

# vision RH

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

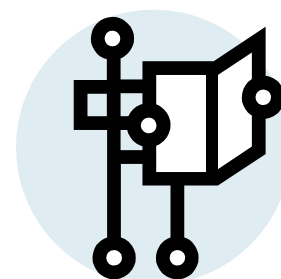


Numéro 10  
décembre 2018

**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 : la gestion des compétences au service de la mobilité des agents publics

Dans un contexte de transformation des administrations, la [gestion des compétences se retrouve au cœur de la modernisation de l'emploi public](#). Mieux connaître le profil des agents, c'est être en mesure de les accompagner dans le déroulement de leur parcours professionnel, mais aussi de mieux anticiper l'évolution des organisations.

Comme la [France](#) depuis 2011, quasiment tous les pays membres de l'OCDE ont, à ce jour, élaboré un document de référence (cadre général, dictionnaire, répertoire) définissant les compétences requises pour les postes du secteur public. Dans certains pays ([Autriche](#), [Danemark](#) et [Pays-Bas](#)) il ne concerne toutefois que les cadres dirigeants. En [Suisse](#), il est l'outil d'un programme [de développement des personnels](#).

Si cet instrument a été, dans la plupart des cas, produit en interne par un groupe d'experts, trois pays ([Belgique](#), [Canada](#) et [Corée du Sud](#)) l'ont conçu dans une démarche participative associant directions RH, organisations professionnelles et personnes qualifiées (p. ex. du monde académique).

Le référentiel de compétences facilite la description et la classifi-

cation des postes. Grâce à une structure par niveau et détail des compétences valorisables par la validation de l'expérience acquise, il devient possible de [modéliser](#) des parcours-type de carrière, pour répondre à des stratégies qui peuvent être assez différentes. C'est ce qu'ont fait récemment les Pays-Bas et le Royaume-Uni : l'Administration néerlandaise a, dans le cadre de la [refonte de son système de GRH](#), mis à la disposition des agents une [application](#) qui, sur la base d'algorithmes, permet de faire des simulations d'évolution très ouvertes en termes de mobilités, le *Civil Service* britannique a, sur la base de son [cadre de compétences rénové](#), opté pour la définition de filières professionnelles ([NSIC](#), [RH](#), [budgétaire](#)) et souhaite fidéliser les agents en leur proposant une reconnaissance de leur qualification grâce à une certification.

Au-delà des démarches de mobilité initiées par les agents, la gestion des compétences doit devenir [proactive](#) afin de réussir l'adéquation entre personnels et postes. Cette nouvelle étape implique que le service RH puisse [utiliser les informations](#) figurant dans le profil de l'agent pour lui faire des propositions ciblées.

En Allemagne, l'actualisation des

compétences est fortement recommandée pour se conformer à l'obligation de mobilité (tous les 5 ans), prise en application de la [directive fédérale](#) relative à la prévention de la corruption.

Mais l'utilisation fine et le croisement de données sont déjà utilisés par certains pays pour détecter des potentiels et constituer des viviers de candidats, une méthode qui sera peut-être la solution pour pourvoir certains métiers « en tension » : la nouvelle plateforme « [Nuage de talents](#) » de l'Administration fédérale canadienne vise précisément cet objectif.

Toujours à la pointe en matière d'utilisation des nouvelles technologies, l'Estonie a annoncé qu'elle [examinait les possibilités de l'intelligence artificielle](#) pour optimiser plusieurs processus administratifs internes, dont le recrutement de ses agents. La [loi sur la Fonction publique estonienne](#) comporte une disposition qui permet à tout fonctionnaire d'effectuer, à deux reprises au cours de la carrière, une mobilité dans une autre administration, dans le but particulier d'acquérir de nouvelles compétences.

En savoir plus sur [eupan.eu](#) (en anglais)



### Dans ce numéro :

Dossier : la gestion des compétences au service de la mobilité des agents publics	1
Actualité RH - Fonction publique, politique RH et innovation	2
Actualité RH - Recrutement, formation et compétences	2
Actualité RH - Management et encadrement supérieur, numérique	3
Actualité RH - Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail	3
Secteur privé : <i>Graduate Digital</i> , le programme de formation des futurs cadres de Carrefour avec immersion en startup	4
Zoom : valorisation de l'emploi des seniors dans le secteur public, une priorité pour la Finlande	4

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

### Fonction publique, politique RH et innovation

#### Nouvelle loi sur la fonction publique en Lituanie

Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, une [nouvelle loi](#) sur la Fonction publique entrera en vigueur dans l'État balte. Parmi les modifications figurent le recrutement (centralisé avec obligation de publier tous les postes), la refonte de la rémunération (intégration de certaines primes liées à la qualification) et l'évaluation. Des contrats de mentorat de 2 ans maximum seront proposés aux retraités (âgés de 65 ans et plus) qui transmettront leurs connaissances.

En savoir plus sur [vtd.lrv.lt](http://vtd.lrv.lt) (en lituanien)

#### Retraite alignée sur le secteur privé pour les fonctionnaires autrichiens

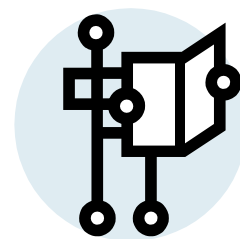
Bénéficiant jusqu'alors d'un régime spécifique, les fonctionnaires autrichiens voient le calcul de leurs droits à pension évoluer. Seront concernés les agents nés après 1955. S'ils sont nés avant 1976, le mode de calcul actuel vaudra pour les années jusqu'à 2005 et le nouveau s'appliquera aux années suivantes. S'ils sont nés après 1976, les droits acquis seront entièrement transférés dans le nouveau système (appliqué déjà aux contractuels).

En savoir plus sur [oeffentlicherdienst.gv.at](http://oeffentlicherdienst.gv.at) (en allemand)

#### Le système d'innovation de la fonction publique du Canada

Première enquête réalisée par l'OCDE sur un système d'innovation du secteur public dans un pays qui cherche de façon constante à instaurer une culture et une pratique de mesure, d'évaluation et d'innovation dans la conception et la mise en œuvre de ses politiques publiques. Au niveau de la fonction publique, on peut noter le programme « [Agents libres](#) » et la démarche de « Leadership inter organisationnel ».

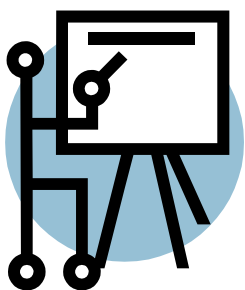
En savoir plus sur [oecd.org](http://oecd.org)



« Afin de répondre aux attentes croissantes des Canadiens, nous devons accélérer la modernisation et le renouvellement »



### Recrutement, formation et compétences



#### Vers une centralisation du recrutement des agents publics portugais

De nouvelles dispositions relatives au recrutement vont modifier la loi relative à l'emploi dans le secteur public et doivent rationaliser les ressources humaines et financières au sein de l'Administration. L'[INA](#) (Direction générale de la formation) devient l'organisme centralisateur. Elle sera chargée de la publication des appels à candidatures, de l'harmonisation des procédures de sélection et de la composition des jurys.

En savoir plus sur [portugal.gov.pt](http://portugal.gov.pt) (en portugais)

#### Formation mixte en classe inversée à l'Académie d'administration de Berlin

Afin de répondre à la demande croissante tout en tenant compte des limites imposées par ses capacités d'accueil, l'Académie berlinoise (qui assure la formation des 110 000 agents publics du Land) a choisi la méthode du *blended learning* qu'elle associe au principe de la classe inversée : les apports théoriques se font à distance et les séances en présentiel sont réservées aux exercices pratiques, réalisés en groupe.

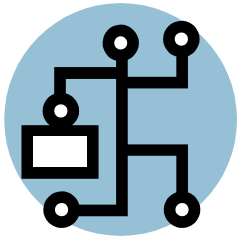
En savoir plus sur [berlin.de](http://berlin.de) (en allemand)

#### Sydney donne la priorité à l'égalité femme / homme

La principale ville australienne s'est engagée dans une démarche forte en matière de parité qui produit des résultats. Afin de diminuer l'impact financier des interruptions de carrière pour élever des enfants, qui concernent majoritairement les mères, elle prend à sa charge les cotisations retraite pendant la partie non rémunérée du congé parental (34 semaines sur 52). Il est à noter que maire, DGS et DRH sont des femmes.

En savoir plus sur [cityofsydney.nsw.gov.au](http://cityofsydney.nsw.gov.au) (en anglais)

→ « Nous attachons une grande importance à la coordination parfaite entre phases d'apprentissage et médias utilisés »



## Management et encadrement supérieur, numérique

### Certification de la performance pour la fonction publique américaine

Un nouveau dispositif ([Certification 2.0](#)) va être déployé par OPM (DRH de l'État fédéral) en janvier 2019 et concerne l'évaluation et la rémunération à la performance des cadres supérieurs. Les agences fédérales qui se conformeront aux règles de transmission annuelle des données ne devront plus transmettre de plan de performance et disposeront d'une plus grande flexibilité pour déterminer et attribuer les bonus annuels.

En savoir plus sur [opm.gov](http://opm.gov) (*en anglais*)

### Réforme pour les dirigeants publics en Italie

Le Gouvernement s'apprête à modifier la gestion de ses cadres dirigeants. La sélection sur les emplois sera du ressort de l'École nationale d'Administration. L'évaluation des compétences et de l'expérience acquise aura le même poids, que les postulants soient issus du secteur public ou privé. Autre mesure : un taux anormal d'absentéisme sera considéré comme une faute managériale et aura des conséquences dans la poursuite de sa carrière.

En savoir plus sur [funzionepubblica.gov.it](http://funzionepubblica.gov.it) (*en italien*)

### e-Saram, le SID-RH de l'administration publique coréenne

Pour définir sa politique RH et gérer ses effectifs, l'Administration sud coréenne s'est dotée d'un système d'information mixte (décisionnel et de gestion). Afin de répondre aux nouveaux besoins, tant des managers que des agents, elle a développé une application mobile qui répond à la même logique en permettant aux responsables de piloter les RH de leur unité et aux employés d'avoir accès aux fonctionnalités les plus courantes.

En savoir plus sur [mpm.go.kr](http://mpm.go.kr) (*en anglais*)

→  
« Un système de rotation est introduit : les dirigeants ne pourront être renouvelés qu'une seule fois sur leur poste »

## Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

### Une aide à l'aménagement du temps de travail pour les fonctionnaires britanniques

Le *Civil Service* souhaite apporter une aide aux agents (dont le nombre a été estimé à 23 %) qui doivent concilier vie professionnelle et soins à des proches. Pour ce faire, il a mis en place le « [Carer's Passport](#) ». Remis à l'agent, il permet de documenter les aménagements qui lui sont nécessaires. L'objectif est de minimiser le besoin de renégocier ces éléments de flexibilité en cas de changement de poste, d'administration, voire de responsable.

En savoir plus sur [civildservice.gov.uk](http://civildservice.gov.uk) (*en anglais*)

### Étude sur les évolutions du dialogue social dans le secteur public en Europe

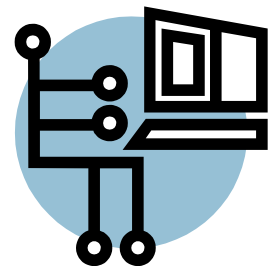
Réalisée par l'Organisation internationale du travail, dans le cadre du Forum mondial sur les négociations collectives dans le secteur public, cette étude analyse la réglementation et la pratique du dialogue social dans la fonction publique dans les États membres de l'Union européenne, en se concentrant sur les formes de dialogue social et les évolutions intervenues dans la période qui a suivi la crise économique et financière.

En savoir plus sur [ilo.org](http://ilo.org) (*en anglais*)

### Aménagement des espaces au Conseil départemental du Val d'Oise

Un appel à projets « locaux innovants » a été lancé par le département francilien auprès de ses agents pour transformer son site principal datant des années 1980. Parmi les propositions qui seront faites, six seront présélectionnées et les équipes seront accompagnées pendant quatre mois pour travailler à leur projet. Trois d'entre elles seront retenues et les travaux débuteront à l'été 2019. le Conseil a voté une somme de 500 000 euros pour cette opération.

En savoir plus sur [valdoise.fr](http://valdoise.fr)



←  
« Des équipes présenteront une proposition en expliquant leur organisation et les limites qu'elles y voient »

## Secteur privé : *Graduate Digital*, le programme de formation des futurs cadres de Carrefour avec immersion en startup

Former les hauts potentiels aux techniques particulières mises en œuvre dans les startups, souvent qualifiées de « laboratoires de l'innovation », tel est le concept de [programme immersif](#) mis au point par Carrefour, le n° 1 de la grande distribution en Europe, pour former ses futurs cadres dirigeants.

Cette formation de deux ans se déroule en quatre étapes :

- après un séminaire d'intégration de 15 jours, ils réalisent au sein de l'enseigne une mission longue (9 mois) sur des projets e-commerce, clients et services,
- ils partent ensuite pour une mission de 6 mois [à l'international](#) où ils vont participer à des projets liés aux nouveaux usages du numérique,
- à leur retour, les futurs cadres

rejoignent une [startup partenaire](#) pendant 3 mois pour apprendre à travailler avec des méthodes plus agiles et accélérer l'évolution numérique et managériale du groupe,

- ils intègrent enfin une direction du groupe pour une dernière période de 6 mois, au cours de laquelle ils appliquent leurs nouvelles compétences sur le terrain.

Pendant toute leur formation, ils bénéficient d'un coaching personnalisé et de l'accompagnement d'un mentor.

En retour de cette expérience multiple, le groupe attend d'eux qu'ils [transmettent cette culture enrichie](#), qui contribue à la transformation de l'entreprise.

En savoir plus sur [carrefour.fr](http://carrefour.fr)

## Zoom : valorisation de l'emploi des seniors dans le secteur public, une priorité pour la Finlande

Avec une population parmi les plus âgées (3<sup>e</sup> position au niveau mondial) et un taux d'emploi public relativement élevé ([24,9 % en 2017](#)), la Finlande se préoccupe [depuis plus de vingt ans](#) de maintenir des conditions attractives au sein de son Administration pour les personnels qui arrivent en fin de carrière. Une [réforme innovante du système de retraite](#) associée à des plans ambitieux de maintien en emploi des seniors ont donné de bons résultats.

Le pays a remplacé l'âge légal de départ (alors fixé à 65 ans) par un âge « flexible » allant de 63 à 68 ans, sans application de décote, mais en instaurant un [taux progressif](#) pour les annuités travaillées : 1,5 % entre 18 et 53 ans, 1,9 % entre 53 et 63 ans, puis 4,5 % entre 63 et 68 ans.

En complément de ces années de travail revalorisées pour le calcul de la pension, le Gouvernement – qui mise avant tout sur

une [démarche volontaire de la poursuite d'activité](#) – a mis en œuvre dans le secteur public (administration centrale et collectivités locales) un [plan d'action](#) qui vise à répondre aux attentes spécifiques de cette catégorie d'agents.

Déclinaison du programme national [FNPAW](#)<sup>1</sup> (1<sup>er</sup> en Europe), KAIKU fournit des services de soutien à la mise en place du bien-être sur le poste de travail dans les administrations. Piloté par le [Département du Trésor](#) (en charge de l'appui aux réformes RH), il se compose de :

- formations (gestion des âges au sein des équipes, non-discrimination, transmission des savoirs) pour les managers et les 200 correspondants en organisation du travail,
- réunions d'information et consultations individuelles pour les agents en demande d'adaptation de leur poste / leurs missions.

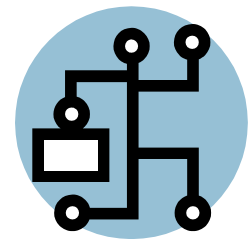
Le plan d'action s'est inspiré de [plusieurs travaux de recherche](#) (KESTO, TYKES et VETO) dirigés par trois ministères – Affaires sociales et Santé, Travail, Éducation – et consacrés respectivement à la santé, à l'environnement de travail et aux compétences d'une personne en fin de carrière.

Ces mesures ont produit des effets mesurables : en progression constante grâce à cette politique fortement incitative, la proportion d'agents publics âgés de 55 ans et plus a atteint [30,9 % en 2017](#), soit 6 points de plus que la moyenne de l'OCDE.

Helsinki accueillera, en juillet 2019, le [premier forum mondial](#) dédié à la *Silver Economy*.

En savoir plus sur [valtiokonttori.fi](http://valtiokonttori.fi) ([en anglais](#))

<sup>1</sup> Finnish National Programme for Aged Workers



[www.fonction-publique.gouv.fr](http://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**  
**Équipe de rédaction du présent numéro : Jean-François ADRIAN**  
**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](mailto:contact-visionrh.dgafp@finances.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP – 139, rue de Bercy - 75012 Paris.