



#28 - Octobre 2020

# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Vers une politique plus inclusive pour les agents publics en situation de handicap



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- En 2030, l'administration fédérale allemande sera neutre en carbone
- Incitation des agents publics portugais à une mobilité en province
- JDI, pour stimuler l'esprit d'innovation dans les organisations



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Les concours pour les emplois publics italiens en région évoluent
- « 4C », le dispositif pour l'avenir professionnel des agents de la FPH
- Besoins en compétence dans l'administration luxembourgeoise



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Civil Service Virtual Teaming contribue à la performance et au bien-être du collectif
- Étude nationale sur l'égalité femmes/hommes dans la FPT
- Une application pour faciliter l'échange de fonctionnaires aux Pays-Bas



### ACTUALITÉ ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Plébiscite de la flexibilité horaire dans le secteur public norvégien
- Accord sur le télétravail dans l'administration espagnole
- Neuf approches inspirantes « pour une fonction publique heureuse »



### SECTEUR PRIVÉ

- Favoriser la confiance et les résultats, les piliers du modèle de travail agile choisi par Axa



### ZOOM

- « Bedre balance » ou la relocalisation des services de l'État au Danemark

vision RH est une lettre d'information de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Elle est élaborée à partir d'une analyse de sources d'informations publiées en plusieurs langues, tant par les administrations publiques, le secteur privé, les organisations internationales que dans la presse, notamment. Son objectif est d'apporter une ouverture sur les initiatives menées en matière de ressources humaines et de fonction publique.

Le dossier de ce numéro 28 est consacré aux agents en **situation de handicap** et plus particulièrement à la nécessité de tendre vers une politique plus inclusive. Nous vous présentons l'approche de quelques pays sur ce sujet et les démarches inspirantes qu'ils mettent en place. Au-delà de l'actualité, vous découvrirez le nouveau modèle de **travail agile** chez Axa ainsi que le programme de relocalisation des services de l'État au **Danemark**.

Nous sommes toujours à votre écoute pour vos avis, remarques ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire :

[contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)

Vous changez de fonctions, de service et / ou de courriel, pensez à actualiser vos données d'abonnement :

<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/abo/edit/frvisionrh>

Très bonne lecture. Prenez bien soin de vous et des autres !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **32 069** abonnés*

**COVID-19** Il existe des gestes simples pour vous protéger et protéger votre entourage



Se laver les  
mains très  
régulièrement



Tousser ou  
éternuer dans  
son coude  
ou dans un  
mouchoir



Utiliser des  
mouchoirs à  
usage unique



Saluer sans  
se serrer  
la main,  
éviter les  
embrassades

## Vers une politique plus inclusive pour les agents publics en situation de handicap

Alors que la part de **personnes en situation de handicap** dans la fonction publique a augmenté en 2019 et s'approche désormais de **l'objectif des 6 %** fixé par la loi, d'après le dernier **bilan annuel** publié par le FIPHFP (1), il existe encore de fortes disparités entre les trois versants : 7,04 % en FPT, 5,79 % en FPH et 4,86 % pour les services de l'État.

Si la majorité des pays européens - 16 d'entre eux (2) – ont, comme la France, mis en place **un système de quotas** (que **l'Irlande** n'applique qu'au secteur public), trois d'entre eux - le **Danemark**, le **Royaume-Uni** et la **Suède** - s'y refusent et appliquent le **principe fondamental de la non-discrimination**. Les 8 autres pays privilégient des méthodes **non contraignantes** qui reposent essentiellement sur **l'encouragement et la promotion** de mesures par des aides financières.

En **Allemagne**, où l'ensemble des administrations atteignent voire dépassent le seuil fixé à 5 %, chaque structure doit se doter d'une **représentation élue** des personnes handicapées. Composée d'un ou plusieurs agents (qui disposent le cas échéant de **décharge de service** en fonction des effectifs), elle est placée auprès de la direction et est **associée à toutes les décisions** (recrutement, mobilité, promotion, etc.) dès lors **qu'au moins une personne** figure parmi les personnes concernées. Cinq jours de **congé annuels supplémentaires** sont accordés ainsi que le droit à partir en **retraite deux ans plus tôt**.

En **Espagne**, la communauté autonome d'Aragon a choisi d'**augmenter le pourcentage national** de 5 à 8 % pour ses personnels territoriaux, une **démarche pilote** observée de près par le reste du pays. En effet, la part supplémentaire est expressément **réservée à des populations encore peu représentées**, à savoir 2/3 pour les personnes avec une déficience intellectuelle et 1/3 pour les personnes souffrant de maladie mentale.

Mais, au-delà du nombre, certaines initiatives sont menées pour contribuer à faire **tomber les barrières** qui peuvent encore exister. On peut ainsi citer :

- en **Autriche**, une cellule dédiée (« **Bundessache** ») passe en revue les fiches de poste, vérifie les conditions d'emploi et **recherche des candidats potentiels** grâce à un travail en coopération avec son réseau local. Elle supervise **les aménagements** du poste de travail de l'agent et lui propose des **services** (assistance personnelle, coaching individuel, transport). Les managers doivent participer à des **séminaires de sensibilisation** aux dispositifs en faveur de l'accessibilité.

• « **Lead Toolkit** » en **Nouvelle-Zélande** et « **Toolbox inclusief** » aux **Pays-Bas** sont deux dispositifs incitatifs visant à favoriser l'embauche mais aussi **l'insertion et l'évolution professionnelle des agents**. Ils regroupent toutes les informations utiles aux employeurs publics ainsi qu'un recueil de bonnes pratiques. Un **centre d'expertise** les accompagne dans les différentes étapes.

• conscient du **rôle décisif** que peuvent jouer les premières semaines dans un **nouvel environnement**, l'État de Nouvelle-Galles du Sud - principal employeur d'**Australie** - a conçu un parcours d'intégration spécifique « **Onboarding and Induction** », qui implique l'ensemble des collaborateurs.

Outre Atlantique et dans le prolongement de la nouvelle loi votée par le Parlement d'Ottawa fin 2019, le **Canada** a présenté cet été sa **stratégie pour l'accessibilité dans la fonction publique fédérale**. Elle se compose de cinq objectifs couvrant tant le **parcours de carrière** de l'agent que **l'adaptation** des bâtiments et des outils de travail. Une douzaine d'**indicateurs** - incluant des enquêtes de perception - ont été fixés pour **mesurer la progression** annuelle.

Lancée il y a douze ans, l'opération « **DuoDay** » se déroule dans de nombreux pays européens et le **secteur public** y participe activement. Le principe est simple : un agent en situation de handicap est accueilli pour **former un binôme** avec un collègue volontaire, à l'occasion d'une **journée nationale**. Une opportunité de rencontre pour changer de regard et, ensemble, dépasser les préjugés. Elle se tiendra le **19 novembre 2020**.

<sup>1</sup> *Le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique, dont la mission est d'accompagner les employeurs publics dans la mise en oeuvre de politiques d'inclusion professionnelle.*

<sup>2</sup> *Allemagne, Autriche, Bulgarie, Chypre, Croatie, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie et Slovénie.*

## Notes

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





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### En 2030, l'administration fédérale allemande sera neutre en carbone

Se devant d'être exemplaires, tous les services de l'administration fédérale s'engagent à ne plus émettre de gaz à effet de serre, vingt ans avant le délai qui s'appliquera à l'ensemble du pays. Le ministère de l'Environnement, qui remplit déjà ces conditions, a installé une cellule de coordination chargée d'établir une liste de mesures (bâtiments, déplacements, équipements, manifestations, restauration) et de superviser leur mise en œuvre.

#### Notes

En savoir plus sur [bmu.bund.de](http://bmu.bund.de) (en allemand), *(traduction automatisée en français)*



### Incitation des agents publics portugais à une mobilité en province

Dans le cadre du Programme national de valorisation de l'intérieur, le Gouvernement a pris des dispositions incitatives pour encourager les fonctionnaires à s'installer dans les territoires à faible densité de population. Les agents qui postuleront sur des postes vacants ou feront le choix d'exercer leurs fonctions en télétravail depuis des centres qui y seront créés se verront octroyer une prime ainsi que des jours de congé supplémentaires.

#### Notes

En savoir plus sur [adcoesao.pt](http://adcoesao.pt) (en portugais), *(traduction automatisée en français)*



## JDI, pour stimuler l'esprit d'innovation dans les organisations

Conçu par l'association nationale des conseillers en organisation, ce jeu sérieux permet de sensibiliser un groupe sur l'innovation dans les organisations publiques et privées. Proposé gratuitement (en téléchargement sous licence libre), il a été testé par des collectivités et lors de formations (INET). Il repose sur des mécanismes ludiques et simples mais efficaces pour susciter l'engagement et la créativité des participants.

« *C'est aussi un jeu que vous pouvez très facilement adapter à vos besoins en enrichissant sa version de base de vos propres questions et défis* »

### Notes

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





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Les concours pour les emplois publics italiens en région évoluent

Pour répondre aux objectifs que l'Administration s'est fixés (accélération de la procédure, harmonisation des épreuves et professionnalisation des recrutements), de nouvelles modalités sont mises en place : inscriptions / présélections en ligne, obligation de présenter au moins une langue étrangère (niveau B1) et 15 % d'épreuves psychotechniques visant à apprécier - par des mises en situation - les savoir-faire et savoir être des candidats.

#### Notes

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



### « 4C », le dispositif pour l'avenir professionnel des agents de la FPH

Afin de faciliter l'accompagnement et la formation des agents des secteurs de la santé, du médico-social et du social, 4C (des Clés pour des Connaissances, des Compétences et une Carrière) va être déployé prochainement. Ce dispositif est spécifiquement adapté aux problématiques rencontrées par les établissements et s'articule autour de trois axes : sensibilisation, professionnalisation des acteurs et parcours de formation.

#### Notes

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



## Besoins en compétence dans l'administration luxembourgeoise

Une enquête est menée en collaboration avec l'université du Grand-Duché pour identifier les besoins en compétences numériques des agents de l'État. Elle se décline en trois parties (un questionnaire bilingue en ligne, des entretiens individuels et des groupes de discussion) et vise à recueillir des données quantitatives et qualitatives sur la transformation dans la Fonction publique, son niveau de maturité et les compétences à développer.

« *L'institut continue ainsi ses efforts dans la conception d'une offre de formation répondant aux besoins des agents publics en matière de numérique* »

### Notes

[En savoir plus sur gouvernement.lu](http://gouvernement.lu)







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Civil Service Virtual Teaming contribue à la performance et au bien-être du collectif

Mis à l'épreuve en raison de la crise sanitaire et du travail à distance qui a été fortement déployé, les collectifs de travail doivent se réinventer. La fonction publique britannique propose un nouvel outil composé d'une série de modules visant à renforcer les relations au sein des équipes, en soutenant tant la performance que le bien-être. Fondé sur le modèle PERMA (psychologie positive), il privilégie la confiance et la communication.

#### Notes

En savoir plus sur [civilservice.gov.uk](http://civilservice.gov.uk) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



### Étude nationale sur l'égalité femmes/hommes dans la FPT

Alors que de nouvelles mesures en faveur de l'égalité professionnelle vont entrer en vigueur en application de la loi du 6 août 2019, une étude dirigée par le CIG petite couronne montre les nombreux écarts qui persistent encore et sont autant de pistes d'amélioration. Ainsi, alors qu'elles sont majoritaires dans les effectifs, les femmes ne représentent encore qu'un tiers des promotions internes et leur rémunération est en retrait de 19 %.

#### Notes

En savoir plus sur [fncdg.com](http://fncdg.com)



## Une application pour faciliter l'échange de fonctionnaires aux Pays-Bas

L'Administration encourage fortement les agents à effectuer des mobilités successives au cours de leur carrière professionnelle. À cette fin, elle lance « **Functieruil** », une application mobile dédiée qui permet aux candidats de trouver le poste correspondant à leur qualification. Une fois l'échange accepté par les deux parties, les services RH peuvent valider et mettre en œuvre la procédure de détachement.

**« En tant qu'utilisateur, vous contactez directement les collègues souhaitant échanger dans la sélection qui vous est faite selon votre profil et vos critères »**

### Notes

En savoir plus sur [ubrijk.nl](http://ubrijk.nl) (en néerlandais), (*traduction automatisée en français*)





## ORGANISATION ET DIALOGUE SOCIAL, QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Plébiscite de la flexibilité horaire dans le secteur public norvégien

Introduit le 1er janvier 2018, l'élargissement de l'amplitude des plages d'horaires variables dans les services administratifs (de 6h à 21h) vient d'être évalué. Agents, encadrants et représentants du personnel ont exprimé leur satisfaction au regard de la façon dont le dispositif, qui repose sur un choix individuel, a été adopté. Le nombre d'heures supplémentaires a diminué au profit d'aménagements ponctuels du temps effectué.

#### Notes

En savoir plus sur [arbeidslivet.no](http://arbeidslivet.no) (en norvégien), *(traduction automatisée en français)*



### Accord sur le télétravail dans l'administration espagnole

Gouvernement et syndicats ont signé un accord qui donne un nouveau cadre juridique au télétravail. L'article 47 du Statut de base de l'emploi public (EBEP) a été modifié. Si le caractère d'une démarche personnelle soumise à l'autorisation hiérarchique est confirmé, le texte impose une évaluation objective des missions exercées par l'agent et l'obligation de suivre les formations liées à une activité à distance, ainsi que le droit à la déconnexion.

#### Notes

En savoir plus sur [lamoncloa.gob.es](http://lamoncloa.gob.es) (en espagnol), *(traduction automatisée en français)*



## Neuf approches inspirantes « pour une fonction publique heureuse »

La Fabrique Spinoza a remis au Conseil d'État sa nouvelle étude, à laquelle ont activement participé deux ministères (Armées et Culture), deux régions (Île-de-France et Occitanie), une métropole (Orléans) et divers partenaires. Elle y présente les résultats de plusieurs enquêtes de perception récentes, de nombreux portraits et témoignages d'agents, ainsi que des bonnes pratiques inspirantes, issues d'initiatives déployées sur le territoire.

« Cette étude met en exergue des agents qui déploient des trésors d'inventivité et de créativité pour remettre le bonheur au cœur de leur quotidien »

### Notes

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



## Favoriser la confiance et les résultats, les piliers du modèle de travail agile choisi par Axa

Préparer une **organisation du travail** qui pourra aussi efficacement que durablement conjuguer les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise est **le défi qui mobilise** l'ensemble du secteur économique.

C'est dans cet **objectif** que la filiale suisse (1) du groupe Axa a présenté son nouvel accord « **Smart Working** » qui s'appliquera à **l'ensemble du personnel** dès que les mesures de restriction actuelles imposées par la crise sanitaire **seront levées**.

L'assureur proposait déjà plusieurs solutions qui contribuaient à la flexibilité (dont le **temps partiel partagé**), adaptées à l'âge ou aux situations individuelles. Il a choisi de s'inspirer de ces **expériences réussies** pour définir un **modèle** fondé sur la responsabilité des équipes et l'absence de contrainte de lieu.

Selon les nécessités de service - qui seront **appréciées au niveau local** - la présence au bureau sera de **40 à 60 %**. Les collaborateurs pourront, **à leur convenance**, travailler le reste du temps dans un lieu privé ou un espace de *coworking*, voire même en itinérance.

Il est ainsi possible de **planifier des événements** (réunions, travail collaboratif ou moment de convivialité) afin d'entretenir le contact personnel indispensable à la **cohésion**.

Une **indemnité annuelle** de 200 CHF (186 euros) sera versée à chacun. Elle doit participer au financement d'aménagements **facultatifs** non pris en charge dans le cadre des obligations de l'employeur.

<sup>1</sup> Premier assureur de la Confédération helvétique, Axa y emploie 4 500 personnes.

### Notes

En savoir plus sur [axa.ch](https://www.axa.ch)



## « Bedre balance » ou la relocalisation des services de l'État au Danemark

Comme dans un grand nombre de pays, la capitale danoise concentre avec son agglomération près du quart de la population. La quasi-totalité des **services centraux ou nationaux de l'État** y étaient naturellement implantés.

Réussir à infléchir cette tendance en **relocalisant une partie des ministères et agences** sur l'ensemble du territoire « au plus proche des citoyens et des entreprises », tel est l'**objectif ambitieux** que s'est fixé le Gouvernement avec les deux programmes « **Bedre balance 1 & 2** » (meilleur équilibre), pilotés par le ministère des Finances.

Après avoir consulté les collectivités afin de définir avec elles les capacités d'accueil au niveau local, près de **8 000** emplois - soit **plus de 20 % des postes** situés à Copenhague - auront à terme (fin 2021) été transférés dans **60 villes**, équitablement réparties dans les 4 régions.

Toutes les administrations ont été **mises à contribution**. Chacune d'entre elles a participé à cette opération en proposant une **liste** de directions et d'établissements.



Les services publics ont fait il y a vingt ans le choix du « **digital by default** », maintenant le pays dans le trio de tête du DESI (1) depuis que ce classement relatif à l'économie et à la société numériques a été introduit en 2014. En effet, le **haut débit** généralisé et le taux élevé de **dématérialisation** ont facilité le déploiement.

Des **mesures d'accompagnement** pour les personnels ont été négociées avec les

**syndicats**. Elles concernent à la fois les personnels qui choisissent de cesser leur fonctions, n'ayant pas trouvé de poste correspondant à leurs attentes (ils bénéficient d'un **bilan de compétences** et le financement de formations qualifiantes est pris en charge dans le cadre d'un **projet de reconversion**), mais aussi ceux qui acceptent de rejoindre leur **nouvelle affectation géographique**.

Souhaitant obtenir l'**adhésion des agents** et les inciter à franchir ce cap, plusieurs dispositions ont été arrêtées :

- plusieurs structures ont été chargées de fournir une **assistance personnalisée** en matière de recherche de logement, d'organisation du déménagement et pour toutes les démarches administratives (auprès des établissements scolaires notamment),
- un droit à **deux jours minimum de télétravail** hebdomadaire a été institué. En outre, pour les personnes qui conserveraient leur ancienne résidence, le **temps de trajet** - à concurrence d'une heure par jour et s'il est effectué en transport collectif - est pris en compte comme temps de **travail**.

<sup>1</sup> *Digital Economy and Society Index.*

### Notes

En savoir plus sur [fm.dk](https://fm.dk) (en danois), (*traduction automatisée en français*)





**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# vision RH

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

## Partager



[S'ABONNER](#) - [MODIFIER VOTRE ABONNEMENT](#) - [ARCHIVES](#) - [RSS](#) - [SE DÉSABONNER](#)

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Directrice de la publication : Nathalie COLIN

Directeur de la rédaction : Xavier MAIRE

Rédacteur en chef et auteur : Jean-François ADRIAN

Conception et maquette : Jean-François ADRIAN et Aphania.

Les textes de la publication ne reflètent pas le point de vue de la DGAFP

La reproduction est autorisée avec mention de la source

© DGAFP 2020 / ISSN : 2606-7528.

Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et au règlement général sur la protection des données (RGPD), vos données personnelles sont stockées de façon sécurisée et vous disposez d'un droit d'accès, de modification et de suppression. Ce droit peut être exercé par courriel adressé à ([contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr](mailto:contact-visionrh@kiosque.bercy.gouv.fr)) ou par courrier postal adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.