



vision RH

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

DANS CE NUMÉRO



DOSSIER

- Revitalisation des territoires, les administrations centrales apportent leur pierre à l'édifice



ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Espagne : refonte du taux de remplacement dans la FP
- Belgique : campagne sur les atouts de l'emploi public
- France : quatre nouveaux laboratoires d'innovation en région



ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Italie : dispositions pour les personnes en situation de handicap
- OCDE : rapport sur la gestion de l'âge et des talents
- Canada : la fonction publique se tourne vers les compétences futures



ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Union européenne : transformation du processus de sélection
- Royaume-Uni : nouveau programme pour les hauts fonctionnaires
- Autriche : portail de la connaissance et du savoir



ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Danemark : service de conseil en organisation du travail
- Suisse : compensation du renchérissement pour le personnel
- Allemagne : étude sur les actes de violence contre les agents publics



SECTEUR PRIVÉ

- Naval Group anticipe en dessinant les contours de ses futurs métiers



ZOOM

- Première analyse d'impacts ex post pour la nouvelle fonction publique tchèque

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 39 est consacré à la **revitalisation des territoires** et plus particulièrement à la façon dont les administrations centrales contribuent à mieux répartir leurs services. 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 travail prospectif sur **l'évolution des métiers** entrepris par Naval Group ainsi que l'analyse d'impacts réglementaires dans la fonction publique **tchèque**.

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 !

La rédaction de vision RH

Le présent numéro a été envoyé à 37 513 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

Revitalisation des territoires, les administrations centrales apportent leur pierre à l'édifice

Malgré plusieurs **phases de décentralisations** ayant entraîné des transferts de compétences aux collectivités territoriales, la **région capitale** concentre (1) en France une **part importante** de l'emploi public et notamment des administrations centrales.

À l'exception des **systèmes de type fédéral** - tels que l'**Allemagne** ou les **États-Unis** - *de facto* moins concernés par cette problématique, de nombreux pays cherchent des **solutions viables et pérennes** pour rééquilibrer la répartition des services sur leur territoire.

Trois de nos voisins européens, **de taille moyenne**, en ont fait une réelle priorité et se sont engagés récemment dans cette direction :

- au **Danemark**, le programme « **Bedre balance** » (meilleur équilibre) relocalise une partie des **ministères et agences** au plus proche des citoyens et des entreprises. **20 % des postes** situés à Copenhague - ont été transférés dans **60 villes**. Plusieurs dispositions ont été négociées avec les syndicats afin d'obtenir l'adhésion : **assistance personnalisée** à l'installation et droit à 2 jours minimum de **télétravail** ;

- en **Irlande**, redéployer les emplois dans les différents comtés en **fonction de l'évolution des besoins**, en réduisant notamment leur concentration dans l'agglomération de Dublin, était une des **mesures phares** de la réforme en cours. Le programme « **Civil Service Mobility** » a dépassé les attentes : plus de 2 700 **volontaires** (soit 20 % de l'effectif ciblé) ont formalisé une demande de mobilité ;

- dernièrement, le **Portugal** - dans le cadre du programme national « **Valorização do Interior** » (valorisation de l'intérieur) - a pris des mesures incitatives pour encourager les fonctionnaires à **s'installer dans les territoires** à faible densité de population. Les agents qui candidatent sur des **postes vacants** ou font le choix d'exercer leurs fonctions en télétravail depuis des **centres qui y sont créés** se voient octroyer une prime ainsi que des jours de congé supplémentaires.

Sur une plus grande échelle, le **Royaume-Uni** planifie le **transfert** de 22 000 employés du Civil service en dehors du Grand Londres selon le schéma de son programme « **Places for Growth** ». Pour réussir cette opération, les **données** de plusieurs départements ministériels (profils recherchés, capacités de formation, sites disponibles) sont **croisées** afin de créer des **pôles de compétences** et gagner en efficacité.

Que ce soit en raison de l'**attractivité** qu'elles exercent ou bien encore de la typologie de population qui y réside, les **régions** rencontrent plus ou moins de difficulté. C'est pourquoi en **Italie**, la quasi-totalité des **recrutements** (réalisés essentiellement par concours) se fait désormais **au niveau de la province** et ce sont les plus déficitaires qui sont dotées en premier.

En **Espagne**, de nouveaux **critères** ont été validés pour favoriser la **mobilité géographique** au sein de l'Administration générale (AGE). Outre l'ancienneté acquise, il sera dorénavant tenu compte de la **conciliation avec la vie personnelle** sur le futur emploi, de l'évaluation au mérite ainsi que des diplômes et qualifications obtenus. Un tiers des postes vacants seront également **réservés**.

Confronté à un **recentrage** des missions de son administration, le **Canada** a dû procéder à un **réaménagement de ses effectifs**. Les fonctionnaires concernés - aidés par des **agents négociateurs** - ont un accès réservé à un programme d'**échange de postes**.

L'**Australie** s'est lancée dans un vaste **programme de mutualisation** (*Shared services*) des services support : achats, IT et RH. Des **plateformes métiers** (*hubs*) sont en cours de déploiement et une **bourse d'emploi** dédiée complète le dispositif. L'instance de contrôle (NAO) a toutefois alerté sur la « **trop grande ampleur** » du projet.

¹ En 2019, le taux d'administration en Île-de-France était 30 % plus élevé à celui de la moyenne nationale.

Notes

En savoir plus sur [oecd.org](https://www.oecd.org)





FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

Espagne : refonte du taux de remplacement dans la FP

Changement de cap pour l'Administration : pour faire face aux départs massifs en retraite, le Gouvernement a décidé de fixer - à compter de 2022 - le taux de remplacement minimum des personnels à 110 %. Celui-ci sera même élevé à 120 % pour le domaine de la santé et à 125 % pour celui de la police. Un nouveau modèle de gestion, répondant aux demandes des organisations syndicales et des collectivités territoriales, sera introduit.

Notes

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



Belgique : campagne sur les atouts de l'emploi public

Une campagne d'information intitulée « travailler pour .be » a été lancée par le principal recruteur des services publics fédéraux, Selor. Les deux axes sont le travail au service des citoyens et l'atout d'une carrière évolutive. Une attention particulière est portée à l'équilibre des temps de vie, devenu un élément essentiel de l'attractivité et rendu possible par les possibilités d'aménagement des conditions de travail, plus flexibles.

Notes

En savoir plus sur selor.be



France : quatre nouveaux laboratoires d'innovation en région

Ils étaient déjà au nombre de huit et le maillage se poursuit. Les régions Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val de Loire, Grand Est et Normandie ont présenté leur laboratoire lors du mois de l'innovation publique. S'ils diffèrent par leur organisation et la thématique qu'ils priorisent, ils facilitent l'émergence et l'expérimentation de projets qui répondent à des problématiques de territoire, et ce toujours à l'initiative des agents de terrain.

« Tous les Lab ont comme point commun de proposer de nouvelles méthodes de travail et d'accompagner le changement au travers de projets dédiés »

Notes

En savoir plus sur modernisation.gouv.fr





RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

Italie : dispositions pour les personnes en situation de handicap

Alors que le pays a fait le choix de réaliser uniquement en ligne les épreuves de présélections des candidats aux concours, il met en place des aménagements spécifiques pour les personnes souffrant de troubles d'apprentissage afin de garantir l'égalité des chances. Elles pourront opter pour un examen classique, le temps imparti sera augmenté et elles auront des outils leur permettant de pallier les difficultés de lecture, d'écriture ou de calcul.

Notes

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



OCDE : rapport sur la gestion de l'âge et des talents

Réalisé par l'organisation internationale, un rapport sur la gestion de l'âge et des talents vient d'être publié par la présidence slovène de l'UE. Il examine les possibilités d'une meilleure gestion des talents par les administrations publiques européennes dans un contexte d'effectifs de plus en plus multigénérationnels. Il présente des tendances, des pratiques prometteuses et des recommandations pour la transmission des savoirs.

Notes

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



Canada : la fonction publique se tourne vers les compétences futures

Gestion de projets, travail collaboratif et hybride, les nouveaux modes d'organisation impliquent l'acquisition de savoir-faire. Principale organisation professionnelle, l'IPFPC, a établi un partenariat avec le Centre des compétences futures, pour offrir à ses adhérents (dont 70 % en ont exprimé le souhait) la possibilité d'accéder à des recherches de pointe reposant sur des données probantes afin d'améliorer l'évolution de leur carrière.

« Anticiper l'évolution des marchés du travail et doter les fonctionnaires des compétences dont ils ont besoin pour s'adapter »

Notes

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





MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

Union européenne : transformation du processus de sélection

Les institutions européennes mènent une réflexion pour répondre à l'évolution de leurs besoins et aux réalités du marché du travail actuel. Premier objectif : la durée des concours sera raccourcie afin de les rendre plus efficaces et plus attractifs. Le service recruteur veut également mieux cibler les candidats ayant des profils spécialisés en adoptant des méthodes d'évaluation modernes conformes aux bonnes pratiques internationales.

Notes

En savoir plus sur epso.europa.eu



Royaume-Uni : nouveau programme pour les hauts fonctionnaires

Briser le plafond de verre de l'accès à la haute fonction publique pour les profils techniques et scientifiques, tel est le défi fixé par le programme « Leading for Success » créé récemment par le Civil service. Trois modules de formation dédiés ont été élaborés : leadership inclusif, gestion du changement et management stratégique. Il est complété par un travail en mode projet aboutissant sur une mise en pratique des acquis théoriques.

Notes

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



Autriche : portail de la connaissance et du savoir

Offrir une plateforme qui met à la fois les connaissances et l'expérience pratique des employés du secteur public au centre d'un développement administratif innovant est désormais chose faite. « wissensmanagement.gv.at » s'adresse à tous les personnels et particulièrement à celles et ceux qui s'intéressent de près à cette problématique transversale, quelle que soit la fonction qu'ils exercent ou encore leur position hiérarchique.

« *Une gestion innovante et créative des connaissances améliore et accélère les processus au sein des structures organisationnelles* »

Notes

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





ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Danemark : service de conseil en organisation du travail

S'inspirant des nombreuses initiatives mises en place lors des phases successives de la crise sanitaire, l'Agence des employeurs publics capitalise en proposant un service de conseil en matière d'organisation du travail. Il soumet des outils et méthodes ayant fait leurs preuves qui visent - en levant certaines hésitations - à définir des solutions à la fois locales et pérennes, mais avant tout adaptées à chaque environnement ou collectif.

Notes

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



Suisse : compensation du renchérissement pour le personnel

Même si l'augmentation du traitement des fonctionnaires n'était pas à l'ordre du jour pour le prochain budget, le Conseil fédéral a décidé une indemnité exceptionnelle de compensation du renchérissement fixée à 0,5%. Il considère que cette mesure est un signal important pour le partenariat social et un signe de reconnaissance envers le personnel alors que les effets de la pandémie risquent de se faire sentir encore.

Notes

En savoir plus sur admin.ch



Allemagne : étude sur les actes de violence contre les agents publics

Face à un phénomène dont on ne peut que déplorer la progression, la Fonction publique veut dresser un état des lieux et évaluer les mesures prises par les services. Tous les agents publics (qu'ils aient été victimes ou témoins) sont invités à répondre à un questionnaire. Sont concernés les actes ou agressions à caractère de violence au sein du service ou dans l'exercice des missions, leurs conséquences ainsi que le traitement qui y aura été apporté.

« *Des mesures qui se sont avérées être efficaces pour contenir la violence envers les agents devront être largement déployées et généralisées* »

Notes

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



Naval Group anticipe en dessinant les contours de ses futurs métiers

Travailler sur l'**avenir des métiers** est devenu une mission incontournable pour les directions RH car elle leur permet de **définir une stratégie** sur le long terme.

Héritier des **arsenaux** fondés au XVII^e siècle, le groupe industriel spécialisé en construction navale de défense en a fait l'un des **axes majeurs** de l'accord (1) signé en septembre 2020.

Parce qu'elle construit et entretient des produits extrêmement complexes, nécessitant des **compétences de pointe** particulièrement longues à acquérir et dans un contexte de nombreux **départs à la retraite**, l'entreprise a lancé une **analyse prospective et transverse** des métiers.

Une **cartographie** des emplois et des spécialités a été réalisée dans les entités juridiques (avec les **tendances** exprimées par établissement). Elle distingue les emplois en développement, à l'équilibre et sensibles/menacés et présente les **orientations** à 3/5 ans.

Chaque année, une **étude de la transformation** à un horizon de 5 à 10 ans est menée. L'objectif est d'identifier les **impacts** - à la fois qualitatifs et quantitatifs - des **évolutions** technologiques et/ou sociétales.

Afin de déterminer le nombre requis de spécialistes, experts et experts seniors, un **bilan de criticité** sur les différents domaines d'expertise technique est élaboré.

En mai dernier, un **trophée d'or** des Leaders du Capital humain a couronné ces actions favorisant la **transmission** des savoirs et le **développement** des compétences.

¹ *Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des parcours professionnels.*

Notes

En savoir plus sur [naval-group.com](https://www.naval-group.com)

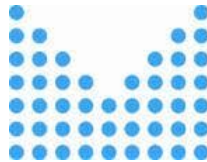


Première analyse d'impacts ex post pour la nouvelle fonction publique tchèque

C'est le dernier État membre de l'Union européenne à s'être doté d'une **loi sur la Fonction publique**. Entré en vigueur début 2015 - soit dix ans après son adhésion - le texte visait essentiellement à donner **un statut ainsi qu'une protection juridique** aux personnels travaillant dans les administrations.

Une **période de transition de deux ans** a été prévue pour mettre en application l'ensemble des **dispositions** prévues par la nouvelle loi : procédures de recrutement et de nomination, refonte du système de rémunération et voies de recours.

Le Gouvernement a récemment décidé de procéder à une première **évaluation ex post des impacts**, une pratique que recommande notamment l'OCDE. Pour en garantir **la neutralité et l'impartialité**, l'opération a été confiée à un cabinet indépendant sélectionné dans le cadre d'un appel d'offres.



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Pour ce faire, il a opté pour la **methodologie AIR** (1), un outil favorisant une approche de l'action publique **basée sur les faits** et qui doit permettre aux autorités de mieux **veiller à l'efficience et à l'efficacité** de la réglementation.

Dans un premier temps, le prestataire a proposé une **série d'indicateurs** pour lesquels les données du Système d'Information de la Fonction Publique ont été utilisées. En complément, des **entretiens approfondis** ont été menés avec des fonctionnaires de toutes catégories, ainsi qu'un panel de chercheurs et un échantillon représentatif des usagers. Puis, une **enquête par questionnaire** a été réalisée dans tous les services afin de compléter les données manquantes.

Répartis en **cinq grands domaines** (indépendance, performance, transparence, professionnalisation et stabilité) correspondant aux **objectifs** de la loi, la centaine

d'**éléments compilés** a permis de dresser un **état des lieux** exhaustif, mais aussi de lister les **points positifs et négatifs** après ces premières années de mise en œuvre.

Il ressort de ces travaux que la loi a contribué à **améliorer** la transparence et **garantir** une stabilité de la gestion RH. Les résultats sont **plus neutres** en matière d'indépendance et de professionnalisation, **voire insuffisants** en ce qui concerne l'efficacité.

Afin que cette analyse approfondie - qui sera **renouvelée** tous les cinq ans - remplisse pleinement son rôle d'**aide à la décision**, une série de **recommandations** est proposée en fin de rapport. Elles sont présentées selon leur **niveau de complexité** opérationnelle et l'**urgence** à les déployer pour remédier aux lacunes qui ont pu être relevées.

¹ *Analyse des Impacts Réglementaires.*

Notes

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

Directeur de la rédaction : Nicolas de SAUSSURE

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

Les liens vers une traduction automatisée sont accessibles avec le seul navigateur Chrome

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.