



Fiche n°2 Les axes prioritaires

Pour vous aider à avancer à l'issue de ce diagnostic, cette fiche présente certains éléments de réflexion et cible plus particulièrement la structuration d'une politique handicap ainsi que les axes recrutement et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Ce sont les points traités en priorité au démarrage d'une politique handicap. Ils permettent de gagner en maturité et de travailler sur des questions et processus qui pourront ensuite être élargis aux autres étapes du parcours professionnel d'un agent.

1 Engagement et sensibilisation



Objectif

Créer les conditions pour permettre la bonne réalisation de la politique handicap, dans une logique de non-discrimination.



Structuration

Pour pouvoir avancer sur la thématique du handicap :

Actions prioritaires

- **Définir un plan d'actions** pluriannuels
- **Poser les enjeux et les objectifs** de la politique : intérêts de la démarche ? Où veut-on aller ?
- **Structurer son organisation et les moyens** mis en place : quelles ressources ? Quel temps dédié ? Quels outils ?
- **Clarifier les rôles de chacun** : qui fait quoi ? Qui travaille avec qui sur la gestion des situations ?
- **Former les acteurs** ressources et relais

Apports

- Cela permet de **construire un socle** sur lequel avancer et communiquer. Pour poser ce socle, il est généralement conseillé de **réaliser un diagnostic et de se faire accompagner** par une structure spécialisée. Cela permet de bénéficier d'un **regard objectif et expert** sur le sujet.
- Sans moyens humains définis, reconnus et disposant d'un temps dédié et d'un appui de la Direction, il est difficile de mettre en place et de faire vivre la politique handicap. À ce titre, le rôle du référent handicap est présenté en fiche 3. **Officialiser et légitimer les acteurs** impliqués pour une meilleure coordination et actions.
- Selon la taille de votre structure, vous pouvez aussi envisager de **réaliser une convention avec le FIPHFP** qui vous permet notamment de **gagner en autonomie et flexibilité** dans la gestion de votre politique handicap.



Les outils / processus

La question de l'intégration et de la prise en compte du handicap dans les processus RH est régulièrement posée dans l'outil d'auto-diagnostic : Pourquoi ? Comment faire ?

Pourquoi ?

- L'objectif premier est justement de **ne pas discriminer** et de **s'assurer que le handicap est bien pris en compte** avant toute prise de décision.
- Il ne s'agit pas de créer des processus à part pour les agents handicapés, ce qui renforcerait la stigmatisation. Il s'agit d'**intégrer la thématique du handicap dans les processus RH** existants. L'objectif n'est pas de nier ou d'effacer le handicap mais de lui **trouver la juste place** pour qu'il soit pris en compte.

Comment faire ?

- Ce point est à construire en groupe de travail afin de **mutualiser les compétences internes et mobiliser les services RH** concernés en lien avec le référent handicap. Il est nécessaire que les acteurs impliqués dans cette réflexion aient été formés, préalablement, au handicap et à la non-discrimination.
- Exemple sur le process de recrutement : reprendre ou définir les étapes du process classique puis identifier, s'il y a lieu, à chacune des étapes, les actions spécifiques qui seraient à mettre en place sur le handicap.

Voici **quelques questions que l'on peut se poser** dans le cadre du process de recrutement :

1. **Rédaction de l'offre** : y a-t-il eu une analyse des critères et pré-requis en lien avec les attentes du poste afin d'évaluer ceux qui sont nécessaires ?
2. **Diffusion des offres** : diffusion sur des voies de sourcing spécifique handicap ?
3. **Analyse des CV** : les acteurs du recrutement ont-ils été formés au recrutement de personnes handicapées et, dans ce cadre, à la lecture de CV atypiques ?
4. **Préqualification téléphonique** : a-t-on prévu de s'assurer des besoins spécifiques potentiels des candidats pour l'entretien ?
5. **Entretiens** : la question du handicap est-elle abordée ? Comment ? Par qui ?
6. **Choix du candidat** : avant toute prise de décision, a-t-on analysé les besoins de compensation ?
7. **Intégration** : la mise en place des compensations est-elle prévue ? Par qui ?

Quid de la traçabilité des aménagements mis en place : pourquoi ? Comment ?

Il est généralement conseillé au référent handicap de se créer des outils de suivi des agents handicapés. Il est toutefois important d'être vigilant sur les données et informations relatives aux agents handicapés afin que leurs accès soient limités aux personnes ayant les droits d'accès et que les règles RGPD soient bien respectées.

Pourquoi ?

- **Traçabilité vis-à-vis du FIPHFP** pour les DOETH et pour les demandes d'aides.
- **Traçabilité vis-à-vis de l'agent** pour pouvoir s'assurer qu'il dispose des aménagements nécessaires et pour pouvoir suivre la situation
- **Traçabilité pour pouvoir prouver les actions réalisées**

Quelles données ?

- **Tableau de suivi des agents TH**
Données RH de l'agent : poste tenu, service, contrat, position actuelle, date d'arrivée...
Statut administratif et date de validité : RQTH, ATI, ... : aides mobilisées, compensations mises en place, date du dernier entretien de suivi
- **Tableau des dépenses déductibles**

2 Recrutement



Objectif

Déployer des actions permettant de remettre à égalité des chances les candidats. L'objectif est de recruter en s'inscrivant dans une logique d'action positive et de non-discrimination et donc de recruter sur la base des compétences.



Comment développer le recrutement de personnes handicapées et agir de manière non-discriminante ?

Au-delà du processus de recrutement évoqué précédemment, certaines actions peuvent être déployées pour développer l'embauche de personnes handicapées :

- **Élargir le sourcing afin de toucher un plus large public** : diffusion de l'offre sur des sites internet spécialisés, auprès de cabinets spécialisés, créer des partenariats avec des structures spécialisées (Cap Emploi, Centre de reconversion professionnelle...). **Quelques bonnes pratiques en matière de partenariat** : rencontrer les structures potentielles, s'inscrire dans la durée, leur faire connaître les métiers... Travailler de manière ponctuelle en envoyant des offres de temps en temps avec des délais courts est souvent peu propice à la réussite.
- **Communiquer en externe pour donner de la visibilité** sur sa politique handicap, vis-à-vis des candidats potentiels.
- **Réfléchir sur la question de la pondération des critères** : il ne s'agit pas uniquement de trouver plus de CV de personnes handicapées mais de pouvoir aussi identifier leur potentiel. Un CV d'une personne handicapée peut être parfois atypique, présenter des périodes d'inactivité, une reconversion... D'où la nécessité de faire le point sur les véritables attendus par rapport au poste et d'étudier les compétences transférables des candidats.
- **Recourir à la formation** (par l'alternance) peut aussi être une solution pour accompagner la personne dans son intégration dans l'emploi.
- **Prévoir une analyse des besoins de compensation** dans le processus afin de pouvoir prendre une décision en limitant les risques de discrimination positive et négative. Cette réflexion peut être menée via une **approche pluridisciplinaire intégrant le RH, le référent handicap et le manager, à l'issue de la phase d'entretien**. La médecine du travail interviendra ensuite lors de la prise de poste. Il est nécessaire, pour que cette réflexion soit menée à bien, de former les acteurs concernés au handicap et à la non-discrimination, pour qu'ils soient ainsi en mesure d'aborder sereinement le sujet en entretien, et de se poser les bonnes questions par rapport aux besoins de compensation. L'absence d'actions à ce niveau, peut mettre la structure en risque de discrimination.

Par ailleurs, si une personne handicapée souhaite passer par la voie des concours dans le cadre d'un recrutement ou si elle souhaite évoluer et changer de catégorie, elle a droit à des aménagements. Il est donc nécessaire de s'assurer que ceux-ci sont bien mis en place.



Exemples de discrimination liée à la non mise en place d'aménagements

CLÉMENT, bénéficiant du statut de travailleur handicapé, se plaint du **refus qui lui a été opposé par le centre de gestion de la fonction publique territoriale de procéder à un aménagement des épreuves sportives dans le cadre du concours** d'opérateur territorial des activités physiques et sportives. Alors que le centre de gestion justifie son refus par le fait que la demande a été présentée trop tardivement après l'inscription de Clément au concours, le

Défenseur des droits considère que cela n'est pas de nature à justifier l'absence d'aménagement des épreuves, dès lors que **Clément a fait sa demande dans des délais raisonnables avant le début des épreuves**.
 Le tribunal administratif, saisi par Clément, s'est appuyé sur l'analyse juridique retenue par le Défenseur des droits pour condamner le centre de gestion de la fonction publique territoriale au versement d'une somme de 5 000 euros pour préjudice moral du fait du traitement discriminatoire subi par le réclamant. *Défenseur des droits, décision MLD-2012-141 du 20 novembre 2012*

Autres exemples de discrimination : 2005 -2015 : [Dix ans d'actions pour la défense des droits des personnes handicapées](#)



Zoom sur l'intégration

Pour qu'un recrutement soit une réussite, il faut penser également l'intégration et accompagner l'agent mais aussi son manager et, le cas échéant, son collectif de travail pour une bonne prise en compte du handicap. Une rencontre avec le référent handicap, s'il en existe un, peut être une première étape pour faire le point, avec l'appui du médecin du travail, sur les mesures de compensation à mettre en place. **Objectif : créer le lien, identifier et mettre en place les aménagements, établir un suivi...**

En parallèle, la question d'**informer et sensibiliser l'équipe** à la thématique du handicap et aux spécificités du nouvel agent, peut se poser, **avec l'accord de l'agent**.

Pourquoi ?

- Pour faciliter la compréhension et l'acceptation par les collègues.** En effet, si un agent dispose de dispositifs spécifiques sans que ses collègues ne sachent pourquoi (rappelons que dans 80% des cas, le handicap ne se voit pas), cela peut générer des incompréhensions et jalousies, les dispositifs en question pouvant être perçus comme du favoritisme.

Comment faire ?

- Le préalable est d'avoir l'accord de l'agent.** Ensuite, l'action peut être conduite par l'agent lui-même, par son manager, par le référent handicap ou par un acteur externe spécialisé. L'objectif est de sensibiliser au handicap et la notion de compensation versus favoritisme et d'expliquer, si l'agent en question est d'accord, les conséquences de son handicap et les aménagements mis en place. En revanche, il n'est pas question d'aborder la nature même du handicap. Ainsi, on ne parle pas du handicap mais de ses conséquences et des mesures de compensation associées.

3 Maintien dans l'emploi



Objectif

Un employeur doit mettre en œuvre des actions afin d'assurer à ses agents le maintien dans leur emploi ou dans un autre emploi de la structure.

L'objectif est de permettre à tout agent de continuer à travailler dans de bonnes conditions malgré la survenance d'un handicap.



Un processus de maintien ?

Dans l'outil d'auto-diagnostic, il est évoqué la mise en place d'un processus de gestion des situations de maintien. Pourquoi ? Comment ?

Pourquoi ? Il s'agit de **garantir une équité de traitement** des situations qui se présentent au sein d'un établissement. La notion de compensation est une notion complexe qui nécessite une réflexion croisée pour limiter les risques d'être influencé par ses propres représentations. **Une approche pluridisciplinaire permet d'enrichir la réflexion** et l'identification de solutions possibles tout en permettant de prendre des distances avec la dimension affective et ainsi de tendre vers l'objectivité. Cela permet également de **partager le poids des décisions retenues** tout en leur donnant de la légitimité. Élaborer et mettre en œuvre un processus, permet également **l'instauration d'un suivi et d'une traçabilité des actions, réflexions et solutions envisagées et retenues**. Cela permet également de s'assurer que les agents sont systématiquement informés de leurs droits lorsqu'ils sont en arrêt, en inaptitude...

Comment ? Formaliser le traitement et le processus de gestion des situations de maintien est à **élaborer en groupe de travail réunissant les acteurs RH et les acteurs de la santé au travail afin d'étudier les différentes étapes et les actions à mettre en place**, de la détection de la situation au suivi des solutions mises en place.

Ce processus de maintien dans l'emploi et de gestion des mesures de compensation peut être structuré en 5 étapes :

1

Détection

Détection de situations à risques ou avérées pouvant conduire à des difficultés, voire à une restriction d'aptitude à tenir le poste.

Quels peuvent être ces signaux ? Qui peut les détecter ? À qui est transmise l'information ?

2

Instruction

Analyse des conséquences du handicap et des besoins de compensations

Qui participe à cette analyse ? Une commission pluridisciplinaire de maintien dans l'emploi a-t-elle été mise en place ? Quelles solutions peuvent être envisagées au regard des 4 types de compensation ?

3

Décision

Choix de la solution en prenant en compte l'aspect raisonnable des compensations à mettre en œuvre

Qui est en mesure d'évaluer la dimension raisonnable d'un aménagement ?

4

Mise en œuvre

Mise en œuvre des mesures de compensation retenues

Selon le type de compensation retenu, la mise en œuvre peut être déclinée à plusieurs niveaux. Qui est impliqué ? Qui assure le lien avec des potentiels acteurs externes ? Qui se charge de la mobilisation des aides par le FIPHFP ? Une sensibilisation d'équipe est-elle à prévoir ?

5

Suivi

Vérification dans la durée, de la bonne adéquation des compensations avec les conséquences du handicap

Sur quelle durée le suivi est-il prévu ? Par qui est-il assuré ?



Ci-dessous : les acteurs pouvant être mobilisés dans le cadre d'un maintien dans l'emploi. Les rôles des acteurs seront décrits de manière plus précise dans la fiche 3.

Comité restreint : Référent handicap, acteurs RH, manager concerné, Médecin du travail / de prévention...

Personnes pouvant gérer seules les situations simples de maintien dans l'emploi et de recherche de solutions de compensation. Il s'agit du référent handicap qui s'appuiera sur les données du médecin du travail/de prévention et sur les échanges avec le manager et l'agent concerné. Le Référent handicap pourra également recourir à des acteurs externes spécialisés pour des conseils ou lors de la mise en œuvre : ergonomes, cap emploi - service maintien...

Commission élargie = Comité Restreint + acteurs internes ou externes nécessaires à une situation donnée (ergonome, spécialiste de tel ou tel aménagement, ...)

Ensemble de personnes pouvant être nécessaires pour réfléchir aux solutions de compensation à mettre en place sur les situations les plus complexes. En fonction de la structure et de son organisation, ce comité peut être constitué du Référent handicap, du médecin du travail/de prévention, d'acteurs RH, de l'assistant social, du service de santé au travail mais aussi d'acteurs opérationnels pouvant avoir un œil critique sur la faisabilité des solutions...

Mutualiser les approches et les expertises est de nature à garantir un **traitement individualisé et équitable** aux agents handicapés et à permettre l'exploration de l'ensemble des solutions pouvant être mises en place.

4

Et pour les autres axes ?



Objectif

Au-delà des axes recrutement et maintien dans l'emploi, la question de la prise en compte du handicap pourra concerner les axes en lien avec la gestion de carrière et l'évolution professionnelle. L'objectif est d'accompagner les agents handicapés tout au long de la carrière **en s'assurant que le handicap ne représente pas un frein, un point d'auto-censure ou de discrimination**. En effet, si la question de l'accès à l'emploi des personnes handicapées reste un sujet de préoccupation majeure, il s'avère que la très grande majorité des réclamations adressées au Défenseur des droits (80 %) concerne le déroulement de carrière et le maintien dans l'emploi suite à la survenance ou à l'aggravation d'un handicap ou d'un problème de santé.



Quelle place pour le handicap dans la gestion de carrière ?

L'approche reste la même pour ce qui concerne l'évolution professionnelle. On peut être face à un risque de discrimination si :

- Une décision est prise à la place de la personne et fondée sur **un avis subjectif** (dans ce cadre, les représentations entrent en jeu sur la faisabilité d'une situation).
- Une **évolution est refusée** sans avoir questionné la personne sur ses besoins et **sans avoir objectivement évalué ses besoins** et la dimension raisonnable des compensations en prenant en compte les aides existantes.
- Des aménagements sur un nouveau poste sont considérés comme **non raisonnable sans avoir étudié la question**.



Une évaluation objective d'un agent handicapé

Dans le cadre d'un entretien d'évaluation, il est important que celui-ci soit **ciblé sur les compétences** de l'agent. Mais il faut s'assurer que les conditions soient réunies pour que l'agent puisse tenir ses fonctions et que l'évaluation puisse être juste et objective. Il est donc nécessaire de s'assurer, au cours de l'année, que l'agent ne rencontre pas de difficulté à tenir son poste du fait de son handicap et donc qu'il dispose des aménagements nécessaires et que ceux-ci sont toujours adaptés au fil du temps. De plus, **la fixation des objectifs doit se faire une fois le handicap pris en compte et compensé**. Ainsi, l'évaluation se fait sur les compétences et non sur le handicap, considérant que le handicap a été pris en compte.

Rappel : une fois le handicap pris en compte dans toutes ses conséquences, l'employeur est en droit d'attendre effectivement de la personne qu'elle tienne son poste comme tout agent. Rappel : la compensation est de nature multiple et peut comprendre la définition d'objectifs professionnels personnalisés.



Ne pas oublier la formation !

L'analyse des besoins de compensation est souvent limitée au poste de travail mais ne prend pas en compte l'accès à la formation. Or, si certains agents ont des difficultés à suivre les formations, ils vont renoncer petit à petit à partir en formation ce qui impactera leur évolution professionnelle. **Il est nécessaire d'évaluer les besoins des agents handicapés par rapport à l'accès à la formation.**