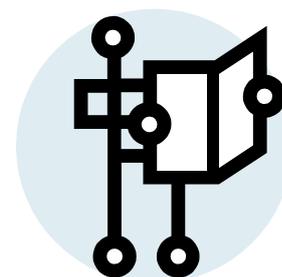


vision RH est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

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 : formation des hauts fonctionnaires, ouverture et évolution du management vers le leadership

Comment s'organise la formation des hauts fonctionnaires dans les autres pays ? Le modèle français, dans lequel formation statutaire et professionnelle se répartissent à part égale 8 % de la masse salariale, se différencie également par son important réseau des écoles de service public (RESP) qui en sont les opérateurs majeurs.

En matière de formation des futurs cadres supérieurs et dirigeants des administrations nationales, plusieurs tendances se dégagent qui sont souvent le reflet des systèmes de fonction publique d'une part, mais aussi des modalités de recrutement, voire des mécanismes de promotion interne et de mobilité fonctionnelle d'autre part.

Une étude menée par le ministère néerlandais de l'Intérieur pour le réseau EUPAN a montré que seuls huit pays européens¹ ont un cursus de formation obligatoire pour accéder à la haute fonction publique. Un chiffre relativement stable mais on note, en revanche, une augmentation du nombre de pays qui imposent des cycles réguliers de formation aux hauts fonctionnaires en poste.

La grande majorité des pays disposent d'un organisme (école

ou institut) de formation pour les emplois supérieurs de l'Administration. Qu'ils assurent la formation initiale et/ou continue, deux catégories se présentent :

- dans les pays méditerranéens (Espagne, Italie, Grèce et Portugal) à forte tradition de carrière comme c'est le cas également en Autriche, en Finlande, en Irlande, en Pologne ou en Slovaquie, l'organisation est assez proche de celle de la France,

- dans le monde anglo-saxon, les écoles de formation assurent cette mission en partenariat étroit avec une université dédiée qui les fait bénéficier des travaux de la recherche. C'est le cas en Allemagne (Speyer), en Belgique (Louvain), au Canada (York), aux Pays-Bas (Leiden), au Royaume-Uni (Oxford) ou encore en Australie et Nouvelle-Zélande qui ont fondé un établissement commun,

En Estonie, en Hongrie et en Suisse, trois pays à fonction publique d'emploi, la formation continue des hauts fonctionnaires reste pilotée par l'État, mais est déléguée à l'université.

Afin de s'adapter au contexte des réformes, les modalités et contenus des enseignements évoluent. Les opérateurs nationaux diversifient leur offre et intègrent au-

jourd'hui le mentorat (Autriche, Pays-Bas), l'échange entre pairs (Belgique, Malte, pays scandinaves) et surtout la formation à distance (un tiers des pays européens) en réponse à la principale préoccupation que représente le fait de s'absenter lorsqu'on occupe des responsabilités.

Le travail sur le leadership (avec, par exemple, des modules dédiés au renforcement d'équipe en Finlande ou au développement personnel au Royaume-Uni) ainsi que les qualités relationnelles, mais aussi la négociation sont les trois domaines qui ont bénéficié de la plus grande progression dans les programmes de formation des hauts fonctionnaires. Viennent ensuite le numérique et l'innovation, puis l'ouverture à l'international.

En Allemagne, où un grand nombre d'administrations sont labellisées « emploi et famille », tous les cadres sont fortement sensibilisés aux dispositifs sur l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

En savoir plus sur eupan.eu (en anglais)

¹ Bulgarie, Croatie, France, Grèce, Irlande, Italie, Slovaquie et Slovaquie.



Dans ce numéro :

Dossier : formation des hauts fonctionnaires, ouverture et évolution du management vers le leadership	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 : Manpower France affiche le meilleur index d'égalité femmes-hommes	4
Zoom : les moscosos, l'absence pour convenance personnelle des fonctionnaires espagnols	4

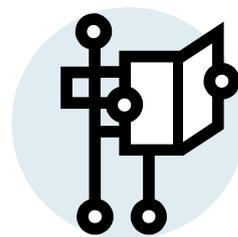
L'actualité des RH en France, en Europe et à l'international

Fonction publique, politique RH et innovation

La fonction publique fédérale américaine lance son plan de transformation

Inscrit à l'agenda de la Présidence, le plan de transformation de la fonction publique fédérale vise une gestion stratégique. Piloté par la DRH de l'État (OPM), la direction du Budget (OMB) et le ministère de la Défense, il comporte trois objectifs : améliorer la performance et l'engagement des personnels, mettre à niveau en termes de compétences et redéployer les effectifs, généraliser les procédures de recrutement accélérées et simplifiées.

En savoir plus sur [performance.gov](https://www.performance.gov) (en anglais)



Mise en œuvre de la préretraite pour les agents publics portugais

Une nouvelle loi permet aux agents publics portugais qui ont atteint l'âge de 55 ans de signer un accord individuel de préretraite avec leur employeur. Le texte stipule que le montant de l'indemnité mensuelle qui leur sera versée après cessation de fonctions doit se situer entre 25 et 100 % de leur dernière rémunération de base et bénéficiera des mêmes réévaluations que les salaires. Un quart des effectifs actuels est éligible.

En savoir plus sur [gov.pt](https://www.gov.pt) (en portugais)

Skills 360, le projet d'innovation du secteur public suédois

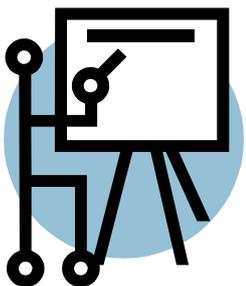
Rechercher des solutions innovantes (fondées sur une approche inclusive des compétences et de nouvelles méthodes de travail) pour mieux répondre aux besoins et défis des employeurs publics, tel est l'objectif de « Skills 360 ». Les 16 propositions recueillies lors d'un hackathon sont analysées par un groupe de travail interministériel. Elles seront ensuite modélisées, puis testées dans plusieurs administrations pilotes.

En savoir plus sur [arbetsgivarverket.se](https://www.arbetsgivarverket.se) (en suédois)

« Nous pensons qu'innovation et inclusion vont de pair et, plus encore, que l'un et l'autre s'enrichissent mutuellement »



Recrutement, formation et compétences



« L'autoévaluation permettra d'adopter un cadre commun de compétences numériques et d'offrir une offre de formation ciblée »



Sensibilisation des jeunes à choisir un métier du secteur public en Allemagne

La principale fédération syndicale de fonctionnaires (DBB) lance une grande campagne afin de susciter l'intérêt pour le secteur public. Sur le site [die-unverzichtbaren.de](https://www.die-unverzichtbaren.de) (les indispensables), un module permet d'identifier des métiers en indiquant ses priorités et plusieurs agents publics présentent leur fonctions et leur motivation. Des affiches et dépliants sont distribués dans les établissements d'enseignement secondaire et supérieur du pays.

En savoir plus sur [dbb.de](https://www.dbb.de) (en allemand)

Nouvelle bourse de l'emploi public en Autriche

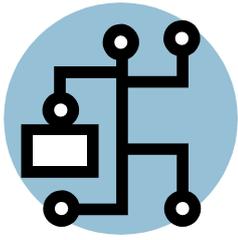
Plus claire et plus en adéquation avec les attentes des candidats, la nouvelle bourse de l'emploi public fédéral est organisée selon trois entrées distinctes : recherche d'un premier poste, d'un poste de catégorie supérieure (promotion) ou d'un poste équivalent (mobilité). En plus de la fonctionnalité d'alerte personnalisée, elle intègre un système de gestion des candidatures et d'information des postulants via l'espace personnel sécurisé.

En savoir plus sur [bmoeds.gv.at](https://www.bmoeds.gv.at) (en allemand)

Campagne d'autoévaluation des compétences numériques en Italie

Développé par des experts en formation et en compétences numériques, Syllabus est un test d'autoévaluation structuré en cinq rubriques (dont une pour les managers) et destiné à tous les agents publics. Il vise à accélérer le processus de transformation en se concentrant sur les compétences numériques transversales indispensables à l'exercice des missions et en permettant à chacun d'accéder à un plan de formation personnalisé.

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



Management et encadrement supérieur, numérique

Un centre de développement du leadership pour l'administration néo-zélandaise

Travailler sur le leadership dans le secteur public doit être une priorité et c'est ce qui a amené le Gouvernement à ouvrir un centre dédié. Il propose une offre globale (accompagnement personnalisé, boîtes à outils, conférences, formations). Il a notamment développé une expertise en matière d'évaluation à 180 et 360°, ainsi qu'un programme de 9 mois « Leadership en pratique » animé par des cadres dirigeants confirmés.

En savoir plus sur ldc.govt.nz (en anglais)

Rapport de conformité sur les procédures de nomination au Canada

La Commission de la Fonction publique a procédé à une première vérification des nominations aux emplois supérieurs dans l'administration fédérale. Elle a examiné le degré de conformité des procédures avec les cinq exigences législatives et réglementaires et fait le constat que deux d'entre elles doivent être améliorées : la prise en compte des deux langues officielles mais surtout le respect de l'ordre de priorité des candidatures.

En savoir plus sur canada.ca

Workplace, l'Intranet nouvelle génération de Transavia

Partant du constat que 80 % effectifs de la société sont mobiles, la direction a remplacé son Intranet vieillissant par une nouvelle solution de type « réseau social ». Les statistiques de consultation montrent que les collaborateurs ont trouvé une utilité à l'outil et qu'il est très rapidement rentré dans leur quotidien. Ils l'utilisent principalement pour communiquer, mais aussi réagir et soumettre des idées au sein des groupes de discussion.

En savoir plus sur hubinstitute.com

« Nous cherchions une solution qui nous permette de créer du lien. Il fallait que l'outil soit mobile, engageant et naturel »



Organisation et dialogue social, qualité de vie au travail

Lancement d'une plateforme dédiée à la prévention et à la QVT dans la fonction publique

Conçue par l'ANACT et la MGEN, santetravail-fp.fr s'adresse aux trois fonctions publiques : État, territoriale et hospitalière. Elle propose aux directions RH, aux acteurs de la prévention et aux partenaires sociaux des méthodes, outils, ressources et témoignages pour comprendre les enjeux de la prévention dans la fonction publique. Axée sur la prévention des risques psychosociaux, elle s'enrichira en 2020 de contenus pour les établissements publics.

En savoir plus sur anact.fr

Promotion de l'aménagement du temps de travail au Royaume-Uni

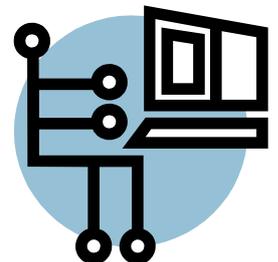
À l'initiative du ministère des Entreprises, de l'Énergie et de la Stratégie industrielle, un groupe de travail a été créé pour promouvoir et encourager la généralisation du travail flexible au sein du *Civil Service*. Un label permet d'identifier et mieux faire connaître les services qui le pratiquent. L'objectif est de donner la possibilité aux candidats de poser en toute confiance leurs questions sur les différents modes de travail.

En savoir plus sur gov.uk (en anglais)

Employabilité durable : un projet au service des agents publics néerlandais

Décliné dans chaque ministère, le projet « employabilité durable » vise à permettre à tous de travailler activement sur sa carrière et sa mobilité professionnelle et ce, à toutes les étapes de sa vie. Agents, cadres et services RH travaillent ensemble en ateliers à proposer des solutions concrètes qui contribuent tant à adapter les organisations de travail qu'à changer les mentalités. Une synthèse de l'ensemble des travaux sera réalisée.

En savoir plus sur aofondsrijk.nl (en néerlandais)



« Les ateliers permettent aux participants de développer une vision commune de l'employabilité durable »



Secteur privé : Manpower France affiche le meilleur index d'égalité femmes-hommes

Depuis le 1^{er} mars, le décret relatif à l'index d'égalité salariale s'applique à toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Les objectifs à atteindre concernent cinq critères évalués sur un total de 100 points : les écarts de rémunération à âge et poste comparables (40), la répartition femmes / hommes des augmentations individuelles (20), la répartition des promotions (15), les

hausse de salaire au retour de congé maternité (15) et le nombre de femmes parmi les dix plus hautes rémunérations (10).

Manpower qui emploie près de 4 000 collaborateurs permanents - dont 81 % de femmes - a obtenu un score de 99 sur 100.

Dans cette entreprise, le premier accord triennal sur l'égalité professionnelle femmes-hommes est

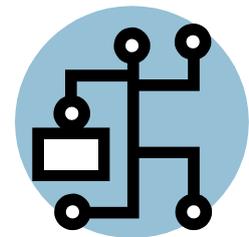
entré en vigueur en 2013. Il vient d'être renouvelé pour la deuxième fois.

Il identifie quatre domaines (formation, évolution, rémunération, articulation des temps de vie) pour lesquels des mesures concrètes sont mises en œuvre et les résultats évalués.

On peut citer, par exemple, la réduction des contraintes de

déplacement et d'organisation pour les sessions de formation, la constitution de viviers de femmes plus importants pour les promotions ou bien encore l'obligation de fixer des objectifs compatibles avec l'exercice du temps partiel pour ne pas influencer sur la rémunération.

En savoir plus sur manpower.fr



Zoom : les *moscosos*, l'absence pour convenance personnelle des fonctionnaires espagnols

Même s'ils ressemblent un peu aux autorisations spéciales d'absence que l'on connaît dans la Fonction publique française, les « moscosos » espagnols constituent – tant par leur histoire que par leurs modalités d'attribution – une particularité dans le droit du travail des administrations publiques.

Fruit d'une négociation avec les syndicats et institués par Javier Moscoso¹, ancien ministre de la Présidence, pour « compenser la perte financière due à la différence entre l'évolution des rémunérations et celle de l'indice des prix », ces jours pour « affaires particulières » répondent à des critères bien précis :

- leur nombre est de six par an, puis de huit entre 18 et 24 années d'ancienneté, auxquels s'ajoutent un jour pour chaque période de trois ans supplémentaire,
- ils ne peuvent en aucun cas

être cumulés aux congés annuels. Les fonctionnaires peuvent les utiliser à leur convenance, moyennant une autorisation préalable de la hiérarchie qui prend en compte les besoins du service et doit la transmettre au bureau RH,

- ils ne concernent pas les motifs que sont les événements familiaux (naissance, mariage, décès), le changement de résidence personnelle ou la participation à des concours ou examens professionnels.

En 2012, alors que le pays était confronté à de graves difficultés économiques, le Gouvernement a décidé de ramener le droit annuel de 6 à 3 jours. Ils ont progressivement été restitués en 2013 et en 2014.

Au début de cette année, les *moscosos* ont à nouveau fait l'actualité : le ministère de la Politique territoriale et de la Fonction publique a présenté, en

décembre dernier, une nouvelle circulaire relative aux jours et horaires de travail des personnels de l'Administration générale de l'État, instituant une exigence de proportionnalité liée à la quotité effectuée (temps partiel) ou à une prise / cessation de fonctions (retraite).

CSIF, le principal syndicat a déposé un recours administratif en contentieux.

Par souci de clarification face à un sujet extrêmement sensible, le ministère a publié début mars une nouvelle version du texte dans laquelle il est précisé que la proratisation annuelle s'applique uniquement aux personnes nouvellement recrutées.

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

¹ Le terme éponyme a été intégré dans le dictionnaire officiel de la langue espagnole

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 2019 / 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.