



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

■ Capitalisation de l'expérience et transmission des savoirs, comment optimiser le renouvellement générationnel ?



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

■ Europe : vers une évolution de la sélection des fonctionnaires de l'Union ■ Allemagne : loi relative à l'apparence physique et à la présentation ■ Canada : FlexGC, la communauté d'entraide pour le travail à distance



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

■ Espagne : nouvelle stratégie de recrutement dans l'administration centrale ■ Danemark : l'État fait le choix de l'apprentissage hybride ■ France : partenariat d'accompagnement et de mentorat en Seine-Saint-Denis



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

■ Italie : portail de données ouvertes sur la prévention de la corruption ■ Autriche : un diplôme en leadership pour l'encadrement supérieur ■ Pays-Bas : cadre de qualité évolutif pour la filière du numérique



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

■ Royaume-Uni : espaces de travail partagés pour les agents publics ■ Irlande : « building momentum », nouvel accord pour les fonctionnaires ■ France : « Iota », le projet territorial sur la santé et sécurité au travail



SECTEUR PRIVÉ

■ Avec Malakoff Humanis, un retour au bureau sans retour en arrière



ZOOM

■ Unité de formation dédiée à la gestion de projets pour les fonctionnaires en Pologne

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 36 est consacré au **renouvellement générationnel** et plus particulièrement à la façon de l'optimiser en capitalisant l'expérience et en transmettant les savoirs. 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 modalités de **retour au bureau** initiées par Malakoff Humanis ainsi que l'académie dédiée à la gestion de projets pour les fonctionnaires en **Pologne**.

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>

Nous vous souhaitons une très bonne lecture et un bel été.

La rédaction de vision RH

Le présent numéro a été envoyé à 35 417 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

Capitalisation de l'expérience et transmission des savoirs, comment optimiser le renouvellement générationnel ?

Les faits sont là et concernent aujourd'hui quasiment tous les pays : avec une **moyenne d'âge souvent plus élevée** (1), le secteur public fait face à des **départs massifs** en retraite qui vont encore **s'accroître** dans les prochaines années. Si cette situation permet d'absorber quelques réductions d'effectifs, c'est toute une partie de **l'expérience acquise** - indispensable à la continuité des missions - qui est en jeu si rien n'est entrepris.

Diversité de cultures face à **l'approche intergénérationnelle** ou de sensibilité sur la nécessité de **transmettre des savoirs**, les États s'engagent de façon différente mais certains décident d'en faire une **priorité**, considérant qu'il est devenu indispensable d'agir en ce sens.

Valoriser l'emploi des seniors, c'est le choix qu'a fait la **Finlande**. S'inspirant de plusieurs **travaux de recherche** consacrés respectivement à la santé, à l'environnement de travail et aux compétences d'une personne en fin de carrière, un **plan d'action (adaptation des postes** incluant le transfert de connaissances, gestion des âges au sein des équipes et non-discrimination) a été mis en place. Cette **politique incitative** a déjà nettement fait diminuer le nombre de départs anticipés.

En **Allemagne**, le Gouvernement tient à formaliser le **transfert de compétences** entre générations. Avec le programme « **Jedes Alter zählt** » (chaque âge compte), il a défini un **ensemble de recommandations** normées et structurées qui doivent être mises en œuvre dans les **dix-huit mois** précédant la fin d'activité de chaque agent, de façon à **capitaliser et optimiser** toute l'expérience qu'il a acquise et notamment la **mémoire des pratiques** qui se sont avérées être efficaces mais aussi de celles qui n'ont pas apporté les effets escomptés.

Aux **États-Unis**, les services de l'administration fédérale déploient une **stratégie globale** et anticipent les cessations de fonctions en procédant à une **analyse de risque** systématique. Pour élaborer les « **profils de relève** », de nombreux points sont passés en revue lors d'**entretiens** menés auprès des titulaires en poste (existence d'une **documentation** sur les fonctions exercées, recueil des **prérequis** et/ou **formations** à suivre). Les managers et bureaux RH sont associés pour organiser la **passation de relais**.

Répondre aux **attentes spécifiques** des personnels en fin de carrière en conjuguant utilement leur souhait d'une **transition** progressive et le retour d'une plus grande **disponibilité** se révèle être le moyen le plus efficace pour réussir cet exercice. Sur ce

plan, le **bien-être au travail** joue un rôle essentiel : en **Suède**, une offre de services (ateliers interactifs, équipe dédiée) leur est proposée, afin de **prévenir et limiter** tout risque d'inadaptation, voire d'usure professionnelle. Des **dispositifs similaires** existent aux **Pays-Bas** (« employabilité durable »), au **Royaume-Uni** (« vie professionnelle plus complète ») et en **Suisse** (« gestion de la transition »).

Miser sur une solution de **tutorat** (comme cela se fait au **Portugal**) ou de **mentorat**, qui peut même se prolonger une fois en retraite (une option récemment entrée en vigueur en **Lituanie**), est une **alternative** ayant largement fait ses preuves car elle permet de nouer un **lien personnalisé** dans le processus de renouvellement.

C'est parce qu'elle fait partie des pays les plus touchés (50 % de départs d'ici à 2030) qu'elle a décidé de réagir : l'**Espagne** vient de lancer son plan de **transformation** et de **captation** des talents en y **associant** pleinement les fonctionnaires en poste qui vont prochainement partir. Également fortement impactée par la proportion importante de seniors dans ses effectifs (l'âge moyen est de 51 ans et 17 % ont plus de 60 ans), l'**Italie** intègre cette dimension dans son **plan de relance** de l'Administration en consacrant un de ses quatre volets au « capital humain ».

¹ Selon plusieurs études (OCDE, Eurofound), la différence avec le secteur privé est due à la difficulté et/ou à la baisse, voire à l'absence de recrutement pendant plusieurs années.

Notes

En savoir plus sur [oecd.org](https://www.oecd.org) (en anglais), (traduction automatisée en français)





FUNCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Europe : vers une évolution de la sélection des fonctionnaires de l'Union

Reposant sur un statut et un système de carrière, la fonction publique européenne réfléchit à faire évoluer son mode de sélection. Un rapport de la Cour des comptes a montré que la méthode utilisée est adaptée pour les profils généralistes, mais s'avère l'être moins pour les métiers spécifiques qui constituent les effectifs de chacune des agences de l'Union. Elle formule une série de recommandations pour gagner en réactivité et en attractivité.

Notes

En savoir plus sur op.europa.eu (en anglais), (*traduction automatisée en français*)



Allemagne : loi relative à l'apparence physique et à la présentation

Le Gouvernement fédéral a souhaité harmoniser la réglementation relative au port de certains signes extérieurs. Une nouvelle loi permet désormais aux employeurs publics de déclarer incompatible avec l'exercice d'une fonction toute modification de l'apparence qui n'est pas conforme à l'obligation de neutralité (tatouages excessifs et visibles, port ostentatoire d'accessoires mais aussi de signes communautaires ou religieux).

Notes

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



Canada : FlexGC, la communauté d'entraide pour le travail à distance

Parmi les nombreuses communautés accessibles aux agents publics du pays et qui comptent de nombreux membres, la dernière en date est consacrée au déploiement massif du travail à distance imposé par la pandémie. Son objectif est d'apporter un soutien à toutes celles et ceux qui rencontrent des difficultés dans leur organisation. Issus de secteurs, parcours et localisations, ils facilitent la transition en partageant les expériences.

« *Notre approche est centrée sur l'humain pour aider nos collègues à identifier et à s'adapter aux outils, aux pratiques et aux mentalités dont ils ont besoin* »

Notes

En savoir plus sur gccollab.ca





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Espagne : nouvelle stratégie de recrutement dans l'administration centrale

Après avoir réalisé une série de débats, le ministère présente la nouvelle stratégie qu'il compte mettre en place pour tous ses recrutements d'ici à 2025. Le projet de plan exécutif vise à réduire de moitié la durée de la procédure, à mutualiser les concours dont les épreuves sont similaires et à renforcer la part liée aux savoir-faire et savoir-être. Les membres des juries devront suivre des formations pour conserver leur qualification.

Notes

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



Danemark : l'État fait le choix de l'apprentissage hybride

Comme pour le travail, la formation s'organise autrement pour s'orienter vers un modèle mixte (*blended learning*). La plateforme Campus complète son offre et propose désormais aux différents établissements de travailler conjointement sur des programmes intégrés. Elle hébergera la part des cours consacrés à l'acquisition individuelle de connaissances en complément des ateliers collectifs de travaux pratiques réalisés sur site.

Notes

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



France : partenariat d'accompagnement et de mentorat en Seine-Saint-Denis

« Ose la fonction publique à Plaine Co » est une initiative lancée par l'association La Cordée pour accompagner les étudiants, demandeurs d'emploi ou personnes en reconversion professionnelle sur critères sociaux et géographiques. Des agents publics volontaires interviennent comme mentors dans des ateliers ludiques, *job datings*, rencontres inspirantes et visites d'administration pour les aider à construire leur projet professionnel.

« *Un parcours collectif, dynamique et interactif et un mentorat gratuit pour t'aider dans ton projet professionnel et ta recherche d'emploi* »

Notes

En savoir plus sur la-cordee.org





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Italie : portail de données ouvertes sur la prévention de la corruption

Mettre en ligne - en totale transparence et dans le respect de la protection des informations personnelles - les données relatives à la prévention de la corruption dans le secteur public, telle est la décision prise par l'autorité administrative qui en a la charge. Grâce à un tableau de bord et d'analyse, les internautes peuvent avoir accès aux déclarations en lien avec de potentiels conflits d'intérêt (marchés publics, propositions de recrutement, etc.).

Notes

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



Autriche : un diplôme en leadership pour l'encadrement supérieur

Élaboré en partenariat avec l'institut Hernstein et l'université de Saint-Gall et coordonné par l'Académie fédérale, un diplôme en leadership est recommandé aux cadres supérieurs. Dans un premier temps, l'enseignement de concepts et méthodes éprouvés doit permettre aux participants de réfléchir à leur propre comportement. Puis, une analyse de potentiel détermine les capacités et des heures de coaching individuel sont attribuées.

Notes

En savoir plus sur bmkoes.gv.at (en allemand), *(traduction automatisée en français)*



Pays-Bas : cadre de qualité évolutif pour la filière du numérique

Déjà regroupés dans une filière (groupe IV), les 61 métiers du numérique dans l'Administration sont maintenant soumis à un cadre de référence qui assure l'homogénéité des profils tout en facilitant les parcours de carrière. Cet outil est devenu indispensable pour promouvoir la mobilité et répondre aux évolutions des besoins. Il a également vocation à fournir aux services un état des lieux de l'expertise qu'ils détiennent.

« Avec ce cadre de qualité, vous avez un aperçu plus rapide et très précis de l'expertise informatique au sein de votre organisation »

Notes

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





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Royaume-Uni : espaces de travail partagés pour les agents publics

Gérer l'occupation des bureaux de façon rationnelle compte tenu de la baisse des effectifs présents devient une préoccupation croissante pour les directions de l'immobilier. Pour y répondre - et notamment dans le cas des nouvelles implantations géographiques en dehors de la capitale - elles ont décidé de recourir, dans une dizaine de villes, à la location d'espaces de travail partagés auprès du principal prestataire du pays.

Notes

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



Irlande : « building momentum », nouvel accord pour les fonctionnaires

Tirant plusieurs leçons de la crise sanitaire, l'accord « Créer une dynamique » a été présenté aux représentants syndicaux. L'Administration s'engage à ouvrir des discussions et négociations qui porteront sur plusieurs points : encadrement du travail flexible, alignement des corps techniques sur leurs homologues administratifs, développement de la mobilité, professionnalisation (RH et TIC), plan d'apprentissage.

Notes

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



France : « Iota », le projet territorial sur la santé et sécurité au travail

Initiative des agents chargés de la fonction d'inspection du département du Gard, un logiciel a été repris et développé par le GIP informatique des centres de gestion. IOTA (pour « inspection, observation, territoire, amélioration ») contient une base réglementaire à jour et permet à ses utilisateurs de saisir leurs relevés et constatations à l'aide d'une grille, afin de pouvoir se concentrer sur la formulation de recommandations.

« *Maintenant, on remplit les tableaux sur le logiciel pendant la visite et on n'a plus qu'à rédiger des préconisations. On gagne du temps* »

Notes

En savoir plus sur cdg30.fr



Avec Malakoff Humanis, un retour au bureau sans retour en arrière

C'est le **grand défi** que doivent relever, en cette fin de crise sanitaire, tous les secteurs professionnels qui ont été **contraints** de recourir massivement au télétravail : trouver **le modèle d'équilibre** pour l'entreprise et les salariés, les **attentes** de ces derniers ayant évolué.

Le groupe spécialisé dans la protection sociale - qui a réalisé **plusieurs études** sur les évolutions du monde du travail au cours des 15 derniers mois - a mené une **profonde réflexion** sur sa propre organisation.

Un **consensus** s'est assez vite dégagé : il n'est pas question de revenir à la situation d'avant. Se fondant sur les résultats des enquêtes internes, de **nouveaux schémas** ont été élaborés qui prennent en compte les **besoins exprimés** (concilier les temps de vie, mais aussi reconnecter le collectif).

La direction a réuni dans un premier temps les **1 200 managers** avec pour objectif de convaincre les derniers réticents au **mode hybride** qui a été retenu (deux jours sur site et trois jours à distance).

À leur retour, les employés découvrent également les **aménagements** qui sont réalisés pour accompagner cette **transformation** : modularité des bureaux, espaces de convivialité, amélioration de l'acoustique.

Il est - selon la direction - essentiel de montrer à celles et ceux qui **appréhendent** de retrouver leur lieu de travail (1) que celui-ci sera principalement réservé aux activités en groupe, nécessaires à la **cohésion**.

¹ *La dernière édition du baromètre « Santé et Qualité de vie au travail » indique que 60 % des salariés affirment craindre la reprise du travail sur site.*

Notes

En savoir plus sur malakoffhumanis.com



Unité de formation dédiée à la gestion de projets pour les fonctionnaires en Pologne

Parce qu'il bouleverse la structure classique des organisations, le **mode projet** doit convaincre pour faire sa place dans les administrations, encore très imprégnées d'une forte **culture hiérarchique**.

Adapté pour gérer des **missions ponctuelles et/ou transverses** qui s'avèrent être de plus en plus nombreuses dans le secteur public, il requiert aussi des **compétences spécifiques**.

Fort de ce constat, l'École nationale d'administration publique Lech Kaczynski de Varsovie - qui est chargée de la **formation** initiale et continue des fonctionnaires - s'est dotée d'une **Académie de la gestion de projet** (1).

Il s'agit d'une **entité autonome** créée pour « améliorer la **mise en œuvre** des projets en renforçant les compétences du **personnel** et en optimisant la gestion des **ressources** disponibles ».



Sont invités à postuler tous les agents publics amenés à contribuer à un projet et ce, **quel que soit leur niveau de fonction ou de responsabilité**. Les coordinateurs du programme assurent que la **mixité des profils** (et notamment la participation de cadres dirigeants) au sein de chaque promotion est l'un **gages de réussite**.

Le programme comprend plusieurs **modules d'enseignement**, dispensés par blocs et à intervalles courts, expliquant par la théorie et la pratique les **techniques et outils** relatifs à la gestion de projet - ainsi que les questions liées à la gestion de programmes et/ou de portefeuilles - avec l'utilisation de **documents et supports méthodologiques** élaborés par des experts reconnus.

Réussir un projet tient également à certains **facteurs** auxquels on n'accorde pas toujours l'attention qu'il convient : **justification** socio-économique, **répartition** équilibrée et efficace du travail, **relations** interpersonnelles et organisationnelles. Toutes ces problématiques font l'objet d'**études de cas** réalisées en atelier avec l'accompagnement de spécialistes.

Éléments décisifs, la **planification**, la gestion des **risques** et l'**évaluation** concentrent une partie importante de la formation. **L'analyse de projets réels** déployés au sein de l'Administration sert de base aux **exercices** que les participants doivent **résoudre** à la fois individuellement et collectivement.

Un **partenariat** vient d'être signé avec HAUS, l'opérateur **finlandais** de formation pour l'État, et LUDOVKA, l'université **hongroise** d'administration publique, afin de s'assurer les services de **formateurs d'autres pays** et de donner à l'académie une dimension **internationale**.

¹ *Académie de la gestion de projet en administration publique (AZPAP).*

Notes

En savoir plus sur ksap.gov.pl (en polonais), (*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.