



# vision RH

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

## DANS CE NUMÉRO



### DOSSIER

- Une fonction publique plus respectueuse de l'environnement grâce à des efforts collectifs



### ACTUALITÉ FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

- Allemagne : Berlin veut des effectifs plus représentatifs de sa diversité
- France : mise en œuvre du congé de proche aidant
- Finlande : WorkLab 2.0, pour un travail en mode agile et collaboratif



### ACTUALITÉ RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

- Espagne : réflexion pour faire évoluer les modes de sélection des postulants
- Royaume-Uni : Move, le nouveau campus de la fonction publique
- Australie : les rémunérations du public alignées sur le secteur privé



### ACTUALITÉ MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

- Autriche : un nouveau code déontologique entre en vigueur
- Belgique : plus de femmes dans les jurys de sélection de cadres dirigeants
- France : un site rénové pour l'apprentissage et les stages



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

- Italie : transparence sur l'indemnité de fin de fonctions
- Europe : étude sur la représentativité syndicale dans les administrations territoriales
- Canada : sensibilisation sur les handicaps visibles et invisibles



### SECTEUR PRIVÉ

- Chez Air France, la reconnaissance du « droit à l'erreur » fait son chemin



### ZOOM

- Fortement impactée par le présentisme, l'administration japonaise décide de réagir

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 31 est consacré au **respect de l'environnement** et plus particulièrement aux efforts collectifs menés pour rendre la fonction publique plus verte. 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 la **reconnaissance du « droit à l'erreur »** chez Air France ainsi que la lutte contre les effets du présentéisme dans l'administration **japonaise**.

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>

Nous vous souhaitons une très bonne lecture et une belle année 2021 !

La rédaction de vision RH

*Le présent numéro a été envoyé à **32 735** 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

## Une fonction publique plus respectueuse de l'environnement grâce à des efforts collectifs

Quatre ans après l'entrée en vigueur de l'**Accord de Paris sur le climat**, les gouvernements s'efforcent de concrétiser les **engagements** qu'ils ont pris afin de réduire l'empreinte carbone. Les administrations jouent un **rôle majeur** sur ce point et elles se doivent d'être **exemplaires** dans leurs choix pour la protection de l'environnement.

En effet, en leur qualité de **premier employeur national**, États et collectivités influencent largement l'**économie durable**. Chaque mesure prise, déclinée dans tous les services et sur l'ensemble du territoire, n'en est que plus **efficace**.

Ainsi, en **Allemagne**, la Fédération s'est engagée contractuellement à **ne plus émettre de gaz à effet de serre** en 2030, soit vingt ans avant le délai qui s'appliquera à l'ensemble du pays. Une **cellule de coordination** est chargée de superviser la mise en œuvre de cet objectif.

Les **déplacements par voie aérienne** occasionnent un niveau d'émission très élevé. Pour le maîtriser, l'**Irlande** a mis en place début 2020 une **taxe carbone** (26 euros la tonne) sur les vols de fonctionnaires en mission. Elle est prélevée sur les **budgets** de tous les services publics et sert à financer la **transition climatique** du pays.

Si le nombre des **réunions physiques** a considérablement diminué au cours de l'année écoulée en raison de la crise sanitaire, certains pays, comme la **Suède**, avait **anticipé cette transformation** pour des raisons environnementales. Grâce au projet REMM, la **visioconférence** est devenue la norme. Outre les outils facilitant la prise en main, un **simulateur** permet de calculer les économies réalisées afin de sensibiliser les agents publics.

Diminuer de façon significative le volume des **consommables** (papier, encres) a déjà un **impact fort** compte tenu des quantités utilisées dans l'ensemble des administrations. Le **Portugal** a ainsi décidé en 2018 de **réduire dans un premier temps de 25 %** les commandes. Une démarche qui va bien sûr de pair avec l'accélération de la **dématérialisation des échanges** dans les services.

**Maîtriser la chaîne des achats** en imposant des règles strictes aux fournisseurs pour que la totalité des déchets produits intègre une **filière de recyclage** mais aussi **modifier les comportements du personnel** en organisant un **tri sélectif généralisé** dans les bureaux, c'est le choix qu'a fait le **Royaume-Uni**. Depuis un an, les départements du Civil Service ne doivent **plus rien donner** aux décharges.

Pionnier en ce domaine, la **Norvège** s'est engagée, depuis 2016, à lutter activement contre la **déforestation**. Tous les marchés publics comportent aujourd'hui une **clause de certification** en ce sens. Toujours à la recherche de **nouvelles solutions** respectueuses de l'environnement, le pays vient aujourd'hui d'annoncer que le parc de **véhicules** de l'administration serait exclusivement remplacé par des **modèles électriques**.

Il est également possible d'agir sur la **restauration collective**. Les **Pays-Bas** ont ainsi élaboré de nouvelles **normes** applicables aux cantines et cafeterias. Tous les ustensiles, mais aussi les **circuits d'approvisionnement alimentaire et de boissons** doivent répondre à un cahier des charges strict.

Un État européen ambitionne de devenir la référence en matière de **numérique vert**, il s'agit de la **Slovénie**. Sa capitale, Ljubljana, est classée ville la plus écologique et le pays a investi dans le premier « **State cloud** », réduisant de 27 % les dépenses en serveurs informatiques particulièrement consommateurs en énergie.

Faire de la sortie de crise un **levier** pour encourager la mutualisation des bonnes pratiques et intégrer plus encore la politique environnementale, la **Commission européenne** en a fait une des **priorités** de son programme « **A public administration fit for the future** » dans lequel elle rappelle aux administrations l'**importance de leur rôle** pour atteindre les objectifs fixés (1).

<sup>1</sup> *Le règlement COM(2020) 408 établissant un mécanisme de relance et de résilience fixe un objectif contraignant d'au moins 37 % de l'allocation totale du plan pour contribuer à l'intégration du climat.*

## Notes

En savoir plus sur [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu) (en anglais), (*traduction automatisée en français*)





## FONCTION PUBLIQUE, POLITIQUE RH ET INNOVATION

### Allemagne : Berlin veut des effectifs plus représentatifs de sa diversité

Être aussi représentatif que la diversité de la population, tel est le souhait du Land de Berlin, qui s'est fixé comme objectif que 35 % de ses 120 000 agents soient issus de l'immigration. Un chiffre qui devra être atteint en 2024. Pour y parvenir, la ville-État ne veut pas instaurer de préférence à l'embauche, mais plutôt convaincre les nombreux candidats qui souvent ne postulent pas, persuadés de ne pouvoir être recrutés.

#### Notes

En savoir plus sur [berlin.de](https://berlin.de) (en allemand), *(traduction automatisée en français)*



### France : mise en œuvre du congé de proche aidant

Pris en application de la loi de transformation de la FP, le congé de proche aidant permet désormais de cesser temporairement son activité professionnelle ou de travailler à temps partiel pour aider un proche handicapé ou en perte d'autonomie. De droit mais non rémunéré, il est limité à 3 mois sur une année et renouvelable jusqu'à une période maximale d'un an sur la carrière. L'agent perçoit une allocation journalière versée par la CAF.

#### Notes

En savoir plus sur [service-public.fr](https://service-public.fr)



## Finlande : WorkLab 2.0, pour un travail en mode agile et collaboratif

Mis en place quelques mois avant le premier confinement, le programme se constitue d'une application et d'espaces de travail collaboratif qui visent à favoriser l'interaction entre les administrations. Les concepteurs du projet veulent ainsi promouvoir le travail mobile tout en conservant une forte dimension humaine, à la fois décloisonnée de l'environnement professionnel habituel mais riche pour l'ouverture qu'elle procure.

« *Nous avons imaginé un environnement ouvert, qui favorise avant tout l'apprentissage, l'échange et le travail en réseau* »

### Notes

En savoir plus sur [senaatti.fi](http://senaatti.fi) (en finnois), (*traduction automatisée en français*)





## RECRUTEMENT, FORMATION ET COMPÉTENCES

### Espagne : réflexion pour faire évoluer les modes de sélection des postulants

Dans sa démarche de captation des talents, réalisée en partenariat avec les universités du pays, la Fonction publique lance une consultation pour repenser les processus de sélection et notamment l'organisation des concours (principal mode de recrutement). Même si les candidats restent nombreux, le constat est fait que les épreuves sont encore beaucoup trop académiques et motivent de moins en moins de jeunes.

#### Notes

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



### Royaume-Uni : Move, le nouveau campus de la fonction publique

Une vaste refonte de la formation a été initiée afin de doter les fonctionnaires des compétences et connaissances qui permettront à l'administration de développer son expertise interne afin d'être moins dépendante de consultants externes, dont le coût est considéré comme trop élevé au regard des prestations fournies. Un tronc commun, suivi de spécialisations par domaine remplaceront les offres ministérielles hétérogènes actuelles.

#### Notes

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



## Australie : les rémunérations du public alignées sur le secteur privé

Comme l'avait déjà fait Singapour, le pays a élaboré une nouvelle politique salariale. La limite d'augmentation fixée à 2 % par an a été supprimée, afin de permettre aux rémunérations d'évoluer comme celles du secteur privé (sans toutefois pouvoir les dépasser). La mesure a été justifiée par la nécessité de pouvoir corriger les décalages existants pour les métiers en tension, mais aussi pour encourager les parcours de carrière mixtes.

« *La faible croissance des revenus dans le secteur public était devenu un frein important, tant pour le recrutement que pour la mobilité* »

### Notes

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







## MANAGEMENT ET ENCADREMENT SUPÉRIEUR, NUMÉRIQUE

### Autriche : un nouveau code déontologique entre en vigueur

Intitulé « Die VerANTWORTung liegt bei mir » (*La réponse/responsabilité m'appartient*), le nouveau code de conduite des fonctionnaires rappelle les règles de droit en les illustrant par des exemples pratiques présentant les situations auxquelles ils peuvent être confrontés. Il est le fruit d'un travail commun entre les différentes administrations, institutions, collectivités, les syndicats et l'association Transparency International.

#### Notes

En savoir plus sur [bmko.es.gv.at](http://bmko.es.gv.at) (en allemand), (*traduction automatisée en français*)



### Belgique : plus de femmes dans les jurys de sélection de cadres dirigeants

En recomposant ses jurys de façon rigoureusement paritaire, l'administration fédérale veut influencer sur des nominations plus équilibrées. Pour ce faire, elle procède à un recrutement de femmes, moins représentées actuellement dans ces instances. Une décision qui correspond à la volonté du Gouvernement d'agir efficacement en matière d'égalité des chances et de mieux lutter contre les biais inconscients liés au genre.

#### Notes

En savoir plus sur [selor.be](http://selor.be)



## France : un site rénové pour l'apprentissage et les stages

Quelques mois après la Place de l'emploi public et sur un modèle similaire, le site dédié à l'apprentissage et aux stages fait peau neuve. Ergonomie adaptée et nouvelles fonctionnalités de recherche doivent contribuer à donner un coup de pouce à ce moyen encore mal connu pour faire connaissance avec le secteur public employeur. En mettant en valeur cette forme d'insertion dans la vie active, il conforte aussi son attractivité.

*« L'apprentissage tout comme le stage sont, par l'immersion qu'ils procurent, de vrais atouts pour préparer un concours de la fonction publique »*

### Notes

En savoir plus sur [fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr)





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

### Italie : transparence sur l'indemnité de fin de fonctions

Les agents publics italiens (employés très majoritairement sous contrat) peuvent prétendre à une indemnité de départ lorsqu'ils cessent leurs fonctions. Celle-ci est calculée sur la base de 6,91 % des salaires annuels perçus. L'administration en charge de la protection sociale (INPS) (et qui en assure également le versement) a ouvert un simulateur qui permet à chaque employé - après s'être authentifié - de connaître le montant actualisé.

#### Notes

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



### Europe : étude sur la représentativité syndicale dans les administrations territoriales

L'agence européenne pour l'amélioration des conditions de travail (Eurofound) vient de publier une étude sur l'évolution du paysage syndical dans le secteur public local et régional (incluant les services sociaux). La représentativité qu'obtiennent ces organisations légitime leur droit à être consultées, renforce leur rôle et leur participation effective au dialogue social sectoriel européen ainsi que leur capacité à négocier des accords.

#### Notes

En savoir plus sur [eurofound.europa.eu](http://eurofound.europa.eu) (en anglais), *(traduction automatisée en français)*



## Canada : sensibilisation sur les handicaps visibles et invisibles

Nombre de personnes en activité souffrent de handicaps que leurs collègues ou supérieurs ne peuvent voir. Le Gouvernement fédéral a lancé une campagne pour encourager l'autodéclaration, notamment au moment du recrutement. La démarche n'est, bien sûr, pas obligatoire, mais fortement recommandée car elle permet de procéder aux aménagements de postes nécessaires, mais aussi d'assurer l'équité en matière d'emploi.

« *Vous montrez vos compétences et aptitudes et contribuez à améliorer la représentation des personnes en situation de handicap* »

### Notes

En savoir plus sur [canada.ca](http://canada.ca)



## Chez Air France, la reconnaissance du « droit à l'erreur » fait son chemin

« **Faute avouée** est à moitié pardonnée ». Pourtant, dans le monde de l'entreprise - et tout particulièrement en France - il faut reconnaître que ce n'est pas le cas. **Performance et réussite** semblent assez peu s'accommoder des **erreurs** qui se produisent naturellement.

Air France, qui traverse actuellement une période très difficile, a pourtant voulu **changer les choses** en profondeur. Ne plus avoir ce rapport négatif culpabilisant mais, au contraire, analyser objectivement et tirer les leçons pour en faire un réel **levier d'apprentissage** s'est avéré être une démarche très productive.

Le transporteur aérien a été un des pionniers avec son initiative « **Just and fair** ». En déterminer l'origine exacte : est-elle **humaine** (inattention, oubli, compétence manquante) ou **organisationnelle** (procédure inadaptée, événement non prévu) ? Puis vient le temps d'étudier pour comprendre, en gardant une **attitude positive** qui ne vise pas à sanctionner d'emblée mais plutôt à valoriser.

Dans un document, le Comité exécutif s'est engagé à « garantir une **politique managériale** juste et équitable et ne pas entamer de procédure disciplinaire à l'encontre d'un salarié qui aurait **spontanément et sans délai** révélé un manquement, sauf dans le cas celui-ci serait délibéré ou répété ».

Pour les y encourager, les salariés ont à leur disposition un **espace d'échange confidentiel** où ils sont invités à parler des erreurs qu'ils ont commises mais aussi des **difficultés ou dysfonctionnements** auxquels ils ont dû faire face.

<sup>1</sup> Charte sur le « droit à l'erreur ».

### Notes

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



## Fortement impactée par le présentéisme, l'administration japonaise décide de réagir

C'est un phénomène qui a pris énormément d'ampleur. Au pays du Soleil levant, il porte un nom - « **Karoshi** » (1) - et réveille de plus en plus les consciences.

Dans l'archipel nippon, la **culture du travail** est telle que cela met parfois en danger la santé des salariés. Avec le **taux d'heures supplémentaires** effectués le plus élevé au monde, souvent à l'origine de conséquences graves, voire irréversibles, le Gouvernement a décidé de **tirer la sonnette d'alarme**, d'autant que les agents publics sont encore **plus touchés** que ceux du secteur privé, selon deux études menées en 2017 et 2018.

Un **présentéisme** qui a, en effet, pris des proportions dangereuses. Dans les administrations centrales, on comptait **350 h de plus par an et par personne**, par rapport à une durée hebdomadaire légale de 38 heures 45.

Même constat en ce qui concerne les **congés annuels**. Dans ces mêmes services, les agents prennent en moyenne seulement **2/3 (soit 13 sur 20)** du nombre auquel ils ont droit.

Il en résulte une augmentation exponentielle du nombre d'arrêts maladie pour **surmenage**, qui s'accompagnent de pathologies sévères.



En charge de la politique RH de l'État, la *National Personnel Authority (NPA)* a commencé à prendre des mesures fortes pour tenter d'**inverser durablement cette tendance**.

Remettre le bien-être et la **santé (physique et mentale) des personnels** au cœur du dispositif, former toute la chaîne hiérarchique à diagnostiquer au plus tôt la **moindre surcharge de travail** qui n'a pas de raison d'être, telles sont les premières **consignes** qui ont été diffusées. Des **conseillers** ont été spécialement formés pour **accompagner les**

**services** dans cette démarche.

Alors que des **habitudes** fortement ancrées pourraient tenter de persister, il faut surtout lutter contre chaque forme de **discrimination inconsciente** envers ceux qui ne se soumettent plus, mais aussi **donner l'exemple**. Les managers sont désormais **évalués** sur leur capacité à respecter eux-mêmes les règles.

Les premiers résultats sont là. Les indicateurs montrent un vrai recul de la **pression** exercée sur et/ou que s'infligent les agents. Une **campagne** a, par exemple, été lancée pour quitter les bureaux, une fois par mois, le vendredi à 15 h.

Si cette situation peut paraître extrême et lointaine, il est important de rappeler que la **France** est le pays européen le plus confronté à ce problème.

<sup>1</sup> *Littéralement « mort par dépassement du travail » et désigne la mort subite par arrêt cardiaque, AVC ou suicide à la suite d'un surmenage ou d'un stress trop important ».*

### Notes

En savoir plus sur [jinji.go.jp](http://jinji.go.jp) (en japonais) (*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

Directrice de la rédaction : Nathalie GREEN

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 2021 / 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 enregistrées 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 adressé à la DGAFP - 139 rue de Bercy - 75012 Paris.