements ministériels. Pour valoriser leurs profils et leur permettre de mieux se positionner, le Civil service a décidé d'élaborer un cadre de capacités. Classé en trois paliers, il détaille les compétences requises et le niveau de responsabilités afférents à chacun d'eux. Le dispositif vise également à donner plus de visibilité aux employeurs.

Notes

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



Autriche : sécurisation des actes pris en vidéoconférence

Utilisée massivement depuis plus d'un an pour les réunions à distance, la vidéoconférence peut complexifier la rédaction des relevés de décision, mais aussi poser des problèmes quant à la sécurisation des documents en circulation. L'opérateur fédéral chargé des projets numériques a développé un outil qui répond à ce besoin : les participants sont authentifiés et les comptes-rendus validés électroniquement ne peuvent plus être modifiés.

« *L'interface que nous proposons est compatible avec la majorité des solutions logicielles de vidéoconférence existantes* »

Notes

En savoir plus sur dih-ost.at (en allemand), (*traduction automatisée en français*)





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

France : recueil sur les nouvelles pratiques pour un changement durable

De nouvelles façons de travailler ont émergé depuis le début de la crise sanitaire. Afin de capitaliser cette expérience inédite, la DITP publie un recueil qui doit servir à engager un changement durable dans les organisations. Organisé en 8 fiches-outils et 3 thématiques, il propose des pistes pour repenser le fonctionnement des équipes, améliorer la circulation de l'information et développer des techniques collectives de résolution de problèmes.

Notes

En savoir plus sur modernisation.gouv.fr



Allemagne : accord sur le versement d'une prime catégorielle

Négociée avec les syndicats dans le cadre de la convention collective applicable aux contractuels, la mesure a été étendue aux personnels titulaires. Une prime exceptionnelle pour compenser les difficultés liées à la pandémie est versée à tous les agents, jusqu'à l'encadrement intermédiaire inclus. Trois montants ont été définis (de 300 à 600 euros) et sont attribués de façon inversement proportionnelle au niveau hiérarchique.

Notes

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



Pays-Bas : IIR Vital, pour faire renaître le lien social dans les services

Enquête menée auprès des services à l'appui, le télétravail intensif et la nécessité de s'adapter à des conditions particulières ont généré une forte augmentation du stress. L'Administration a lancé un projet qui s'inscrit dans l'amélioration du bien-être et se concrétise par la mise en place de sessions régulières, libérées de tout objectif professionnel et dédiées au contact informel. Les premiers retours sur ces temps de parole sont très positifs.

« *Cela peut vraiment être un soulagement de pouvoir dire librement que les choses ne vont pas toujours bien pour soi* »

Notes

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



Le soutien à la parentalité prend toute sa dimension chez Essilor

Alors que la conciliation entre **vie professionnelle et familiale** est mise à l'épreuve depuis le début de la crise sanitaire - notamment lors des périodes de confinement - chaque mesure prise pour **faciliter le quotidien des parents** est la bienvenue.

Par son récent accord « diversité et inclusion », le fabricant d'optique s'engage à « permettre aux salariés **d'exercer pleinement leur rôle de parent en bon équilibre** avec leurs responsabilités professionnelles ». Des dispositions - allant au-delà du cadre légal - ont été entérinées :

- la durée du congé de paternité est **doublée** (22 jours au lieu de 11),
- **un jour d'absence rémunérée par semaine** est accordé aux mères pendant deux mois, dès leur reprise de travail,
- des **aménagements spécifiques** sont accordés aux parents engagés dans une démarche d'adoption ou dans un parcours de procréation médicalement assistée.
- suite à un congé lié à la parentalité et pendant trois ans, les **actions de formation** requises devront être organisées de façon à ce que les **temps d'absence et de déplacement** soient conciliables avec les contraintes familiales.

Il s'agit également d'apporter une aide concrète sur le volet des **enfants scolarisés**. Pour ce faire, le groupe a signé un **partenariat** avec le Campus parentalité Nathan (1) qui propose différents niveaux de **soutien** et une sélection de **ressources** ludiques et éducatives.

¹ *Conçu par des experts en pédagogie, le Campus est une plateforme numérique qui accompagne les familles.*

Notes

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



Évaluation renouvelée et nouvelles perspectives de carrière pour les agents publics à Chypre

Réaliser une **évaluation professionnelle** des agents publics selon des critères à la fois objectifs et réalistes est un exercice souvent difficile.

Confronté à cette difficulté (près de **97 % des effectifs étaient notés « excellents »**, un chiffre qui continuait à progresser et ne reflétait plus la réalité selon l'Administration), le pays méditerranéen a voulu en faire l'**axe prioritaire** de sa réforme.

Après une **première tentative** qui n'avait pas abouti en 2016, le Parlement a voté début 2020 un **nouveau texte** qui intègre les principales **modifications** demandées par le syndicat majoritaire Pasydy.

Le nouveau système d'évaluation repose sur **trois principes** : objectivité, transparence et reconnaissance du mérite. À l'issue de l'exercice annuel, une **note allant de 1 à 10** est attribuée à l'agent. Aucun **quota** (jugé anticonstitutionnel) ne peut être appliqué mais chaque note (qu'elle soit maintenue, baissée ou augmentée) doit être **rigoureusement argumentée** par la hiérarchie et peut faire l'objet d'un **recours** auprès de la Commission de la fonction publique (EDY).



Garantir un **égal accès aux promotions** afin de favoriser la mobilité interministérielle était une des volontés du Gouvernement. Le ministère des Finances a donc décidé de **lier les deux** en faisant de l'évaluation le **critère dominant** pour se présenter à un poste de niveau supérieur. Il faudra alors avoir été **noté 5 ou plus pendant 3 ans** pour pouvoir y prétendre.

Un **coefficient de répartition** avec les autres éléments pris en compte (résultat de l'épreuve de sélection, qualifications professionnelles validées, expérience acquise) **modère** le dispositif. Il évolue selon la responsabilité des fonctions exercées.

Pour les **seuls postes** - de la catégorie A14 et au-delà (1), ce qui correspond à l'encadrement supérieur - qui sont ouverts tant en interne qu'en externe, et afin d'assurer l'**égalité de traitement des candidats**, elle ne sera pas retenue.

Tous les managers pourront en outre - et à leur demande - bénéficier d'une **évaluation à 180°**. Elle sera réalisée par le N+1 auprès de tous les membres de l'équipe. Cette **démarche personnelle** vise, par la reconnaissance des collaborateurs, à **appuyer sa demande** de progression individuelle.

D'après le ministre, il s'agit avant tout de mettre un terme à un « **nivellement par le haut** » qui ne repose que sur l'ancienneté et n'encourage donc que peu les agents à **se poser la question** d'évoluer dans leur carrière ou d'enrichir leurs compétences.

¹ *Les emplois publics sont répartis en seize classes de rémunération (A1 à A16).*

Notes

En savoir plus sur mof.gov.cy (en grec), (*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)

Directrice de la publication : Nathalie COLIN

Directrice de la rédaction : Nathalie GREEN

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 2021 / 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.