



RAPPORT FINAL – 5 janvier 2021

Mesures en faveur de l'égalité dans l'administration fédérale et les entreprises liées à la Confédération

État des lieux – Version abrégée

Rapport commandé par le Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFEH)

Impressum

Mode de citation recommandé

Auteur : Ecoplan
Titre : Mesures en faveur de l'égalité dans l'administration fédérale et les entreprises liées à la Confédération
Sous-titre : État des lieux – Version abrégée
Mandant : Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFEH)
Lieu : Berne
Date : 5 janvier 2021

Groupe d'accompagnement

Matthias Leicht-Miranda, BFEH
Anne-Françoise Baer-Bösch, OFPER

Équipe de projet Ecoplan

Anna Tanner
Philipp Walker
Simon Büchler

Situation initiale et but

Le programme prioritaire « Égalité et travail », qui s'inscrit dans la politique de la Confédération en faveur des personnes handicapées, vise à consolider les connaissances sur la diffusion et les effets des mesures en faveur de l'égalité au travail. Dans le monde professionnel, l'égalité passe par la promotion d'un environnement de travail inclusif. Le présent état des lieux, commandé par le Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFEH), recense les actions entreprises dans ce domaine par l'administration fédérale et les entreprises liées à la Confédération.

Principaux résultats

Nous avons réparti ci-dessous les mesures et les instruments en faveur de l'égalité en quatre champs d'action essentiels pour la mise en place d'un environnement de travail inclusif.

a) Poste de travail

La condition indispensable à la réussite de l'inclusion professionnelle est l'accessibilité des postes de travail, qui suppose des bâtiments, des équipements et des infrastructures informatiques accessibles.

- **Bâtiments et équipements des postes de travail** : au sein de l'administration fédérale, la plupart des bâtiments sont accessibles dans une large mesure. Les équipements des postes de travail répondent déjà à des normes ergonomiques élevées. De plus, des solutions orthopédiques personnalisées sont possibles sur prescription médicale. Parmi les entreprises liées à la Confédération interrogées, les trois quarts déclarent qu'une partie au moins de leurs bâtiments sont accessibles. Par ailleurs, elles aussi se procurent au besoin du mobilier spécifique, comme des sièges spéciaux recommandés sur le plan médical.
- **Infrastructures informatiques** : le matériel est généralement accessible par défaut ou peut être rendu accessible assez facilement. Des difficultés subsistent en revanche au niveau des logiciels, tant dans les entreprises liées à la Confédération que dans l'administration fédérale. Au sein de cette dernière, le service spécialisé E-Accessibility du BFEH et les responsables de l'accessibilité numérique de chaque département œuvrent en outre pour éliminer les obstacles qui entravent l'accès à Internet et à l'intranet. Des progrès ont été réalisés dans ce domaine au cours des dernières années, et d'autres améliorations sont prévues à l'avenir.

b) Culture de l'inclusion

Un environnement de travail inclusif implique une culture de l'inclusion, qui découle essentiellement de l'engagement formel et de l'exemplarité de la direction. Les cadres dirigeants et leurs équipes jouent en effet un rôle central dans la promotion et la transmission d'une culture de l'inclusion, ainsi que dans le soutien apporté aux personnes handicapées.

- **Engagement formel de la part de la direction** : selon les objectifs fixés par le Conseil fédéral, le pourcentage de collaborateurs en situation de handicap dans l'administration fédérale doit atteindre 1 à 2 %. Avec une proportion d'environ 1,5 % ces dernières années, la valeur cible stratégique est d'ores et déjà atteinte et devrait être portée début 2020 à 1,5 %-2,5 %. La promotion stratégique de l'intégration professionnelle à l'échelle de la Confédération relève de la compétence de l'Office fédéral du personnel (OFPER). Ce dernier a notamment élaboré la stratégie « Intégration professionnelle des personnes handicapées dans l'administration fédérale », familière à la majorité des responsables du personnel et à une partie des cadres. En outre, plus d'un quart des unités administratives ont inscrit l'égalité des collaborateurs en situation de handicap dans un concept ou une stratégie à part. Un cinquième d'entre elles, environ, ont défini leurs propres objectifs opérationnels. Parmi les entreprises liées à la Confédération, une bonne moitié a intégré ce principe d'égalité dans la stratégie d'entreprise, dans la stratégie en matière de personnel ou dans une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise. Un tiers de ces organisations disposent d'objectifs opérationnels.
- **Cadres dirigeants** : dans l'administration fédérale comme dans les entreprises liées à la Confédération, les cadres peuvent s'adresser à des interlocuteurs précis en cas de questions relatives à l'intégration des personnes handicapées. Les mesures de sensibilisation à l'attention des cadres sur la diversité et le handicap sont courantes au sein de l'administration fédérale. Outre les informations écrites, les cours et les manifestations de l'OFPER, on recense aussi des mesures de sensibilisation internes aux départements et aux unités administratives. Quant aux entreprises liées à la Confédération, plus de la moitié organisent de telles mesures à l'intention des cadres. Les mesures de sensibilisation sont jugées particulièrement efficaces lorsqu'elles incluent également des personnes handicapées.
- **Équipe** : près de la moitié des participants à l'enquête – au sein de l'administration fédérale comme dans les entreprises liées à la Confédération – ont fait état de mesures de sensibilisation destinées aux collaborateurs, qui reposent le plus souvent sur la transmission en interne d'informations écrites.

c) Gestion du personnel

Ce champ d'action englobe les mesures visant à la réinsertion et l'intégration des personnes handicapées, à la sensibilisation et la formation des responsables du personnel, ainsi qu'à l'instauration d'une organisation du travail accessible.

- **Réinsertion et intégration des personnes handicapées** :
 - Dans l'administration fédérale comme dans les entreprises liées à la Confédération, la réinsertion est un processus bien établi permettant de soutenir les collaborateurs malades ou accidentés dans leur retour au travail, qu'il soit complet ou partiel.
 - Dans le domaine de l'intégration au sens de l'engagement et de la formation des personnes handicapées, des efforts restent à faire, en particulier dans les entreprises liées à la Confédération. L'administration fédérale, quant à elle, s'efforce de mettre en place

un processus de recrutement non discriminatoire, notamment grâce à des portails accessibles. Les offres d'emploi à temps plein doivent indiquer un taux d'occupation de 80-100 %, dans la mesure où les intérêts du service ne s'y opposent pas. Il est également mentionné dans chaque annonce que la diversité est considérée comme une richesse. Le nombre de candidatures de personnes handicapées, notamment dans les rangs des universitaires, reste néanmoins limité. De plus, les personnes handicapées continuent de rencontrer des difficultés pour répondre à certaines offres d'emploi classiques. Ainsi, à peine 60 % des portails de recrutement des entreprises liées à la Confédération sont accessibles, alors que deux tiers d'entre elles sont à l'origine de plus de la moitié des postes à temps plein (80-100 %) mis au concours. Une entreprise fédérale sur cinq indique en outre dans ses annonces que la diversité est considérée comme une richesse, et un autre tiers le mentionne au moins partiellement.

- Au sein de l'administration fédérale, il est possible de procéder à des placements à l'essai de personnes externes ou de collaborateurs d'une autre unité administrative. Souvent menées à bien en collaboration avec des services spécialisés, ces pratiques semblent opportunes. Les entreprises liées à la Confédération effectuent elles aussi couramment des placements à l'essai de personnes externes en situation de handicap, en collaboration avec des services spécialisés, de même que des placements à l'essai interne.
- Des fonds provenant du crédit pour des catégories de personnel particulières sont par ailleurs affectés par l'administration fédérale à l'intégration et à la réinsertion professionnelles des personnes handicapées. L'utilisation de ces ressources sous la forme de primes d'encouragement et de forfaits d'encadrement assistance vise à favoriser la réinsertion, l'embauche et l'occupation, sans oublier la formation et les placements à l'essai. Les opinions restent divisées sur l'efficacité de cet instrument.
- **Sensibilisation et formation des responsables du personnel** : l'OFPER sensibilise et forme les responsables du personnel au moyen d'informations publiées sur l'intranet et de cours, dont la plupart sont jugés utiles par le public visé. Un peu plus de la moitié des unités administratives proposent en outre des mesures de sensibilisation complémentaires, internes à chaque département ou unité. Enfin, deux entreprises liées à la Confédération sur cinq sensibilisent leurs responsables RH au sujet des personnes en situation de handicap.
- **Organisation du travail** : les horaires et les formes de travail flexibles constituent la norme aussi bien dans l'administration fédérale que dans les entreprises liées à la Confédération. Une organisation du travail accessible implique aussi d'éliminer les obstacles dans l'accès aux possibilités de formation continue. Le Centre de formation de l'administration fédérale (CFAF) propose un large choix de cours de formation et de perfectionnement. De nombreux lieux de cours sont accessibles aux personnes handicapées, tandis que l'introduction d'une plateforme d'apprentissage en ligne a permis d'améliorer l'accessibilité de l'inscription, des supports de cours et des offres d'e-learning. Les formations continues internes aux départements et aux unités administratives sont moins avancées en termes d'accessibilité. Quant

aux entreprises fédérales d'une certaine taille¹, l'accessibilité de l'information sur les formations continues et de la procédure d'inscription est totalement garantie pour la moitié d'entre elles, et au moins partiellement pour près d'un tiers. Dans la majorité des cas, cependant, seule une partie des lieux de formation et des supports de cours est accessible.

d) Réseaux

Ce champ d'action concerne, d'une part, la mise en réseau des acteurs importants dans l'intégration des personnes handicapées et, d'autre part, les réseaux personnels de ces dernières.

- **Mise en réseau des acteurs** : au sein de l'administration fédérale, chaque département dispose de délégués à l'intégration des personnes handicapées, qui sont reliés entre eux et avec l'OFPER par l'intermédiaire d'un groupe spécialisé. Les délégués à l'intégration sont chargés de sensibiliser et de soutenir les cadres dirigeants et leurs équipes. Certains départements et unités administratives organisent en outre des réunions d'échange sur la diversité et l'intégration des personnes handicapées, qui s'adressent à l'ensemble des collaborateurs. Les entreprises liées à la Confédération, pour leur part, n'ont pas toutes clairement déterminé les compétences en matière d'intégration des personnes handicapées. La définition et la mise en réseau des acteurs importants dans ce domaine en sont encore souvent à leurs balbutiements. De plus, seules trois de ces entreprises sont membres d'un réseau agissant pour l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap (Compasso, p. ex.). Enfin, à peine un tiers des entreprises fédérales ont mis en place des réunions d'échange ouvertes à tous les collaborateurs sur la diversité et l'intégration des personnes handicapées.
- **Réseau des personnes handicapées** : outre les manifestations globales mentionnées plus haut, il peut être utile, en vue de développer leur réseau personnel, d'organiser des réunions destinées en premier lieu aux personnes handicapées. Les événements de réseautage de ce type favorisent également le partage d'expériences et le débat sur différentes stratégies de résolution des problèmes. Ils sont restés rares jusqu'ici, tant au sein de l'administration fédérale que dans les entreprises liées à la Confédération.

Conclusions et recommandations

Bilan des mesures en faveur de l'égalité dans l'administration fédérale et les entreprises liées à la Confédération

Le présent état des lieux montre que l'administration fédérale et les entreprises liées à la Confédération s'engagent en faveur d'un environnement de travail inclusif. Elles ont ainsi mis en œuvre ou initié des mesures dans tous les champs d'action pertinents, à savoir l'accessibilité

¹ L'organisation de formations continues est surtout observée dans les entreprises liées à la Confédération qui présentent les effectifs les plus importants. C'est pourquoi seules les organisations employant plus de 500 collaborateurs ont été interrogées sur ce sujet.

du poste de travail, la culture de l'inclusion, la gestion du personnel et les réseaux. Dans certains domaines, l'administration fédérale va plus loin que les entreprises proches de la Confédération interrogées, en inscrivant notamment ces actions dans sa stratégie. Cette avance s'illustre également par le grand nombre de mesures et d'instruments mis en place, mais aussi par le respect des objectifs fixés par le Conseil fédéral en matière de pourcentage de personnes handicapées dans les effectifs (1 à 2 %). Entre 2015 et 2019, la proportion de collaborateurs en situation de handicap se situait en effet aux alentours de 1,5 %. Enfin, l'impression qui se dégage des nombreux entretiens menés est que la collaboration avec les personnes handicapées est perçue comme allant de soi. L'égalité est donc quelque chose de vécu ; elle n'existe pas seulement sur le papier sous la forme d'objectifs et de prescriptions. Dans l'ensemble, l'administration fédérale assume donc son rôle d'employeur modèle en matière d'intégration professionnelle des personnes handicapées. Un potentiel d'optimisation subsiste toutefois en la matière.

Les principaux obstacles à l'intégration professionnelle des personnes handicapées sont les préjugés et les doutes à leur égard, ainsi qu'un manque de connaissance de leurs besoins. Des aspects qui tendent généralement à s'atténuer chez les individus au fur et à mesure de la présence, dans leur quotidien, de personnes porteuses de handicap. Une vaste sensibilisation incluant activement ces dernières est donc indispensable pour garantir des améliorations dans tous les domaines. Ou, comme le disent les principaux intéressés : « La sensibilisation avant tout. »

Il est notamment crucial de sensibiliser les cadres dirigeants. Ceux-ci contribuent en effet largement à déterminer à qui sera au moins accordée l'opportunité de faire la preuve de ses performances. Dans ce domaine, les difficultés sont souvent surestimées et le potentiel sous-évalué. D'autre part, l'implantation professionnelle et la satisfaction des collaborateurs porteurs de handicap dépendent fortement de leurs supérieurs hiérarchiques. Le plus gros obstacle consiste à se faire embaucher de manière conventionnelle – un constat confirmé par le fait que la réinsertion est un processus bien établi tant au sein de l'administration fédérale que dans les entreprises liées à la Confédération, alors que du chemin reste à parcourir en matière de recrutement et d'engagement de personnes handicapées.

Recommandations

Définition et mise en réseau des acteurs impliqués

La promotion d'un environnement de travail inclusif est un sujet transversal, qui touche par conséquent des acteurs très divers. Au sein de l'administration fédérale, un premier aperçu a été donné par la stratégie « Intégration professionnelle des personnes handicapées dans l'administration fédérale », datant de 2013. À l'appui du présent état des lieux, nous recommandons d'élaborer une stratégie globale de promotion d'un environnement de travail inclusif, qui devra contenir l'ensemble des thématiques pertinentes et définir les rôles respectifs des différents acteurs. Nous estimons que l'établissement de cette stratégie est une condition majeure pour renforcer la mise en réseau de toutes les parties prenantes.

Dans les entreprises liées à la Confédération, notamment les plus grandes, nous recommandons également de clarifier les responsabilités concernant l'environnement de travail inclusif et d'améliorer la mise en réseau des différents acteurs. Il serait aussi judicieux de favoriser des échanges plus nourris entre les entreprises au sujet des expériences recueillies, par exemple dans le cadre d'un réseau déjà existant consacré à l'intégration professionnelle des personnes handicapées. Une autre piste pourrait consister en un échange entre les collaborateurs des entreprises fédérales ayant répondu à l'enquête en ligne.

Recommandations destinées à l'administration fédérale

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu examiner la situation de manière plus approfondie avec l'administration fédérale qu'avec les différentes entreprises liées à la Confédération. En outre, nous avons constaté des divergences entre ces dernières sur le plan des conditions-cadres, des efforts consentis et de l'état de mise en œuvre des mesures. Nos recommandations concrètes sont donc axées principalement sur l'administration fédérale. Les conclusions du présent état des lieux permettent de formuler les recommandations suivantes à l'intention de l'administration fédérale :

1. Investir dans la sensibilisation ciblée des cadres dirigeants.
2. Impliquer plus étroitement les personnes handicapées dans les mesures de sensibilisation et les formations sur le sujet de la diversité, afin d'en accroître l'impact.
3. Élaborer des bonnes pratiques et les diffuser largement.
4. Attribuer davantage de places d'apprentissage et, en particulier, de stages de haute école à des personnes handicapées, et prendre des mesures pour que cela aboutisse à des embauches ordinaires.
5. Analyser en profondeur l'effet incitatif de l'allocation des fonds pour l'intégration professionnelle et examiner, le cas échéant, d'autres possibilités d'utilisation des ressources en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées.
6. Dresser un état des lieux des options alternatives en vue de recueillir des informations sur le nombre de collaborateurs handicapés et, le cas échéant, de remplacer à l'avenir la méthode de mesure fondée sur le nombre de demandes de fonds pour l'intégration professionnelle.
7. Vérifier si la désignation, au sein de l'OFIT, de personnes officiellement responsables de l'accessibilité et l'octroi de ressources supplémentaires en conséquence contribuent de manière significative à rendre les logiciels plus accessibles.