



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Rémunération des agents publics, des perspectives entre souplesse et harmonisation



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Espagne & Italie : accords de coopération administrative
- Royaume-Uni : stratégie promouvant diversité et inclusion
- Slovénie : baromètre de l'innovation dans la FP



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Pays-Bas : nouvelle marque employeur
- Portugal : sensibilisation généralisée aux droits de l'Homme
- France : lettre d'information du programme Mentor



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- OCDE : rapport sur l'avenir de la fonction publique
- Allemagne : renforcement de la parité pour les emplois de direction
- Norvège : offre de travail à domicile dans le numérique



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

- Belgique : conjuguer télétravail et situation de handicap
- États-Unis : un rôle accru pour l'action syndicale
- France : plan de secourisme en santé mentale



### SECTEUR PRIVÉ

- Les équipes RH de Vivendi s'engagent dans un dispositif au service du bien commun



### ZOOM

- En Slovaquie, l'État veut reconquérir les fonctionnaires qui avaient choisi de partir

# 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 43 est consacré à la **rémunération des agents publics** et plus particulièrement aux perspectives pour en assouplir et harmoniser les règles. 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 « pro bono »** déployé par Vivendi ainsi que le défi de la reconquête des anciens fonctionnaires en **Slovaquie**.

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>

Nous vous souhaitons une très bonne lecture !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à 39 396 abonnés*



## Rémunération des agents publics, des perspectives entre souplesse et harmonisation

Même si elle n'est plus le seul élément sur lequel repose l'attractivité de l'emploi public aujourd'hui, la **rémunération** et les possibilités d'évolution que son **mode de fixation** offre restent au centre de l'attention, notamment lorsqu'une nouvelle période d'inflation débute.

Intrinsèquement liée au **modèle de fonction publique** en vigueur (carrière ou emploi), elle est parfois critiquée pour un manque de **flexibilité** lorsqu'il s'agit de répondre à la demande de métiers en tension.

Pour faire face à la **forte concurrence** avec le secteur privé, l'**Allemagne** a redéfini la modalité de versement de la **prime mensuelle** accordée pour l'exercice de certaines fonctions techniques. Celle-ci peut être payée en une fois, en contrepartie d'un **engagement** à rester au service de l'Administration pour une durée allant jusqu'à **quatre ans** (la période est renouvelable deux fois, la prime est alors réduite d'un tiers).

En **Italie**, le Gouvernement a, pour sa part, créé récemment une catégorie de « **haut professionnalisme** » qui regroupe les métiers requérant **des compétences et/ou une expertise** spécifiques et ce parmi tous les **niveaux hiérarchiques**. Elle bénéficie de sa propre grille et pourra ainsi bénéficier d'**augmentations indépendantes** pour être le plus possible en adéquation avec la réalité du marché du travail.

À l'exception de la haute fonction publique (où des **écarts** importants allant de 1 à 2,5 persistent) les agents publics du **Royaume-Uni**, qui sont rémunérés selon leur **niveau d'emploi** sur des bases ministérielles, se situent dans des tranches **assez homogènes**. Cette situation est en grande partie due à la mise en place de **filières professionnelles** destinées à favoriser la mobilité inter services.

Certains pays veulent encourager les **parcours de carrière mixtes**. En **Australie**, la limite de revalorisation fixée à 2 % par an a été supprimée, afin de permettre une **évolution identique** à celle des autres secteurs (sans toutefois pouvoir les dépasser). La mesure doit contribuer à **corriger** les décalages existants.

Donner à chacun la possibilité d'utiliser à **sa convenance** une partie de ce qu'il gagne, c'est le choix fait par les **Pays-Bas** avec l'**indemnité à choix individuel** (IKB). Cette prime de 16,25 % du traitement annuel peut être convertie en jours de **congés**, déposée sur une épargne **retraite**, financer des **formations** personnelles ou bien sûr être payée (une répartition est possible, mais seules les trois premières options sont **défisicalisées**).

Très rares sont les systèmes qui garantissent encore un **lien automatique** avec l'évolution du **coût de la vie**. À ce jour seuls la **Belgique** et le **Luxembourg** le pratiquent. Une **formule de calcul** permet de déterminer un nouveau **coefficient de majoration** du barème si l'indice général (prix à la consommation) atteint ou dépasse l'indice pivot.

La négociation d'**accords collectifs** (1) reste donc la clé des mesures salariales. L'**Espagne** est le premier pays en Europe à avoir **indexé** l'augmentation sur le taux de **croissance**. Dans le « **paquet social** » signé en 2018, figuraient une part fixe et une **part variable**. Cette dernière (de 1,3 %) est versée si un **seuil fixé** est atteint pour chacune des trois années.

Face à une **situation exceptionnelle** (crise sanitaire et baisse du pouvoir d'achat), la **Suisse** a voté une indemnité exceptionnelle de **compensation du renchérissement** fixée à 0,5 %. Cette mesure ponctuelle, mais qui pourra être reconduite, a cependant été présentée comme un signal important pour le partenariat social et une **marque de reconnaissance** envers le personnel.

<sup>1</sup> *Les dernières augmentations accordées sont de 3,2 % en deux paliers sur 28 mois en Allemagne (octobre 2020) et 4,15 % pour trois ans en Italie (novembre 2021). L'Espagne vient d'ouvrir ses nouvelles négociations et propose 2 % en 2022. Le Royaume-Uni applique un gel salarial depuis 2018, mais a octroyé 250 £ aux revenus jusqu'à 24 000 £ annuels.*

## Notes

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





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Espagne & Italie : accords de coopération administrative

Après avoir formalisé ce type de démarche bilatérale avec la [Belgique](#) l'an passé, la fonction publique française vient de signer deux nouveaux accords avec l'Espagne (le 22 février) et l'Italie (le 8 mars). La coopération portera sur trois axes : le développement de la mobilité et des échanges des agents publics entre les pays, le renforcement des partenariats entre les écoles du service public et l'approfondissement du partage de bonnes pratiques.

#### Notes

[En savoir plus sur \[bercy.gouv.fr\]\(http://bercy.gouv.fr\)](#)



### Royaume-Uni : stratégie promouvant diversité et inclusion

De nouvelles initiatives vont être lancées dans le Civil service afin de le rendre encore représentatif de la société britannique : 50 conseillers vont être missionnés pour promouvoir les carrières dans les collèges et lycées, un travail sur l'attractivité va être fait avec cinq grandes collectivités fortement touchées par les difficultés sociales et 1 000 sortants de prison seront recrutés d'ici fin 2023, pour leur donner une seconde chance.

#### Notes

[En savoir plus sur \[civilservice.gov.uk\]\(http://civilservice.gov.uk\) \(en anglais\), \(traduction automatisée en français\)](#)



## Slovénie : baromètre de l'innovation dans la FP

Coordonner l'ensemble des actions menées en matière d'innovation, tel est l'objectif du baromètre que l'équipe innovativen.si a mis en place. En les recensant de façon suivie et structurée, il est plus aisé d'en analyser le niveau de mise en œuvre ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées. Pour y parvenir, un questionnaire détaillé - élaboré sur la base du [manuel de Copenhague](#) - sera envoyé à tous les responsables.

**« Mesurer régulièrement le niveau de maturité de tous les projets d'innovation est indispensable pour en optimiser l'efficacité et gagner en crédibilité »**

### Notes

En savoir plus sur [gov.si](#) (en slovène), (*traduction automatisée en français*)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Pays-Bas : nouvelle marque employeur

Se recentrer sur les centres d'intérêts partagés tant par les employeurs que par les candidats, c'est le positionnement qu'a choisi l'Etat. Il communique désormais sur les effets positifs d'une intégration réussie et les impacts sociétaux d'un emploi dans l'administration au sein duquel il est possible de se projeter. L'accent est également mis sur les conseils apportés pour aborder les processus de sélection dans les meilleures conditions.

#### Notes

En savoir plus sur [ubrijk.nl](http://ubrijk.nl) (en néerlandais), *(traduction automatisée en français)*



### Portugal : sensibilisation généralisée aux droits de l'Homme

Rappeler à tous les agents publics - quel que soit leur niveau hiérarchique - les fondamentaux en matière de droits de l'Homme est une priorité portée par le Gouvernement. Ce cours, organisé par l'opérateur national de formation (INA), vise à reconnaître l'importance de la diversité, à identifier les obstacles possibles aux situations interculturelles et à comprendre les valeurs, connaissances et attitudes nécessaires à une communication réussie.

#### Notes

En savoir plus sur [portugal.gov.pt](http://portugal.gov.pt) (en portugais), *(traduction automatisée en français)*



## France : lettre d'information du programme Mentor

En complément du site Internet et afin de le faire plus largement connaître, une lettre d'information trimestrielle voit le jour. Elle permet aux abonnés de garder le lien et constitue un excellent moyen pour découvrir les dernières formations publiées, les évolutions de la plateforme, les événements qui se déroulent sur le terrain, sans oublier le retour d'expérience de la communauté des acteurs illustrés par des témoignages.

« Une rubrique "paroles d'experts" sera consacrée à une thématique particulière ou à une problématique de formation spécifique »

### Notes

En savoir plus sur [fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr)





## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### OCDE : rapport sur l'avenir de la fonction publique

L'organisation internationale publie la première édition d'une nouvelle publication annuelle sur l'emploi public et le management, dans une vision orientée vers l'avenir. Le document fournit des informations pour aider les administrations grâce à des données et analyses comparatives, illustrées par des études de cas et commentaires d'experts. Les systèmes de leadership et modèles de recrutement font l'objet d'un développement particulier.

#### Notes

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



### Allemagne : renforcement de la parité pour les emplois de direction

Franchir un nouveau cap dans l'accès des femmes à la haute fonction publique doit devenir une réalité d'ici à 2025. Si le taux actuel est de 36 %, la nouvelle loi sur l'égalité des chances votée fin 2021 stipule qu'il devra atteindre à cette date l'exacte parité dans tous les services du ressort direct ou sous tutelle de la fédération. La mesure est également étendue à toutes les entreprises dans lesquelles l'État a une participation majoritaire.

#### Notes

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



## Norvège : offre de travail à domicile dans le numérique

Parce qu'ils comptent parmi les professionnels que le secteur public a le plus de mal à recruter, le Gouvernement choisit de proposer (uniquement) à ses futurs spécialistes du numérique de travailler à temps plein depuis leur domicile. Une fois en poste, ils doivent suivre une session de deux semaines de prise de fonctions dans l'un des deux sites (Oslo ou Trondheim). La démarche a déjà suscité un fort engouement auprès des postulants.

« *Nous avons mené une enquête parmi les candidats qui a montré que la moitié d'entre eux n'aurait pas postulé si cette proposition n'avait pas été faite* »

### Notes

En savoir plus sur [arbeidsgiver.dfo.no](http://arbeidsgiver.dfo.no) (en norvégien), (*traduction automatisée en français*)





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

### Belgique : conjuguer télétravail et situation de handicap

Télétravailler est - pour les personnes en situation de handicap - synonyme d'équipements supplémentaires afin de rendre, dans la mesure du possible, l'exercice de l'activité aussi facilité qu'au bureau. Un budget a été voté, prenant la forme d'un cofinancement à concurrence de 80 % du prix d'achat. Cette mesure a permis d'aider les employeurs à acheter le matériel et les logiciels, mais aussi d'adapter l'environnement de travail à domicile.

#### Notes

En savoir plus sur [fedweb.belgium.be](http://fedweb.belgium.be)



### États-Unis : un rôle accru pour l'action syndicale

Installé par le Gouvernement, un groupe de travail a formulé ses recommandations sur le dialogue social au sein de l'Administration fédérale. Les auteurs reconnaissent le besoin de changer de paradigme par rapport à la précédente mandature. Ce sont au total 70 mesures qui visent à tout mettre en œuvre pour améliorer la capacité des employés à exercer pleinement leurs droits syndicaux par l'intermédiaire d'organisations professionnelles.

#### Notes

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



## France : plan de secourisme en santé mentale

Généraliser le secourisme en santé mentale va devenir une priorité. Selon la circulaire qui vient d'être publiée, trois axes permettront de développer cette culture : des actions de sensibilisation afin de déstigmatiser les troubles psychiques, une formation s'adressant à des agents volontaires (qui exposeront leur motivation) et un recrutement de formateurs qui ont une connaissance des risques psychosociaux et une expérience en matière de formation.

**« Il s'agira de permettre à des agents de savoir repérer les troubles de santé mentale puis de conseiller, orienter, rassurer et agir »**

### Notes

En savoir plus sur [maire-info.com](http://maire-info.com)



## Les équipes RH de Vivendi s'engagent dans un dispositif au service du bien commun

Faire tache d'huile en **testant une méthode** pour mieux convaincre l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise de l'utiliser, c'est le **défi** que s'est fixé le groupe spécialisé dans les média et la communication.

Qui **mieux que les RH** pour réaliser cette expérimentation ? Des représentants de toutes les filiales se sont réunis pour participer à un **marathon** avec comme objectif d'aider trois associations (dont les moyens sont souvent limités) à **résoudre une problématique** bien concrète.

C'est le principe du « **Pro bono** » (1) que l'entreprise veut déployer progressivement au sein de ses entités. Même si la **pratique** a au début concerné les juristes, elle veut l'étendre à une plus large **palette de métiers**.

Selon l'initiateur de la démarche, elle présente un double avantage :

- en faisant **travailler ensemble** pour une **cause inspirante** des personnes qui ont peu d'opportunités de se côtoyer, une **émulation créatrice et productive** s'installe rapidement,
- les **bénéficiaires** qui ont été sélectionnés pour l'opération reçoivent un **livrable** dans lequel le diagnostic, les conseils et recommandations sont **structurés** pour assurer un réel gain de temps et une mise en œuvre efficace.

Un engagement collectif pour le **bien commun** qui ne peut que renforcer les valeurs de **solidarité** et d'entraide, et qui influe nécessairement tant sur la motivation que sur le bien-être.

<sup>1</sup> *Locution qui désigne un travail réalisé à titre gracieux par un professionnel à destination d'une organisation qui ne peut en supporter le coût.*

### Notes

En savoir plus sur [vivendi.com](http://vivendi.com)





## En Slovaquie, l'État veut reconquérir les fonctionnaires qui avaient choisi de partir

Selon une étude menée en 2018, la république d'Europe centrale figure avec quatre autres pays (1) dans la catégorie où les **flux de personnels** entrant et sortant (hors mises à la retraite) sont les plus importants. Le **Conseil de la fonction publique**, organe indépendant de coordination et de contrôle, a décidé de **se saisir de cette problématique** dès sa première année d'existence.

Il a diligenté une **enquête** approfondie pour déterminer précisément dans quels délais avaient lieu ces **départs**, mais aussi ce qui les motivait. Le fait de s'être vu proposer une **offre d'emploi plus attractive** est largement en tête et dans près de deux-tiers des cas, la cessation de fonctions intervient **avant un an**.

Viennent ensuite diverses causes liées au **manque de satisfaction** (sur les fonctions exercées, avec l'équipe et/ou le manager, voire plus globalement la stratégie de l'employeur).

Partant du principe que cette **première expérience** - a priori manquée - devait pouvoir être corrigée, il a été décidé de créer un **fichier** des agents publics démissionnaires à qui un nouveau poste **pourrait être proposé** en priorité.



RADA PRE  
ŠTÁTNU SLUŽBU

Une façon de donner une **seconde chance** à l'Administration pour convaincre celles et ceux qu'elles n'avaient **pas su retenir** lors de leur première embauche.

L'inscription dans cette base se fait uniquement avec l'**accord explicite** de l'intéressé(e). Aux données personnelles individuelles (état-civil, diplômes et qualifications) s'ajoutent simplement l'emploi occupé et le **motif** de la rupture contractuelle, un **élément important**

pour limiter les risques d'échec.

Trois périmètres existent désormais pour la **publication** des postes vacants et l'un d'entre eux (**interne +**) concerne directement cette **cible**. Ils peuvent ainsi candidater **sur un pied d'égalité** avec les personnels en activité.

On serait tenté de penser qu'ils ont « tourné la page » mais le **pari semble réussi** car force est de constater qu'ils sont déjà nombreux à répondre à l'appel pour **travailler à nouveau** dans le secteur public, dont **l'image** se trouve renforcée.

Bonne connaissance des fondamentaux et organisations hiérarchiques, intégration et prise de repères plus rapides, les **services recruteurs** y perçoivent également un réel avantage.

Une mission a été chargée **d'évaluer le dispositif** sur une base annuelle et de faire des **recommandations** pour l'améliorer et, si besoin, l'étendre à un plus vaste panel d'agents publics.

<sup>1</sup> Respectivement : la Bulgarie, la Hongrie, la Roumanie et la Suède (*Étude EUPACK*).

### Notes

En savoir plus sur [vlada.gov.sk](http://vlada.gov.sk) (en slovaque), (*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

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

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2022 / 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](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.