

vision RH

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

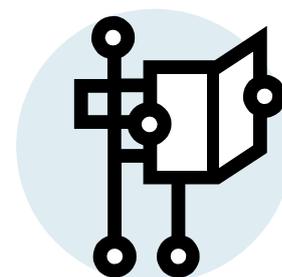


Numéro 4
avril 2018

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.



Dossier : l'innovation managériale au cœur de la transformation publique au Danemark

Innové afin d'améliorer le service rendu aux citoyens, mais aussi accompagner le changement que vivent les agents publics dans l'exercice de leurs missions, est une priorité qui s'inscrit dans la durée au Danemark. Depuis près de vingt ans, le pays modernise son administration, en encourageant toutes les initiatives qui peuvent contribuer à mettre en œuvre « l'État de demain » (*morgendagens Staten*) et elles ont été nombreuses : le Centre de l'innovation publique et le MindLab¹ en sont les deux principaux fleurons.

Dans son [plan national de réforme 2014-2020](#), le gouvernement a mis l'accent sur la transformation de son secteur public. Il s'agissait alors d'affirmer la volonté politique de soutien à des dispositifs performants, en les intégrant dans une stratégie qui favorise les synergies. Un **ministère de l'Innovation publique** a été créé en novembre 2016. La ministre, [Sophie Løhde](#), est à la tête d'une nouvelle administration constituée de quatre agences nationales pour un effectif total de 1 000 personnes : [Modernisation](#), [Digitalisation](#), [Informatique](#) et [Personnel](#).

Regrouper tous les acteurs de la transformation publique en donnant pleinement sa place aux

ressources humaines est une démarche innovante. Avec cette dernière étape, le Danemark a mis la fonction publique et l'ensemble des processus RH au cœur de l'évolution de son secteur public.

L'interaction entre les trois niveaux d'administration du pays (État, régions et communes) est fortement encouragée. En 2017, 131 cadres ont participé à un premier [programme d'immersion](#), afin de développer de nouveaux réseaux et mutualiser les bonnes pratiques.

Parmi les exemples de ce type de coopération et en matière de management, on peut citer le [Code d'excellence des cadres supérieurs et dirigeants](#). Résultat d'un travail de réflexion mené en collaboration avec des chercheurs, il vise à donner à l'encadrement des clés pour réussir dans un monde administratif en constante évolution. Plus qu'un ensemble de principes et de valeurs, le document est conçu comme un outil d'autoévaluation. Le manager est invité à répondre à des séries de questions relevant de situations concrètes dans chacun des [neuf domaines](#) identifiés par les auteurs. Des premiers éléments de réponse lui sont apportés sous la forme d'un retour d'expérience et il peut aussi

obtenir des conseils auprès d'une équipe de référents ministériels, formés spécialement.

Au sein du [MindLab](#)¹, le pionnier mondial des laboratoires d'innovation publique, on réfléchit avec les administrations aux solutions qui permettront d'améliorer et rendre plus efficace l'organisation du travail. Ateliers de co-construction par des équipes pluridisciplinaires, conception de nouveaux modèles prenant en compte les attentes de la population constituent le quotidien de la structure. [Thomas Prehn](#), son directeur, précise que la dimension du management est prise en compte par ses responsables de projet. À l'issue de l'expérimentation, le livrable contient des propositions sur la formation et l'encadrement dans les unités bénéficiaires.

La ministre prononcera le discours d'ouverture lors de l'édition 2018 du [sommet mondial de l'innovation publique](#) qui se tiendra à Singapour le 25 septembre prochain.

En savoir plus sur [coi.dk](#) (en anglais)

¹ Les activités du MindLab seront [intégrées au sein du Ministère du Commerce et de la Croissance](#) le 1^{er} mai 2018

Dans ce numéro :

Dossier : L'innovation managériale au cœur de la transformation publique au Danemark	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, digitalisation	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : Deloitte fait évoluer le mode d'évaluation de ses collaborateurs	4
Zoom : étude d'impact sur l'évaluation de la performance des agents publics en Europe	4

L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

Fonction publique, politique RH et innovation

Comment se positionne la France en matière d'emploi public ?

En mobilisant les données de l'OCDE et d'Eurostat, France Stratégie a réalisé un tableau de bord de l'emploi public comparant les niveaux d'administration de 19 pays. Il prend en compte non seulement les effectifs, mais également le volume des dépenses publiques et le recours à l'externalisation. Malgré les difficultés liées aux modes de gestion et aux périmètres, cette comparaison internationale aide à éclairer certaines pistes de réforme.

En savoir plus sur strategie.gouv.fr

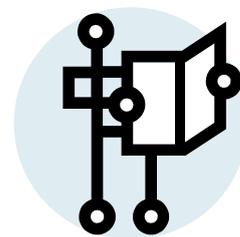
Une loi sur les départs vers le secteur privé en Pologne

Entrée en vigueur début mars, la nouvelle loi sur la transparence de la vie publique s'applique à l'Administration. Les deux principales dispositions sont la protection des lanceurs d'alerte (qui ne pourront être licenciés ou déplacés, ni faire l'objet de mesures disciplinaires) et l'interdiction faite aux agents publics d'exercer dans le secteur privé pendant une période de trois ans si l'agence nationale anticorruption signale un risque avéré de conflit d'intérêt.

En savoir plus sur cba.gov.pl (*en anglais*)

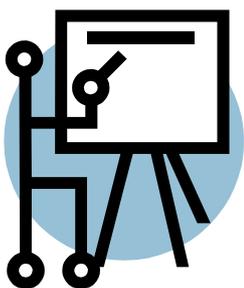
Élaboration d'un cadre commun pour la fonction publique à l'OCDE

La France et les autres États membres de l'OCDE participent à l'élaboration d'une recommandation sur l'encadrement et les aptitudes dans la fonction publique. Actuellement en cours de rédaction au sein du réseau de la gestion et de l'emploi publics, celle-ci pourrait être publiée par l'OCDE d'ici 2019. Juridiquement non contraignante, cette recommandation sera la première dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, impliquant une vision partagée des États membres. Elle synthétisera les principes communs de ressources humaines au service d'une fonction publique adaptée à ses missions, respectant ses valeurs et délivrant des services de qualité.



« Le non-respect du délai de trois ans entraînera une sanction financière allant jusqu'à 120 000 euros »

Recrutement, formation et compétences



Des mesures pour faire évoluer la formation des fonctionnaires en Allemagne

L'Institut fédéral pour la formation professionnelle a remis ses propositions au gouvernement pour faire évoluer la formation des fonctionnaires. Face aux difficultés de recrutement, il recommande de mettre l'accent sur trois axes : intensification de l'offre liée aux compétences numériques, développement de la formation continue pour augmenter les chances de promotion interne et reconnaissance externe par des certifications.

En savoir plus sur bibb.de (*en allemand*)

Rapport d'évaluation sur le recrutement anonymisé des agents publics au Canada

Au cours de l'année 2017, la Commission de la fonction publique a piloté - dans 17 organisations - une [expérimentation](#) de recrutement anonymisé (utilisé au Royaume-Uni depuis 2015). L'exercice a finalement montré que le taux de présélection des candidats variait assez peu pour les candidats de minorités visibles, alors qu'il diminuait sensiblement pour les autres candidats. Sa généralisation n'est donc, pour l'instant, pas envisagée.

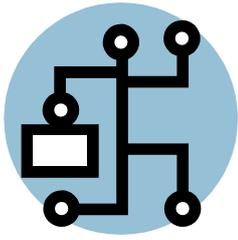
En savoir plus sur canada.ca

La démarche talents de la ville de Châlons-en-Champagne

Première démarche de cette nature visant à détecter les talents dans une collectivité territoriale : la municipalité souhaitait élargir le champ des possibles pour les agents en recherche de reconversion ou de mobilité. Trois « référentes talents » ont été formées au service RH et un protocole d'accompagnement personnalisé a été mis en place. Les premiers résultats sont là : sur 68 agents volontaires, près de la moitié a pu changer de poste.

En savoir plus sur talentreveal.com

→ *« Le recrutement anonymisé réduit considérablement le taux de sélection des candidats issus de minorités non visibles »*



Management et encadrement supérieur, digitalisation

Refonte de la définition des postes et de l'évaluation aux Pays-Bas

Accroître la transparence, favoriser la mobilité interservices, gagner en lisibilité en utilisant un référentiel unique, tels ont été les objectifs de l'administration lorsqu'elle a conçu son nouveau système intégré de GRH. Elle a ainsi redéfini, en parallèle, l'ensemble des postes et son système d'évaluation des agents. Les parcours professionnels sont fluidifiés et une [application](#) permet, sur la base d'algorithmes, de faire des projections de carrière.

En savoir plus sur functiegebouwrijksverheid.nl (en néerlandais)

Un plan d'incitation au management innovant au Portugal

Fort du succès obtenu par le dispositif d'intéressement collectif mis en place il y a deux ans, le gouvernement va le décliner dans les RH. Ainsi, les managers qui innoveront dans l'encadrement et la gestion de leurs équipes, percevront une prime supplémentaire dès lors que des résultats significatifs et mesurables peuvent être constatés. L'objectif est de créer un « écosystème » dans lequel tous les leviers de motivation sont réunis.

En savoir plus sur portugal.gov.pt (en portugais)

Partage d'expérience grâce à l'académie du leadership au Royaume-Uni

L'initiative est portée au plus haut niveau du *Civil Service britannique* et vise à soutenir les futurs cadres dirigeants dans leur évolution vers des fonctions à haute responsabilité. L'académie a construit ses modules de formation sur l'apprentissage par les pairs. Retours et partages d'expérience, immersion avec participation aux décisions, mentorat et accompagnement personnalisé sont les composantes de ce programme d'excellence.

En savoir plus sur gov.uk (en anglais)

« L'académie permet avant tout de se concentrer sur ce que nous pouvons apprendre les uns des autres »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Premier accord du secteur public indexé sur la croissance en Espagne

Gouvernement et syndicats de la fonction publique ont signé un accord, appelé « paquet social », qui fixe notamment l'augmentation de la rémunération des agents pour trois ans. Première en Europe, une part est fixe et l'autre variable, indexée sur la situation économique du pays. Concrètement, aux 6,12 % acquis et cumulés sur la période, s'ajouteront 1,30 % si le taux de croissance est de 3,1 % en 2018, puis de 2,5 % en 2019 et 2020.

En savoir plus sur minhap.gob.es (en espagnol)

L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle améliore la performance aux États-Unis

Une [étude](#) récente montre que les agents qui bénéficient de dispositifs contribuant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle améliorent nettement leur performance, font état d'une plus grande satisfaction au travail et d'un niveau d'engagement plus élevé. Au vu de ces bons résultats, l'administration fédérale a annoncé qu'elle allait démarrer une campagne de sensibilisation à l'intention des managers.

En savoir plus sur opm.gov (en anglais)

Enquête de satisfaction au périmètre élargi dans l'administration fédérale suisse

L'administration de la Confédération mène une enquête de satisfaction auprès de ses personnels tous les trois ans. Les questions posées sur le rôle joué par la hiérarchie, les perspectives d'évolution et l'impact sur la santé vont servir à déterminer les éléments du cadre professionnel qui ont une incidence directe sur le comportement orienté vers les objectifs. Participation en hausse (68 %, soit 5 points de plus qu'en 2014).

En savoir plus sur admin.ch

« Depuis la dernière enquête, on constate une assez nette amélioration dans de nombreux domaines »



Secteur privé : Deloitte fait évoluer le mode d'évaluation de ses collaborateurs

Comme plusieurs grandes entreprises, Deloitte a mis fin à l'entretien annuel d'évaluation, jugé inefficace par plus de la moitié des sondés selon une [enquête interne](#). Il ne permet plus d'évaluer la performance des collaborateurs, rythmée par des projets infra-annuels. Tous souhaitent plus de retour d'expérience et d'information sur les perspectives de carrière.

Le nouveau mode d'évaluation se décline en deux volets :

- une évaluation en continu, à l'issue de chaque projet et au moins tous les trois mois. Le retour se fonde sur la réalisation des objectifs fixés en début d'année
- une série de quatre questions auxquelles le supérieur répond. Celles-ci ont été élaborées afin

d'objectiver les impressions de l'évaluateur : « Connaisant les performances de ce collaborateur, et si c'était mon argent, lui donnerais-je le bonus le plus important ? », « Est-ce que je souhaite qu'il travaille encore dans mon équipe ? », « Est-il en risque de sous-performance ? » et « Pourrait-il être promu aujourd'hui ? ».

L'ensemble donne lieu à une seule

note annuelle, déterminée lors d'une réunion de consensus où l'agent est représenté par un conseiller.

Une consultation interne a montré que les employés étaient satisfaits de ce processus, qu'ils considèrent pour la majorité d'entre eux comme transparent et juste.

En savoir plus sur hbr.org (en anglais)

Zoom : étude d'impact sur l'évaluation de la performance des agents publics en Europe

Les administrations publiques des États membres de l'Union européenne, réunies au sein du réseau [EUPAN](#), s'attachent à faire fructifier la coopération entre elles en partageant points de vue, expériences et meilleures pratiques sur des sujets et domaines d'intérêt commun.

Dans ce cadre, une étude portant sur l'évaluation de la performance des agents publics a été réalisée lors de la [présidence slovaque](#) (2^e semestre 2016).

Se fondant sur plusieurs travaux de recherche publiés pendant la décennie (impact du contexte social, motivation des fonctionnaires, approche de la génération Y sur le travail, notion d'équité, utilisation de l'information relative à l'évaluation de la performance), l'auteure a étudié l'impact de ces différents facteurs.

Une enquête a été menée auprès des 28, auxquels se sont ajoutés l'Union européenne, la Norvège,

la Serbie et la Suisse. Tous, à l'exception de l'Autriche, ont rendu l'évaluation individuelle de la performance des agents obligatoire même si, pour quatre d'entre eux, la mise en application est assez récente (Espagne, Grèce, Luxembourg et Slovaquie). 24 pays ont prévu des sanctions en cas de refus (majoritairement disciplinaires, financières dans deux pays).

L'analyse des données a permis de dresser un état des lieux exhaustif du processus d'évaluation de la performance et de dégager les évolutions majeures du dispositif. On note que :

- 1/3 des pays utilisent désormais un modèle intégrant une part d'auto-évaluation
- le supérieur hiérarchique immédiat n'est plus l'unique évaluateur que dans 1/4 des pays (avec une nette progression de l'implication des services RH)
- de nouvelles formes d'évalua-

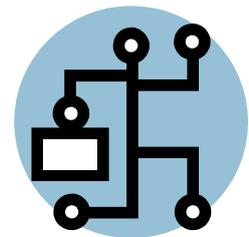
tion émergent (180 / 360°, par les pairs)

- l'analyse de la performance collective existe dans 9 pays mais seuls 3 la lient à l'évaluation individuelle
- 2/3 des pays ont introduit des mesures permettant d'associer l'évalué (fixation des objectifs, propositions d'amélioration)
- le nombre de pays utilisant un système de rémunération à la performance a doublé.

Les cadres dirigeants ont, en général, un système d'évaluation propre. Toutefois, dans deux pays ils sont les seuls à être évalués et dans trois autres ils ne le sont pas du tout.

Selon l'auteure, un effort important reste à faire sur la formation des évaluateurs qui n'est obligatoire que dans 11 pays.

En savoir plus sur eupan.eu (en anglais)



www.fonction-publique.gouv.fr



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 : **Jean-Marc CHNEIDER**

Coordonnateur de la publication : **Jean-François ADRIAN**

Equipe de rédaction du présent numéro : **Jean-François ADRIAN, Mathilde DOMENACH-SENECAT**

Conception et rédaction : Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale

© DGAFP 2018 / N° ISSN : 2606-7528 / [Abonnement](#) / [Contact](#) / [Twitter @DGAFP_visionRH](#)

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP. La reproduction est autorisée avec mention de la source.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données à caractère personnel qui vous concernent. Ce droit peut être exercé par courriel à l'adresse suivante (contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr) ou par courrier postal adressé à la DGAFP – 139, rue de Bercy - 75012 Paris.