

vision RH

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

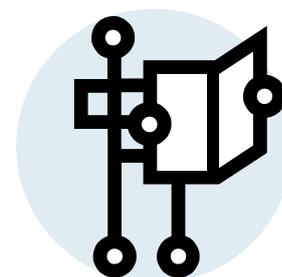


Numéro 6
juin 2018

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 : prévention des conflits d'intérêt, tour d'horizon des bonnes pratiques

À l'heure où les parlementaires français débattent sur le [projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »](#) qui vise la création de passerelles entre les secteurs public et privé, que font les principaux pays pour réglementer ces mouvements horizontaux de personnels, appelés « phénomène des [revolving doors](#) » (*portes tournantes*) et présentés comme « devant contribuer au dynamisme du marché de l'emploi et au développement des qualifications et des compétences ? »

Quinze ans après la [recommandation de l'OCDE sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêt dans le secteur public](#), le sujet reste l'une des priorités de l'organisation internationale. Les gouvernements de ses États membres font évoluer leurs dispositifs afin de répondre aux nouveaux défis de l'intégrité publique, qui reste la préoccupation majeure des citoyens selon une [étude menée en 2017](#).

Faut-il généraliser, voire allonger le temps imposé avant de rejoindre le secteur privé ? Cela doit-il s'appliquer indifféremment à tous les agents publics ? Quelles procédures de contrôle, mais aussi quelles sanctions mettre en place ?

Si la quasi-totalité des pays ont institué l'obligation (ou la recommandation) faite à l'agent d'informer son administration d'un départ vers le secteur privé et de l'activité qu'il va y exercer, seuls [deux-tiers d'entre eux imposent des délais d'attente et/ou périodes de restriction](#) (de moins d'un an en Autriche à cinq ans en Allemagne).

En Espagne, cette mesure ne concerne que les hauts fonctionnaires tandis qu'aux [États-Unis](#) et au Royaume-Uni, elle est appréciée selon l'ancienneté et/ou la nature des fonctions exercées.

Certains pays indemnisent les agents. C'est le cas de la [Finlande](#) qui verse la rémunération de l'agent pendant un an.

Rares sont, en revanche, les pays qui publient les décisions autorisant le départ vers le secteur privé : le [Royaume-Uni](#) et, plus récemment, l'[Espagne](#) mettent en ligne les données nominatives relatifs aux avis favorables.

Un contrôle effectif, mais avant tout efficace, du bon respect des règles en matière de prévention des conflits d'intérêt reste le point à améliorer dans les dispositifs nationaux, selon l'OCDE : il est souvent laissé à l'initiative du service dans lequel l'agent a tra-

vaillé, qui ne dispose, en général, que d'assez peu de moyens.

Outre les sanctions financières qui sont prononcées à l'encontre des contrevenants (comme en [Pologne](#), très récemment), certains pays ont choisi d'autres leviers d'action : en [Allemagne](#), l'agent, visé par une procédure disciplinaire, perd automatiquement ses droits à la retraite de fonctionnaire (ceux-ci sont transférés au régime général) et en [Italie](#), l'agent se voit interdire à vie l'inscription à un registre professionnel ou du commerce.

Parmi les mesures innovantes, on peut citer les [lignes directrices applicables aux agents publics en Norvège](#) : elles imposent qu'une clause relative aux conflits d'intérêt soit ajoutée dans le contrat de travail, assortie de dommages et intérêts conventionnels en cas de non respect des obligations déontologiques. Un instrument qui, selon l'OCDE, responsabilise les (trois) parties prenantes et contribue à une sécurisation des parcours publics-privés.

En savoir plus sur [oecd.org](#) (*en anglais*)

Dans ce numéro :

Dossier : prévention des conflits d'intérêt, tour d'horizon des bonnes pratiques	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 : mentorat inversé et comités exécutifs inspirationnels, la transmission intergénérationnelle est en marche	4
Zoom : vers la généralisation de la rémunération fondée sur la performance pour les agents publics	4

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

Fonction publique, politique RH et innovation

Avancement des travaux de l'OCDE sur l'engagement des fonctionnaires

La France participe au groupe de travail que l'OCDE a mis en place en 2017 sur l'engagement des agents publics. L'objectif est de mettre en place un questionnaire-type permettant de mesurer l'engagement des agents de la fonction publique. La majorité des Etats membres de l'OCDE – le Canada, l'Allemagne, l'Angleterre, les Pays-Bas, etc. – soumettent à échéance régulière ce type de questionnaire à leurs agents publics.

En savoir plus sur oecd.org

Ouverture d'une concertation sur la rémunération des agents publics en Irlande

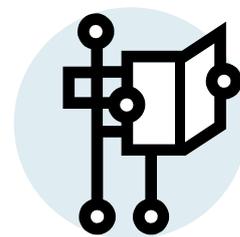
Depuis 2010 (après la crise), les salaires de tous les agents nouvellement recrutés dans secteur public ont été diminués de 10 %. Ils représentent aujourd'hui 19 % des effectifs. Face à la reprise de la croissance, le gouvernement envisage de supprimer cette inégalité – qui a eu des effets sur l'attractivité – et de revenir aux anciennes grilles de rémunération en contrepartie du gel d'une partie des augmentations prévues.

En savoir plus sur oireachtas.ie (en anglais)

Présentation du premier bilan de la loi *Madia* en Italie

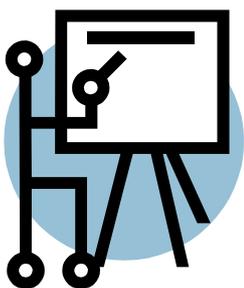
Un peu moins de trois ans après sa promulgation, les autorités dressent un premier bilan de la loi de réforme de l'administration publique. Outre la poursuite de la baisse des dépenses en matière d'emploi public imputable à une nouvelle rationalisation des effectifs (7 % non remplacés en dix ans), la principale nouveauté est le net recul de l'absentéisme abusif (40 procédures de licenciement pour ce motif sont en cours).

En savoir plus sur forumpa.it (en italien)



« Nous devons prendre un accord juste pour tous et qui ne mettra pas en péril la nouvelle stabilité budgétaire du pays »

Recrutement, formation et compétences



« Nous avons créé un dispositif commun pour accélérer la transformation du monde de la formation »



Un SIRH unifié pour faciliter la mobilité de l'administration fédérale américaine

C'est le nouveau grand projet que pilote OPM, la DRH de l'administration : remplacer les systèmes d'information RH des agences fédérales et départements ministériels par un système unifié. Le nouvel outil, qui contiendra une base unique de l'ensemble du personnel de l'État, doit permettre d'accroître la mobilité interservices. Le cahier des charges prévoit que le prototype livré par le prestataire utilisera la technologie de la *blockchain*.

En savoir plus sur federaltimes.com (en anglais)

Formation des « hauts potentiels » de l'administration aux Pays-Bas

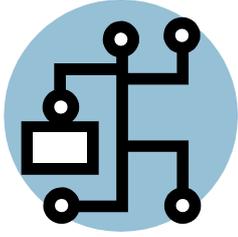
Pour l'administration néerlandaise, il ne suffit pas d'attirer les jeunes « meilleurs talents », il faut tout mettre en œuvre pour qu'ils aient envie de rester. Elle inaugure un programme de formation pour les « hauts potentiels ». Par cette initiative, les concepteurs veulent développer les compétences personnelles (créativité, leadership) qui permettront aux participants de devenir les acteurs du changement dans leurs services.

En savoir plus sur bestuursacademie.nl (en néerlandais)

France apprenante : création d'un espace commun de formation innovante

Vingt-quatre acteurs de la formation – Ecole 42, Openclassrooms, Numa, le Lab Rh, etc – se sont regroupés au sein de France Apprenante pour valoriser de nouveaux modes de formation. Ils se fixent un objectif de 20 % des budgets de formation des entreprises consacrés à des offres innovantes. Le collectif s'adresse également aux collectivités désireuses de s'engager sur leur transformation numérique dans une logique d'investissement public-privé.

En savoir plus sur franceapprenante.com



Management et encadrement supérieur, digitalisation

Nouveaux outils d'évaluation à la fonction publique fédérale canadienne

La Commission de la fonction publique complète le dispositif d'évaluation des cadres supérieurs et dirigeants – ainsi que celui de plusieurs acteurs RH, dont les conseillers en orientation – en y ajoutant des exercices de simulation. Ce dispositif s'inscrit dans une démarche d'évolution des fonctions managériales et doit permettre de mieux évaluer la capacité à trouver des solutions pour résoudre des situations concrètes.

En savoir plus sur canada.ca (en anglais)

Comment réduire la tension sur les métiers du numérique au Royaume-Uni ?

Pour faire face aux difficultés rencontrées dans la filière numérique de la fonction publique au Royaume-Uni et en améliorer l'attractivité, GDS – l'agence nationale du numérique – a mis en place plusieurs dispositifs dont la création de binômes entre un senior expérimenté et un nouvel arrivant, des kits d'apprentissage autonome et des programmes spécifiques dédiés à la reconversion vers les métiers du numérique.

En savoir plus sur ukauthority.com (en anglais)

RGPD : l'administration fédérale suisse crée sa propre messagerie instantanée

Alors que de nombreux responsables de la protection des données se posent la question sensible de l'utilisation faite par les messageries instantanées – telles que WhatsApp – des informations collectées (contacts, localisations), l'administration helvétique a décidé d'en interdire l'utilisation sur les smartphones professionnels et de développer sa propre application mobile multiplateforme, qui sera mise en service à l'automne.

En savoir plus sur aargauerzeitung.ch (en allemand)

« Aucune ambiguïté : en utilisant les messageries instantanées, on viole les droits de ses contacts qui n'en sont pas utilisateurs »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Projet de directive européenne sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle

La [proposition de directive](#) présentée par la Commission fixe de nouvelles normes ou des normes minimales plus élevées de manière à créer plus de convergence entre les États membres, en préservant et en étendant les droits que sont le congé de paternité, le congé parental rémunéré, le congé d'aidant ainsi que des formules souples de travail visant à inclure les aidants et augmenter leur niveau de protection.

En savoir plus sur consilium.europa.eu

Interdiction confirmée du droit de grève pour les fonctionnaires en Allemagne

Quatre professeurs fonctionnaires contestaient devant le Tribunal constitutionnel fédéral la rupture d'égalité en matière de droit de grève avec leurs collègues contractuels. Les juges ont rendu leur décision et confirmé l'interdiction en argumentant que « Le droit de grève des fonctionnaires déclencherait une réaction en chaîne qui affecterait la structure même et les principes fondamentaux de la fonction publique ».

En savoir plus sur bundesverfassungsgericht.de (en allemand)

Lab-O : les nouvelles façons de travailler du laboratoire des services de l'État en Occitanie

Initiative de la préfecture de région, le Lab-O permet aux agents des services de l'État de découvrir et d'expérimenter de nouvelles manières de travailler. Pour ce faire, il propose diverses activités dans des lieux inspirants et au cœur de l'écosystème de la transformation : visites d'incubateurs de start-ups, appui à la conception et à l'organisation d'ateliers créatifs et participatifs, accompagnement à la conduite de projets innovants.

En savoir plus sur prefectures-region.gouv.fr



« Le droit fondamental à la liberté d'association a constitué un obstacle aux principes traditionnels de la fonction publique »

Secteur privé : mentorat inversé et comités exécutifs inspirationnels, la transmission intergénérationnelle est en marche

Inventé par Jack Welsh, alors patron de General Electric, le [mentorat inversé](#) (*reverse mentoring*) gagne sans cesse du terrain. De nombreuses entreprises du CAC 40 l'ont intégré dans leurs pratiques, à l'instar du groupe Axa qui l'a déployé à grande échelle.

Décloisonner les générations pour réussir la transformation numérique, le concept est devenu une

évidence pour l'assureur français et 1^{er} groupe mondial du secteur. Tous les employés sont invités à participer au [programme](#), selon la familiarité de chacun avec les outils digitaux.

Les *jeunes* apportent leur expertise à des *anciens* autour de séances d'initiation et de perfectionnement mensuelles ou bimensuelles, favorisant ainsi les

interactions entre collaborateurs de différentes générations.

Sur cette même dynamique, un autre grand groupe français, Accor, s'est doté du premier [comité exécutif inspirationnel](#) (*shadow comex*).

Cette instance consultative est composée de jeunes cadres âgés de 25 à 35 ans, représentant les

différents métiers de l'entreprise.

Ils se voient confier tous les sujets pour qu'ils puissent faire part de leurs points de vue, des décisions stratégiques qu'ils auraient prises. L'objectif est de croiser les regards et de mutualiser des compétences, à la fois expérimentielles et visionnaires.

En savoir plus sur axa.com et accorhotels.group

Zoom : vers la généralisation de la rémunération fondée sur la performance pour les agents publics

Représentant souvent [une grande partie des dépenses de l'Etat](#), la rémunération des agents publics reste un élément-clé de la gestion des ressources humaines. La répartition entre ses différentes composantes (fixes et variables), les modes d'augmentation et la part d'individualisation sont autant d'indicateurs qui permettent de déterminer son positionnement et la marge de manœuvre dans les finances publiques.

Une [étude](#) menée récemment par l'OCDE présente l'éventail des politiques de rémunération et met en lumière la part liée à la performance (RFP). Une tendance qui progresse et concerne [aujourd'hui une majorité \(4/5^e\) des pays](#).

L'auteur constate la difficulté à comparer les systèmes nationaux, qui restent impactés par les modèles de fonction publique (carrière ou emploi) et sont le reflet de la façon dont les gou-

vernements transposent et adaptent les pratiques initiées dans le secteur privé.

Un [indice de mise en œuvre de la RFP](#) a été construit. Il prend en compte plusieurs critères : existence d'un mécanisme et catégories de personnels concernées, part de la rémunération annexe, incidence sur l'évolution de carrière.

Le Danemark et le Japon sont les deux pays qui appliquent cet instrument comme un véritable outil actif de gestion en utilisant des mesures fortement incitatives (combinant primes ponctuelles et hausses de traitement) pouvant aller jusqu'à 40 % de la rémunération et concernant la plupart des agents.

En Italie, le déploiement de la RFP, sur une base individuelle, s'est heurté pendant plusieurs années à une forte résistance. Le gouvernement a décidé d'introduire début 2018 un [modèle](#)

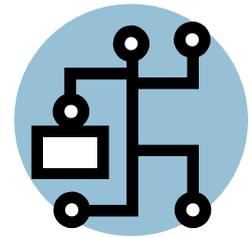
[mixte](#) alliant performances individuelle et collective.

Au Royaume-Uni, suite aux recommandations du [rapport Hutton](#), le gouvernement a mis en place en 2017 un double système de complément de rémunération, lié à la performance de l'agent sur ses missions d'une part, et à des contributions exceptionnelles d'autre part, ce qui permet de valoriser les travaux en mode projet.

En Suisse, la RFP est individualisée mais n'est pas une prime. Un [pourcentage d'augmentation](#) est attribué en fonction de l'évaluation et permet à l'agent de progresser plus rapidement sur sa grille de rémunération.

En 2017, seuls 11 pays sur 35 avaient définitivement supprimé l'avancement automatique à l'ancienneté.

En savoir plus sur oecd.org



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](#)

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 au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée. Vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression des données 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.