



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles

Enquête auprès d'administrations publiques européennes



COLLECTION
Etudes et perspectives

PERSPECTIVES

ÉTUDES ET PERSPECTIVES

ÉTUDES ET PERS

RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES RESSOURCES HUMAINES

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers qu'avec notre accord.

Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.

Performance de la fonction RH
Perspectives et approches opérationnelles

REMERCIEMENTS

La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique et Ernst & Young remercient l'ensemble des délégués nationaux EUPAN et des experts RH ayant participé à cette étude.

Editorial

Deux décennies de réforme de la gestion publique ont eu un fort impact sur les modalités budgétaires, les structures administratives, la relation au citoyen mais également, de plus en plus, sur la gestion des ressources humaines des agents publics. La fonction ressources humaines dans les administrations des pays de l'Union européenne est maintenant une réalité clairement identifiée.

L'étude menée par Ernst & Young à la demande de la Présidence de l'Union européenne par la France offre à la fois un panorama des évolutions de la fonction RH et des éléments de prospective. Elle s'appuie sur les résultats d'un questionnaire soumis en septembre 2008 et auquel ont répondu plus de 300 cadres des administrations de 26 pays.

Les résultats présentés appellent quelques commentaires dans les quatre domaines qui éclairent en fin de compte la contribution à la performance du service public :

1 - Une fonction de prestation de services RH reconnue et stabilisée

- *La fonction RH à travers l'Union assure de manière constante les prestations de base, recrutement, gestion des carrières, paye, formation. Sa composante juridique y est très présente : la fonction RH a pour mission de garantir l'équité et le respect des règles de droit.*
- *Alors que les DRH du secteur privé se positionnent comme expert du dialogue social, les personnes interrogées endossent ce rôle de manière plus nuancée.*
- *La recherche d'une plus grande efficacité des processus est une constante mais les résultats obtenus restent contrastés. La performance varie selon les processus et les pays. Si deux tiers des répondants sont satisfaits de la performance des processus RH, cinq pays situent la performance en deçà des 50% de satisfaction. Si le processus recrutement est le plus performant, les processus « rémunération » et « gestion des compétences » délivrent une moindre performance.*
- *Pour développer l'efficacité des processus, les pratiques sont très diverses. Loin des recettes uniques, elles évoluent en fonction du contexte national.*

2 - Un mouvement profond d'innovation en ingénierie RH pour des résultats contrastés

- *La voie du concours est la modalité d'accès la plus exprimée par les personnes interrogées qui en soulignent autant les vertus que les contraintes. A la recherche de davantage de souplesse, d'adaptation aux besoins des directions et de profils plus rares, d'autres modes de recrutement ont été imaginés. Un tiers des répondants a recours aux modalités de sélection équivalentes à celles du secteur privé.*

- *Le système de rémunération est vu comme un frein à l'attractivité de la fonction publique. Les rémunérations des cadres supérieurs et des spécialistes sont globalement inférieures à celles dont bénéficient les salariés du secteur privé pour 60 % des répondants avec des situations locales parfois très accentuées.*
- *Pour adapter les ressources humaines aux besoins actuels et futurs des administrations, le développement des compétences est un des leviers clés. La formation continue est considérée par 90% des répondants comme un investissement stratégique. Les méthodologies d'ingénierie en matière de développement des compétences sont avancées dans les pays de l'Union.*
- *L'individualisation est un des leviers utiles au développement de l'engagement des personnels et aux rétentions de certains profils. Le choix d'une gestion plus individualisée des ressources humaines varie en fonction des pays et des processus étudiés. Le dispositif de rémunération et de promotion reste encore peu lié à la performance individuelle, la dynamique de l'évaluation individuelle souffre d'un lien insuffisant avec le management par objectifs. Au sein des métiers, la compétence est l'unité de base pour dynamiser la gestion individuelle des agents.*

3 - Une contribution aux processus stratégiques balbutiante

- *La définition des stratégies RH n'est pas développée de façon systématique dans les pays. 43 % des répondants déclarent ne jamais ou rarement utiliser cette démarche.*
- *Pour trois quart des répondants, il existe un lien entre la gestion des ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'administration. La posture minimaliste consiste en la prise en compte de l'avis des professionnels des RH quant à la faisabilité des projets de la direction générale. Les professionnels des RH sont plus rarement associés à la définition de la stratégie.*
- *Si des indicateurs permettent de suivre la performance opérationnelle des processus RH, l'emploi de tableaux de bord de pilotage est peu fréquent. Sur les 28 indicateurs testés, seul un indicateur a une utilisation supérieure à 50 %. Il concerne les formations. Les indicateurs ne font pas systématiquement le lien avec les objectifs stratégiques et ne relient pas les causes aux effets.*
- *La pertinence des tableaux de bord est interrogée. Sur les 28 indicateurs testés, seuls 15 sont jugés ayant une pertinence supérieure à 50%. Le système de mesure unique et idéal de la performance n'existe pas. Tout mode de management doit prendre en compte l'environnement et être adaptée à la stratégie poursuivie.*
- *Malgré cela, un quart des répondants a conscience de l'utilité de ce type d'outils et prévoit d'en développer un.*

4 - Les prémices d'un nouveau positionnement : l'accompagnement du changement

- *La restructuration des politiques publiques et des organisations est reconnue comme le défi majeur pour la fonction RH pour 90% des répondants.*
- *En conséquence, les professionnels des RH ont développé des systèmes de gestion par anticipation. 57 % des répondants utilisent des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) dans le cadre de réformes ou restructurations. Ces dispositifs sont toutefois davantage liés aux opérations de transformation qu'à la politique RH de long terme. Seuls 13 % des répondants utilisent systématiquement la GPRH pour les compétences et métiers sensibles.*
- *La compétence « management du changement » reste à structurer au sein de la fonction RH.*
- *La répartition des rôles au sein de la fonction RH est peu homogène au sein des administrations européennes. Si le pilotage général stratégique des RH est centralisé, le reste des fonctions est réparti entre les fonctions centralisées et déconcentrées. Les managers de proximité ne sont pas reconnus comme les premiers acteurs de la fonction RH sur des domaines qui demandent de la proximité dans les choix comme le recrutement ou la gestion des carrières.*

Arnauld Bertrand

Associé

Ernst & Young

Benoît Deron

Directeur de mission senior

Ernst & Young

Sommaire



0. Introduction..... 13



1. Des fonctions traditionnelles de gestion reconnues et stabilisées 19

Servir les prestations RH et garantir l'équité et le respect des règles de droit : rôles premiers de la fonction RH

Un positionnement moins affirmé en tant qu'experte du dialogue social

Une recherche partagée d'efficacité des processus pour des résultats contrastés



2. La ressource humaine, contributeur clé pour la création de valeur de service public 28

Des modes de recrutement adaptés en fonction des profils recherchés et de leur disponibilité sur le marché

La politique de rémunération, frein à l'attractivité

Le développement des compétences, levier clairement identifié

L'individualisation, voie de progrès pour la fonction RH



3. Un rôle de partenaire stratégique embryonnaire 51

La stratégie RH : une pratique en devenir

Stratégies métier / stratégies RH : une association non systématique

Un emploi des tableaux de bord de pilotage peu fréquent...
... dont la pertinence est interrogée



4. Une fonction d'accompagnement des processus de changement 59

Une anticipation RH davantage liée aux opérations de transformation qu'à une politique RH de long terme

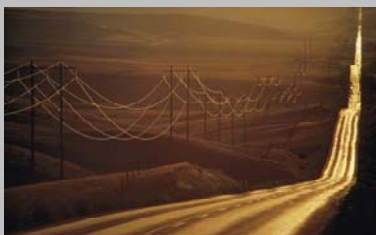
Une compétence management du changement à structurer au sein de la fonction RH



5. Placer les activités RH au bon niveau : faire ou faire faire ? 65

Un pilotage général stratégique des RH centralisé

Les managers de proximité, premiers acteurs de la fonction RH ?



6. Conclusion..... 69

Annexes 74

Préambule

Dans le cadre de la Présidence française de l'Union Européenne, Ernst & Young a été mandaté pour réaliser une étude comparative sur la performance de la fonction ressources humaines des administrations publiques d'Etat dans l'Union Européenne. Cette étude est réalisée par EUPAN (European Union Public Administrations Network), le réseau des administrations publiques européennes constitué sur une base informelle, en vertu du principe de subsidiarité : chaque État est libre d'organiser sa fonction publique comme il l'entend.

L'objectif de ce réseau est de partager les savoirs et les expériences entre pays européens en matière de gouvernance publique, d'identifier les axes de renforcement et de réforme des administrations, et de capitaliser les pratiques et les orientations dans une perspective de défis communs.

Au sein du réseau EUPAN, le groupe Ressources humaines est le plus ancien groupe du réseau. Il a été créé en 1987. Il aborde tous les thèmes en lien avec les politiques de gestion des personnels dans l'administration et certains thèmes relatifs aux réformes administratives. Il est très actif et produit de nombreuses études comparatives sous chaque présidence.

Une étude inscrite dans un projet ambitieux de partage de la connaissance sur le thème de la performance de la fonction RH

L'étude réalisée entre septembre et novembre 2008, s'insère dans un projet plus vaste qui vise à développer un outil de partage de la connaissance (knowledge management) sur la performance de la fonction Ressources humaines.

Dans ce sens, une étude préparatoire « *la performance des fonctions ressources humaines* » a été conduite en 2007 par le département Recherche, Etudes, Veille de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE.) Les résultats de cette étude sont issus d'entretiens qualitatifs et d'une analyse documentaire qui ont permis de définir le cadre conceptuel sur le sujet de la performance de la fonction RH. L'étude a en outre identifié des pratiques très concrètes sur les six processus RH analysés : recrutement, formation continue, évaluation individuelle, gestion des compétences, gestion des carrières, gestion de l'encadrement supérieur.

Lors de la réunion du groupe HRWG en septembre 2008, les membres du groupe HRWG ont également contribué à la démarche en proposant des amendements à la définition de la performance du processus

recrutement et en élaborant une liste d'indicateurs de mesure de la performance.

La présente étude combine à la fois l'analyse des grandes évolutions de la fonction RH et un panorama des indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH utilisés ou jugés pertinents. Des fiches techniques par processus RH sont fournies en annexe 2.

Ces différents jalons ont permis de déterminer les premières pistes de structuration de l'outil de partage. Sa souplesse offre l'opportunité aux prochaines présidences de contribuer à son développement et son enrichissement progressif. Dès que l'outil sera disponible, les résultats des études réalisées permettront d'ores et déjà à un directeur ou/et manager RH d'analyser ses pratiques au regard de celles qui auront été recensées. Il pourra également enrichir son dispositif de mesure de la performance de la fonction RH (par processus ou un tableau de bord de pilotage de la fonction RH) avec les pratiques et indicateurs proposés.

Méthodologie et échantillon

Les résultats de cette étude proviennent d'une enquête quantitative réalisée au cours du mois de septembre 2008 auprès de 26 des 27 pays de l'Union Européenne sur un échantillon de 306 directeurs et managers ressources humaines d'administration d'Etat.

Le nombre de répondants varie de 3 à 20 selon les pays. Eu égard au profil de l'échantillon, il faut souligner une surreprésentation des pays dont la population est réduite ainsi que des pays ayant intégré l'UE lors des élargissements de 2004 et 2007 (voir le détail de l'échantillon en annexe 1). Les personnes ayant répondu aux questionnaires présentent une certaine diversité tant en termes de structure de rattachement (administration centrale, ministérielle, interministérielle), d'âge que d'ancienneté.

Afin d'approfondir certaines tendances, des entretiens qualitatifs ont été conduits pendant la première quinzaine d'octobre 2008 auprès de personnes qui, lors de l'enquête quantitative, avaient donné leur accord pour être recontactées ultérieurement. Ces entretiens complémentaires ont ainsi pu être menés dans les pays suivants : Allemagne, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays Bas, Pologne, République Tchèque et Suède.

Le traitement des entretiens qualitatifs est restitué sous forme de citations, précisant le nom du pays et la structure dans laquelle travaille la personne interrogée.

Une description plus étayée de la méthodologie et de l'échantillon est fournie en annexe 1.

Notion de fonction ressources humaines

La fonction RH (Ressources humaines) est composée de tous les professionnels ayant en charge de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (ex. administration publique). Les professionnels de la GRH (Gestion des Ressources humaines) sont soit positionnés en services centraux ou déconcentrés. Ils incluent les managers qui encadrent les agents en proximité.

Les indicateurs de mesure de la performance : premier jalon opérationnel du futur outil de partage

L'étude préliminaire de l'IGPDE et des recherches complémentaires ont abouti à l'élaboration d'une liste de 28 indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH. Cette liste constitue une première base pour la mesure de la performance de la fonction RH, elle pourrait être amendée lors de travaux futurs (ex. groupes de travail, nouvelles enquêtes...).

Définition et modalités d'identification des indicateurs

Par indicateur, il est entendu : une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif.

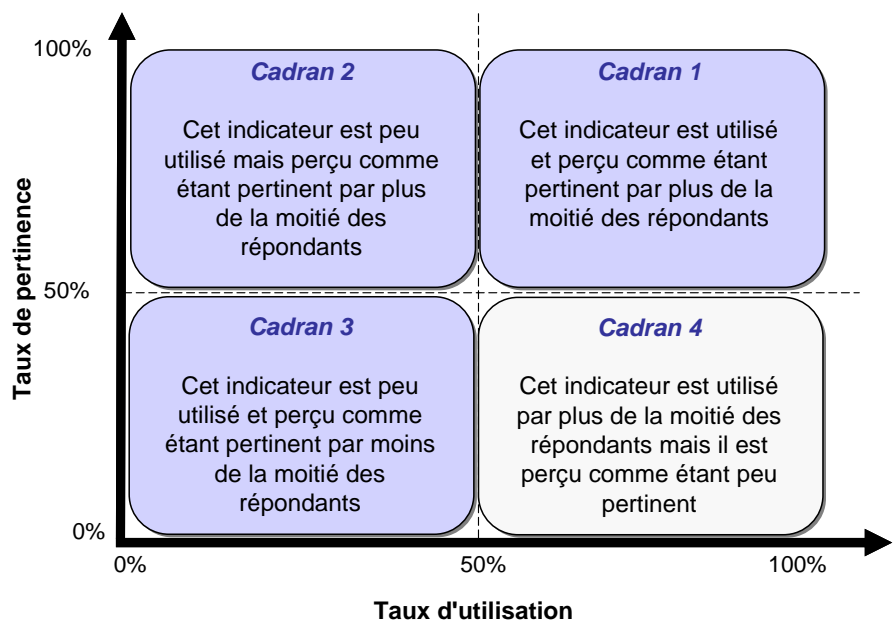
Les indicateurs ont été formulés à partir de chaque définition de la performance de l'étude de l'IGPDE.

Par exemple, de la définition de la performance du recrutement « *Un système de rémunérations performant est un système capable d'attirer, de motiver, de fidéliser et de faire produire les agents, tout en favorisant la parité* », il est possible de déterminer plusieurs objectifs.

Un objectif peut être : « *Pour attirer certains profils rares, réduire les écarts de rémunérations entre secteurs public et privé sur un métier donné* ». Un indicateur doit permettre de mesurer l'atteinte de cet objectif, ou l'efficacité de ce système tel que « *Évolution de l'écart entre les rémunérations du privé et par l'administration à poste équivalent* ». L'analyse régulière de cet indicateur permet de mesurer la progression vers l'objectif fixé.

Lors de l'enquête, ces indicateurs ont été soumis aux répondants, ils devaient se prononcer sur l'utilisation et la pertinence de chaque indicateur. L'étude met ainsi en regard les grandes évolutions de la fonction RH et les outils de mesure de la performance.

La présentation des résultats concernant les indicateurs est restituée pour chaque processus RH dans le corps de l'étude et dans une analyse globale en page 57. Chaque indicateur est positionné systématiquement sur une matrice. L'axe horizontal expose le taux d'utilisation de l'indicateur et l'axe vertical le taux de pertinence. Le schéma ci-dessous, illustre les quatre positionnements possibles des indicateurs, sachant qu'aucun indicateur n'a été répertorié dans le cadran en bas à droite.



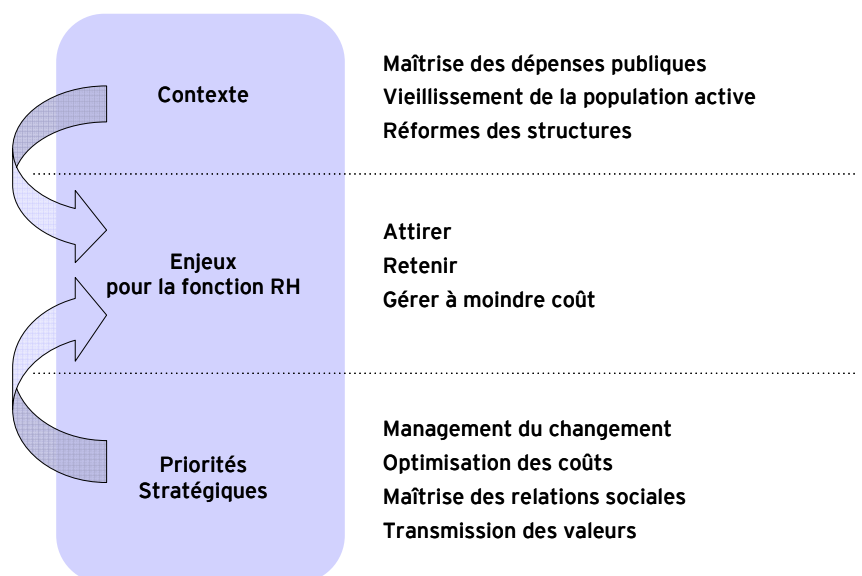
Les six couleurs utilisées pour présenter les indicateurs correspondent au processus RH auquel est rattaché l'indicateur (ex. jaune pour tous les indicateurs « rémunération », rouge pour la formation continue, etc.).



0. Malgré un contexte commun, les priorités stratégiques de la fonction ressource humaine divergent

Cette partie préliminaire se donne pour objectif d'étudier le contexte et les enjeux dans lesquels s'inscrivent les priorités stratégiques des pays en matière de fonction RH.

Elle permet d'identifier les **voies communes aux 26 pays** et les **spécificités nationales**.



0.1 La maîtrise des dépenses publiques et le vieillissement de la population active, lames de fond qui nécessitent des réformes structurelles

L'action des pays de l'Union est inspirée par un même contexte.

Tout d'abord, celui de la **maîtrise des dépenses publiques**. Ce premier facteur d'action, régulièrement mis en avant dans les études dédiées au réseau EUPAN¹, s'est vu confirmé par la présente enquête. En effet, l'analyse des réponses par État membre révèle un **parfait consensus sur la question**. Plus de 9 répondants sur 10 identifient la maîtrise des dépenses publiques comme un défi majeur. En outre, il s'agit de l'enjeu le plus largement cité en 1ère place.

Ensuite, celui du vieillissement de la population active. La **problématique démographique**, intégrant celle des départs à la retraite, est le second défi majeur pour 83 % des personnes interrogées. Seuls 6 États membres présentent des résultats contrastés, avec des réponses négatives qui peuvent osciller entre 30 et 50% des répondants.

Ces deux phénomènes conjugués appellent l'ensemble des pays à **opérer de profondes mutations tant en termes de politiques publiques que de rénovation des appareils de production de service public**. 90 % des personnes interrogées reconnaissent ce facteur comme un défi majeur pour la fonction publique de leur pays.

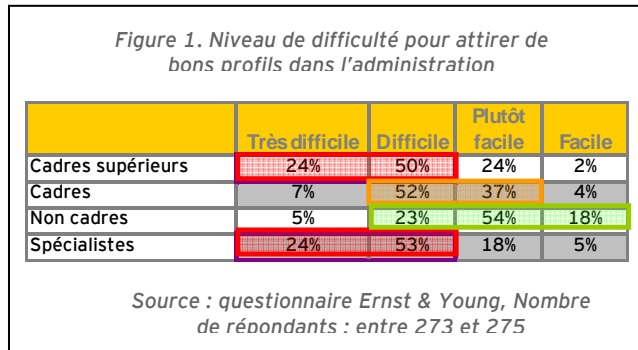
¹ Pour un exemple récent : Institut Européen d'Administration Publique, sous la direction de Demmke Christoph, « Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires ? », Maastricht, 2005

0.2 Les enjeux qui en découlent pour la fonction RH sont identiques : attirer, retenir, gérer à moindre coût

0.2.1 Renouveler les effectifs, attirer les bonnes compétences

Dans un contexte général de vieillissement des populations et de départs massifs à la retraite, les États membres de l'Union européenne sont nombreux à s'interroger sur le renouvellement de leur fonction publique, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

L'enquête révèle les difficultés rencontrées par les pays pour répondre au défi démographique.



Les difficultés d'attractivité varient toutefois en fonction du profil attendu. 74% des répondants considèrent qu'il est difficile ou très difficile d'attirer des profils de cadres

Toutefois, plus le niveau de compétence baisse, plus la difficulté d'embauche décroît. En effet, les répondants ne sont plus que 28% à juger difficile d'attirer les profils attendus pour les postes de non cadres.

La guerre des talents se fait plus importante encore lorsqu'il s'agit de pourvoir les postes de spécialistes. A une époque où il devient de plus en plus nécessaire de recruter des compétences pointues, 77% des répondants considèrent qu'il est difficile ou très difficile d'attirer des profils de spécialistes.

Contre toute attente et malgré la perception de difficultés de recrutement, **le temps moyen de recrutement** d'un cadre de haut niveau est **relativement court**. 49% des répondants estiment en effet qu'un cadre supérieur est recruté en 4 mois ou moins. 83% estiment qu'il

est recruté en moins de 8 mois. Seuls 17% des répondants estiment que le recrutement prend plus de 8 mois.

En lien avec la pression sur la maîtrise des dépenses publiques, le vieillissement de la population représente une opportunité pour trouver de nouvelles marges de manœuvre financières.

0.2.2 Fidéliser les personnels

La fidélisation du personnel et notamment de certains profils (ex. cadres supérieurs, experts) constitue un autre enjeu majeur. De fait, un dispositif de recrutement performant n'a d'intérêt que si les profils de qualité sont fidélisés. Les leviers permettant la fidélisation sont connus : valorisation des compétences, perspectives et clarté du parcours professionnel, conditions de travail, système de management et dynamisme de l'organisation...

Aujourd'hui, si la réflexion semble plus avancée dans le secteur privé avec, par exemple, la mise en place de plan marketing RH interne et externe et de dispositifs de gestion des talents, la problématique tend également à se développer dans le secteur public.

Pour illustration, en France, les structures sanitaires et médico-sanitaires se sont vues doter d'un référentiel d'aide à l'élaboration et l'autoévaluation de la politique d'attractivité et de fidélisation des professionnels paramédicaux² (élaboré en juin 2008). Ce référentiel recense les grands leviers d'attractivité et de fidélisation des personnels (ex. Instaurer et mettre en oeuvre des valorisations matérielles ou des compensations, Soutenir le développement professionnel, Permettre la découverte en évitant la routine, etc.). Pour chaque levier, des actions et des illustrations sont proposées. Sur cette base, les structures médico-sanitaires peuvent désormais faire leur propre auto-diagnostic et définir un plan d'actions en conséquence.

0.2.3 Gagner en efficience

Le troisième enjeu identifié par l'enquête est celui de **l'efficience de la fonction RH**.

Le fait de délivrer un service RH au meilleur coût est étroitement lié aux deux enjeux précédemment cités (attirer les bonnes compétences et fidéliser les personnels) :

- Attirer et retenir les bonnes compétences permet de minimiser le recours à des contractuels dont les salaires sont généralement plus élevés et de réduire les temps de vacances dans les postes.
- Fidéliser permet d'éviter un turnover non maîtrisé, notamment sur les postes requérant un coût d'apprentissage important.

2 Agence régionale d'Hospitalisation Ile de France - DRASS Ile de France, Attractivité et fidélisation des professionnels paramédicaux dans les structures sanitaires et médico-sociales, 2008.

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Evidemment, d'autres leviers peuvent également être actionnés par exemple pour limiter l'absentéisme et la faible productivité.

0.3 Face à ces défis et enjeux, les priorités stratégiques nationales divergent

D'après les réponses des participants à l'enquête quantitative, les priorités stratégiques peuvent se hiérarchiser comme suit :

- 1 Le management du changement
- 2 L'optimisation des coûts
- 3 La maîtrise des relations sociales
- 4 La transmission des valeurs

Figure 2. Classement des orientations stratégiques par ordre de priorité

	Répartition des réponses par priorité (en valeur relative)				Commentaires
	Priorité n° 1	Priorité n° 2	Priorité n° 3	Priorité n° 4	
Management du changement	47%	22%	16%	15%	Classement massif en 1ère ou 2e position
Optimisation des coûts	15%	24%	26%	26%	Avis partagés : répartition écartée sur les 4 positions
Maîtrise des relations sociales	13%	27%	31%	26%	Peu citée en 1ère position
Transmissions des valeurs	25%	27%	27%	33%	Avis partagés : répartition écartée sur les 4 positions
Total	100%	100%	100%	100%	NA

Source : questionnaire Ernst & Young, Nombre de répondants: 265

L'accompagnement des réformes des administrations par la fonction RH est la première priorité des pays interrogés. En effet, avec 70% de répondants le classant en première ou en deuxième position, le management du changement se révèle être une priorité qui fait consensus. La suite de l'étude permettra de vérifier si les outils RH sont au niveau de l'enjeu.

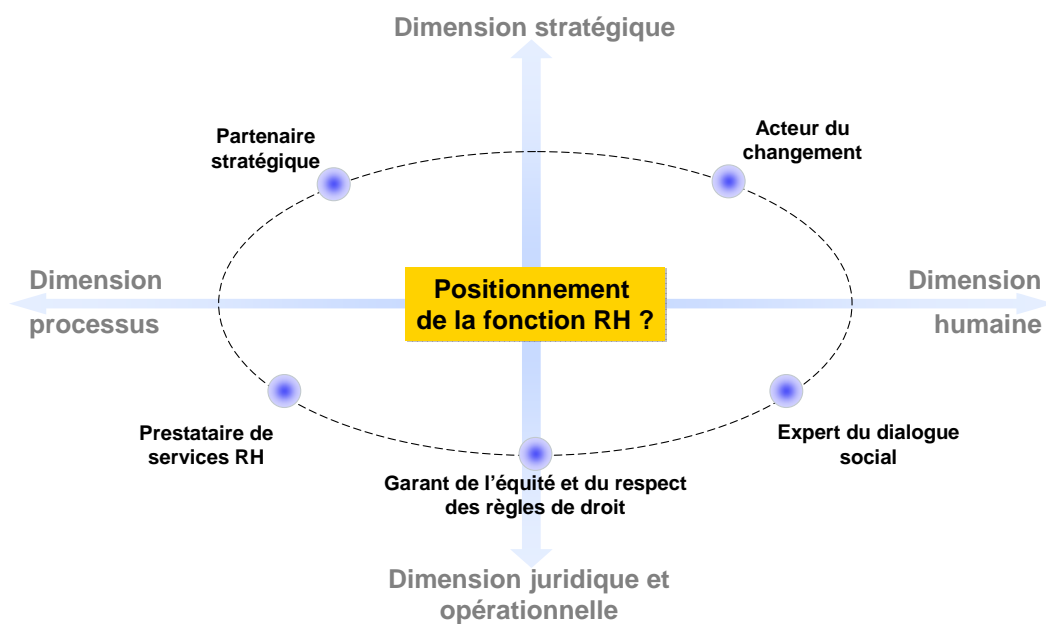
L'optimisation des coûts dans la sphère de la fonction RH est également mise en avant par l'ensemble des réponses. Cependant, les avis divergent quant au degré de priorité à lui donner. Seuls 16 % la classe en premier, les autres répondants la classant en 2ème, 3ème ou 4ème place.

Plus généralement, on constate que l'ensemble des orientations stratégiques proposées dans le questionnaire a collecté un nombre important de réponses, ce qui révèle une relative hétérogénéité des approches en matière d'orientations stratégiques de la part des répondants.

1. Des fonctions traditionnelles de gestion reconnues et stabilisées.

Au cours de l'enquête, les participants devaient définir le positionnement actuel de la fonction RH au sein de leurs administrations.

Cinq propositions leur étaient faites :



Avec l'évolution des prérogatives du service public et les contraintes spécifiques à chaque pays, **le positionnement de la fonction RH des administrations publiques de l'UE ne cesse de s'adapter.**

L'enquête révèle que les positionnements de **prestataire de services RH et de garant de l'équité** et du **respect des règles de droit** apparaissent comme les plus évidents.

Les autres positionnements recueillent moins d'avis positifs. Cela accrédite une double idée :

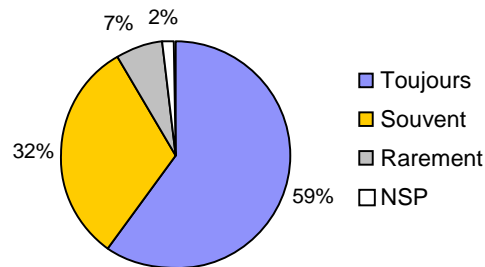
La fonction RH est avant tout identifiée par son métier de base : la gestion et la fourniture des prestations RH traditionnelles (recrutement, paie, administration du personnel...) ;

- En dépit des orientations stratégiques qu'elle se fixe, la fonction RH n'est pas pleinement reconnue comme partenaire stratégique et acteur du changement.
- Pour autant, plusieurs indices dessinent de nouvelles perspectives pour la fonction RH et esquissent de nouvelles postures au sein des administrations.

1.1 Servir les prestations RH et garantir l'équité et le respect des règles de droit : rôles premiers de la fonction RH

Le positionnement comme prestataire de services RH, gestionnaire du personnel, prédomine clairement pour 9 personnes interrogées sur 10.

Figure 3. Positionnement de la fonction RH comme « prestataire de service RH »

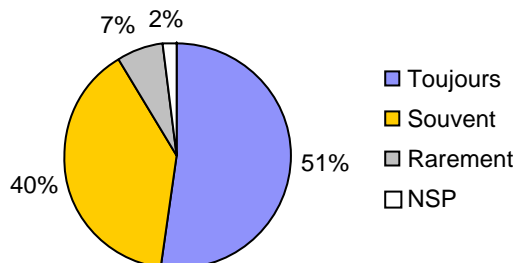


Source : questionnaire Ernst & Young,
Nombre de répondants : 270

Dans trois pays, ce positionnement apparaît encore plus systématique qu'ailleurs :

- France (9 répondants sur 11),
- Danemark (8 répondants sur 11),
- Belgique (4 répondants sur 5)

Figure 4. Positionnement de la fonction RH comme « garante de l'équité et du respect des règles de droit »



Source : questionnaire Ernst & Young,
Nombre de répondants : 270

Le second rôle majeur se dégageant de l'enquête est le positionnement en tant que garant de l'équité et du respect des règles de droit (82% des répondants).

Pour certains pays, notamment les Etats membres récemment entrés dans l'Union européenne, ceci est à mettre en lien avec la lutte contre la corruption considérée comme un défi par 60% des répondants.

1.2 Un positionnement moins affirmé en tant qu'experte du dialogue social

Malgré 56% de réponses positives, les avis entre pays et au sein même des pays sont partagés sur le positionnement de la fonction RH comme experte du dialogue social.

- Seule la France affirme clairement son rôle d'experte du dialogue social.
- L'Espagne, le Danemark, l'Autriche, l'Irlande, l'Italie, la Lituanie et la Slovaquie ne lui reconnaissent ce rôle que dans une moindre mesure.
- En Grèce et en Pologne, ce rôle n'est pas reconnu à la fonction RH.

Cependant, le dialogue social est vu dans certains pays comme un facteur clé pour installer la performance.

Illustration

En effet, le gouvernement néerlandais s'est largement appuyé sur le dialogue social pour accompagner le changement dans un climat positif et de confiance. Lors de la mise en œuvre d'un projet visant à relier objectifs stratégiques et individuels, il a fait du dialogue social un élément clé. L'utilisation de lettres de mission (performance-based agreements) a permis de stimuler les discussions et la réflexion sur le parcours professionnel des fonctionnaires confirmés au sein de leur ministère de rattachement. Ces lettres de mission contenaient des objectifs chiffrés mais également des objectifs plus qualitatifs et subjectifs. Ce mode de fonctionnement a témoigné d'une réelle intégration du dialogue social dans la mise en place du dispositif de mesure de la performance.

Avec leurs réponses, les pays de l'union se démarquent des pratiques du secteur privé où 97% des DRH se positionnent comme experts du dialogue social au cœur de l'entreprise, responsabilité octroyée de longue date par la direction générale³.

³ Cap Gemini - Ernst & Young, Baromètre de la fonction DGRH, 2007 - http://www.ey-avocats.com/global/content.nsf/France_Tax/observatoire-directions-RH-services

1.3 Une recherche partagée d'efficacité des processus pour des résultats contrastés

L'optimisation de la gestion opérationnelle des tâches de gestion apparaît être une ambition constante des pays interrogés. Des systèmes de mesure ont donc été créés :

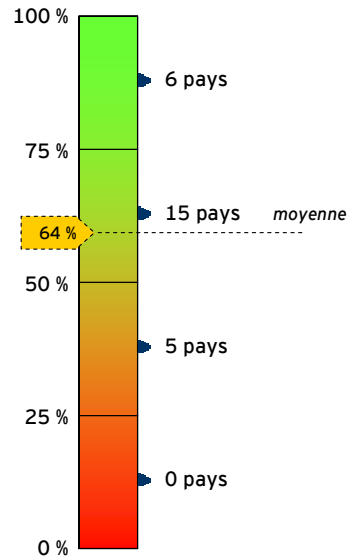
- Soit de l'efficacité et de l'efficience des processus mis en œuvre,
- Soit de la qualité des prestations servies.

Six processus ont pu être identifiés à travers l'étude :



1.3.1 Appréciation générale de la performance des processus

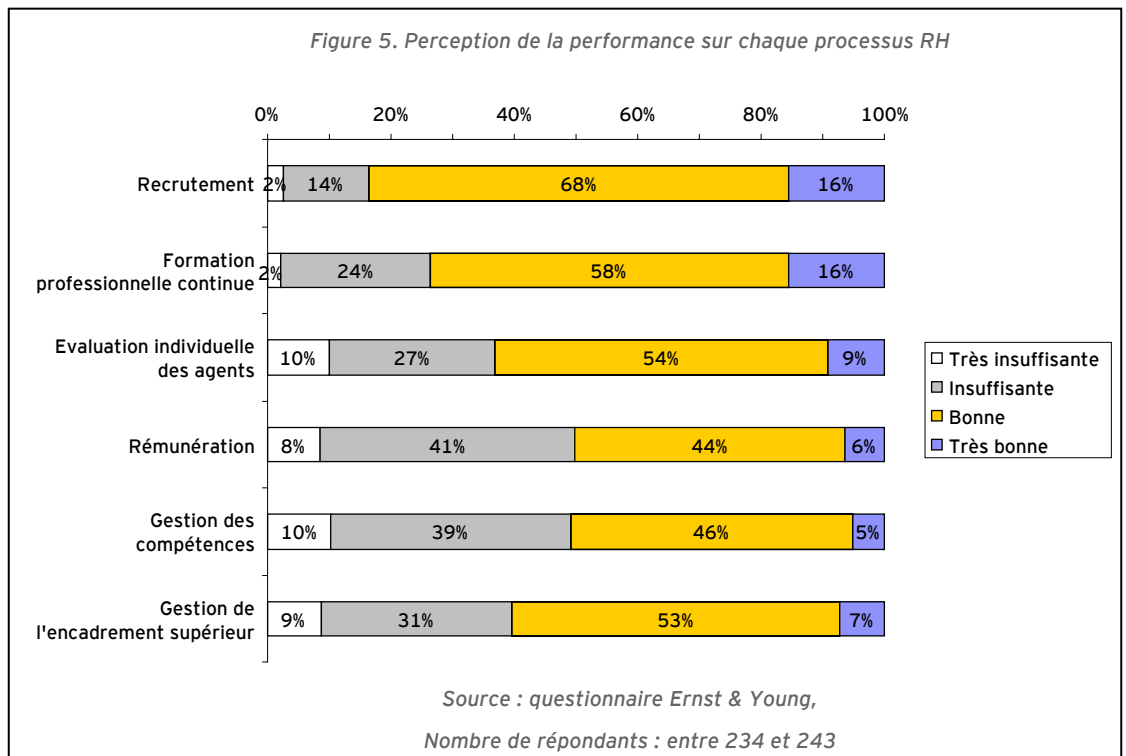
Globalement, les répondants sont plutôt satisfaits de la performance de leurs processus RH.



L'agrégation des réponses en termes de satisfaction par processus fait ressortir un taux de satisfaction de l'ordre de 64% (compilation des appréciations « très bonne » et « bonne »). Il est assez difficile à ce stade de classer les pays par groupes, même si de manière générale les pays de l'Europe du Sud se montrent particulièrement critiques vis-à-vis de la performance de leurs processus RH (Grèce, Portugal, Espagne et Italie) tout comme la Belgique et la Pologne.

1.3.2 Appréciation de la performance par processus

L'analyse des résultats à partir des six processus suscités met toutefois en évidence des disparités dans la satisfaction des répondants.



La performance du processus **recrutement** est incontestablement la plus reconnue :

- 84% des répondants apprécient sa performance comme étant « très bonne » ou « bonne ».
- Dans 20 des pays interrogés, ils sont plus de 70% à porter une telle appréciation. Les pays les plus insatisfaits (ceux où plus de 50% des répondants sont insatisfaits) appartiennent tous à l'Europe du Sud (Grèce, Italie, Espagne, Portugal).

Le processus **formation professionnelle continue** recueille également des avis positifs :

- 74% des répondants jugent ce processus comme étant performant.
- Dans 16 des pays interrogés, le taux d'appréciation de la performance est supérieur à 70%. De même que pour le processus de recrutement, les pays les plus insatisfaits font partie de l'Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal).

Néanmoins, la performance des processus **évaluation individuelle des agents** et **gestion de l'encadrement supérieur** est davantage critiquée : ils ne sont plus que 63% et 60% à estimer performante respectivement l'évaluation individuelle (11 pays au-delà du seuil de 70% d'avis positifs : Allemagne, Bulgarie, Danemark, Lituanie, Roumanie, etc.) et la gestion de l'encadrement (8 pays au-delà du seuil de 70% d'avis positifs : Irlande, Italie, Malte, Slovaquie, etc.). En outre, dans 7 des pays interrogés, le processus évaluation individuelle des performances recueille plus de 60% d'appréciations négatives (Luxembourg, Italie, Portugal, etc.). Cette proportion concerne 6 pays pour le processus gestion de l'encadrement supérieur (Belgique, Espagne, Estonie, etc.).

Les processus **gestion des compétences** et **rémunération** suscitent, quant à eux, une appréciation très mitigée :

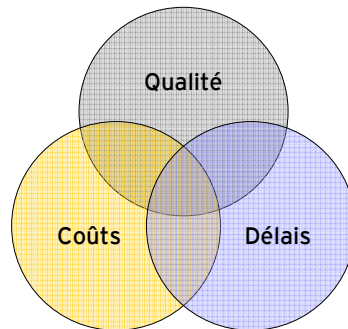
- Seuls 51% des répondants jugent le processus de gestion des compétences performant.
- Un répondant sur deux juge le processus de rémunération performant.

La performance des processus rémunération et la gestion des compétences sont particulièrement sujettes à de grandes disparités entre les pays membres :

- En matière de gestion des compétences, les réponses sont très partagées entre les pays et au sein même des pays (Allemagne, Bulgarie, Danemark, Espagne, France, Hongrie). L'Autriche, l'Estonie, l'Irlande ont plutôt un avis positif.
- En matière de rémunération, les pays scandinaves et du Benelux se montrent plutôt satisfaits de leur performance de même que l'Irlande, Chypre et l'Allemagne. L'Autriche, la Bulgarie, la Hongrie, l'Italie, l'Espagne, la Slovaquie, et la France montrent d'importants clivages internes.

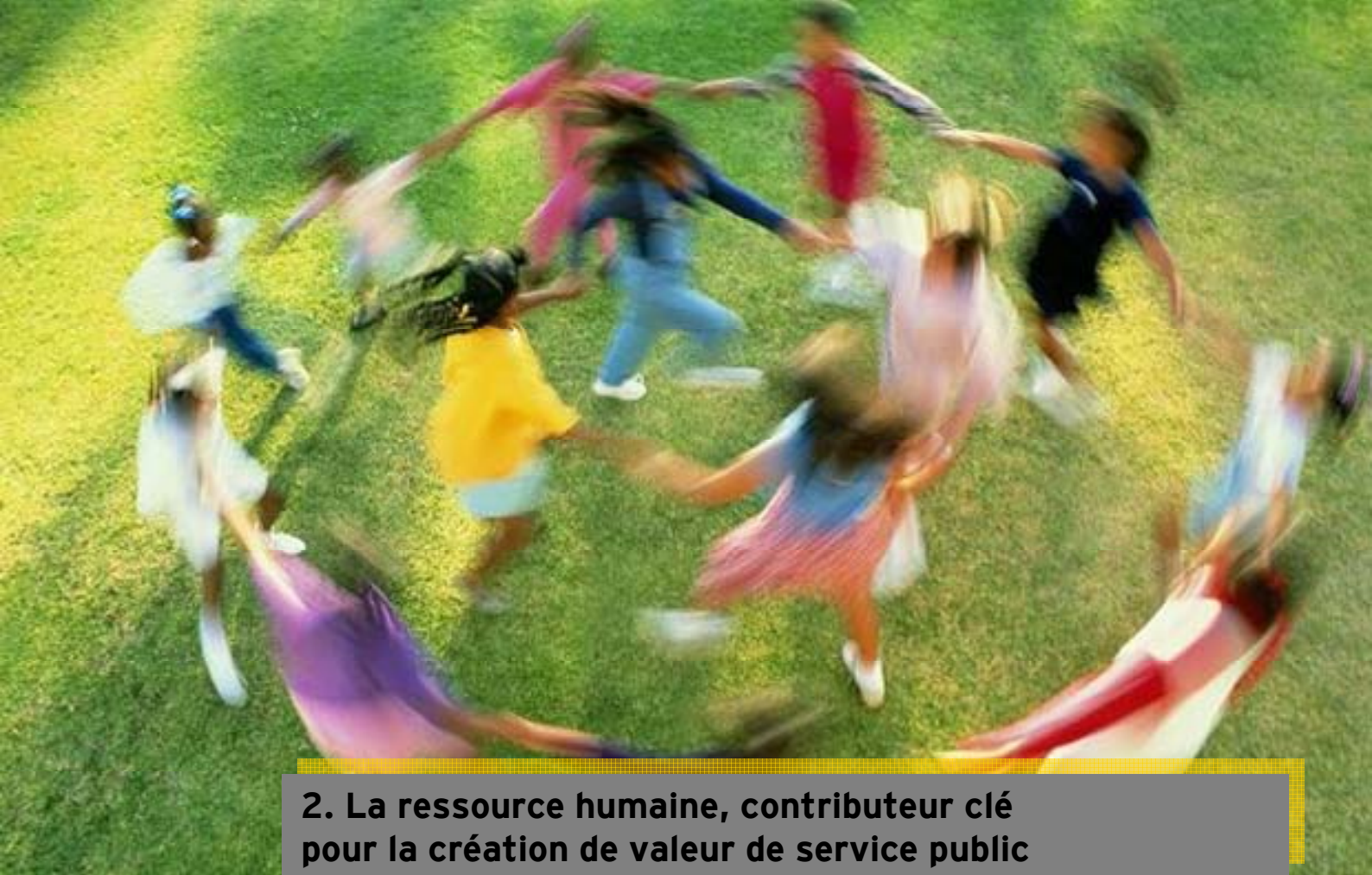
1.3.3 Indicateurs de la performance opérationnelle

Les indicateurs de la performance opérationnelle peuvent être de nature différente :



- Indicateur qualité : mesure de la satisfaction à partir d'enquêtes qualitatives,
- Indicateur coût : coût complet d'un acte (ex : recrutement, journée de formation...), ratio effectif géré / effectif de professionnels RH, etc.
- Indicateur délais : délais de recrutement d'un cadre supérieur, etc.
- Un ensemble d'indicateurs a été soumis aux participants à l'enquête. Les résultats sont présentés sur la matrice de synthèse de la partie 3.4 et en annexe 2.

Les réorganisations des fonctions RH (réingénierie des processus, modernisation des systèmes d'information RH, externalisation...) prennent majoritairement pour **fondement un objectif de productivité** (la fonction RH vue comme un centre de coût) et de **satisfaction des bénéficiaires des prestations RH**. Elles se situent donc sur le champ opérationnel de la fonction RH (i.e. administration du personnel).



2. La ressource humaine, contributeur clé pour la création de valeur de service public

La restructuration des politiques publiques et des organisations, considérée comme un défi majeur pour la fonction RH par 90% des répondants (cf. supra), amène les administrations à se concentrer sur leur cœur de métier.

Certains secteurs externalisent des pans d'activités qui leur incombent jusqu'à présent : gestion de l'eau, des transports, des déchets... Dès lors, **recentrées sur les métiers plus immatériels de maîtrise d'ouvrage, les administrations doivent désormais accroître leurs expertises et monter en compétences sur leur rôle de garant de la qualité du service public : rôle de supervision, de pilotage, de contrôle, d'apport d'expertise, d'aide à la décision.** Dans cette logique, elles se « tertiarisent » et amorcent un important mouvement de repyramidage de leurs effectifs.

La problématique démographique est également source de tensions sur certaines compétences.

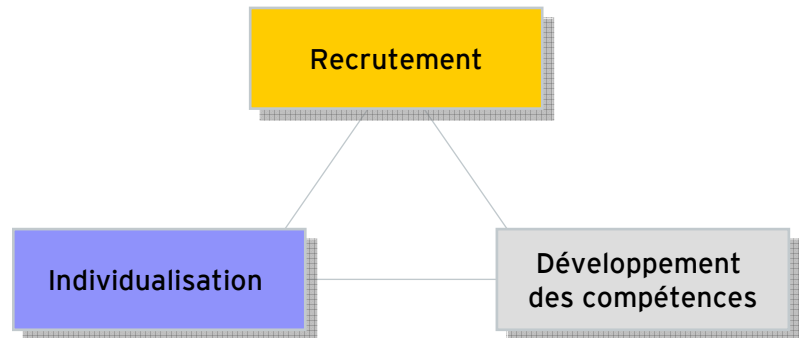
Dans ce contexte, la qualité des prestations de service public est de plus en plus dépendante de la valeur des femmes et des hommes qui mettent en œuvre les processus métier. Si le cadre de l'action change, si les organisations sont amenées à des mutations importantes, les compétences demeurent des unités de base qu'il faut intégrer pour assurer la continuité de service et adapter la ressource à la nouvelle donne.

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

C'est pourquoi les fonctions RH sont amenées à développer de nouvelles politiques permettant de recruter, entretenir et fidéliser les compétences nécessaires à la performance de service public.

Pour adapter les ressources aux besoins de service public, la fonction ressources humaines adapte son organisation et ses processus dans 3 domaines :



2.1 Des modes de recrutement adaptés en fonction des profils recherchés et de leur disponibilité sur le marché

Certains **grands principes structurants des fonctions publiques** sont souvent évoqués **pour justifier les spécificités de la gestion RH** dans ce secteur :

- La nécessité d'assurer la continuité et la mutabilité du service public,
- La nécessité d'impartialité et de neutralité du fonctionnaire dans l'exercice du service public,
- La nécessité d'égal accès au statut de fonctionnaire.

Ces principes structurants justifieraient la particularité des statuts protecteurs et des garanties offertes aux agents publics. L'ensemble de ces principes constitue un facteur d'attractivité pour le recrutement non négligeable. Quoi qu'il en soit, ces spécificités ont un impact sur l'ensemble des processus RH, comme en témoigne, par exemple, l'accès à la fonction publique par concours⁴.

La reconnaissance, partielle ou totale, des particularités propres à la fonction publique justifierait donc le maintien de processus spécifiques. Cette idée est à l'encontre des thèses du « nouveau management public » et d'un alignement de la gestion publique sur la gestion privée.

Mais, si l'existence même de la fonction publique et de ses principes structurants n'est pas fondamentalement remise en question, c'est en revanche le degré d'application de ces principes qui a évolué. C'est ce que démontrent plusieurs études⁵ qui présentent le développement de systèmes mixtes de recrutement, combinant les modèles de recrutement

⁴ 64% des répondants de l'enquête considèrent que le principal mode de recrutement des agents publics est le concours.

⁵ Voir notamment : IGPDE, La performance des fonctions « ressources humaines », Département Recherche, Etudes, Veille de l'Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris mars 2008 - Institut Européen d'Administration Publique, sous la direction de Demmke Christoph, « Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires ? », Maastricht, 2005.

par concours et les autres modèles⁶ (cela recoupe en partie la distinction fonction publique de carrière/fonction publique d'emploi)⁷.

Ce qui apparaît indiscutable, c'est le rôle clé que joue le recrutement dans la qualité des ressources humaines. Or, si le concours reste la voie d'accès la plus commune, leur mode d'organisation évolue et de nouvelles pratiques de recrutement se sont développées pour attirer les compétences recherchées. En outre, afin d'optimiser la performance de cette fonction, le recrutement a été partiellement déconcentré.

⁶ 51% des répondants de l'enquête pensent que le recrutement vise l'inscription dans une carrière alors que 49% pensent qu'il vise un poste donné.

⁷ OCDE « Évolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE, une analyse des résultats de l'enquête de l'OCDE sur la gestion stratégique des ressources humaines », 2004.

2.1.1 Le concours : un mode de recrutement reconnu pour ses vertus

Le **mode de recrutement de principe** est le recrutement **par concours**. Deux tiers de répondants déclarent que le mode de sélection principal est réalisé par voie de concours spécifiques au secteur public.

Les concours sont appréciés pour la neutralité et l'objectivité qu'ils offrent dans la sélection des candidats.

Pour deux tiers des répondants, il existe un lien logique entre :

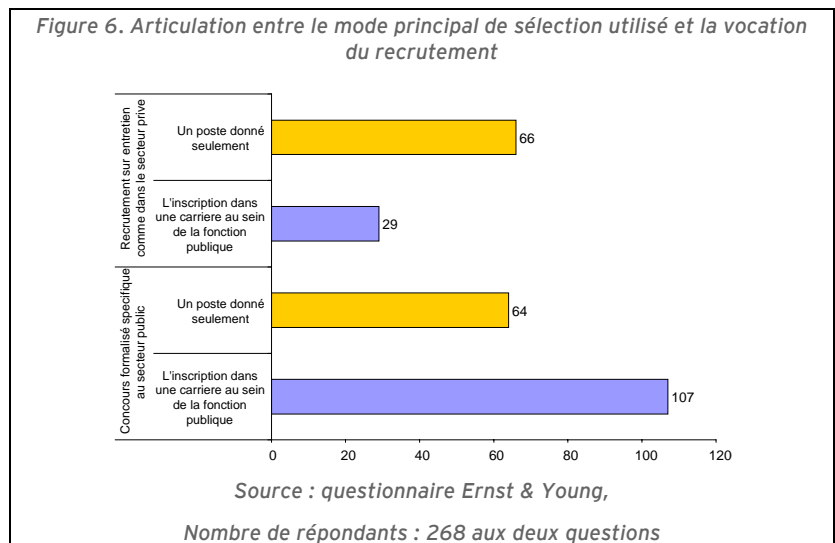
- L'utilisation du mode de recrutement par concours et la volonté d'inscrire ce recrutement dans une logique de carrière au sein de la fonction publique.
- Et l'utilisation du mode de recrutement sur entretien comme dans le secteur privé et la volonté de cibler ce recrutement pour un emploi précis.

Le statut de « titulaire » conserve sa primauté parmi les différents statuts ou contrats soumis aux participants à l'enquête. Un tiers des répondants privilégie uniquement le statut de « titulaire » pour recruter l'encadrement supérieur ; ceci révèle l'importance supposée accordée au statut protecteur d'agent public (et 69% des répondants incluent la réponse fonctionnaire dans leurs réponses multiples).

Les réponses témoignent d'une césure entre les pays qui mettent l'accent sur la carrière (Espagne, Allemagne, France, Hongrie, Lituanie, Roumanie, Irlande) et ceux qui, au contraire, organisent leurs recrutements comme réponse à un besoin précis (Chypre, Lettonie, Estonie, Slovaquie, Slovénie, Suède). En outre, il apparaît que, pour certains postes, le concours pourrait ne plus être un pré requis. Tandis que pour les postes vraiment propres à la fonction publique et à ses objectifs de service public, le concours pourrait être conservé.

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles



Pour autant, il est intéressant de préciser qu'un tiers des répondants sélectionnant les agents sur entretien inscrit l'embauche dans une perspective de carrière au sein de la fonction publique et non pas uniquement dans une logique d'emploi donné. A l'inverse, le tiers des répondants utilisant principalement les concours le fait dans une optique de recrutement pour un emploi donné seulement.

2.1.2 Le concours : un mode de recrutement critiqué, adapté et concurrencé

Le recrutement par concours ne semble pas tenir suffisamment compte de la dimension métier. Le contenu des épreuves semble parfois trop général, ce qui en fait un mode de recrutement insuffisamment adapté aux besoins des directions.



« Le service public a la culture du concours. Ce mode de recrutement est en fait une tradition. Trop généraliste, il ne permet pas de mettre les profils spécialisés à des postes spécialisés ».
« Le système de recrutement public permet de recruter de bons éléments. Le problème, c'est qu'ils sont surtout bons pour ce qui est théorique et manquent de connaissances pratiques ».

Ministère de la justice - Espagne

- Les DRH sont nombreux à souhaiter une **diversification des modes de recrutement** : professionnalisation des concours (avec des épreuves adaptées, prise en compte de l'expérience), apprentissage, etc.



« Le recrutement se fait par concours. Pour l'ensemble des ministères, il y a un concours assez généraliste. Les Ministères de l'intérieur et des affaires étrangères ont des concours spécifiques qui permettent d'avoir un personnel vraiment adapté à la fonction ».

Préfecture de Turin - Italie

- Un tiers des répondants recrute suivant une **sélection voisine du secteur privé**. Les difficultés d'embauche de certains profils nouveaux ou très techniques peuvent favoriser la voie du recrutement par entretien (plus ciblé).



« Avec un mode de recrutement ouvert [vs.concours], l'organisation attire plus facilement les expertises du secteur privé ou des ONG. Cependant, le risque encouru est d'avoir des agents qui ne sont pas totalement dévoués au secteur public et facilement attirés par le secteur privé, surtout en termes de rémunération (ex. cité pour les emplois techniques ou comptables ».

Ministère de l'intérieur - Pays Bas

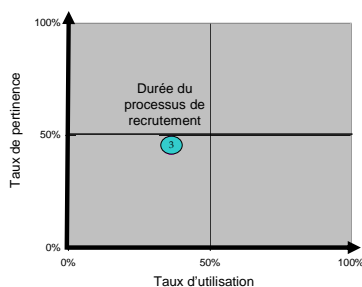
Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Différentes formes de contrats ont été mentionnées par les répondants :

- Mandat pour une période de temps donné,
- Commissions temporaires,
- Nominations,
- Contrats indéterminés avec possibilité de révocation à tout moment.

Pour les besoins spécifiques, les recruteurs doivent être de plus en plus précis dans la recherche des candidats mais également très réactifs pour assurer la continuité de l'activité.



Focus indicateur⁸

La durée du processus de recrutement est d'ailleurs un indicateur suivi et jugé comme étant pertinent par près de la moitié des répondants. (Référence indicateur : ③ sur la matrice partie 3.4, page 57).

De nouvelles démarches apparaissent et notamment des recrutements parmi les cadres du privé pour certains postes. Les allers / retours entre le secteur public et le secteur privé sont jugés enrichissants mais encore insuffisamment valorisés (mis en place par seulement 32% des répondants.)

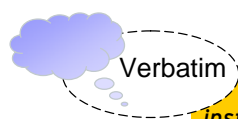
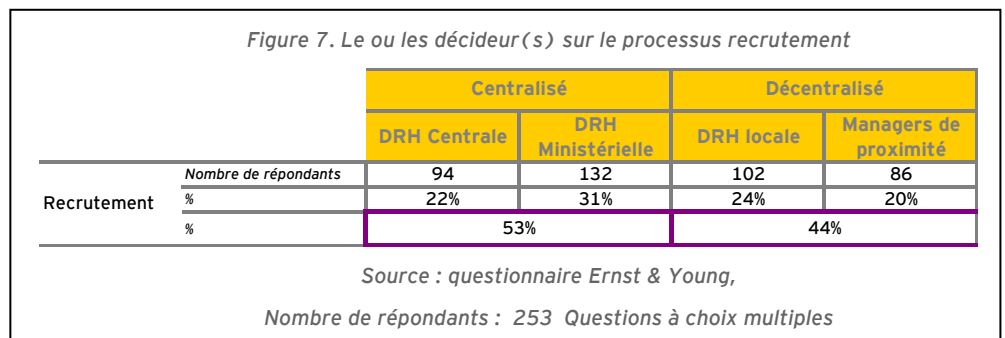
⁸ Le positionnement sur la matrice est expliqué en page 12

2.1.3 Vers une déconcentration du recrutement

Les réponses indiquent que le niveau de décision en matière de recrutement appartient légèrement plus aux décideurs centraux : 53% des répondants déclarent que les décideurs sur le processus recrutement sont positionnés au niveau central ou ministériel.

Parmi les décideurs sur le processus recrutement, les professionnels des RH au niveau ministériel semblent prévaloir en représentant 31% des décideurs au global. Contrairement à la rémunération, les processus recrutement et gestion de carrières apparaissent comme relativement plus déconcentrés.

Les managers de proximité jouent un rôle non négligeable (20% du pouvoir de décision). Ceci est à mettre en lien avec le fait que 50% des recrutements visent aujourd'hui à embaucher une personne pour un emploi donné alors que pour l'autre moitié l'embauche s'inscrit dans une carrière au sein de la fonction publique. Ces embauches ciblées requièrent d'être au plus près du terrain, afin de faciliter l'identification du profil en adéquation avec les besoins.

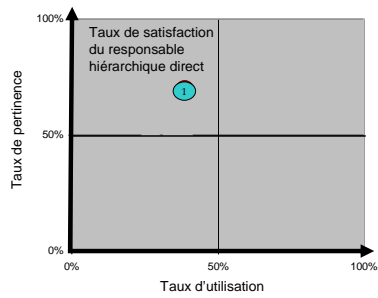


« Le Chaque Ministère a sa propre direction RH qui applique les instructions et a des marges de manœuvres dans certains domaines (sélection dans le cadre du recrutement, formation, action sociale...) ».

Ministère de la Justice - Espagne

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles



Focus indicateur⁹

D'ailleurs, parmi les indicateurs de mesure de la performance du processus recrutement, le taux de satisfaction du manager de proximité (supérieur hiérarchique) recueille le plus avis favorables : 70% des répondants le juge pertinent mais seulement 40% l'utilise actuellement. (Référence indicateur : ① sur la matrice partie 3.4, page 57).

⁹ Le positionnement sur la matrice est expliqué en page 12

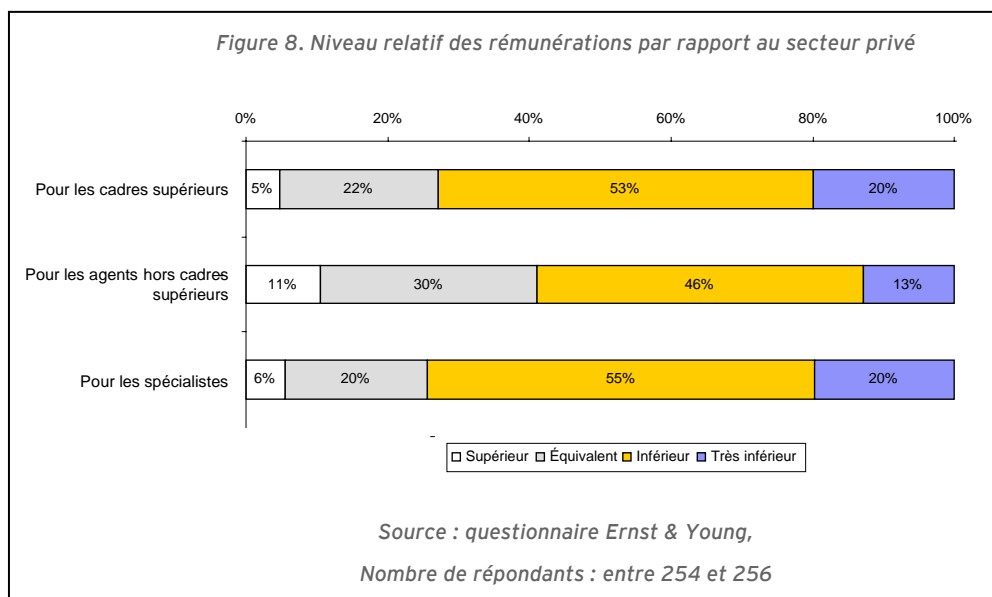
2.2 La politique de rémunération, frein à l'attractivité



« Il est aujourd'hui plus difficile de recruter qu'auparavant, parce que les salaires sont plus bas que dans le secteur privé ».

Ministère de l'Intérieur - Pays Bas

Les rémunérations des cadres supérieurs et des spécialistes sont globalement inférieures à celles dont bénéficient les salariés du privé. Pour 60% des sondés, le niveau relatif des rémunérations des cadres supérieurs est inférieur (43%) voire très inférieur (17%) par rapport à ceux du privé. Seulement 4% des sondés l'estiment supérieur aux conditions du secteur privé et 19% équivalent. Ce constat est particulièrement vérifié en Autriche, en Espagne, en Hongrie, au Portugal, en Slovaquie et en Suède où plus de 75% des répondants estiment que les rémunérations des cadres supérieurs sont « inférieures » voire « très inférieures » à celles des cadres du secteur privé.



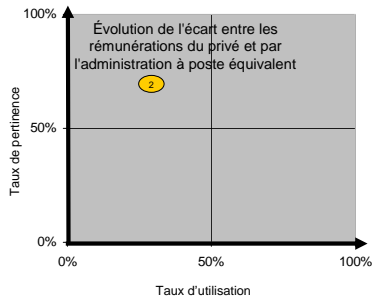
Alors que les résultats de rémunérations des cadres sont équivalents à ceux obtenus pour les spécialistes, le niveau relatif de rémunération des

agents apparaît comme étant légèrement plus favorable, 34% des sondés estimant leur niveau de rémunération supérieur ou équivalent à leurs homologues du privé contre 50% inférieur ou très inférieur. Les pays où le niveau relatif de rémunération des agents apparaît comme étant le plus favorable sont la France, l'Irlande et Chypre. A l'inverse, le traitement des agents des pays de l'Est de l'Europe est peu attractif par rapport à leurs homologues du privé. Il en va de même pour les agents des pays scandinaves.



« C'est sûr que les meilleurs potentiels ne vont pas préparer les concours, s'ils ont la possibilité de trouver du travail dans le privé, en partie parce qu'ils y seront mieux rémunérés ».

Ministère de la Justice - Espagne



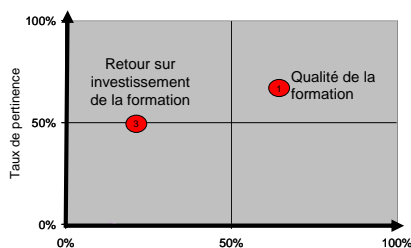
Focus indicateur¹⁰

La mesure de l'écart entre les rémunérations du secteur privé et du secteur public fait d'ailleurs l'objet d'une attention particulière : 70% des participants à l'enquête l'estime pertinent, mais seul un tiers l'utilise aujourd'hui. (Référence indicateur : 2 sur la matrice partie 3.4, page 57).

¹⁰ Le positionnement sur la matrice est expliqué en page 12

2.3 Le développement des compétences, levier clairement identifié

Pour adapter les ressources humaines aux besoins actuels et futurs des administrations, la **formation continue** est considérée par une très grande majorité comme un **investissement stratégique** (90% des répondants). Peu de répondants considèrent qu'il faut favoriser un turnover pour disposer de personnel formé dans le privé. Dans ce sens, la mesure de la qualité des formations apparaît comme cruciale.



Focus indicateurs¹¹

Cet indicateur est d'ailleurs le plus utilisé parmi les 28 soumis à l'échantillon : deux tiers des répondants l'utilisent et le jugent comme étant pertinent. (Référence indicateur : ① sur la matrice partie 3.4, page 57).

Le retour sur investissement est également perçu par la moitié des répondants comme une variable à mesurer pour évaluer la performance du processus formation. (Référence indicateur : ② sur la matrice partie 3.4, page 57).

La fonction RH combine plusieurs dispositifs **pour mettre en phase besoins et ressources humaines**. En effet, l'attractivité de la fonction publique et la préservation des compétences sont des objectifs majeurs pour la très grande majorité des États membres. En conséquence, un grand nombre de processus RH donnent une large part à l'entrée par les compétences :

- Le **recrutement** (recrutement de personnels qualifiés, nouveaux modes d'épreuves dans les concours favorisant l'évaluation des connaissances pas seulement théoriques...),
- La **formation** (identification des besoins, développement de plans de formation...),
- La **rémunération** (rémunération fondée sur les résultats effectifs, rémunération alignée sur le secteur privé...),
- L'**évaluation** (définition des critères d'évaluation davantage axée sur la compétence, effets réels des évaluations sur la rémunération...),

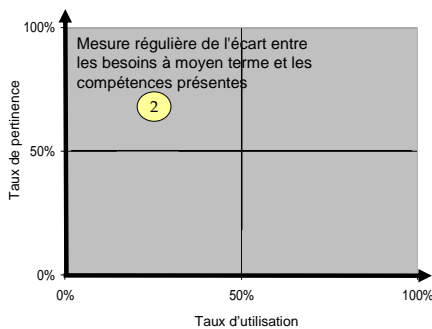
¹¹ Le positionnement sur la matrice est expliqué en page 12

- La **gestion de l'encadrement supérieur** pose un problème spécifique et transversal (difficulté accrue pour attirer les bons profils).

Sur une échelle de temps à court terme, 96% des répondants déclarent prendre en compte les besoins du service dans l'élaboration du plan de formation (dont 61% systématiquement).

Le plan de formation intègre également les orientations stratégiques selon 85% des répondants.

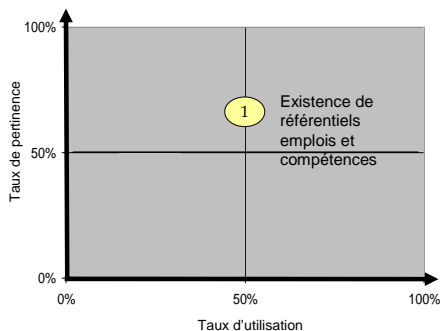
Sur une échelle de temps à moyen terme, la fonction RH anticipe encore peu les écarts entre les besoins et les ressources futures : seuls 38% des répondants évoquent l'existence de plan GPRH à horizon 3 ans. Cependant, 21% répondants souhaitent le mettre en place.



Focus indicateur¹²

Cette volonté est également confirmée par la pertinence attribuée à l'indicateur visant à mesurer régulièrement l'écart entre les besoins nécessaires à moyen terme et les compétences présentes dans l'administration : 70% des répondants juge cet indicateur de mesure de la performance comme pertinent, moins d'un tiers de l'échantillon l'a mis en place. (Référence indicateur : 2 sur la matrice partie 3.4, page 57).

Par ailleurs, les méthodologies d'ingénierie en matière de développement des compétences semblent relativement avancées dans les pays de l'union : 76% utilisent régulièrement des critères formalisés se basant sur un référentiel compétences, tandis que 15% sont en train de les mettre en place.



Focus indicateur¹³

Il faut souligner également la large mise en place de l'indicateur visant à vérifier l'existence de référentiel emplois et compétences par la moitié des répondants. (Référence indicateur : 1 sur la matrice partie 3.4, page 57).

¹² Le positionnement sur la matrice est expliqué en page 12

¹³ Idem

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Le référentiel compétences s'impose comme un outil clé :

- Tant dans la politique de formation pour laquelle le référentiel est systématiquement utilisé pour 22% des répondants, partiellement pour 43%. Pour 18%, son utilisation est en cours de développement.
- Que dans le domaine de l'évaluation qui repose systématiquement sur un référentiel de compétences pour 38% des répondants, partiellement pour 37%. Pour 15%, ce lien est en cours de développement.

En outre, des référentiels de compétences spécifiques ont été créés pour les dirigeants publics (systématiquement pour 25% des répondants, partiellement pour 39%, en cours de développement pour 12%).

La compétence est la donnée indispensable pour une gestion individualisée des parcours. Des portefeuilles individuels de compétences sont systématiquement utilisés pour 16% des répondants, partiellement pour 36%, en cours de développement pour 22%.

2.4 L'individualisation, voie de progrès pour la fonction RH

L'individualisation dans la GRH a déjà une longue histoire, même si elle s'est développée de diverses manières, depuis la conception économique de l'individu valorisant le poste de travail (critère organisationnel) jusqu'aux conceptions prenant en compte la ressource humaine avec son expérience, son potentiel, son expertise, sa performance,... (critères individuels).

L'individualisation des RH recouvre plusieurs procédés qui diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre.

Elle est fortement liée aux facteurs culturels du pays ainsi qu'à son état d'avancement dans la restructuration de la fonction publique.

2.4.1 Un dispositif de rémunération et de promotion encore peu lié à la performance individuelle

L'individualisation des politiques de GRH est en premier lieu une politique RH rattachée à :

- **l'individualisation des rémunérations,**
- **et des carrières.**

D'après l'enquête quantitative, la performance individuelle est encore peu prise en compte dans la détermination de la rémunération.



« Il y a un outil qui est relativement nouveau, une fois par an, se déroule une évaluation sur les compétences individuelles. Elle est obligatoire pour une partie du personnel [...]. Elle est versée sous forme de bonus ».

Ministère du Travail et des Affaires Sociales - Allemagne

Quatre facteurs de fixation du niveau de rémunération étaient soumis à l'appréciation des sondés : le niveau de diplôme, le contenu de l'emploi, l'ancienneté et la performance. Pour tous les pays et les catégories d'agents publics confondus, le facteur le plus pris en compte dans le niveau de rémunération est l'ancienneté (61%) devant le niveau de diplôme (59%) et le contenu de l'emploi (56%). Des quatre critères proposés, le critère de performance (47%) apparaît comme étant le moins utilisé. Dans certaines administrations, ces critères ne s'appliquent qu'aux cadres. Lorsque c'est le cas, les critères les plus influents sont le contenu de l'emploi et le niveau de performance.

La **performance individuelle est également peu prise en compte dans le déroulement des carrières** qui reste fondé sur une logique de carrière sécurisée, avec un avancement automatique à l'ancienneté, selon un constat partagé dans plusieurs Etats membres.

Toutefois, il apparaît que **l'individualisation est un phénomène transversal qui peut toucher l'ensemble des processus RH** (formation, évaluation, recrutement...) et l'ensemble des organismes, publics ou privés. En outre, elle représente une alternative intéressante à la gestion à l'ancienneté.

2.4.2 Un système d'évaluation dont la dynamique souffre d'un lien insuffisant avec le management par objectifs

L'individualisation de la gestion des RH répond à une logique à deux niveaux :

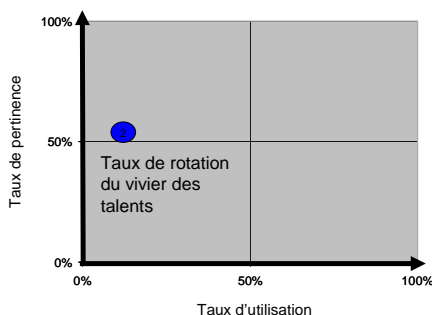
- Pour l'administration publique : la nécessité de décliner la contribution à la stratégie de l'administration au niveau d'un service, d'une équipe ou même au niveau individuel. Le maître mot est la **responsabilisation** des agents au plus près des activités « métiers » de l'administration¹⁴.
- Pour l'individu : la nécessité pour l'agent d'avoir une feuille de route claire, qui lui permette de comprendre la pierre qu'il apporte à l'édifice (facteur de motivation et d'implication). L'objectif étant de **fidéliser les « talents » et d'accroître la motivation des agents** en leur fournissant un cadre de référence (objectifs précis) et des perspectives d'évolution adaptées à leurs attentes.



« Pour rendre l'administration plus efficace, la solution n'est peut-être pas d'adopter les méthodes du privé, mais de responsabiliser les agents ».
« Aujourd'hui, les directeurs doivent se fixer des objectifs et, en principe, si les objectifs ne sont pas atteints, des mesures peuvent être prises en conséquence. Dans les faits, rien n'est jamais fait ».

Préfecture de Turin - Italie

L'individualisation impose aux DRH d'analyser et de **différencier les contributions individuelles** des membres d'une entité. Cette variable semble encore modérément suivie.



Focus indicateur¹⁵

Pour illustration, l'indicateur mesurant le taux de rotation d'un vivier de talents est d'ailleurs le moins utilisé des 28 soumis à l'échantillon. 50% des répondants le jugent néanmoins pertinent.

(Référence indicateur : ② sur la matrice partie 3.4, page 57).

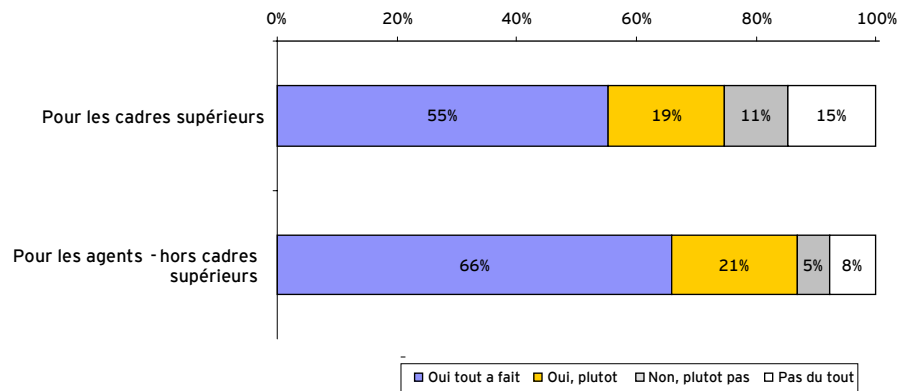
¹⁴ CHATY Lionel, L'administration face au management, Paris, L'Harmattan, 1997

¹⁵ Le positionnement sur la matrice est expliqué en page 12

Performance de la fonction RH
Perspectives et approches opérationnelles

Que ce soit pour les cadres supérieurs ou le personnel hors cadre, la grande majorité des répondants précise qu'il existe un système structuré d'évaluation (respectivement 75% et 87% des répondants). Leur jugement est clair sur ce point : ils répondent davantage « oui, tout à fait », que « oui, plutôt ».

Figure 9. Utilisation d'un système d'évaluation structuré



Source : questionnaire Ernst & Young,

Nombre de répondants : entre 244 et 260

80% des répondants déclarent que l'évaluation a lieu une fois par an. Pour 11%, elle a lieu plusieurs fois par an.

Cependant, ce constat recouvre des réalités très différentes.

- Le processus d'évaluation devrait en principe être relié à la « politique salariale » et à la gestion des carrières. Or, ce lien n'est pas systématiquement fait. Ce qui annule en pratique les effets supposés de l'exercice.

Même si la définition d'objectifs et l'évaluation individuelle sont mises en œuvre, la corrélation entre le processus d'évaluation et les autres processus RH peut dépendre de jeux d'acteurs qu'il est nécessaire d'anticiper, afin d'éviter de décrédibiliser un processus lourd à mettre en œuvre (un processus d'évaluation qui serait découplé des processus de rémunération, de gestion des carrières, de formations).

Illustration

En revanche, **en Finlande, les hauts fonctionnaires qui sont sous contrat à durée indéterminée depuis 1994**, sont chaque année soumis à un **entretien d'évaluation des résultats par rapport aux objectifs qui leur avaient été assignés**. En cas d'écarts trop importants, des sanctions peuvent être prises : **du simple avertissement au licenciement** en passant par le gel de la promotion ou le retrait de certaines responsabilités.

- **L'approche individualisée de la performance peut être en décalage avec la réalité de la performance, souvent corrélée à une équipe plutôt qu'à un seul individu.** Cette approche peut être considérée comme portant préjudice à la coopération au travail.
- Certaines personnes interrogées déplorent la qualité du processus d'évaluation, encore trop peu lié aux objectifs stratégiques.



« La pratique de l'évaluation individuelle n'est pas suffisante aujourd'hui. C'est un chantier ouvert par notre administration ».

Préfecture de Turin - Italie



« Il existe un lien faible entre l'évaluation individuelle et la stratégie de l'entité ; la principale conséquence est la démotivation des employés ».

Ministère de l'Industrie - République Tchèque

En revanche, un interlocuteur suédois présente un système relativement performant :



« Après l'évaluation annuelle, nous élaborons un plan de développement pour chaque agent à 3 horizons différents : un an, 5 ans et 10 ans. Plusieurs indicateurs sont ensuite remontés au niveau gouvernemental ».

Ministère des Finances - Suède

La mesure de la performance de l'individu au sein de l'organisation est à coupler avec la mesure de la performance de l'organisation.

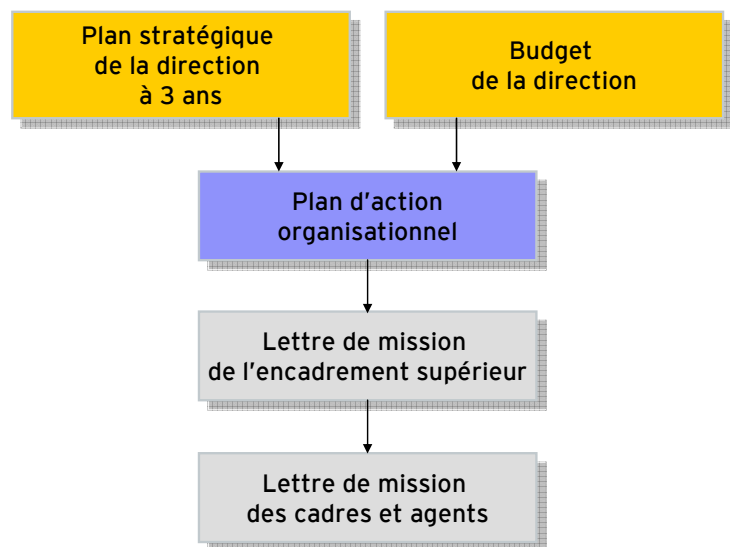
Dans ce sens, l'OCDE a mené une étude¹⁶ montrant les liens entre la performance individuelle et l'efficacité du secteur public. La définition d'objectifs et d'indicateurs de mesure au niveau individuel permet aux agents de mettre en évidence leur contribution à l'atteinte des objectifs globaux de l'administration.

¹⁶ OCDE, Performance-Related Pay Policies for Government Employees/ La rémunération liée aux performances dans l'administration, Paris, 2005

Illustration

Comme illustré dans l'article¹⁷ du DAIdeas, la Grande Bretagne est un exemple clair de lien entre ces deux composantes où les lettres de mission de l'encadrement supérieur sont inhérentes à la feuille de route du département (plan stratégique et budget du département.)

Figure 10. Du plan stratégique à la lettre de mission



Source : Improving Public Sector Performance Management in Reforming Democratizers (DAIdeas - Décembre 2007)

Un indicateur du plan stratégique peut par exemple être : « augmentation de 8% du nombre des visiteurs sans emploi dans les musées ou galeries publics ». Un tel indicateur trouve ensuite sa déclinaison au niveau de la lettre de mission des agents dans chaque organisation concernée. En définissant de tels objectifs et indicateurs de performance au niveau individuel, les agents peuvent associer plus facilement leur contribution individuelle à l'atteinte d'objectifs stratégiques et par conséquent à l'amélioration de l'efficacité du service public.

Les critiques émises au cours des entretiens qualitatifs sont néanmoins à nuancer au regard des pratiques des pays en matière d'évaluation des cadres supérieurs comme le démontrent les critères d'évaluation soumis à un classement lors de l'enquête quantitative.

¹⁷ Anne Ketelaar, Improving Public Sector Performance Management in Reforming Democratizers, Newsletter DAIdeas, 2007

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Quatre critères d'évaluation étaient soumis. Il apparaît que les cadres supérieurs sont avant tout évalués sur leur performance dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Le deuxième critère est la reprise des objectifs individuels contractualisés avec le cadre. Ceci garantit une cohérence sur la durée du dispositif d'évaluation.

Remarque : il est étonnant que la qualité de leur encadrement ne soit située qu'en dernière priorité dans l'évaluation.

Figure 11. Classement des critères d'évaluation des cadres supérieurs

	Nombre de réponses par priorité				Moyenne
	Priorité n°1	Priorité n°2	Priorité n°3	Priorité n°4	
L'atteinte des objectifs stratégiques de l'entité	146	48	14	12	1,51
L'atteinte des objectifs individuels ayant été contractualisés	41	65	57	57	2,59
Satisfaction des usagers, partenaires, bénéficiaires	19	63	75	60	2,81
Qualité d'encadrement des agents	14	44	72	88	3,07

Source : questionnaire Ernst & Young,

Nombre de répondants : entre 218 et 220

2.4.3 L'individualisation comme levier pour soutenir l'engagement des personnels et opérer la rétention de certaines catégories

L'individualisation des processus RH doit permettre de **développer l'engagement, la motivation, la collaboration, l'esprit d'équipe et finalement la performance collective et individuelle**. C'est en tout cas le postulat de cette approche.

Cela passe par des outils comme les entretiens annuels ou l'individualisation des parcours. Ce dernier outil permet d'effectuer un bilan de compétences régulier de l'agent, d'écouter ses attentes (lors de l'entretien d'évaluation) et de lui donner des perspectives d'évolution (soit au travers de parcours formalisés dans une approche collective ou soit au travers d'un accompagnement individuel de conseil en mobilité.)

En outre, pour soutenir l'engagement des personnels, il faut connaître les **ressorts profonds de la motivation des agents**. Or, ces motivations ne sont pas génériques. Elles varient en fonction de l'espace, du temps, de la société... C'est pourquoi les professionnels des RH développent des systèmes d'écoute des besoins et des mécontentements de leurs agents (baromètre social, enquête de satisfaction, groupes d'expression...).

Les politiques RH permettant de mesurer et d'accroître les niveaux d'engagement ou de motivation des personnels restent toutefois balbutiantes. Les plus développées concernent les personnels dont la compétence est stratégique et rare ou qui relèvent de hauts potentiels. Suite à ces mesures, des actions peuvent être mises en place pour attirer, fidéliser et optimiser l'engagement des profils les plus recherchés.



3. Un rôle de partenaire stratégique embryonnaire

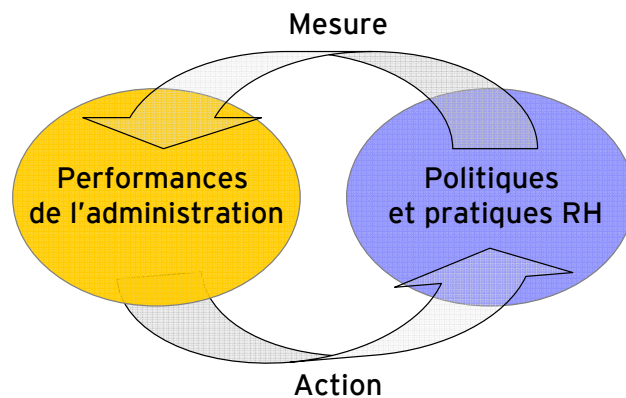
Si l'importance de la fonction RH dans la création de valeur ou la performance du service public n'est pas discutée, plusieurs voies de progrès sont ouvertes pour conduire l'effort en fonction de la politique générale des administrations :

- l'alignement des politiques ou pratiques RH sur les stratégies métier,
- la position d'acteur ou de partenaire stratégique des professionnels RH,
- la capacité à mettre en place des systèmes de mesure de la contribution des politiques RH à l'atteinte des objectifs métiers des administrations.

Le système idéal et unique de mesure de la performance RH n'existe pas. Tout mode de management doit prendre en compte :

1. l'environnement dans lequel se situe la fonction RH (spécificités de l'organisation, culture managériales ou professionnelles, contraintes sociales, réglementaires ou techniques...),
2. la stratégie poursuivie par l'administration, à laquelle est intégrée la fonction RH,
3. des précautions quant à l'interprétation des liens de cause à effet qui n'intégreraient pas l'ensemble des paramètres influençant les mesures, leurs lectures et les actions décidées.

La conduite de la performance RH ne peut pas être réduite à un tableau de bord sans lien avec les objectifs poursuivis par l'organisation. En effet, le système de pilotage de la performance doit être relié à la stratégie de l'administration et évoluer avec elle.



Les indicateurs ne doivent donc être vus que comme des outils (moyens). Ils n'ont d'utilité que s'ils sont pertinents, c'est-à-dire ajustés à la stratégie métier (finalité).

Comme l'illustre ce schéma, le dialogue entre les hauts dirigeants en charge des politiques publiques et les professionnels RH est déterminant. Le stratège RH doit être impliqué dans la prise de décision stratégique.

3.1 La stratégie RH : une pratique en devenir

Afin de manager la performance de la fonction RH, les **objectifs métiers doivent être traduits en objectifs RH**.

Si la gestion prévisionnelle est le plus souvent mise en place en situation de crise (ex. restructuration) ou pour des emplois sensibles, il semble que **l'articulation entre les logiques de GPRH et la définition des politiques RH des administrations est moins instituée** : 43% des répondants déclarant ne jamais ou seulement rarement utiliser ces démarches pour définir les politiques RH courantes des administrations.

Dans le secteur privé, près de 2/3 des DRH disposent aujourd'hui d'un plan stratégique à moyen terme (1 à 3 ans) qui est généralement articulé autour de deux axes¹⁸ :

- l'alignement de la politique RH sur la stratégie de l'entreprise via l'accompagnement des évolutions métiers de l'entreprise,
- l'amélioration de la performance de la fonction RH à travers l'optimisation des organisations, la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bords RH et la fixation d'objectifs de performance.

La posture minimaliste consiste en la prise en compte de l'avis des professionnels RH quant à la faisabilité des projets déployés par les directions générales (fonction d'aide à la décision). Il s'agit d'identifier l'impact RH pour éviter les erreurs manifestes lors de la qualification des projets.

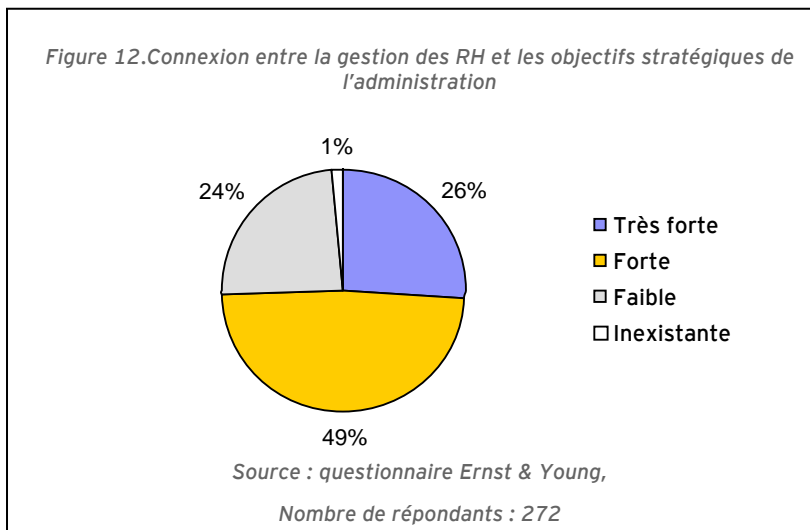
Les professionnels des RH sont en revanche plus rarement associés à la définition de la stratégie. Les plans stratégiques RH viennent après coup déterminer la politique RH qui viendra soutenir les orientations sur les politiques publiques. En cela, les stratégies RH ont un niveau d'association à l'élaboration de la stratégie moins important que celui des cadres en charge des finances.

¹⁸ Cap Gemini - Ernst & Young, Baromètre de la fonction DGRH, juillet 2007

3.2 Stratégies métier / stratégies RH : une association non systématique

Pour 74% des répondants, il existe un lien entre la gestion des ressources humaines et les objectifs stratégiques de l'administration. Parmi ceux-ci, un tiers estime ce lien très fort.

Un quart des répondants n'observe pas de connexion entre les deux.



Plusieurs évolutions profondes des dernières années rapprochent la fonction RH de la stratégie de l'entité.

Afin de garantir le succès des politiques mises en œuvre, les professionnels des RH devraient être associés plus en amont, dès la définition des stratégies sur les politiques publiques. Pour cela, ils ne peuvent plus se limiter aux seules problématiques RH, ce qui implique de :

1. **développer une vision plus systématique** et intégrer en permanence les enjeux « métiers » liés au cœur d'activité de l'administration,
2. **créer des méthodologies de mesure de la performance RH** ne portant plus seulement sur les pratiques RH en lien avec leurs

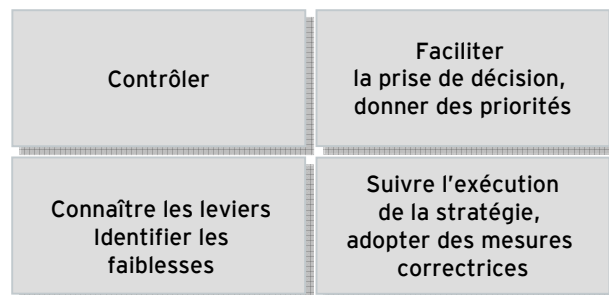
processus métiers, mais aussi sur les politiques RH en lien avec la stratégie politique.

3.3 Un emploi des tableaux de bord de pilotage peu fréquent ...

Afin de manager la performance de la fonction RH, les tableaux de bord RH doivent permettre d'évaluer la manière dont les processus RH répondent aux objectifs métier de l'organisation.

Les tableaux de bord prospectifs permettent de faire le lien entre la stratégie et les politiques, pratiques et processus RH.

Intégrés à un système de management, ils offrent des étalons permettant de vérifier l'efficacité des actions RH pour maximiser la création de valeur. Ils sont donc de l'ordre des fins : nos actions ont-elles permis d'atteindre la cible visée ? Ces données soutiennent le dialogue avec les cadres en charge des politiques publiques et éclairent la décision.



Ils sont par conséquent un type d'outil parfaitement adapté pour le management public.



« Il est nécessaire que les Ministères puissent avoir une vision de pilotage pour gérer les compétences et les redéploiements. Si l'on veut une gestion stratégique des RH, il faut centraliser l'information ».

Ministère des Finances - Suède

Dans les pays interrogés, les tableaux de pilotage de la fonction RH sont encore peu développés, 60% des répondants déclarant ne pas en avoir élaborés. Ce fait est vérifiable dans l'ensemble des pays à une seule exception près.

Sur les 28 indicateurs testés auprès des personnes interrogées, seul un indicateur a une utilisation supérieure à 50 %. Il concerne les formations.

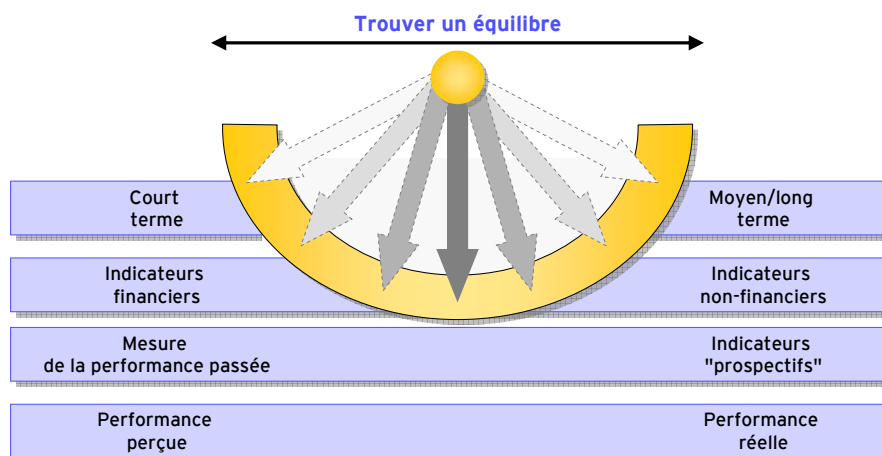
Ce constat pose différents problèmes en termes de :

- Capacité à éclairer les décisions en reliant les causes et les effets,
- Capacité à poser des mesures permettant d'apprécier la réussite de leurs actions et leur contribution à la stratégie des métiers,
- Création d'une identité RH vis-à-vis des autres fonctions supports,
- Pédagogie envers les directions des politiques publiques sur les leviers RH, tant en termes d'existence que de pertinence,
- Capacité à conduire des opérations sur la performance de leurs processus métiers suivant le triptyque qualité / coûts / délais.

Deux nuances sont à apporter à ce constat.

- D'une part, un **quart des répondants a conscience de l'utilité de ce type d'outil et prévoit d'en développer un** (vérifiable dans 21 des 26 pays interrogés).
- D'autre part, si l'utilisation de tableaux de bord de pilotage est relativement limitée à ce jour, les professionnels des ressources humaines suivent néanmoins des indicateurs relatifs aux différents processus RH. Les taux d'utilisation de plusieurs indicateurs de mesure de la performance sur les six processus étudiés sont présentés en annexe 2.

L'enjeu est de développer un outil qui permettrait de couvrir les dimensions suivantes :



3.4 ... et dont la pertinence est interrogée

Au cours de l'enquête, 28 indicateurs furent testés. Les personnes étaient interrogées l'utilisation ou non de chaque indicateur et sur sa pertinence.

Parmi les 28 indicateurs testés, 15 sont jugés comme ayant une pertinence supérieure à 50%.

Seul un indicateur (qualité de la formation) est évalué comme pertinent par plus de 75 % des répondants.

Rémunération

- 1 Pour un emploi donné, part attribuée à la performance dans la détermination de l'augmentation du salaire
- 2 Évolution de l'écart entre les rémunérations du privé et par l'administration à poste équivalent
- 3 Évolution de l'écart entre les rémunérations des hommes et des femmes à poste équivalent

Gestion de l'encadrement

- 1 Pourcentage de dirigeants ayant suivi des formations dédiées
- 2 Taux de rotation du vivier des talents

Gestion des compétences et des carrières

- 1 Existence de référentiels emplois et compétences
- 2 Mesure régulière de l'écart entre les besoins à moyen terme et les compétences présentes
- 3 Pourcentage d'offres d'emplois rédigées avec une partie compétences
- 4 Pourcentage d'agents ayant un portefeuille individuel de compétences

Recrutement

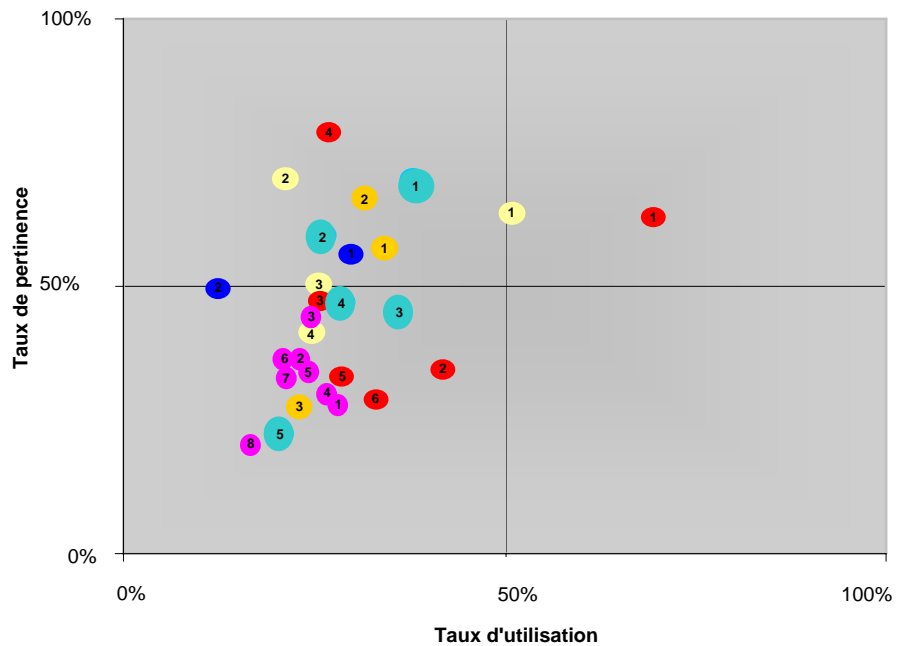
- 1 Taux de satisfaction du responsable hiérarchique direct
- 2 Taux de satisfaction du recruté
- 3 Durée du processus du recrutement
- 4 Durabilité dans les postes
- 5 Nombre de recours

Formation continue

- 1 Qualité du processus de formation
- 2 Retour sur investissement de la formation
- 3 Part masse salariale consacrée à la formation
- 4 Évaluation en situation de travail quelques mois après la formation
- 5 Taux d'évaluation de la part de la masse salariale consacrée à la formation
- 6 Rapport budget de formation et nombre de jours de formation

Évaluation

- 1 Nombre d'entretiens périodiques d'évaluation relativement au nombre d'agents
- 2 Pourcentage de contrats d'objectifs individuels qui découle de la lettre de mission
- 3 Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une mobilité
- 4 Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une actualisation de la fiche de poste
- 5 Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une formalisation des objectifs annuels
- 6 Nombre de cas où l'évaluation individuelle débouche sur une réorganisation (même minime) du service
- 7 Pourcentage d'évaluateurs ayant suivi une formation à l'entretien individuel
- 8 Pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission



Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Certes, la qualité des indicateurs peut expliquer ces résultats. Cependant, il semble que si leur pertinence est interrogée, c'est aussi en raison du fait que :

1. la stratégie métier n'est pas suffisamment explicitée (balanced scorecard) ou transparente,
2. la stratégie métier n'a pas été traduite en objectifs RH (balanced scorecard RH),
3. les processus RH ne sont pas suffisamment lisibles,
4. le cadre d'analyse n'est pas posé. Les indicateurs existent tous mais la toile de fond manque et ne fait pas le lien avec les finalités (l'atteinte des objectifs futurs, la stratégie). Si l'indicateur n'est pas relié à un but poursuivi ni connecté à un système, il reste inopérant car unidimensionnel et sans lien avec l'action.



4. Une fonction d'accompagnement des processus de changement

Ces dernières décennies, la multiplication des opérations de transformation a modifié les contours des administrations publiques et le profil des agents publics. Les projets de transformation et de restructuration ont eu un impact croissant sur la fonction RH.

Les **directions des Ressources humaines endossent une large responsabilité dans la réussite de ces opérations de transformation.** Elles sont notamment amenées à étudier les impacts RH des décisions envisagées (suppression de métiers, création de nouvelles activités, etc.). Leur expertise juridique et en matière de dialogue social leur confère également un rôle important dans plusieurs domaines : co-élaboration du calendrier opérationnel et des délais légaux, gestion des incidents juridiques, anticipation des mouvements sociaux, gestion des talents, animation du climat social, diffusion d'une culture et de valeurs, etc.

Dans la majeure partie des opérations de transformation, les prestations de service public ne doivent pas être interrompues ni leur qualité altérée. Pourtant, la réorganisation de certains services ou directions peut entraîner l'érosion de compétences qui compromet cet objectif. Dans cette perspective, les professionnels des RH doivent accompagner le processus de transformation en évitant la diminution de la qualité du service public.

Au delà des opérations de transformation de court terme, la fonction RH doit accompagner de manière structurelle l'évolution des métiers et jouer un rôle clé dans l'anticipation des choix d'allocation et de développement de la ressource humaine.

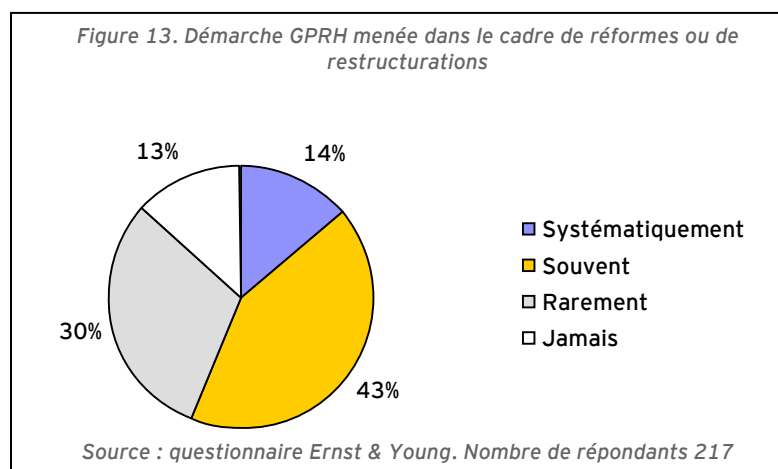
4.1 Une anticipation RH davantage liée aux opérations de transformation qu'à la politique RH de long terme

Dans le contexte de réforme et de restructuration de pans entiers des administrations publiques, les professionnels des RH tiennent une position active. Ils participent notamment aux prises de décisions afin de vérifier la faisabilité du changement, sécuriser le processus social, identifier les conditions du succès, préparer et accompagner le changement (formation et communication interne).

Outre son implication dans la gestion de projet, la fonction RH développe des actions d'anticipation afin d'ajuster les compétences des agents aux évolutions de l'activité.

Dans un tel environnement, **la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) semble s'imposer comme un outil moderne et efficace**, lorsque la dimension « prévisionnelle » est bien corrélée à la stratégie de l'organisation. S'il est communément admis que la GPRH est l'outil idéal pour doter l'organisation de « la bonne personne, avec les bonnes compétences, au bon moment et au bon endroit. », beaucoup de chemin reste à parcourir dans ce domaine.

Dans le cadre de réformes ou de restructuration, la majorité des répondants (57%) déclare mener des démarches GPRH.

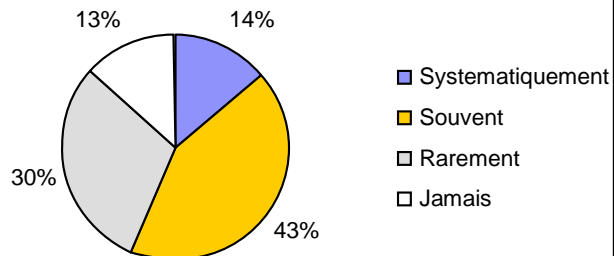


Performance de la fonction RH
Perspectives et approches opérationnelles

En revanche, seulement 38% des répondants évoquent l'existence d'un plan GPRH à 3 ans. 21% souhaitent le développer.

Les plans de plus long terme répondent pour l'heure à des commandes ponctuelles liées aux problématiques d'attractivité et de rétention de populations restreintes (métiers sensibles).

Figure 14. Utilisation de démarche GPRH pour les métiers ou compétences sensibles



Source : questionnaire Ernst & Young,
Nombre de répondants : 210

Au-delà de la diversification des modes de recrutement, certaines administrations publiques adoptent des démarches d'anticipation des besoins en ressources sensibles :

- 54% des répondants déclarent utiliser des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). Cependant, ce procédé est loin d'être pleinement institué dans la mesure où seulement 13% des répondants l'utilisent systématiquement.

4.2 Une compétence management du changement à structurer au sein de la fonction RH

4.2.1 Le manager : acteur clé pour la réussite des transformations

Dans le cadre des vastes projets de restructuration, la constitution de relais managériaux efficaces sur le terrain est un facteur de succès crucial dans le processus du changement. Les **managers occupent un rôle difficile dans le cadre des projets de transformation**. Leurs fonctions les portent simultanément **à répondre aux exigences de la hiérarchie** (prendre en compte les arbitrages et décisions d'en « haut ») et **à se montrer sensibles aux conséquences individuelles de ces décisions**. Bien souvent, accoutumés à gérer des questions techniques dans leur sphère d'expertise, ils se retrouvent désarmés pour gérer des situations singulières et inhérentes au projet de transformation. C'est pourtant à ces managers que revient la responsabilité de donner du sens au changement, d'expliquer les impacts, d'en gérer la déclinaison au niveau individuel...

Les professionnels RH doivent porter une attention particulière à la mobilisation de l'encadrement et au développement de ses capacités managériales (rôle de porte-parole sur le terrain, gestion de cas individuels délicats, de situations de blocage ou d'opposition au changement).

- L'enquête fait état d'un dispositif de formation relativement adapté pour l'encadrement supérieur, dans la mesure où 84% des répondants confirment l'existence de formations spécifiques (ex. au management, au leadership, etc.),
- mais ce dispositif n'est systématique que pour un tiers des répondants malgré la mise en place d'un référentiel de compétences des dirigeants publics (64% de réponses positives).

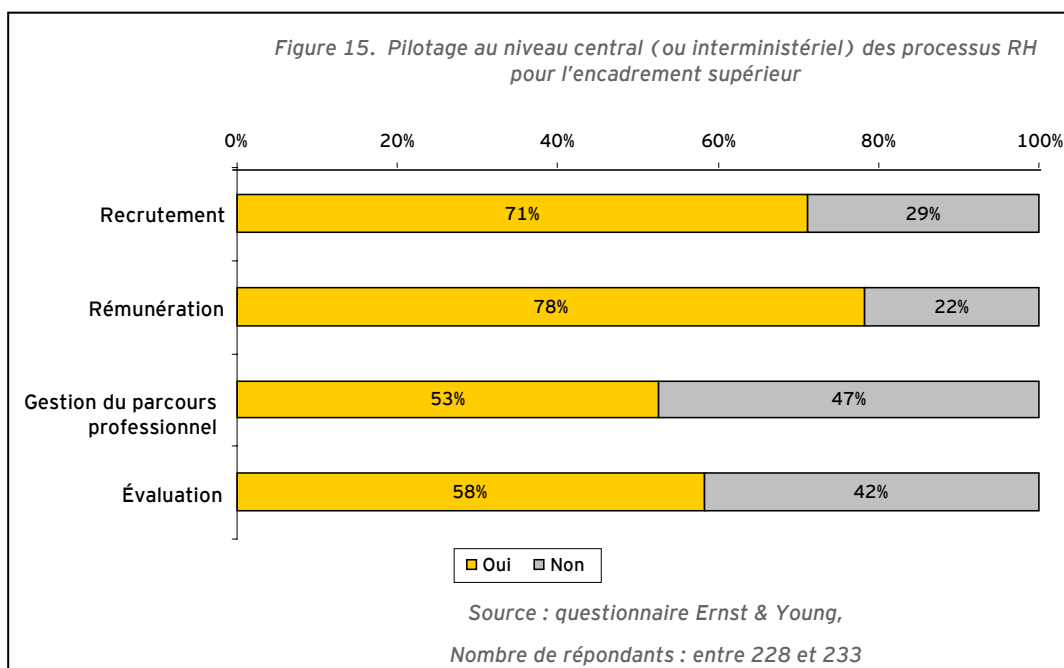
Dans un contexte de transformation, l'organisation doit se doter des managers les plus adaptés pour se donner toutes les chances de réussir.

Pourtant, les méthodes de repérage et de gestion des talents au sein des administrations publiques sont encore émergentes : 41% mettent en œuvre ces méthodes (7% systématiquement) et 17% projettent de le faire.

Les directions RH doivent intégrer de nouvelles compétences au sein de leurs équipes : des spécialistes qualifiés pour assurer la conduite

du changement, être capables d'accompagner toutes les transformations tout en raisonnant en termes de « gestion de projet ».

Le pilotage de l'encadrement supérieur est une fonction stratégique pour garantir les niveaux de compétence et d'engagement nécessaires à la réussite des opérations. Pour le management de cette population spécifique, les services centraux ont majoritairement centralisé les processus, dans les proportions suivantes :



La plus faible centralisation des processus d'évaluation pose la question du pilotage et du contrôle de l'action de l'encadrement supérieur par les pilotes des projets de transformation : comment impliquer l'encadrement supérieur dans les projets de transformation ? Comment leur assigner des objectifs clairs ? Comment rétribuer leur contribution individuelle au succès d'un projet ?

La hiérarchisation des critères d'évaluation mentionnés en figure 13 révèle un autre fait surprenant : la qualité de l'encadrement est le critère d'évaluation classé comme le moins prioritaire de tous (72% et 88% des répondants relèguent ce critère respectivement en priorités 3 et 4).

4.2.2 Développer la dimension humaine des projets de transformation

Pour s'assurer de bonnes chances de succès, la fonction RH doit prendre en compte les stratégies et attentes individuelles dans le cadre de projet de transformation. Dans un environnement mouvant tel que celui d'une réforme, la question du sens est récurrente. L'enjeu consiste donc à faire converger le projet individuel de l'agent et l'objectif de la réforme. La fonction RH doit mettre à disposition des agents et de leur encadrement des outils RH permettant de favoriser cette recherche de convergence (écoute des attentes, dialogue, etc.) et de formaliser une feuille de route individuelle claire qui permettra à l'agent de se positionner dans ce nouveau paradigme.

Les directions RH mettent progressivement en place des dispositifs individuels qui facilitent ou pourraient faciliter le positionnement de l'individu dans le cadre du projet de transformation tels que :

- l'accompagnement individuel des parcours professionnels et des carrières : 10% déclarent l'utiliser systématiquement, 34% partiellement, et 24% projettent de le développer.
- un portefeuille individuel de compétences : 16% l'utilisent systématiquement, 36% partiellement et 22% l'ont en projet.
- Un contrat d'objectifs formalisés : 34% l'utilisent systématiquement, 29% partiellement et 13 projettent de le développer. Le rythme moyen actuel d'évaluation semble cependant insuffisamment régulier pour accompagner les projets de transformation qui s'inscrivent dans un espace temps généralement très concentré : dans seulement 11% des cas, l'évaluation a lieu plusieurs fois par an (80% des cas : une fois par an).
- une part variable de rémunération liée aux objectifs individuels des cadres : 24% des répondants la mettent en oeuvre systématiquement, 33% partiellement et 8% l'ont en projet.

L'approche collective dans le cadre d'une réforme est également très importante. Les formations mises en place à cet effet semblent être largement développées : 72% des répondants confirment leur existence (dont 23% systématiquement). En revanche, le levier de la rémunération collective pour atteindre des objectifs communs semble beaucoup moins courant : 41% des répondants l'utilisent systématiquement ou partiellement mais 41% ne projettent pas de le mettre en place.



5. Placer les activités RH au bon niveau : faire ou faire faire ?

Au début de notre étude, nous avons observé que les métiers des ressources humaines étaient stabilisés et reconnus dans leurs fonctions de gestion des personnels (posture de prestataire de services RH).

développaient pour adapter la ressource aux besoins des directions en charge des services publics.

Enfin, de nouvelles postures émergent et révèlent d'autres facettes de la fonction RH : une RH stratège et une RH au cœur du processus de transformation des organisations.

Ces évolutions interrogent nécessairement les rôles à tenir pour chacun des acteurs. Les 4 grandes postures au sein de la fonction RH doivent-elles être tenues par une DRH unique ou bien ces postures sont-elles à répartir ou polariser du niveau central jusqu'au manager de proximité et à l'agent ?

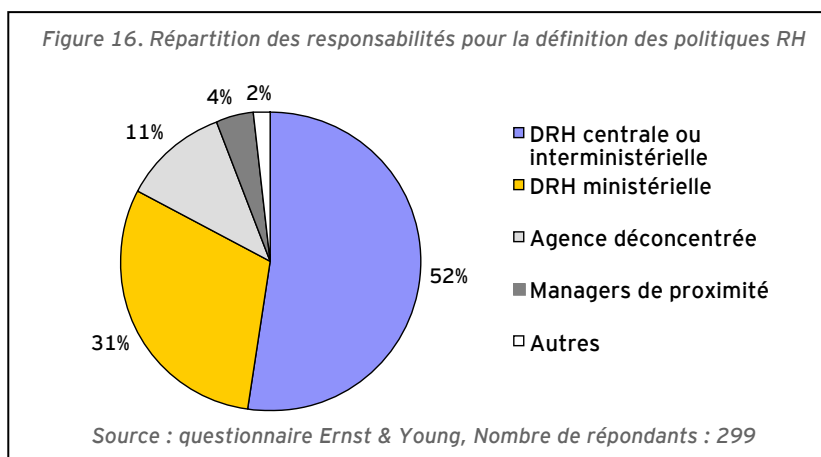
5.1 Un pilotage général stratégique des RH centralisé

La définition des politiques RH relève de la responsabilité des organes centraux ou/et ministériels pour la majorité de l'échantillon :

67% des répondants accordent un rôle de décision à la DRH centrale et 39% accordent un rôle de décision à la DRH ministérielle, alors que seuls 15% des répondants mentionnent les agences déconcentrées et 5% les managers de proximité.

La déconcentration de la gestion des ressources humaines au niveau local le plus pertinent ne signifie jamais déconcentration totale. Des instances interministérielles sont toujours maintenues, qui assurent un rôle de coordination. Ce niveau de pilotage, rarement remis en question, peut se décliner de la façon suivante¹⁹ :

- Transmission des valeurs
- Transmission des objectifs stratégiques
- Promotion de la diversité
- Dialogue social, et notamment garantie de la cohérence du cadre général des négociations
- Définition et contrôle de la masse salariale
- Fixation du mode de rémunération
- Définition finale des compétences requises



¹⁹ IGPDE, La performance des fonctions « ressources humaines », Département Recherche, Etudes, Veille de l'Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris mars 2008 - Institut Européen d'Administration Publique, sous la direction de Demmke Christoph, « Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires ? », Maastricht, 2005.

5.2 Les managers de proximité, premiers acteurs de la fonction RH ?

Afin d'être en mesure de développer des postures stratégiques et d'accompagnement, les directions centrales doivent pouvoir s'extraire des seules fonctions traditionnelles d'administration des ressources humaines. **La participation des services à la fonction RH doit ainsi permettre aux directions du siège de se focaliser sur les enjeux stratégiques**, tandis que les compétences RH opérationnelles sont rapprochées du terrain.

Le niveau et les modalités de déconcentration de la fonction RH diffèrent d'un pays à l'autre. Alors que certains pays ont engagé cette déconcentration dans les années 90 ou même avant, des Etats membres s'engagent progressivement dans ce processus. Les avis sont plutôt positifs concernant cette tendance, toutefois, plusieurs risques ont été soulignés lors des entretiens :



« La décentralisation peut induire des risques tels que le manque de cohérence, la dilution des valeurs ».

Ministère de l'Industrie - République Tchèque



« Les administrations locales ont beaucoup de liberté pour instaurer leur politique de ressources humaines. [...] Le risque peut résider dans les lois et directives insuffisamment détaillées. Dans ce cas, les services déconcentrés ne sont pas sûrs de ce qu'ils sont autorisés à faire ou non [...]. Mais de manière générale, il existe peu de risques quant à la déconcentration. [...] Les Pays Bas ont tendance à décentraliser de plus en plus ».

Ministère de l'Intérieur - Pays Bas

Cette déconcentration de la fonction RH répond à plusieurs objectifs.

La première motivation est de pouvoir faire face à une contrainte budgétaire croissante comme l'explique une personne interrogée :



« Dans les années 90, après une crise budgétaire importante, le gouvernement a engagé un important mouvement de déconcentration. Les directions de chaque agence sont responsabilisées sur un budget, avec une lettre de mission qui contient les objectifs chiffrés. Chaque direction peut opérer ses choix, le gouvernement évalue les résultats. Il est difficile de déconcentrer le système plus qu'il ne l'est aujourd'hui. Il existe une bonne structure de pilotage qui garantit la cohérence du système ».

Ministère des Finances - Suède

La deuxième motivation de la déconcentration RH tient en **la volonté de donner du sens à l'action et de responsabiliser les managers**, car ils sont au plus près des équipes et donc les plus à même de recueillir leur besoins. Ils ont donc pris une part plus ou moins importante à certains processus. Dans le cadre des processus de recrutement et de gestion des carrières, une fois sur cinq, les managers détiennent toute ou partie du pouvoir de décision.

Figure 17. Le ou les décideur(s) impliqués dans le processus recrutement

		Centralisé		Décentralisé		Autres
		DRH Centrale	DRH Ministérielle	DRH locale	Managers de proximité	
Recrutement	Nombre de répondants	94	132	102	86	16
	%	22%	31%	24%	20%	4%
	%	53%		44%		4%
Gestion de carrière (avancement, promotion)	Nombre de répondants	82	133	96	81	14
	%	20%	33%	24%	20%	3%
	%	53%		44%		3%
Rémunération (fixation du salaire)	Nombre de répondants	168	92	56	49	16
	%	44%	24%	15%	13%	4%
	%	68%		28%		4%

Source : questionnaire Ernst & Young. Nombre de répondants : 253.
Questions à choix multiples

Les retours d'expérience des pays l'ayant déjà mis en place indiquent qu'un tel dispositif de déconcentration requiert un système de pilotage et de reporting efficace afin de conserver une cohérence globale. D'autre part, un système d'échange sur les pratiques, pouvant être coordonné au niveau central, apparaît important afin d'enrichir les pratiques et outils utilisés et d'éviter une organisation en silo hermétique.



6. Pistes de réflexion sur le futur référentiel de la performance RH

Plusieurs raisons laissent penser qu'EUPAN offrirait un cadre privilégié pour proposer un outil d'échange de pratiques sur la gestion des fonctions RH :

- Il offre un cadre informel et flexible d'échange, fondé sur le consensus,
- Il fonctionne à coût réduit, l'outil devant donc répondre à un souci d'efficacité, d'ergonomie et de simplicité maximale,
- Le réseau propose déjà un grand nombre d'informations comparatives qu'il diffuse par des canaux de communication (sites Internet, mails, réunions régulières),
- Il rassemble des experts de la gestion publique des ressources humaines de l'ensemble des États membres de l'Union européenne.

Dans l'enquête, les répondants à l'enquête étaient invités à identifier les sujets sur lesquels ils souhaiteraient échanger dans le cadre du réseau EUPAN. La liste des attentes figure dans l'annexe 4.

Afin de renforcer les échanges et de rendre la capitalisation du savoir plus facile au sein du réseau EUPAN, un référentiel pourrait être mis en place.

Il s'agirait d'un outil web qui répondrait à un triple objectif :

1. Permettre à chacun **d'analyser ses pratiques en regard de celles des autres Etats membres et trouver des modalités concrètes d'utilisation des indicateurs permettant de conduire la performance RH** au sein de leur administration nationale, dans son contexte propre.
2. **Faciliter l'accès à des documents méthodologiques**, des descriptions de tableaux de bord de la fonction RH, et de pratiques performantes.
3. **Mettre en réseau des managers RH** et orienter les personnes agréées vers des administrations ayant éprouvé ce type de méthodes ou de pratiques.

Plus qu'un outil, le référentiel serait une démarche. Il permettrait à chacune des présidences de l'Union de choisir un axe de développement et de participer à son approfondissement. Les axes couvrant l'ensemble du champ de la fonction RH, chacun des pays resterait libre dans le choix de son programme de travail mais l'inscrirait dans une démarche durable de capitalisation des informations et d'échanges.

Les premières réflexions concernant le référentiel ont permis de définir les profils cibles et le type de support paraissant le plus approprié. Ces pistes seront bien entendu approfondies ultérieurement.

Pour qui ?	Le référentiel s'adresse aux membres de l'EUPAN, aux DRH et managers RH et aux Directeurs généraux d'organisations publiques.
Avec quelle forme ?	Il s'agirait d'un outil web : structure plus souple d'un document statique (document Word), mais précautions nécessaires pour garantir l'homogénéité des données et de leur administration.

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Le référentiel comprendrait 3 grands domaines d'information :

A/ Des axes structurants	<ul style="list-style-type: none">• Les 4 grandes postures de la fonction RH (prestataire de service, adaptation besoins/ressources, stratège RH, acteur du changement) reposent sur des axes structurants qui seront modifiés / amendés (processus itératif) au fur et à mesure du développement du référentiel.• Ces axes transcendent les processus RH, et sont partie prenante de la stratégie RH. <p>Exemple : Adéquation Stratégie / RH, Optimiser des coûts, motivation du personnel, Équité, Satisfaction usagers, productivité/informatisation (SI)</p>
B / Des indicateurs de performance RH	<ul style="list-style-type: none">• Description d'indicateurs de mesure de la performance.• Indications sur le taux d'utilisation et de pertinence (Enquête Septembre 08) - matrice d'opportunité de développement.
C/ Les pratiques performantes de la fonction RH	<ul style="list-style-type: none">• Présentation de pratiques et description de la démarche méthodologique. <p>Exemple : mise en place d'un tableau de bord de la fonction RH, administrer un vivier d'experts et de managers de haut niveau, etc.</p>

L'outil se doit d'être très ergonomique. A ce titre, il comprendrait au minimum les fonctionnalités suivantes :

- Fonction recherche
- Rubriques thématiques
- Accès réservé aux membres du réseau EUPAN
- Entrée par type de profils (Directeur d'une administration publique, DRH d'une administration publique, Manager en charge d'une équipe d'une administration publique)
- Entrée par type de besoins (efficacité de vos processus RH, niveau d'engagement et les compétences de vos agents, alignement stratégique de la fonction RH, contribution de la fonction RH dans les projets de transformation)

Performance de la fonction RH
Perspectives et approches opérationnelles

Exemple illustrant les différentes fonctionnalités qui pourraient être disponibles sur la première page :

ILLUSTRATION

Fonction recherche

Rubriques thématiques

Cannot find server - Microsoft Internet Explorer provided by Ernst & Young

File Edit View Favorites Tools Help

Address EUPAN

EUPAN
european public administration network

Tapez un mot clé

Recherche avancée

Articles et études en libre accès

Forum de discussion

FAQ

Glossaire

Accès réservé aux membres EUPAN

Contact

Définitions et concepts

Bienvenue sur le site du Groupe Ressources Humaines du réseau EUPAN

Entrée par type de profils

Vous êtes :

- Directeur d'une administration publique
- DRH d'une administration publique
- Manager en charge d'une équipe d'une administration publique

Entrée par type de besoins

Vous cherchez à mesurer et/ou améliorer :

- L'efficience de vos processus RH
- Le niveau d'engagement et les compétences de vos agents
- L'alignement stratégique de la fonction RH
- La contribution de la fonction RH dans les projets de transformation

Vous cherchez à développer un tableau de bord de mesure de la fonction RH

Done Trusted sites

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

Les données des 3 domaines suscités (A. axes structurants / B. indicateurs / C. pratiques performantes) seront reliées entre elles afin de faciliter la navigation et aider au choix.

Exemple d'un DRH qui voudrait travailler sur l'alignement stratégique de la fonction RH au sein de son administration

La question qu'il se pose : Comment évaluer l'alignement de ma politique RH et des processus RH de mon administration sur la stratégie de mon organisation ?

Apport 1 du référentiel : Sur les processus RH classiques (rémunération, formation, etc.), identification des pratiques pouvant favoriser l'alignement :

- Processus pilotage : Mise en place d'un tableau de bord de la performance de la fonction RH, mise en place d'un tableau de bord RH
- Processus Rémunération : mise en place d'une part variable collective liée à des objectifs collectifs
- Processus formation : un plan de formation prenant en compte les orientations stratégiques de l'entité

Apport 2 du référentiel : consulter les indicateurs de mesure de la performance en lien avec cette dimension

Indicateur	Définition	Taux d'utilisation en Europe	Taux de pertinence
Pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission	Consulter	40% Mis en place dans X pays	56%
Mesure régulière de l'écart entre les besoins à moyen terme et les compétences présentes	Consulter	X	X
Part de la masse salariale consacrée à la formation	Consulter	X	X

Annexes

1. Méthodologie et échantillon de l'étude.....	75
2. Fiches de synthèse par processus RH.....	77
3. Liste des attentes vis-à-vis du réseau EUPAN.....	85
4. Table des figures.....	88
5. Bibliographie.....	89

Annexe 1 : Méthodologie et échantillon de l'étude

Au cours du mois de septembre 2008, une enquête quantitative a été menée auprès de 26 des 27 pays de l'Union Européenne sur un échantillon de 306 directeurs et managers ressources humaines d'administration d'Etat.

Par la suite, afin d'illustrer et d'approfondir les grandes tendances issues de l'étude des questionnaires, neuf entretiens qualitatifs ont été conduits début octobre 2008 auprès de personnes ayant précédemment retourné le questionnaire.

Les analyses se sont appuyées sur une étude préparatoire menée par l'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique (IGPDE) « la performance des fonctions ressources humaines » de mars 2008.

Enquête quantitative

L'enquête a été soumise par voie électronique (questionnaire en ligne), 5 participants ont répondu par fax.

Figure 18. Répartition des participants à l'enquête par pays

Pays	Nombre de répondants	%
Allemagne	8	3%
Autriche	13	4%
Belgique	5	2%
Bulgarie	12	4%
Chypre	19	6%
Danemark	10	3%
Espagne	10	3%
Estonie	10	3%
France	12	4%
Finlande	4	1%
Grèce	11	4%
Hongrie	12	4%
Italie	13	4%
Irlande	13	4%
Luxembourg	8	3%
Lettonie	18	6%
Lituanie	20	7%
Malte	6	2%
Pays-Bas	4	1%
Portugal	13	4%
Pologne	16	5%
Roumanie	19	6%
République Tchèque	3	1%
Suède	11	4%
Slovaquie	20	7%
Slovénie	16	5%
Total	306	100%

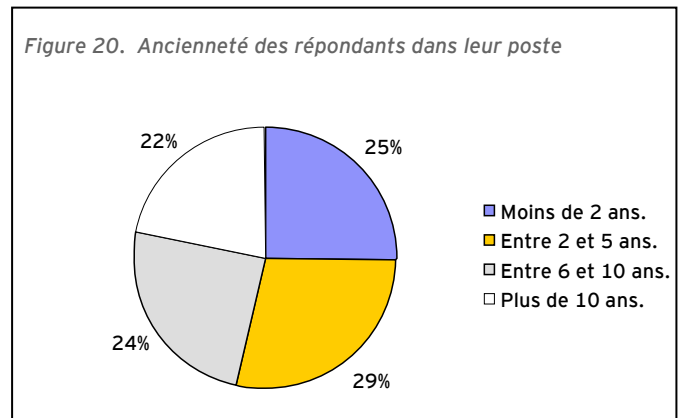
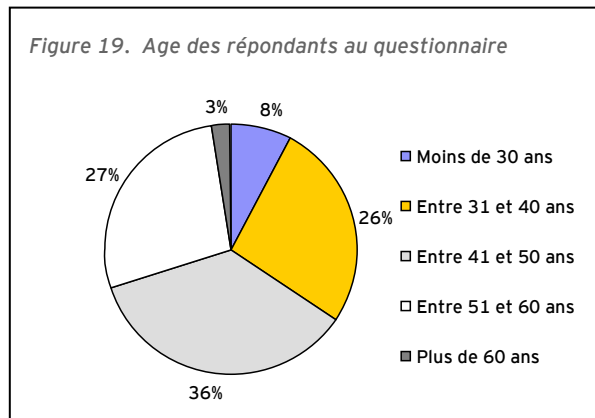
Parmi les 27 Etats membres de l'Union européenne, **26 ont participé à l'enquête**. Ne disposant plus d'interlocuteur EUPAN à l'heure actuelle, le Royaume Uni n'a pas pu y participer.

L'échantillon a pu être constitué grâce à la mobilisation des délégués nationaux du réseau EUPAN, chacun ayant joué le rôle de coordinateur national et fourni les coordonnées de 30 personnes impliquées fonctionnellement ou opérationnellement dans la gestion des ressources humaines. La Commission Européenne a également été sollicitée mais la direction générale n'a finalement pas souhaité participer à l'enquête. 306 des 754 contacts collectés ont répondu à l'enquête.

Le **nombre de répondants s'élève à 306 et varie de 3 à 20 selon les pays**. Les résultats de l'étude font apparaître une surreprésentation des pays dont la population est réduite ainsi que des pays ayant intégré l'UE lors des élargissements de 2004 et 2007.

L'échantillon est essentiellement composé de fonctionnaires rattachés aux administrations centrales et interministérielles (39 % des répondants), ou ministérielles (43 % des répondants). 11% des répondants relevaient d'agences déconcentrées.

Les personnes ayant répondu aux questionnaires présentent une certaine diversité tant en termes d'âge que d'ancienneté.



Source : questionnaire Ernst & Young. Nombre de répondants : 306

Les résultats de l'enquête sont exprimés en nombre de réponses ou en pourcentage. Le nombre de répondants est systématiquement précisé en dessous de chaque graphique.

Enfin, le questionnaire a également permis de collecter des informations par le biais de questions ouvertes.

Approfondissement qualitatif

Afin d'approfondir certaines tendances, des entretiens qualitatifs ont été conduits pendant la première quinzaine d'octobre 2008 auprès de personnes qui, lors de l'enquête quantitative, avaient donné leur accord pour être recontactées ultérieurement. Ces entretiens complémentaires ont ainsi pu être menés dans les pays suivants : Allemagne, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays Bas, Pologne, République Tchèque et Suède.

Le traitement des entretiens qualitatifs est restitué sous forme de citations, précisant le nom du pays et la structure dans laquelle travaille la personne interrogée. En outre, deux études sur la fonction ressources humaines, réalisées en 2007, sont également venues alimenter le contenu de ce rapport : l'étude préparatoire de l'IGPDE²⁰ et le Baromètre de la fonction RH²¹.

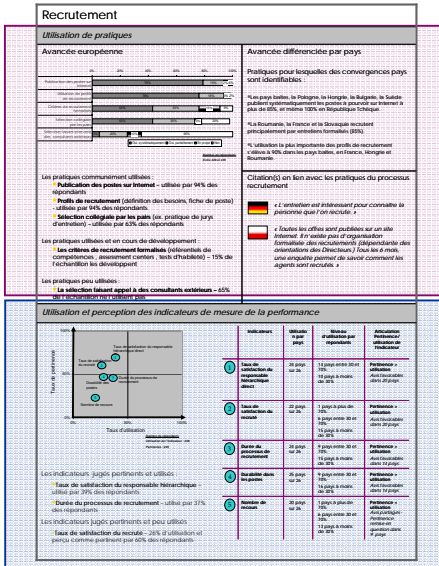
²⁰ IGPDE, La performance des fonctions « ressources humaines », Département Recherche, Etudes, Veille de l'Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris mars 2008.

²¹ Etude réalisée par Ernst & Young, Cap Gemini en collaboration avec Adhésion Group, La Tribune et AEF. http://www.ey-avocats.com/global/content.nsf/France_Tax/observatoire-directions-RH-services

Annexe 2. Fiches de synthèse par processus RH

Pour chaque processus RH étudié au cours de l'enquête, une fiche synthétique présente les principaux résultats concernant les pratiques et indicateurs de mesure de la performance. Les résultats exposent les taux d'utilisation et de pertinence au global et des focus par pays lorsque les réponses convergeaient.

Mode d'emploi

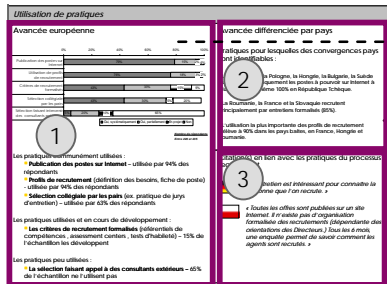


L'analyse de chaque processus est scindée en deux parties :

La **Partie 1**, présente des **pratiques « performantes »** en lien avec le processus RH étudié. Le niveau d'utilisation est défini au global et des focus par pays sont réalisés lorsque les réponses convergeaient.

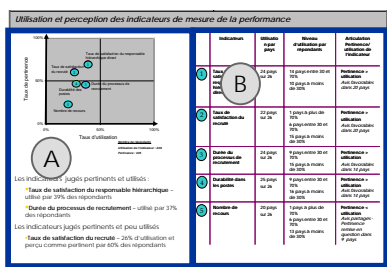
La **partie 2** examine les **taux d'utilisation et de pertinence** de chaque indicateur de mesure de la performance soumis aux participants à l'enquête.

Part 1. Pratiques

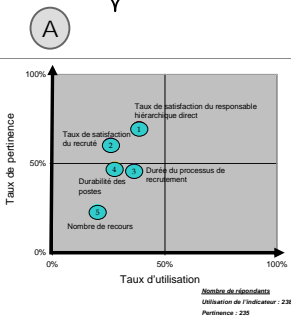


- 1 Niveau d'utilisation pour l'ensemble de l'échantillon : résultats et commentaires
- 2 Focus pour quelques pays lorsque la pratique est largement mise en place
- 3 Citations issues des entretiens qualitatifs en lien avec le processus RH étudié

Partie 2. Indicateurs



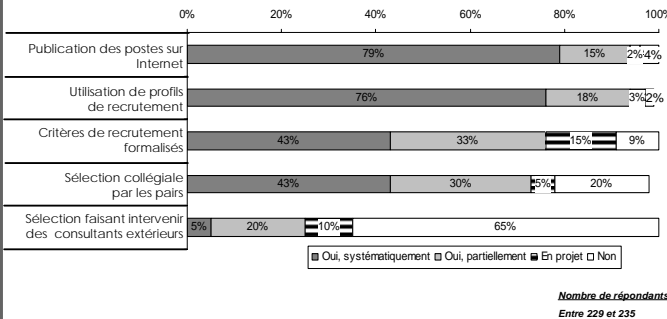
- ➔ Référence de l'indicateur sur la matrice à droite
- ➔ Nombre de pays dans lesquels au moins une personne utilise cet indicateur
- ➔ Taux d'utilisation par pays
- ➔ Comparaison du taux d'utilisation et du taux de pertinence
- Lorsque le taux de pertinence est supérieur au taux d'utilisation (>) : opportunité pour étendre cet indicateur dans les administrations ne l'utilisant pas
- Lorsque le taux de pertinence est égal au taux d'utilisation (=) : attente conforme, et opportunité éventuelle d'étendre cet indicateur dans les administrations ne l'utilisant pas
- Lorsque le taux de pertinence est inférieur au taux d'utilisation (<) : indicateur remis en cause, approfondissement nécessaire pour en connaître la raison



Recrutement

Utilisation de pratiques

Avancée européenne



Les pratiques communément utilisées :

- **Publication des postes sur Internet** – utilisée par 94% des répondants
- **Profils de recrutement** (définition des besoins, fiche de poste) - utilisée par 94% des répondants
- **Sélection collégiale par les pairs** (ex. pratique de jurys d'entretien) – utilisée par 63% des répondants

Les pratiques utilisées et en cours de développement :

- **Les critères de recrutement formalisés** (référentiels de compétences, assessment centers, tests d'habileté) – 15% de l'échantillon les développent

Les pratiques peu utilisées :

- **La sélection faisant appel à des consultants extérieurs** – 65% de l'échantillon ne l'utilisent pas

Avancée différenciée par pays

Pratiques pour lesquelles des convergences pays sont identifiables :

■ Les pays baltes, la Pologne, la Hongrie, la Bulgarie, la Suède publient systématiquement les postes à pourvoir sur Internet à plus de 85%, et même 100% en République Tchèque.

■ La Roumanie, la France et la Slovaquie recrutent principalement par entretiens formalisés (85%).

■ L'utilisation la plus importante des profils de recrutement s'élevé à 90% dans les pays baltes, en France, Hongrie et Roumanie.

Citation(s) en lien avec les pratiques du processus recrutement

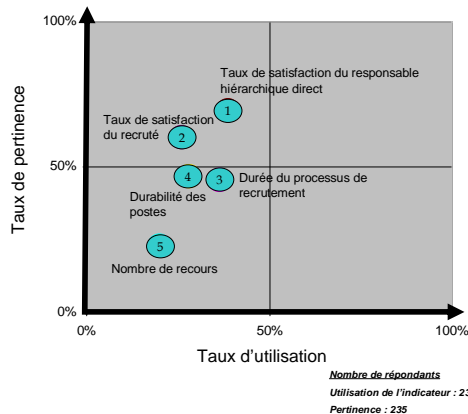


« L'entretien est intéressant pour connaître la personne que l'on recrute. »



« Toutes les offres sont publiées sur un site Internet. Il n'existe pas d'organisation formalisée des recrutements (dépendante des orientations des Directeurs.) Tous les 6 mois, une enquête permet de savoir comment les agents sont recrutés. »

Utilisation et perception des indicateurs de mesure de la performance



Les indicateurs jugés pertinents et utilisés :

- **Taux de satisfaction du responsable hiérarchique** – utilisé par 39% des répondants
- **Durée du processus de recrutement** – utilisé par 37% des répondants

Les indicateurs jugés pertinents et peu utilisés

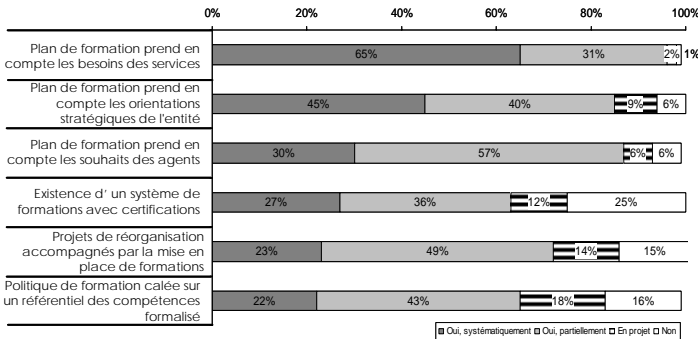
- **Taux de satisfaction du recruté** – 26% d'utilisation et perçu comme pertinent par 60% des répondants

Indicateurs	Utilisation par pays	Niveau d'utilisation par répondants	Articulation Pertinence/ utilisation de l'indicateur
1. Taux de satisfaction du responsable hiérarchique direct	24 pays sur 26	14 pays entre 30 et 70% 10 pays à moins de 30%	Pertinence > utilisation Avis favorables dans 20 pays
2. Taux de satisfaction du recruté	22 pays sur 26	1 pays à plus de 70% 6 pays entre 30 et 70% 15 pays à moins de 30%	Pertinence > utilisation Avis favorables dans 20 pays
3. Durée du processus de recrutement	24 pays sur 26	9 pays entre 30 et 70% 15 pays à moins de 30%	Pertinence > utilisation Avis favorables dans 14 pays
4. Durabilité dans les postes	25 pays sur 26	9 pays entre 30 et 70% 16 pays à moins de 30%	Pertinence > utilisation Avis favorables dans 14 pays
5. Nombre de recours	20 pays sur 26	1 pays à plus de 70% 6 pays entre 30 et 70% 13 pays à moins de 30%	Pertinence < utilisation Avis partagés - Pertinence remise en question dans 9 pays

Formation Professionnelle

Utilisation de pratiques

Avancée européenne



Les pratiques communément utilisées :

- Le plan de formation prend en compte les besoins des services - utilisée par 96% des répondants
- Le plan de formation prend en compte les orientations stratégiques de l'entité - utilisée par 85% des répondants
- Le plan de formation prend en compte les souhaits des agents - utilisée par 87% des répondants

Les pratiques moins utilisées mais en cours de développement :

- Projets de réforme et/ou de réorganisation s'accompagnant de la mise en place de formation : en développement dans 14% des cas, absent dans 15% des cas
- Politique de formation basée sur des référentiels et critères formalisés - En développement dans 18% des cas observés
- Système de formations avec certification - absent dans 25% des cas

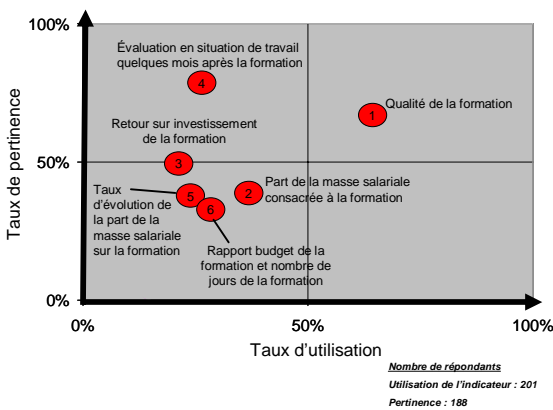
Avancée différenciée par pays

Pratiques pour lesquelles des convergences pays sont identifiables :

Allemagne, Autriche, Danemark, Pays-Bas : la prise en compte des souhaits des agents pour au moins 90% des répondants.

Roumanie, Slovaquie, dans les pays baltes, en France : le plan de formation tient compte des orientations stratégiques de l'entité pour au moins 80% des répondants.

Utilisation et perception des indicateurs de mesure de la performance



Les indicateurs jugés pertinents et utilisés

- Qualité de la formation - utilisé par 66% des répondants et jugé pertinent (66%)

Les indicateurs jugés pertinents et peu utilisés

- Évaluation en situation de travail quelques mois après la formation - utilisé par 31% des répondants et jugé très pertinent (79%)
- Retour sur investissement de la formation - utilisé à 23% et jugé pertinent par 50% des répondants

Les indicateurs jugés peu pertinents et peu utilisés

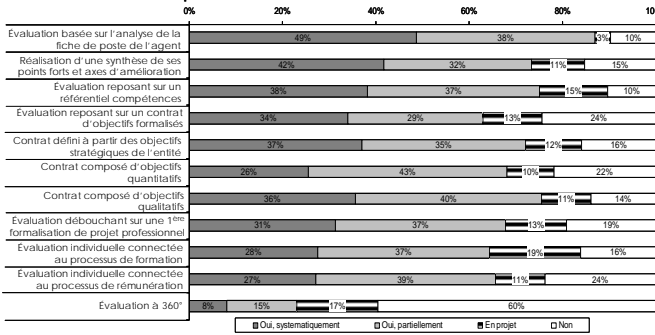
- Taux d'évolution de la part de la masse salariale sur la formation - utilisé par 23% des répondants

Indicateurs	Utilisation par pays	Niveau d'utilisation par répondants	Articulation Pertinence/ utilisation de l'indicateur	
1	Qualité du processus de formation	26 pays sur 26	4 pays à plus de 70% 19 pays entre 30 et 70% 3 pays à moins de 30%	Pertinence = Utilisation Avis contrastés
2	Part de la masse salariale consacrée à la formation	25 pays sur 26	3 pays à plus de 70% 8 pays entre 30 et 70% 14 pays à moins de 30%	Pertinence = Utilisation Avis contrastés au sein et entre les pays
3	Retour sur investissement de la formation	21 pays sur 26	6 pays entre 30 et 70% 15 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation
4	Évaluation en situation de travail quelques mois après la formation	24 sur 26 pays	5 pays entre 30 et 70% 19 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation Dans 23 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
5	Taux d'évolution de la part de la masse salariale sur la formation	20 pays sur 26	9 pays entre 30 et 70% 11 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation
6	Rapport budget de la formation et nombre de jours de la formation	24 pays sur 26	10 pays entre 30 et 70% 14 pays à moins de 30%	Pertinence = Utilisation

Évaluation individuelle

Utilisation de pratiques

Avancée européenne



Les pratiques communément utilisées :

- **L'évaluation est conduite à partir de l'analyse de la fiche de poste de l'agent** – utilisée par 87% des répondants
- **Le contrat d'objectifs est composé d'objectifs qualitatifs** – utilisée par 76% des répondants
- **L'évaluation repose sur un référentiel compétences** – utilisée par 75% des répondants

Les pratiques peu utilisées :

- **L'évaluation à 360° (i.e. évaluation par le supérieur hiérarchique, les collaborateurs sous responsabilité, les collègues)** – 60% des répondants n'utilisent pas cette pratique

Avancée différenciée par pays

Pratiques pour lesquelles des convergences pays sont identifiables :

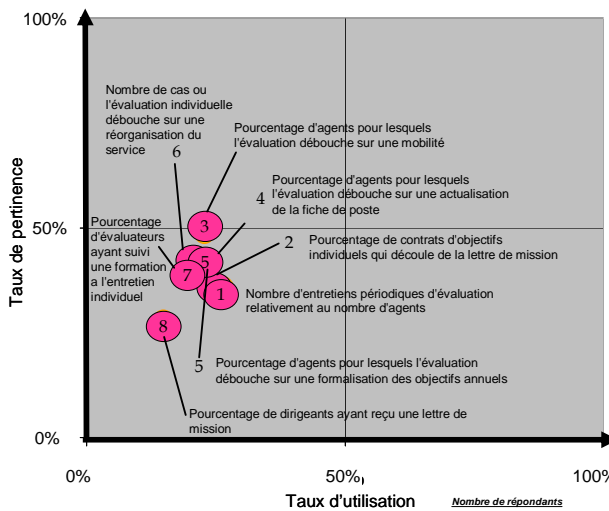
■ La conduite de l'évaluation individuelle à partir de l'analyse de la fiche de poste de l'agent est très répandue dans des pays comme la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Roumanie et la Slovaquie avec 100% des répondants déclarant utiliser ce procédé. La pratique est aussi répandue dans d'autres pays comme la Slovaquie et la France mais dans des proportions moins importantes avec respectivement 93% et 91% des répondants qui déclarent l'utiliser.

Citation(s) en lien avec les pratiques du processus évaluation individuelle



« Après l'évaluation annuelle, nous élaborons avec chaque employé un plan de développement avec des perspectives à un, cinq et dix ans. Plusieurs indicateurs sont par la suite reportés au gouvernement. »

Utilisation et perception des indicateurs de mesure de la performance



Indicateurs	Utilisation par pays	Niveau d'utilisation par répondants	Articulation Pertinence/ utilisation de l'indicateur
1. Nombre d'entretiens périodiques d'évaluation relativement au nombre d'agents	22 pays sur 26	6 pays entre 30 et 70% 16 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation : Pour 12 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
2. Pourcentage de contrats d'objectifs individuels qui découle de la lettre de mission	21 pays sur 26	5 pays entre 30 et 70% 16 pays à moins de 30%	Pertinence < Utilisation : Avis partagés
3. Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une mobilité	18 pays sur 26	4 pays entre 30 et 70% 14 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation : Dans 18 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
4. Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une actualisation de la fiche de poste	20 pays sur 26	1 pays entre 30 et 70% 19 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation : Pour 16 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
5. Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une formalisation des objectifs annuels	18 pays sur 26	18 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation : Dans 19 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
6. Nombre de cas ou l'évaluation individuelle débouche sur une réorganisation (même minimale) du service (organisation ou procédures).	16 pays sur 26	4 pays entre 30 et 70% 12 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation : Dans 18 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
7. Pourcentage d'évaluateurs ayant suivi une formation à l'entretien individuel	17 pays sur 26	2 pays entre 30 et 70% 15 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation : Dans 15 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
8. Pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission	15 pays sur 26	15 pays à moins de 30%	Pertinence < Utilisation : Avis partagés

Les indicateurs jugés pertinents et peu utilisés

- **Nombre d'entretiens périodiques d'évaluation relativement au nombre d'agents** – utilisé par 26% des répondants
- **Pourcentage de contrats d'objectifs individuels qui en découlent** – utilisé par 25% des répondants
- **Pourcentage d'agents pour lesquels l'évaluation débouche sur une mobilité** – utilisé par 23% des répondants

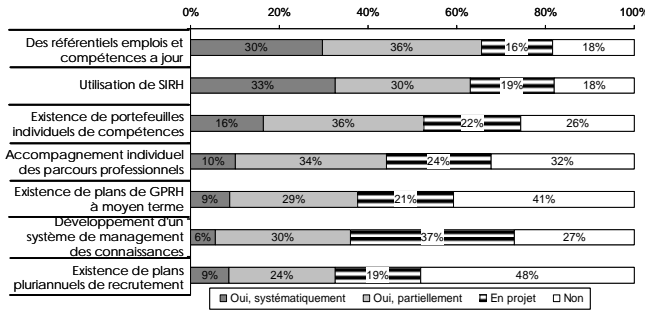
Les indicateurs jugés peu pertinents et peu utilisés

- **Pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission** – utilisé par 15% des répondants et jugé pertinent par seulement 27% d'entre eux.

Gestion des compétences et des carrières

Utilisation de pratiques

Avancée européenne



Les pratiques communément utilisées :

- Des référentiels emplois et compétences à jour – utilisée par 66% des répondants
- Utilisation de Systèmes Informatiques Ressources Humaines – utilisée par 63% des répondants

Les pratiques en cours de développement :

- Toutes les pratiques ont un taux de développement important
- En particulier pour le « Développement d'un système de management des connaissances » – en projet pour 37%

Les pratiques différemment utilisées :

- Accompagnement individuel des parcours professionnels et des carrières – en projet pour 24% des répondants

Les pratiques peu utilisées :

- Existence de plans pluri-annuels de recrutement – 48% des répondants n'utilisent pas cette pratique
- Existence de plans de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines à moyen terme (+ ou - 3 ans) – 41% des répondants n'utilisent pas cette pratique

Avancée différenciée par pays

Pratiques pour lesquelles des convergences pays sont identifiables :

■ L'utilisation des systèmes informatiques ressources humaines est très répandue dans des pays comme l'Italie, l'Autriche et la Lituanie qui figurent en tête des pays qui l'utilisent avec respectivement 100%, 91% et 80% des répondants qui déclarent l'utiliser.

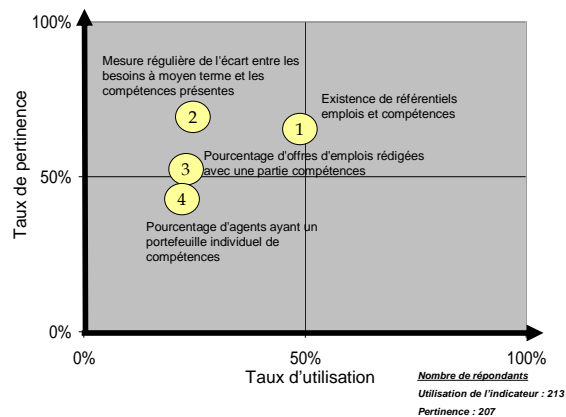
■ La tenue de référentiels emplois et compétences à jour est une pratique très répandue dans des pays comme l'Irlande, la France et la Lettonie avec respectivement 91%, 90% et 87% des répondants qui déclarent l'adopter.

Citation(s) en lien avec les pratiques du processus gestion des compétences et des carrières



« Le problème de la GPEEC est que les gouvernements mettent en œuvre de grands projets qui modifient complètement les besoins en personnel. Par conséquent, l'administration doit changer ses prévisions en permanence et concevoir une nouvelle gestion prévisionnelle dans des délais très courts. »

Utilisation et perception des indicateurs de mesure de la performance



Les indicateurs jugés pertinents et utilisés

- Existence de référentiels emplois et compétences – utilisé par 49% des répondants

Les indicateurs jugés pertinents et peu utilisés

- Mesure régulière de l'écart entre les besoins à moyen terme et les compétences présentes – utilisé par 24% des répondants
- Pourcentage d'offres d'emplois rédigées avec une partie compétences – utilisé par 23% des répondants

Les indicateurs jugés peu pertinents et peu utilisés

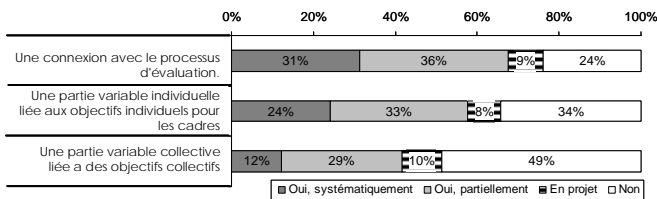
- Pourcentage d'agents ayant un portefeuille individuel de compétences – utilisé par 23% des répondants et jugé pertinent par 43% d'entre eux.

Indicateurs	Utilisation par pays	Niveau d'utilisation par répondants	Articulation Pertinence/ utilisation de l'indicateur
1. Existence de référentiels emplois et compétences	25 pays sur 26	14 pays entre 30 et 70% 12 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation Mais avis contrastés sur la pertinence
2. Mesure régulière de l'écart entre les besoins à moyen terme et les compétences présentes	21 pays sur 26	5 pays entre 30 et 70% 16 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation Dans 19 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
3. Pourcentage d'offres d'emplois rédigées avec une partie compétences	19 pays sur 26	2 pays entre 30 et 70% 17 pays à moins de 30%	Pertinent > Utilisation
4. Pourcentage d'agents ayant un portefeuille individuel de compétences	18 pays sur 26	5 pays entre 30 et 70% 13 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation

Rémunération

Utilisation de pratiques

Avancée européenne



Nombre de répondants
Entre 238 et 246

Les pratiques communément utilisées :

- Une connexion avec le processus d'évaluation – utilisée par 67% de l'échantillon
- Une partie variable individuelle liée aux objectifs individuels pour les cadres – utilisée par 57% des répondants

Les pratiques moins utilisées :

- Une partie variable collective liée à des objectifs collectifs – 49% des répondants n'utilisent pas cette pratique

Avancée différenciée par pays

Pratiques pour lesquelles des convergences pays sont identifiables :

■ L'Irlande, la Lituanie et la Lettonie déclarant connecter le plus la rémunération avec le processus d'évaluation avec respectivement 100%, 94% et 93% de réponses positives

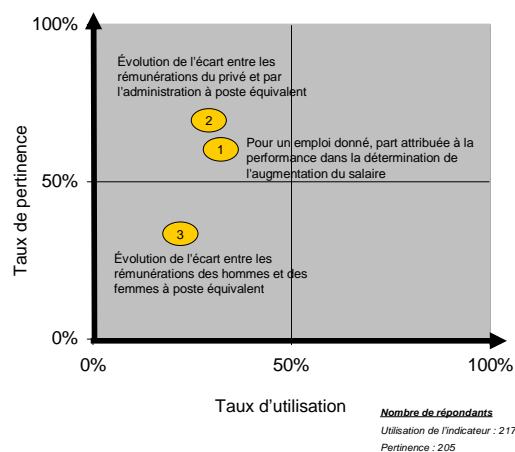
■ Le Danemark, la Slovénie, la Bulgarie sont les pays où l'adoption d'une partie variable individuelle liée aux objectifs individuels pour les cadres est la plus pratiquée avec respectivement 100%, 92% et 87% des répondants qui déclarent l'adopter

Citation(s) en lien avec les pratiques du processus rémunération



« L'un des risques majeurs au niveau du processus de rémunération est l'utilisation par les 16 pays fédéraux de politiques RH avec différents niveaux de rémunération. Cela augmenterait l'intensité de la compétition pour attirer les meilleurs profils : les pays les plus riches l'emporteraient indiscutablement. Toutefois, il n'y pas de preuve sur l'existence de ce phénomène pour le moment. »

Utilisation et perception des indicateurs de mesure de la performance



Les indicateurs jugés pertinents et peu utilisés

- Part attribuée à la performance dans la détermination de l'augmentation du salaire – utilisée par 32% des répondants
- Évolution de l'écart entre les rémunérations du privé et par l'administration à poste équivalent – utilisée par 29% des répondants

Les indicateurs jugés peu pertinents et peu utilisés

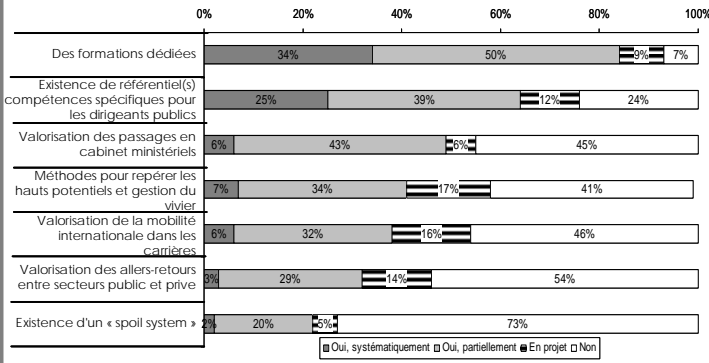
- Évolution de l'écart entre les rémunérations des hommes et des femmes à poste équivalent – utilisée par 21% des répondants

Indicateurs	Utilisation par pays	Niveau d'utilisation par répondants	Articulation Pertinence/ utilisation de l'indicateur
1 Pour un emploi donné, part attribuée à la performance dans la détermination de l'augmentation du salaire	16 pays sur 26	8 pays entre 30 et 70% 8 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation Dans 10 pays, l'indicateur est jugé plus pertinent qu'il n'est utilisé
2 Évolution de l'écart entre les rémunérations du privé et par l'administration à poste équivalent	21 pays sur 26	11 pays entre 30 et 70% 11 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation
3 Évolution de l'écart entre les rémunérations des hommes et des femmes à poste équivalent	19 pays sur 26	5 pays entre 30 et 70% 14 pays à moins de 30%	Pertinence > Utilisation 7 pays ne le remettent pas en question 8 pays le considèrent plus pertinent qu'il n'est utilisé

Gestion de l'Encadrement Supérieur

Utilisation de pratiques

Avancée européenne



Nombre de répondants
Entre 187 et 229

Les pratiques communément utilisées :

- **Formation dédiées** - utilisée par 84% des répondants
- **Existence de référentiel(s) de compétence pour les dirigeants publics** - utilisée par 64% des répondants

Les pratiques en cours de développement :

- **Méthodes de repérage des hauts potentiels et gestion du vivier** - 17% des répondants les développent
- **Valorisation de la mobilité internationale dans les carrières** - 16% des répondants les développent

Les pratiques peu utilisées :

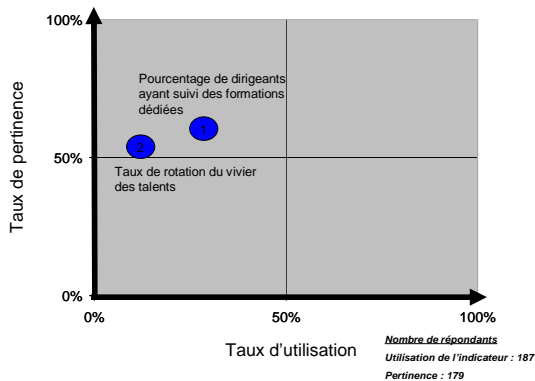
- **Spoil system** - Non utilisé à 73% (taux de non réponse élevé peut-être lié à la méconnaissance de cette pratique)
- **Valorisation des allers-retours entre secteur public et privé** - Non pratiqué dans 54% des cas

Avancée différenciée par pays

Pratiques pour lesquelles des convergences pays sont identifiables :

- **Allemagne et Autriche**: méthodes de repérage des hauts potentiels (presque 75% de réponse positive).
- **Irlande, Autriche et Allemagne** disent à 65% valoriser la mobilité internationale dans les carrières du secteur public.
- **Allers-retours secteur public/privé** les plus forts en Lettonie (40% de réponses positives).

Utilisation et perception des indicateurs de mesure de la performance



Indicateurs	Utilisation par pays	Niveau d'utilisation par répondants	Articulation Pertinence/ utilisation de l'indicateur
1 Pourcentage de dirigeants ayant suivi des formations dédiées	14 pays sur 23	4 pays entre 30 et 70% 11 pays à moins de 30%	Pertinence > utilisation Dans 23 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé
2 Taux de rotation du vivier des talents	14 pays sur 26	9 pays entre 30 et 70% 5 pays à moins de 30%	Pertinence > utilisation Dans 23 pays, indicateur perçu comme plus pertinent qu'il n'est utilisé

Annexe 3 : Liste des attentes vis-à-vis du réseau EUPAN

Au cours de l'enquête, les participants étaient invités à citer les sujets sur lesquels ils souhaiteraient échanger via le réseau EUPAN. Les attentes des responsables RH vis-à-vis d'EUPAN visent autant les enjeux que les processus ou les outils RH.

Les répondants ont indiqué plusieurs thématiques d'échanges :

Sur les enjeux

- L'anticipation des impacts démographiques sur les ressources humaines
- La gestion des retraites des fonctionnaires
- La lutte contre la discrimination
- Les femmes dans le top management
- L'égalité homme/femme

La rémunération

- Les systèmes de rémunérations (en général)
- La gestion du salaire au regard de la distinction public/privé
- L'accroissement des rémunérations en fonction de la hiérarchie
- La rémunération de la performance

Le recrutement

- Le recrutement (en général)
- L'organisation du recrutement (central, déconcentré...)
- Les recrutements transfrontaliers
- Les dispositifs d'intégration des personnels d'autres nationalités que celle de l'État employeur

La gestion des cadres

Performance de la fonction RH
Perspectives et approches opérationnelles

- La mobilité inter ministérielle pour les cadres
- La formation des cadres

La gestion des compétences

- La gestion des compétences (en général)
- La gestion des carrières (en général)
- La relation entre les spécialistes

- L'impartialité dans la gestion des carrières
- La reconnaissance des qualifications/compétences

La formation

- La formation (en général)
- La formation professionnelle continue
- La formation avant la prise de poste
- L'évaluation des formations et de leur efficacité
- Des formations professionnelles européennes favorisant la mobilité

L'évaluation

- L'évaluation individuelle
- L'évaluation du travail fourni
- L'évaluation de la motivation

Les outils

- Les outils de la fonction RH (en général)
- Les outils stratégiques
- Les indicateurs applicables aux ressources humaines
- L'utilisation d'outils informatiques dans la gestion des ressources humaines

Transversal

- Les pratiques utilisées dans les États membres de l'Union européenne depuis longtemps
- La qualité du dialogue social

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

- La prise en compte de la famille (congrés parentaux, études...)
- L'indépendance de la fonction publique par rapport au politique
- La conduite du changement dans un environnement de modernisation
- Le développement de systèmes incitatifs
- La gestion de la connaissance
- L'intégration de pratiques de MBO (management by objectives) : intéressement des agents notamment
- La relation entre la stratégie de l'entité et les ressources humaines
- Le statut de la fonction publique
- La relation sécurité/flexibilité
- L'organisation de la fonction RH
- La simplification des procédures de la fonction publique

Annexe 4 : Table des figures

Titre des figures	Numéro de page
Figure 1. Niveau de difficulté pour attirer de bons profils dans l'administration	15
Figure 2. Classement des orientations stratégiques par ordre de priorité	18
Figure 3. Positionnement de la fonction RH comme « prestataire de service RH »	21
Figure 4. Positionnement de la fonction RH comme « garante de l'équité et du respect des règles de droit »	21
Figure 5. Perception de la performance sur chaque processus RH	25
Figure 6. Articulation entre le mode principal de sélection utilisé et la vocation du recrutement	33
Figure 7. Le ou les décideur(s) sur le processus recrutement	36
Figure 8. Niveau relatif des rémunérations par rapport au secteur privé	38
Figure 9. Utilisation d'un système d'évaluation structuré	46
Figure 10. Du plan stratégique à la lettre de mission	48
Figure 11. Classement des critères d'évaluation des cadres supérieurs	49
Figure 12. Connexion entre la gestion des RH et les objectifs stratégiques de l'administration	54
Figure 13. Démarche GPRH menée dans le cadre de réformes ou de restructurations	60
Figure 14. Utilisation de démarche GPRH pour les métiers ou compétences sensibles	61
Figure 15. Pilotage au niveau central (ou interministériel) des processus RH relatifs à l'encadrement supérieur	63
Figure 16. Répartition des responsabilités pour la définition des politiques RH	66
Figure 17. Le ou les décideur(s) sur le processus recrutement	68
Figure 18. Répartition des participants à l'enquête par pays	75
Figure 19. Âge des répondants au questionnaire	76
Figure 20. Ancienneté des répondants dans leur poste	76

Annexe 5 : Bibliographie

Ouvrages et articles

Armstrong Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10e edition, Kogan Page, 2006.

Chaty Lionel, L'administration face au management, Paris, L'Harmattan, 1997.

Koch, M.J. et R. Gunther Mc Grath, « Improving labor productivity: human resource management policies do matter », Strategic Management Journal, vol. 17, p. 335-354, USA, Wiley, 1996.

Ketelaar Anne, Improving Public Sector Performance Management in Reforming Democratizers, Newsletter DAIdeas, 2007

Louart, P., « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans A-M. Fericelli et B. Sire (dir.), Performances et ressources humaines, Paris, Economica, 1996.

Randall S. Schuler & Susan E. Jackson, « Linking competitive strategies with human resource management practices », Academy of Management Executives, vol. 1, n° 3, p. 207-219, Université de New York, 1987.

Ulrich, D. Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press Boston, 1996.

Rapports

Agence régionale d'Hospitalisation Ile de France - DRASS Ile de France, *Attractivité et fidélisation des professionnels paramédicaux dans les structures sanitaires et médico-sociales*, 2008.

Cap Gemini - Ernst & Young, Baromètre de la fonction DGRH, Paris 2007.

Institut de l'entreprise, sous la direction de François Kruger, « La gestion des ressources humaines publiques à l'heure de la performance », Paris, 2002.

Institut Européen d'Administration Publique, sous la direction de Demmke Christoph, « Les fonctionnaires sont-ils différents parce que fonctionnaires ? », Maastricht, 2005.

IGPDE, La performance des fonctions « ressources humaines », Département Recherche, Etudes, Veille de l'Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris mars 2008.

OCDE, Groupe de travail sur la gestion des ressources humaines, « Évolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE, une analyse des résultats de l'enquête de l'OCDE sur la

Performance de la fonction RH

Perspectives et approches opérationnelles

gestion stratégique des ressources humaines » Réunion du Groupe de travail, 7-8 octobre, 2004.

OCDE, Performance-Related Pay Policies for Government Employees/ La rémunération liée aux performances dans l'administration, Paris, 2005



- Arnauld Bertrand, *Associé*, Ernst & Young Secteur public
- Benoît Deron, *Directeur de mission senior*, Ernst & Young Secteur public
- Claire David, *Consultante senior*, Ernst & Young

**Fonction publique : faits et chiffres**

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clefs ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

**Politiques d'emploi public**

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

**Ressources humaines**

Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

**Etudes et perspectives**

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

**Statistiques**

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

**Point Phare**

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

**Intr doc**

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...