

# 2022

# KIT DE **SENSI BILISA TION**

**30**  
FICHES  
PRATIQUES

Ce kit va vous permettre de mieux comprendre le handicap et de découvrir les solutions concrètes pour agir dans l'entreprise.



Les Echos  
**Le Parisien**  
ÉVÉNEMENTS

## 01 COMPRENDRE L'OETH

1. Obligation d'emploi : les dernières évolutions
2. De nouvelles règles pour les accords agréés
3. Déclaration annuelle : le mode d'emploi
4. Quelle prise en compte des achats responsables ?

## 02 SENSIBILISATION

5. Quelles sont les différentes typologies de handicap ? Les cinq grandes familles
6. Comment réagissez-vous face au handicap ?
7. Révolution digitale et accessibilité numérique
8. Déclaration RQTH : pour qui ? pourquoi ? comment ?
9. Communication et handicap : quels enjeux ?
10. Comment engager l'entreprise dans une démarche en faveur du handicap
11. Penser l'accessibilité à 360 degrés

## 03 EMPLOI DIRECT

12. Ce qu'il faut savoir pour recruter des personnes en situation de handicap
13. 5 questions pour bien manager le handicap
14. Alternance et handicap, quels avantages ?
15. Trois dispositifs pour accompagner un travailleur handicapé fragilisé
16. Comment recruter de jeunes diplômés en situation de handicap ?

## 04 ACHATS RESPONSABLES & DÉMARCHE INCLUSIVE

17. Qu'est-ce qu'une EA ou un ESAT ?
18. Comment développer les achats responsables ?
19. Cotraiter avec le secteur protégé et adapté
20. Engager une démarche inclusive avec une EA

## 05 PRÉVENIR ET MAINTENIR DANS L'EMPLOI

21. Prévention et maintien dans l'emploi : quelles obligations ?
22. Quels leviers pour agir contre les risques psychosociaux ?
23. Comment agir face aux maladies chroniques évolutives ?
24. Maintien dans l'emploi : 5 réflexes à adopter
25. Comment aborder le maintien dans l'emploi des seniors
26. Maintien dans l'emploi : quels acteurs ?

## 06 POUR ALLER PLUS LOIN

27. Aides et services de l'AGEFIPH
28. Comment préparer la signature d'un accord sur le handicap ?
29. Compenser le handicap
30. Quelles aides pour soutenir les aidants familiaux ?

|     | DIRECTION DES ACHATS | DRH | DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES | REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL MANAGERS | TOU(T) PUBLIC |
|-----|----------------------|-----|----------------------------|-------------------------------------|---------------|
| 1.  | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 2.  | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 3.  | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 4.  | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 5.  |                      |     |                            |                                     | •             |
| 6.  |                      |     |                            |                                     | •             |
| 7.  |                      |     | •                          |                                     | •             |
| 8.  |                      |     |                            |                                     | •             |
| 9.  |                      |     |                            |                                     | •             |
| 10. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 11. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 12. |                      | •   |                            | •                                   | •             |
| 13. |                      |     |                            |                                     | •             |
| 14. |                      | •   |                            | •                                   | •             |
| 15. |                      | •   | •                          | •                                   | •             |
| 16. |                      | •   | •                          | •                                   | •             |
| 17. | •                    |     |                            |                                     | •             |
| 18. | •                    | •   |                            |                                     | •             |
| 19. | •                    | •   |                            |                                     | •             |
| 20. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 21. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 22. | •                    | •   |                            |                                     | •             |
| 23. | •                    | •   |                            |                                     | •             |
| 24. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 25. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 26. | •                    | •   | •                          | •                                   | •             |
| 27. |                      |     |                            | •                                   |               |
| 28. |                      | •   | •                          |                                     |               |
| 29. |                      |     |                            |                                     | •             |
| 30. | •                    | •   |                            |                                     |               |

## TOU(TE)S CONCERNÉ(ES) !

Chers partenaires, speakers et participants,

Vous faites partie de la communauté des entreprises inclusives et vous vous êtes associés à Inclusiv'Day, la journée inédite et fédératrice, dédiée à l'inclusion et aux innovations sociales.

Plus que jamais, nous devons nous mobiliser pour accompagner la transformation sociale des entreprises dans le recrutement, le management, les achats et la sous-traitance responsable, pour l'insertion des publics en situation de vulnérabilité vis-à-vis de l'emploi.

Dans le cadre de cette 2<sup>ème</sup> édition d'Inclusiv'Day, nous vous proposons de découvrir **une version enrichie du kit de sensibilisation, désormais composé de 30 fiches. Ce kit vous permettra de mieux comprendre les enjeux de l'inclusion en entreprises et de découvrir des solutions concrètes pour agir au quotidien.**

Ensemble, rejoignons le mouvement des entreprises engagées pour une société plus juste, plus éco-responsable, plus durable et plus inclusive.

Bonne lecture !

**Sophie ROUXEL**  
Event Manager  
Inclusiv'Day

# OBLIGATION D'EMPLOI : LES DERNIÈRES ÉVOLUTIONS

LES NOUVELLES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE L'OBLIGATION D'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES SONT ENTRÉES EN VIGUEUR AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2020.

ELLES VISENT NOTAMMENT À FAVORISER L'EMPLOI DIRECT ET À SIMPLIFIER LES DÉMARCHES DES EMPLOYEURS.

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » réforme l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Elle a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Depuis cette date, les employeurs doivent intégrer plusieurs évolutions importantes.

## PRIORITÉ À L'EMPLOI DIRECT !

- **Tous les types d'emplois désormais pris en compte.** La loi privilégie l'emploi direct. Tous les travailleurs handicapés, quel que soit leur contrat de travail (CDI, CDD, contrat aidé, intérim, stage, période de mise en situation professionnelle), entrent dans le décompte des bénéficiaires de l'obligation d'em-

ploi et dans le calcul du taux d'emploi de l'entreprise, au prorata de leur temps de travail sur l'année.

- **La sous-traitance valorisée différemment.** Le recours aux établissements ou services d'aide par le travail (Esat), aux entreprises adaptées ou aux travailleurs indépendants handicapés n'est plus considéré comme une modalité d'acquittement de l'OETH. S'il n'entre plus dans le calcul du taux d'emploi de l'entreprise, il est en revanche pris en compte sous la forme d'une déduction de la contribution (voir fiche n° 4).
- **Des accords sur 3 ans, renouvelables une fois.** Pour le législateur, l'accord agréé, exonératoire de la contribution, a vocation à impulser une politique d'emploi des travailleurs handicapés et non à s'installer dans la durée. D'où cette volonté d'en limiter la durée, que ce soit à l'échelle des entreprises, des groupes ou des branches professionnelles. Les accords conclus au niveau des établissements disparaissent (voir fiche n° 25).

## À savoir

La réforme maintient le taux d'emploi des personnes en situation de handicap à 6 % de l'effectif de l'entreprise. Ce taux pourra néanmoins être révisé tous les 5 ans afin de tenir compte de la part des travailleurs handicapés présents sur le marché du travail.



## DES PROCÉDURES SIMPLIFIÉES

- **L'obligation d'emploi intègre la déclaration sociale nominative (DSN).** Afin d'alléger les tâches administratives des entreprises, la déclaration d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH) se fait de façon simplifiée, en même temps que les autres déclarations sociales. De la même manière, le recouvrement de la contribution est assuré par les Urssaf et les caisses de MSA. Ces organismes reversent le montant de la collecte à l'Agefiph, chargée d'accompagner les employeurs privés dans leur politique handicap.
- **L'OETH désormais calculée à l'échelle de l'entreprise.** L'unité d'assujettissement n'est plus l'établissement mais l'entreprise, lieu de décision des politiques de ressources humaines. Si une entreprise possède plusieurs établissements, l'OETH ne s'applique plus à chacun d'eux individuellement, mais à la somme des effectifs de l'entreprise.
- **Tous les employeurs concernés par la déclaration.** La simplification de la DOETH permet à toutes les entreprises, y compris celles comptant moins de 20 salariés, de déclarer leur effort en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Ces informations permettront de mieux identifier leurs besoins et d'y répondre plus efficacement. En revanche, seuls les employeurs de 20 salariés et plus sont assujettis à l'obligation d'emploi et au versement de la contribution.
- **De nouvelles modalités de calcul.** Le montant de la contribution est calculé par l'Urssaf (ou la caisse de MSA) en fonction de l'effectif d'assujettissement de l'entreprise et du nombre de bénéficiaires de l'OETH sur l'année. La sous-traitance et certaines dépenses déductibles viennent en déduction de la contribution brute. Les minorations qui prévalaient jusqu'ici sont supprimées mais les travailleurs handicapés de 50 ans et plus sont affectés d'un coefficient de valorisation de 1,5 (voir fiche n° 3).

# DE NOUVELLES RÈGLES POUR LES ACCORDS AGRÉÉS

DE NOUVELLES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS RELATIFS À L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES SONT ENTRÉES EN VIGUEUR AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2020.

L'OBJECTIF : FAIRE DE LA DÉMARCHE UN VÉRITABLE LEVIER POUR AMORCER UNE POLITIQUE D'EMPLOI DURABLE.

Pour s'acquitter de leur obligation d'emploi, les entreprises de plus de 250 salariés ont la possibilité de signer un accord avec les partenaires sociaux. Sous réserve de comporter un certain nombre d'engagements, cet accord peut être agréé par l'État. L'entreprise est alors exonérée de sa contribution, dont le montant est affecté au financement de l'accord.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, les dispositions régissant les accords agréés évoluent.

## QUELS CHANGEMENTS AUTOUR DES ACCORDS ?

- **Une durée limitée dans le temps** : les accords sont limités à 3 ans, renouvelables une fois. L'objectif est de leur redonner leur rôle d'impulsion dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de l'emploi favorable aux travailleurs handicapés.
- **Un changement de périmètre** : les accords peuvent toujours être conclus au niveau des entreprises, des groupes ou des branches professionnelles. En revanche, les accords d'établissement n'ont plus cours, l'assujettissement à l'obligation d'emploi se faisant désormais au niveau de l'entreprise.
- **Un contenu centré sur l'emploi direct** : les nouveaux accords doivent comprendre un programme pluriannuel intégrant deux volets obligatoires :

- Un plan d'embauche
- Un plan de maintien en emploi.

Ces deux plans sont assortis d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, de manière à ce que l'employeur s'engage à la fois sur une obligation de moyens et de résultats. Chaque année, un bilan doit être présenté au comité social et économique de l'entreprise ou au comité de groupe. Les accords peuvent également prévoir des actions de formation, de sensibilisation, de pilotage et de suivi (dans la limite de 25 % du budget) et des partenariats avec le secteur de travail adapté et protégé et des travailleurs indépendants handicapés.

- **De nouvelles règles de calcul** : la définition du budget prévisionnel de l'accord prend en compte les nouvelles dispositions relatives au calcul de la contribution. Le montant du financement doit être au moins égal, par année, à celui de la contribution annuelle due (dé-

ductions comprises). À défaut, l'employeur versera la différence à l'Urssaf ou à la MSA compétente.

## COMMENT GÉRER LES SORTIES D'ACCORD ?

À l'issue du deuxième accord, l'entreprise n'est plus exonérée de sa contribution. Pour entretenir la dynamique impulsée avec les partenaires sociaux, l'entreprise peut intégrer la thématique handicap dans d'autres accords (par exemple sur la qualité de vie au travail). Elle peut par ailleurs continuer à s'appuyer sur son ou ses référents handicap, dont la présence est désormais obligatoire dans toutes les entreprises d'au moins 250 salariés. Enfin, la loi PACTE prévoit la création d'un label national qui aura pour vocation d'évaluer, au-delà du seul taux d'emploi, la qualité de la démarche handicap des entreprises.

### À consulter

*Décret n° 2019-521 du 27 mai 2019*

## Quel calendrier pour les entreprises sous accord ?

3 cas de figures se présentent :

- 1 Si l'accord en cours est arrivé à échéance au **31 décembre 2019**  
-> **Deux renouvellements sont possibles, à raison de 3 ans par accord.**
- 2 Si l'accord en cours est arrivé à échéance au-delà du **1<sup>er</sup> janvier 2020**  
-> **Les dispositions de l'accord restent applicables. À terme, un seul renouvellement de 3 ans sera possible.**
- 3 Si l'entreprise a signé son premier accord **depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020**  
-> **La durée de l'accord est de 3 ans, renouvelable une fois.**



# DÉCLARATION ANNUELLE

## LE MODE D'EMPLOI

EN 2020, LA RÉFORME DE L'OBLIGATION D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS A RÉVISÉ EN PROFONDEUR LA PROCÉDURE DE DÉCLARATION ET LES RÈGLES DE CALCUL DU MONTANT DE LA CONTRIBUTION.

### UNE NOUVELLE PROCÉDURE DE DÉCLARATION

Avant 2020, la déclaration d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH) exigeait de remplir plusieurs formulaires et de renseigner des centaines de rubriques. La réforme simplifie la démarche en intégrant la DOETH à la Déclaration sociale nominative (DSN), gérée par les organismes de sécurité sociale (Urssaf ou caisses de MSA). Ces derniers assurent également le recouvrement de la contribution, en lieu et place de l'Agefiph. Les entreprises ont ainsi un interlocuteur unique et leurs tâches administratives s'en trouvent allégées.

### QUEL CALENDRIER ?

Ce transfert s'est opéré selon plusieurs étapes :

- Début 2020, les entreprises ont réalisé leur dernière déclaration annuelle auprès de l'Agefiph au titre de l'année 2019 selon les modalités actuelles de déclaration.
- Parallèlement, elles ont commencé à

renseigner dans la DSN, pour chaque salarié handicapé, un champ spécifique relatif au statut de travailleur handicapé.

- Depuis début 2021, les entreprises réalisent leur déclaration via la DSN au titre de l'année 2020. Leur contribution est calculée selon les nouvelles règles inscrites dans la réforme.

### TAUX D'EMPLOI ET CONTRIBUTION : QUELLES RÈGLES DE CALCUL ?

- Le calcul du taux d'emploi et du montant de la contribution s'effectue sur la base des effectifs d'assujettissement de l'entreprise (données fournies par l'Urssaf ou la MSA début 2021).
- Il prend en compte – en moyenne annuelle – tous les travailleurs handicapés, quel que soit leur contrat de travail : CDI, CDD, contrat aidé, intérim, stage, période de mise en situation professionnelle... Les travailleurs handicapés de 50 ans et plus sont affectés d'un coefficient de valorisation de 1,5.



Du montant de la contribution brute peuvent être déduits :

- la sous-traitance auprès des entreprises adaptées, de établissements ou services d'aide par le travail et des travailleurs indépendants handicapés (TIH), selon les nouvelles modalités de prise en compte (voir fiche n° 4).
- Les dépenses directes effectuées par l'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans la limite de 10 % du montant brut de la contribution (voir encadré ci-dessous).

### UN SIMULATEUR DE CALCUL SUR AGEFIPH.FR

Afin de laisser le temps aux entreprises de prendre en compte les nouvelles dispositions légales et d'atténuer d'éventuelles hausses de contribution, le barème de contribution est aménagé jusqu'au 31 décembre 2024. Pour aider les entreprises à anticiper les changements et à intégrer ces mesures transitoires dans le calcul de leur contribution, l'Agefiph met à leur disposition un simulateur de calcul accessible sur [www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr) (rub. Employeurs).

**À savoir :** jugés peu accessibles aux travailleurs handicapés, les « emplois exigeant des conditions d'aptitude particu-

lières » (ECAP) peuvent être déduits de la DOETH. Leur liste a été révisée fin 2020. Elle est consultable sur : [www.teledoeth.travail.gouv.fr](http://www.teledoeth.travail.gouv.fr)

### À consulter

Décret n° 2019-523 du 27 mai 2019

## 3 catégories de dépenses déductibles

Précédemment réparties en 13 catégories, les dépenses déductibles de la contribution dans la limite de 10 % du montant brut sont recentrées autour de 3 catégories :

- 1 La réalisation de diagnostics et de travaux favorisant l'accessibilité des locaux de l'entreprise aux travailleurs handicapés, au-delà des obligations légales.
- 2 Le maintien en emploi et la reconversion professionnelle.
- 3 Des prestations d'accompagnement de travailleurs handicapés dans l'accès à l'emploi ou le maintien en emploi assurées par des organismes extérieurs à l'entreprise (associations, entreprises adaptées, Esat...) et des actions de sensibilisation/formation des salariés de l'entreprise.

## QUELLE PRISE EN COMPTE DES ACHATS RESPONSABLES ?

DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2020, LES CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE, DE PRESTATION DE SERVICES OU DE FOURNITURES AVEC LE SECTEUR DE TRAVAIL ADAPTÉ ET PROTÉGÉ OU AVEC DES TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS HANDICAPÉS, SONT VALORISÉS SOUS LA FORME D'UNE DÉDUCTION DE LA CONTRIBUTION.

Jusqu'à la récente réforme de l'OETH, la sous-traitance avec les entreprises adaptées (EA), les établissements ou services d'aide par le travail (Esat) ou avec des travailleurs indépendants handicapés (TIH) était considérée comme une modalité d'acquittement de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés : elle générait des unités bénéficiaires directement intégrées au calcul du taux d'emploi de l'entreprise et de la contribution.

La loi modifie cette prise en compte. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, ces contrats seront simplement déduits du montant de la contribution, selon de nouvelles règles de calcul.

### UN NOUVEAU MODE DE CALCUL

- L'entreprise peut déduire de sa contribution 30 % du coût de la main d'œuvre, quel que soit le type de prestation.

Le montant de cette déduction est toutefois plafonné selon un principe simple : plus l'entreprise emploie de travailleurs handicapés, plus le plafond des dépenses

déductibles au titre de la sous-traitance est élevé. Ainsi :

- Si l'entreprise affiche un taux d'emploi supérieur ou égal à 3 %, le montant de la déduction est plafonné à 75 % du total de sa contribution,
- Si le taux d'emploi est inférieur à 3 %, la déduction est opérée dans la limite de 50 % du montant de la contribution.

### DES ENTREPRISES ADAPTÉES SPÉCIALISÉES DANS L'INTÉRIM

Un décret publié le 24 avril 2019 a lancé l'expérimentation d'« entreprises adaptées de travail temporaire » (EATT). Ces structures d'un nouveau genre ont pour

#### À savoir

En cas de contrats conclus par un groupement d'achats, le montant de la déduction est réparti entre les différents employeurs impliqués en proportion de leurs dépenses respectives.



vocation exclusive de former et d'accompagner vers l'emploi des travailleurs handicapés en s'appuyant sur l'intérim (contrats de missions ou contrats à durée indéterminée intérimaire).

Les entreprises clientes peuvent comptabiliser les personnes détachées dans leur déclaration d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés dès la première journée de mission et au prorata de sa durée. Menée à l'échelle nationale, l'expérimentation des EATT s'étendra jusqu'au 31 décembre 2022.

#### À consulter

[Décret n° 2019-523 du 27 mai 2019](#)

#### À savoir

Au-delà des déductions auxquelles elle ouvre droit, une démarche d'achat responsable est porteuse de sens pour l'entreprise. Elle permet de :

- **fédérer les équipes** autour d'un engagement sociétal,
- **renforcer l'attractivité** de la marque employeur
- **améliorer la note extra-financière** de l'entreprise

# QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE HANDICAP ?

## LES CINQ GRANDES FAMILLES

PRÈS DE 12 MILLIONS DE FRANÇAIS DÉCLARENT AVOIR UN PROBLÈME DE SANTÉ, LE PLUS SOUVENT INVISIBLE, IMPACTANT LEURS ACTIVITÉS QUOTIDIENNES. AUTANT DIRE QUE LA NOTION DE HANDICAP RECOUVRE UNE TRÈS GRANDE DIVERSITÉ DE SITUATIONS...

### 1. Le handicap moteur

Il désigne toutes les formes de limitations dans la capacité à se déplacer, à réaliser des gestes ou à bouger certains membres. Paralytie, amputation, infirmité motrice cérébrale, troubles musculo-squelettiques (la maladie professionnelle la plus courante dans les pays développés), le champ des handicaps moteurs est immense.

### 2. Le handicap visuel

Il concerne deux catégories de personnes: les personnes aveugles (pas de perception de la lumière) ou malvoyantes profondes (vision résiduelle), et les personnes souffrant de troubles visuels plus ou moins importants, susceptibles d'être au moins partiellement compensés. Sur 1,7 million de personnes concernées, 200 000 appartiennent à la première catégorie.

### 3. Le handicap auditif

Il désigne une perte plus ou moins importante de l'audition. Il peut s'accompagner de difficultés à oraliser. Pour communiquer, certaines personnes sourdes utilisent la langue des signes et d'autres, la lecture sur les lèvres. Plus de 4 millions de personnes sont concernées en France; 300 000 sont malentendantes profondes à sourdes.

### À savoir

15 % de la population active est concernée par une maladie chronique évolutive, susceptible de générer un handicap. Ces maladies invalidantes recouvrent des pathologies très variées (cancer, diabète, sclérose en plaques, maladies cardio-vasculaires, maladies psychiques, sida...) ayant des évolutions plus ou moins favorables. Leur nombre est en constante augmentation.



Les personnes handicapées et l'emploi, juin 2015, AGEFIPH et FIPHP

### 4. Le handicap psychique

Il est la conséquence de maladies psychiques très diverses (psychoses, dépression, troubles bipolaires...) qui apparaissent souvent à l'âge adulte et se caractérisent par des difficultés relationnelles ou comportementales. Contrairement au handicap mental, il n'induit aucune limitation des capacités intellectuelles, mais peut les altérer, notamment du fait de la prise de médicament (difficultés de concentration, perte de mémoire...). Les addictions, les troubles liés à un burn out peuvent aussi relever du handicap psychique.

### 5. Le handicap mental (déficience intellectuelle)

De naissance ou acquis dans les premières années de vie, il est lié à un développement incomplet et se traduit par une déficience des fonctions mentales et intellectuelles, qui entraîne des difficultés de réflexion, de compréhension et de conceptualisation. Il affecte à la fois la stabilité émotionnelle, le comportement, la communication et, plus globalement l'autonomie sociale. Selon l'Unapei, il représente 650 000 personnes en France. La trisomie 21 (de 50 à 60 000 personnes) en est la forme la plus connue.

# COMMENT RÉAGISSEZ-VOUS FACE AU HANDICAP ?

VOTRE ENTREPRISE S'APPRÊTE À ACCUEILLIR UN COLLABORATEUR HANDICAPÉ. DANS L'ÉQUIPE, LES OBJECTIONS FUSENT: TOUT EST BON POUR DÉMONTRER QUE C'EST UNE TRÈS MAUVAISE IDÉE... SAUREZ-VOUS RECONNAÎTRE VOS ARGUMENTS ?

## « Nos locaux ne sont pas accessibles ! »

Systématiquement mise en avant, l'absence d'ascenseur ou de rampe d'accès suffit bien souvent à exclure de l'entreprise la grande majorité des personnes handicapées n'ayant aucune difficulté motrice (handicaps sensoriels, psychique, maladies chroniques...) Elles ont pourtant déjà traversé toute une vie (scolarité, études, parcours professionnel) pour arriver devant les marches de votre entreprise... Pourquoi décider à leur place qu'elles ne pourront pas aller plus loin ?

L'argument est d'autant moins pertinent que les établissements ouverts au public ont désormais obligation de se rendre accessibles.

## « On n'a pas les moyens d'aménager un poste de travail »

Dans la majorité des cas, l'intégration d'un collaborateur handicapé ne requiert aucun aménagement technique. Le cas échéant, ces aménagements bénéficient de subventions de l'Agefiph au titre de la compensation du handicap ou sont pris en charge dans le cadre d'un budget dé-

## Et si votre entreprise travaillait avec le secteur protégé ou adapté ?

Certes, l'entretien des espaces verts et les services traiteur sont très sollicités. Mais les Esat et les EA interviennent aujourd'hui dans tous les domaines d'activité, de l'industrie au tertiaire en passant par l'artisanat ou la logistique.

**Quelques exemples :** service de conciergerie d'entreprise, prestations informatiques, gestion de courrier, production de vin bio, recyclage des déchets...

**Pour en savoir plus :** [www.reseau-gesat.com](http://www.reseau-gesat.com), [www.unea.fr](http://www.unea.fr), [www.handeco.org](http://www.handeco.org), [unapeietentreprises.fr](http://unapeietentreprises.fr)



dié si l'entreprise (le groupe ou la branche) est signataire d'un accord handicap.

## « On a besoin de gens qui ont le niveau et les bons diplômes »

On dit souvent que les personnes handicapées sont sous-qualifiées. Cela correspond à la réalité statistique des demandeurs d'emploi handicapés, notamment de longue durée. Ce qui n'empêche pas de nombreux professionnels handicapés, diplômés et qualifiés, d'évoluer sur le marché du travail. Dans le cas d'une reconversion, la motivation, l'expérience professionnelle passée et un éventuel complément de formation (souvent financé) valent bien des diplômes !

## « Et que vont penser les clients ? »

Aujourd'hui, la plupart des grands donneurs d'ordre privés et publics sont eux-mêmes engagés dans une politique handicap et affichent des exigences vis-à-vis de leurs prestataires en matière de RSE. L'emploi des personnes handicapées devient donc un argument différenciant, y compris aux yeux du public, de plus en plus sensibilisé via les médias, le cinéma ou dans le cadre professionnel. Une entreprise qui emploie des personnes handicapées est une entreprise socialement responsable qui prend soin de ses salariés.

## « Moi, je ne suis pas formé(e) pour travailler avec des personnes handicapées ! »

Sauf situation particulière, clairement identifiée en amont et impliquant un accompagnement et/ou une démarche de sensibilisation spécifiques (par exemple,

dans le cas d'un handicap intellectuel), l'accueil d'un collègue handicapé n'exige aucune compétence particulière ! Le processus d'intégration est le même que pour n'importe quel salarié. Dans le cadre du poste défini à l'embauche (en tenant compte du handicap), les attentes de l'entreprise en termes d'autonomie et de performance sont également identiques.

## « ON N'A RIEN À LEUR FAIRE FAIRE ! ON N'A PAS D'ESPACES VERTS ET ON N'ORGANISE JAMAIS DE BUFFET ! »

## « Mais c'est vrai, ce sont des personnes hypercourageuses et hypermotivées... »

Ce constat est en effet très fréquent chez des personnes qui doivent se battre au quotidien et ont souvent dû batailler pour accéder à la formation et à l'emploi. Il est par exemple avéré qu'elles affichent un taux d'absentéisme moindre que la moyenne des salariés. Mais il faut se méfier des stéréotypes (même positifs) et ne pas se montrer d'emblée sur-exigeant face à des collaborateurs qui ne demandent qu'une chose : être considérés de la même manière que les autres !

## « Finalement, le nouveau, il n'a pas l'air si handicapé que ça... »

Attention, la majorité des handicaps est invisible et leurs incidences médicales relèvent strictement de la vie privée de la personne. En clair, une personne d'apparence « normale » et ne présentant a priori aucune difficulté peut souffrir d'un handicap lourd (une maladie chronique, par exemple).

# RÉVOLUTION DIGITALE ET ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

LE NUMÉRIQUE OFFRE DE FORMIDABLES POSSIBILITÉS AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP, DANS LEUR VIE QUOTIDIENNE COMME DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL. DANS LE MÊME TEMPS, L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE CONSTITUE UN VÉRITABLE ENJEU DE CITOYENNETÉ.

La liste des innovations numériques ne cesse de s'enrichir : logiciels de grossissement de caractères pour les personnes déficientes visuelles, logiciels de lecture pour les personnes non-voyantes, plateformes de transcription instantanée et de visio-interprétation pour les personnes sourdes, commandes vocales, système d'orientation et de géolocalisation...

Dans le domaine de l'emploi, les chats et la visioconférence ont permis de développer les forums de recrutement virtuel, lar-

gement utilisés par les entreprises.

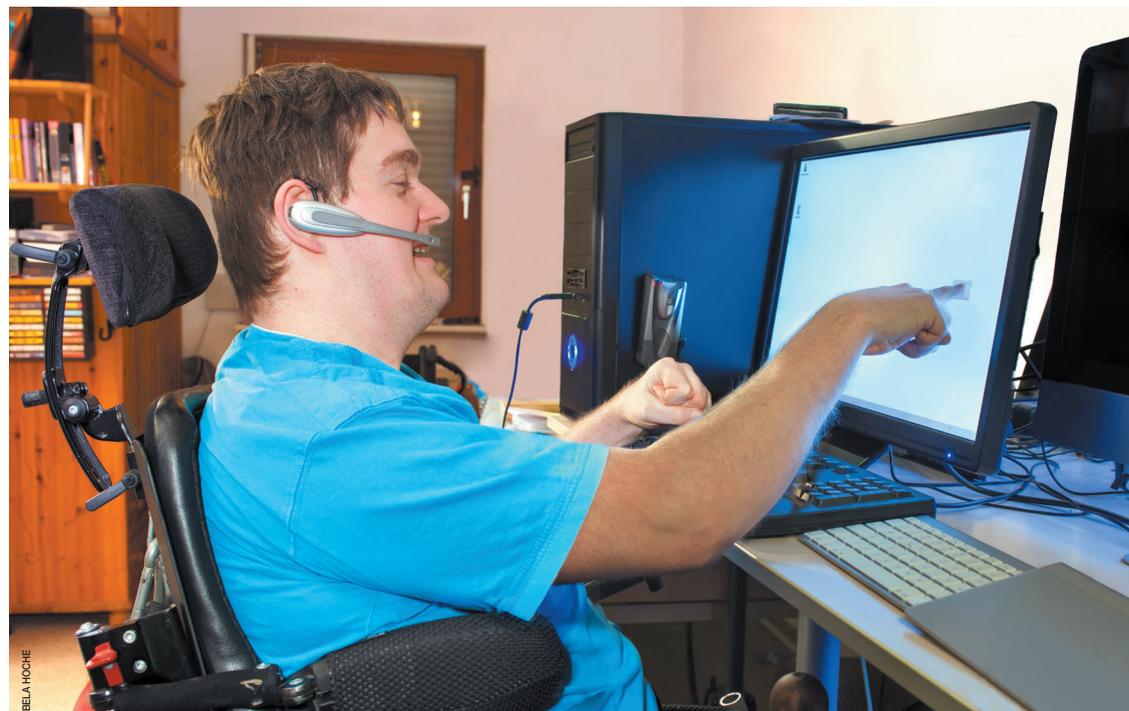
La révolution numérique favorise également les solutions de travail à distance. Mais cette formidable ouverture du champ des possibles doit s'accompagner d'une véritable accessibilité numérique.

## Que recouvre l'accessibilité numérique ?

L'accessibilité numérique vise à rendre possible à tous l'accès aux ressources numériques (Internet, applications...) et à l'ensemble des outils (ordinateurs, téléphones portables, tablettes...) permettant de consulter et d'exploiter ces ressources. Elle touche ainsi à plusieurs dimensions : techniques, ergonomiques, éditoriales... Elle concerne tous les types de handicap et peut bénéficier, selon les cas, à des publics beaucoup plus larges : personnes âgées, malades, personnes en situation d'illettrisme...

## Que dit la loi ?

Dans la loi française, la notion d'accessibilité numérique est principalement associée aux sites Internet. Les textes sont très peu contraignants.



BELA HOCHÉ

En matière d'accessibilité, la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique exige des collectivités, administrations, établissements publics et organismes assurant une mission de service public qu'ils affichent leur niveau de conformité aux règles d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Le secteur privé est exclu de cette obligation. Pour les entreprises, le sujet relève moins de la contrainte légale que d'enjeux liés à la RSE, au marketing ou aux ressources humaines.

## Quelles règles d'accessibilité ?

Depuis 1994, le W3C (World Wide Web Consortium, organisation non gouvernementale) a édité plusieurs normes pour rendre accessible le web au plus grand

nombre. La norme actuellement en vigueur à l'échelle mondiale est désignée sous l'acronyme WCAG 2.0. Elle définit un certain nombre de critères permettant d'évaluer un site sur une échelle d'accessibilité croissante en 3 niveaux notée de A à AAA. En Europe comme en France, le niveau AA est recommandé.

La déclinaison française est le Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations (RGAA) dont la V3 a été publiée en 2015. En 2016, seulement 4 % des sites publics en respectaient les principes.

Enfin, l'association française BrailleNet - qui a participé à la rédaction du RGAA - édite son propre référentiel appelé AccessiWeb.

## À savoir

La révolution numérique s'accompagne de l'émergence d'un phénomène nouveau : l'« illectronisme », une forme d'illettrisme appliquée au domaine de l'information électronique. Il touche 2,5 millions de personnes confrontées à l'illettrisme en France, mais aussi toutes celles n'ayant pas les clés nécessaires pour utiliser et créer des ressources électroniques. L'« illectronisme » concernerait ainsi 15 % de la population (chiffre 2013).

### Pour plus d'information :

[www.w3.org/Translations/WCAG20-fr](http://www.w3.org/Translations/WCAG20-fr)  
[www.accessiweb.org](http://www.accessiweb.org)

# DÉCLARATION RQTH : POUR QUI ? POURQUOI ? COMMENT ?

ÊTRE « TRAVAILLEUR HANDICAPÉ » N'EST PAS UN ÉTAT DE FAIT. C'EST UN STATUT ADMINISTRATIF VOUS PERMETTANT D'ÊTRE AIDÉ POUR CONSERVER OU TROUVER UN EMPLOI. IL PEUT ÊTRE OBTENU EN FAISANT UNE DEMANDE DE RECONNAISSANCE DE LA QUALITÉ DE TRAVAILLEUR HANDICAPÉ (RQTH).

## La RQTH, pour qui ?

La RQTH peut être demandée par toute personne de plus de 16 ans en capacité de travailler, mais présentant des difficultés pour exercer son activité professionnelle ou accéder à l'emploi en raison de problèmes de santé occasionnant un handicap avéré, durable ou définitif.

## Quelles démarches ?

Demander la RQTH est une démarche individuelle et strictement confidentielle.

Nul ne peut vous y contraindre. Vous pouvez également en être titulaire sans en informer votre employeur.

Le dossier doit être déposé auprès de votre Maison départementale des personnes handicapées (MDPH).

Il comprend un formulaire normalisé (Cerfa n° 13788\*01), un certificat médical et diverses pièces justificatives en fonction de la nature de la demande.

N'hésitez pas à vous faire aider par une personne compétente : travailleur social,

association, médecin du travail...

Le formulaire est téléchargeable sur le site Internet de votre MDPH. Il peut aussi être retiré auprès de la MDPH et de divers organismes sociaux (caisse d'allocations familiales, mairie...).

La demande est traitée (et la RQTH accordée ou non) dans un délai moyen de 6 mois. La RQTH est valable pour une durée de 1 à 5 ans maximum.

**Important :** *si vous êtes titulaire de l'Allocation adulte handicapé (AAH), d'une rente accident du travail, d'une pension d'invalidité ou si votre Carte mobilité inclusion (CMI) porte la mention « Invalidité », il est inutile de solliciter une RQTH : vous êtes déjà reconnu travailleur handicapé.*

## Pourquoi demander la RQTH ?

La RQTH vous permet de bénéficier d'un ensemble de droits, d'aides et de services pour accéder à l'emploi et/ou vous y maintenir :

- accès au réseau Cap Emploi ou à des dispositifs d'accompagnement adaptés ;
- accès facilité au bilan de compétences et d'orientation professionnelle, à certaines formations professionnelles qualifiantes et à des contrats "aidés" (contrats d'apprentissage, de professionnalisation, contrats initiative emploi CIE...) avec prime à l'embauche, pour vous et pour votre employeur ;
- accès aux aides financières individuelles de l'Agefiph (ou du FIPHP pour les fonctionnaires) ;
- accès à des aides personnelles pour la reprise ou la création d'entreprises ;

- possibilité d'obtenir de votre employeur un aménagement de poste, d'horaires ou du matériel spécifique, etc.

# 2,7 MILLIONS

**DE PERSONNES ONT UNE RECONNAISSANCE ADMINISTRATIVE DE LEUR HANDICAP EN FRANCE\***

\*Source : Agefiph, 2021

Votre RQTH permet à votre employeur de vous déclarer au titre de son obligation d'emploi, de faire appel à des services spécialisés et d'obtenir des financements afin d'engager des actions en vue de compenser votre handicap.

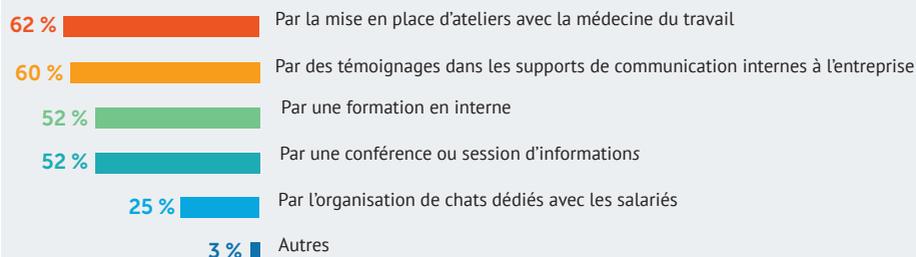
En tant que salarié, la RQTH vous protège : votre employeur a une obligation de reclassement si vous devenez inapte à conserver votre poste. Vous êtes également protégé contre les licenciements abusifs du fait de votre handicap.

## À savoir

La reconnaissance du handicap est désormais simplifiée.

- Si votre handicap est jugé « irréversible », la RQTH vous est attribuée à vie.
- Si vous devez renouveler votre RQTH, vos droits sont prorogés de quatre mois pour éviter toute rupture, sous réserve que la demande ait été faite avant échéance.

## MOYENS IDENTIFIÉS POUR ENCOURAGER LES SALARIÉS CONCERNÉS À FAIRE CONNAÎTRE LEUR HANDICAP



Source : Baromètre « Osez l'ESAT ! »/Vague 2/Édition 2015/Enquête de l'Ifop pour HUMANIS

# COMMUNICATION ET HANDICAP : QUELS ENJEUX ?

EN MATIÈRE DE POLITIQUE HANDICAP, IL EST ESSENTIEL DE FAIRE CE QUE L'ON DIT ET DIRE CE QUE L'ON FAIT. À L'INTÉRIEUR COMME À L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE, LA COMMUNICATION FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE LA DÉMARCHE

## POURQUOI COMMUNIQUER EN INTERNE ?

- **Pour mobiliser les acteurs de l'entreprise.** Expliquer les enjeux de la politique handicap et les objectifs recherchés permet à l'ensemble des interlocuteurs internes (dirigeants, managers, salariés, représentants du personnel) de s'approprier la démarche et d'en devenir les vecteurs.
- **Pour sensibiliser et lever les a priori.** Les idées reçues et la méconnaissance de la réalité du handicap sont autant de freins au recrutement et à l'intégration de collaborateurs handicapés dans l'entreprise.

- **Pour rassurer les collaborateurs porteurs d'un handicap.** De nombreux salariés hésitent à déclarer leur handicap par crainte d'être stigmatisés, de compromettre leur évolution professionnelle voire de menacer leur emploi. L'entreprise a intérêt à leur apporter des garanties sur ses engagements en matière de maintien dans l'emploi à travers des témoignages ou la mise en avant d'actions concrètes.
- **Pour prévenir les risques.** Communiquer sur le handicap et inciter les salariés à faire état, le plus tôt possible, de difficultés ou de problèmes de santé permet d'agir à temps et d'éviter toute aggravation.
- **Pour mieux orienter managers et salariés.** Services de santé au travail, représentants du personnel, mission handicap, acteurs spécialisés... De nombreux acteurs internes ou externes à l'entreprise – et dont le rôle est souvent mal connu – sont susceptibles de conseiller et d'aider les personnes confrontées directement ou indirectement au handicap.

## À savoir

Communiquer en interne sur le handicap n'a que des avantages au plan des ressources humaines : le handicap est un sujet fédérateur, facteur de cohésion et porteur de sens. Il met en lumière un engagement positif de l'entreprise en direction de ses salariés et contribue à renforcer le climat social.



vue de la déclaration annuelle d'obligation emploi des travailleurs handicapés.

- **Une communication RH renforcée.** Une entreprise « handi-accueillante » est une entreprise qui prend soin de ses salariés. Cette dimension sociale et humaine est un argument important pour convaincre de nouveaux talents de la rejoindre, même s'ils ne sont pas concernés par le handicap.
- **Une meilleure image de marque.** Dans une société en quête de sens, clients et consommateurs sont sensibles à toute forme d'engagement. Leur renvoyer l'image d'une entreprise humaine, responsable, ouverte à la diversité est aujourd'hui un véritable argument d'adhésion.
- **Un positionnement RSE valorisé.** La politique handicap est un élément différenciant aux yeux des différentes parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, clients, partenaires. Cet engagement compte de plus en plus lors de candidatures à des appels d'offres. Pour les grandes entreprises, le handicap est par ailleurs un élément du reporting extra-financier que ce soit sur le volet recrutement ou le volet achats responsables pour ce qui concerne le secteur protégé/adapté.

**À savoir :** *la communication sur le handicap a vocation à s'inscrire dans la durée afin de montrer que les actions engagées par l'entreprise sont suivies dans le temps. Attention aux effets d'annonce ou aux déclarations d'intentions !*

- **Pour partager les bonnes pratiques.** La capitalisation des expériences permet de rassurer, de montrer la faisabilité de certaines actions, d'inspirer des initiatives et d'éviter certains écueils.

## VALORISER UN ENGAGEMENT RESPONSABLE À L'EXTERNE

Qu'il s'agisse de valoriser sa marque employeur ou de renforcer son image de marque auprès de ses clients, l'entreprise à tout intérêt à se montrer « handi-accueillante ».

- **Un signal en direction des personnes handicapées.** Les candidats handicapés sont rares sur le marché. L'entreprise doit les rassurer pour les inciter à candidater et lever toute forme d'autocensure. Encourager les candidats à évoquer leur handicap dès l'embauche permet par ailleurs d'anticiper d'éventuels aménagements et de les identifier en

# COMMENT ENGAGER L'ENTREPRISE DANS UNE DÉMARCHE EN FAVEUR DU HANDICAP ?

AU-DELÀ DES ACTIONS PONCTUELLES, L'ENTREPRISE DÉSIREUSE DE S'ENGAGER EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES A TOUT INTÉRÊT À CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET DURABLE. PLUSIEURS OPTIONS S'OFFRENT À ELLE. LA LOI DE 2005 PROPOSE AUX EMPLOYEURS DES PISTES D'ACTIONS QUI PEUVENT CONSTITUER LA BASE D'UNE POLITIQUE PERTINENTE EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES.

## Réaliser un état des lieux

Avant de construire une politique d'emploi, l'entreprise réalise généralement un état des lieux lui permettant de se situer au regard de son obligation d'emploi, de repérer les enjeux qui fonderont sa démarche et de définir des objectifs à atteindre en tenant compte des leviers et des freins identifiés.

Cet état des lieux peut être réalisé en interne ou délégué à un cabinet de conseil. Dans le deuxième cas, si l'entreprise emploie plus de 250 salariés, elle peut de-

mander un financement Agefiph pour la réalisation d'un diagnostic conseil approfondi.

## Négocier un accord avec les partenaires sociaux

Sur la base de l'état des lieux, l'entreprise peut faire le choix de négocier un accord avec les partenaires sociaux pour définir une feuille de route. L'accord peut s'appliquer à l'entreprise, à un groupe. Il existe également des accords de branche. S'il reçoit l'agrément de la Direccte, l'accord devient exonératoire.

Pendant toute sa durée (limitée à 3 ans, renouvelable une seule fois pour les accords signés à partir 1<sup>er</sup> janvier 2020), l'entreprise est dispensée du versement de la contribution : elle en affecte le montant au financement de l'accord. En contrepartie, elle renonce aux aides financières de l'Agefiph.

## À savoir

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent solliciter les services de l'Agefiph à tout moment pour définir un plan d'action à leur mesure et bénéficier d'un accompagnement dans leur démarche. ([www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr))



Pour bénéficier de l'agrément, l'accord d'entreprise doit comporter a minima un plan d'embauche et un plan de maintien en emploi, assortis d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Il peut également prévoir des actions de formation, de sensibilisation, de pilotage et de suivi et des partenariats avec le secteur de travail adapté et protégé et des travailleurs indépendants handicapés.

## Une convention pour structurer sa démarche

Avant de s'engager sur la voie d'un accord, l'entreprise peut choisir de signer une convention avec l'Agefiph. Elle s'engage alors sur un plan d'action, d'une durée de un à trois ans, intégrant les diffé-

rentes modalités de réponse à l'obligation d'emploi (recrutement, maintien, sous-traitance, achats auprès du secteur adapté et protégé). L'Agefiph assure un accompagnement et cofinance les actions engagées. L'objectif est d'aider l'entreprise à structurer sa démarche de manière à pérenniser son engagement. Cette mesure ne concerne que les entreprises privées de plus de 250 salariés. Les employeurs publics souhaitant structurer leur démarche en direction des personnes en situation de handicap peuvent signer une convention avec le FIPHP. Ils s'engagent à mettre en œuvre une série d'actions déterminées. En contrepartie, le FIPHP finance les actions engagées dans le cadre d'un budget prédéfini.

# PENSER L'ACCESSIBILITÉ À 360 DEGRÉS

AU REGARD DE LA LOI, L'ACCESSIBILITÉ REPOSE SUR LA CAPACITÉ D'UNE ENTREPRISE OU D'UN ÉTABLISSEMENT RECEVANT DU PUBLIC À ACCUEILLIR TOUS SES USAGERS : EMPLOYÉS, PRESTATAIRES, CLIENTS. ENCORE FAUT-IL PENSER À TOUTES LES SITUATIONS DE HANDICAP !

La réglementation en matière d'accessibilité varie selon le type de locaux (neufs ou anciens) et leur destination (professionnels, ouverts au public...). Dans tous les cas, les efforts réalisés en termes d'accessibilité constituent le meilleur témoignage de la volonté de l'entreprise d'accueillir tous les publics sans discrimination et de s'inscrire dans une démarche inclusive.

La pratique montre par ailleurs que l'accessibilité revêt une certaine universalité : ce qui est un besoin pour certains devient un confort pour les autres.

## QUE RECOUVRE L'ACCESSIBILITÉ ?

L'accessibilité vise à offrir aux personnes en situation de handicap des conditions d'accès identiques ou, à défaut, une qualité d'usage équivalente à celle proposées aux personnes valides.

- Circuler avec la plus grande autonomie possible ;

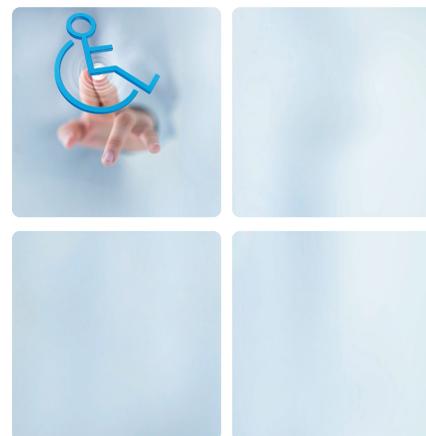
- Accéder aux locaux et équipements ;
- Utiliser les équipements et les prestations (y compris numériques) ;
- Se repérer ;
- Communiquer.

Il existe des solutions techniques adaptées à chaque situation. Mais l'accessibilité passe également par la qualité de l'accueil, l'attention et la bienveillance à l'égard des personnes accueillies, des attitudes et des comportements adaptés.

Par exemple :

- S'adresser directement à la personne et non à son accompagnateur, s'il y en a un.
- Être ouvert aux demandes et aux besoins de la personne, sans chercher à s'imposer à elle.

Accueillir une personne en situation de handicap exige parfois de lui accorder davantage de temps qu'à un autre interlocuteur.



## PRENDRE EN COMPTE TOUTES LES SITUATIONS

Penser l'accessibilité suppose d'apporter des réponses à toutes les situations de handicap.

### Handicap moteur

- Faciliter et sécuriser les déplacements grâce à des aménagements adéquats (plans inclinés, largeur des portes...)
- Tenir compte de la fatigabilité des personnes (stationnement réservé, cheminement adaptés...)

### Handicap auditif

- Proposer un accueil en Langue des signes française (LSF) ou en Langage Parlé Complété (LPC) ;
- S'adapter aux besoins de la personne (prise en compte de la lecture labiale, langage corporel...)
- Recours à l'écrit, signalétique, affichage
- Solutions techniques : tablettes, visio-interprétation ou encore boucles

magnétiques pour les personnes appareillées.

### Handicap visuel

- Cheminement adapté sans obstacle ;
- Inscriptions en braille, bandes de guidage au sol, dispositifs sonores...
- Outils numériques : géolocalisation, lecture d'écran ;
- Accueil des chiens guides.

### Handicap intellectuel/cognitif

- Proposer un accueil bienveillant, rassurant et une écoute attentive ;
- S'exprimer de façon simple et intelligible, prendre le temps de donner des explications ;
- Faciliter les repérages via une signalétique adaptée (pictogrammes, codes couleurs...)
- Faciliter la compréhension en proposant des documents, des outils numériques et des contenus internet faciles à lire et à comprendre (FALC).

## Le saviez-vous ?

L'accessibilité des personnes en situation de handicap intellectuel est souvent oubliée. Pour la promouvoir, l'Unapei a créé la « certification » S3A (symbole d'Accueil, d'Accompagnement et d'Accessibilité). Elle peut vous accompagner dans cette démarche ([www.unapei.org](http://www.unapei.org) - rub. « Nos combats » / Accessibilité)

# CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR RECRUTER DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

RECRUTER DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS, TROUVER LES BONS CANDIDATS, C'EST POSSIBLE, À CONDITION D'ADOPTER LA BONNE STRATÉGIE ET D'ÊTRE PROACTIF.

## « Des candidats handicapés, je n'en trouve pas... »

C'est une réalité arithmétique : les demandeurs d'emploi en situation de handicap sont « rares » sur le marché. Sur les quelque 5,7 millions de demandeurs d'emploi, 486 000 sont reconnus travailleurs en situation de handicap (soit 8,4 % de l'ensemble). Ils sont de surcroît particulièrement peu représentés sur certains niveaux de qualifications et dans certains secteurs d'activité. Si l'on ajoute à cela la tendance, chez certains recruteurs, à se montrer plus hésitants ou plus exigeants dès qu'il est question de handicap, il ne

reste en effet plus beaucoup de candidats en short list...

## Adopter une vision plus large du recrutement

Plutôt que de vous focaliser sur un diplôme qu'il n'a peut-être pas, vérifiez que le candidat possède le noyau dur des compétences attendues, le savoir être, la motivation et une bonne capacité d'apprentissage et d'adaptation.

N'oubliez pas qu'il existe des aides financières (État, Région, Agefiph...) pour combler d'éventuels écarts de compétences via la formation.

La priorité ce sont les compétences et la motivation.

Le handicap, lui, peut être compensé. Les solutions sont nombreuses, de même que les financements. **Dans les faits, les aménagements de poste ne sont nécessaires que dans 10 % des cas.**

Songez qu'un handicap visible n'est pas forcément plus lourd qu'un handicap invisible que, le plus souvent, les candidats ne révéleront pas au cours de l'entretien d'embauche.

## À savoir

Les travailleurs handicapés en recherche d'emploi cumulent souvent les difficultés : 44 % sont âgés de plus de 50 ans, seulement 23 % ont au moins le niveau bac et 56 % sont au chômage depuis plus d'un an.

Les plus de 50 ans sont toutefois mieux pris en compte au titre de l'obligation d'emploi (coefficient de valorisation de 1,5).



Ne restreignez pas les recherches à certains postes. Cela reviendrait à vous priver d'opportunités déjà trop rares.

Les personnes handicapées peuvent a priori exercer tous les métiers. Les formations (de l'apprentissage à l'enseignement supérieur) s'ouvrent de plus en plus aux jeunes en situation de handicap.

## Un réseau d'acteurs pour vous aider

Les candidatures spontanées de personnes en situation de handicap sont rares. Entre l'autocensure des moins qualifiés et la concurrence importante autour des candidats ayant une forte employabilité, vous avez peu de chance de trouver la

perle rare si vous n'allez pas à sa rencontre. Pour cela, vous pouvez solliciter de nombreux acteurs spécialisés :

- Le réseau Cap emploi ;
- Les entreprises de travail temporaire ;
- Les missions handicap des universités et grandes écoles ;
- Les centres de rééducation professionnelle (ESPO/ESRP) ;
- Le réseau associatif (LADAPT, APF France Handicap, Unapei) ;
- Les ESAT et les entreprises adaptés pour des contrats de mise à disposition ;
- Les plateformes (agefiph.fr, hanploi.com, handicap-job.com, emploi.handicap.fr, hello-handicap.fr...).

# 5 QUESTIONS POUR BIEN MANAGER LE HANDICAP

TOUT MANAGER EST SUSCEPTIBLE D'ACCUEILLIR UN COLLABORATEUR HANDICAPÉ DANS SON ÉQUIPE. EN RÉPONSE AUX INÉVITABLES INTERROGATIONS, QUELQUES PISTES DE BON SENS MÉRITENT D'ÊTRE EXPLORÉES. ET S'IL NE S'AGISSAIT, AU FOND, QUE DE REVENIR AUX FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT ?

## 1. Comment aborder le handicap avec la personne

Certaines personnes évoquent spontanément leur handicap, d'autres n'en parlent pas. Il convient de respecter ce choix. Dans le cadre professionnel, ce sont davantage les besoins et les difficultés éventuelles du salarié pour réaliser ses missions que la nature du handicap qui sont susceptibles de soulever des interrogations. De ce point de vue, il est légitime de se montrer attentif et de poser des questions pour comprendre, sans trop en faire et sans empiéter sur l'intimité de la personne.

## 2. Faut-il évoquer le handicap avec l'équipe

Le handicap – ou plutôt les besoins ou difficultés qu'il implique – peut être évoqué avec l'équipe à partir du moment où il concerne le collectif de travail et suscite des questions ou des inquiétudes. Dès lors, il est important de lever les tabous, de rassurer, de donner des éléments

de savoir être (communiquer avec une personne sourde, côtoyer une personne autiste...), quitte à solliciter des intervenants extérieurs (association, médecin du travail, psychologue...)

Dans tous les cas, cela doit se faire dans le respect de la personne handicapée et en concertation avec elle.

## 3. Faut-il prévoir un accompagnement spécifique lors de l'arrivée d'un collaborateur handicapé ?

Le processus d'intégration doit être le même que pour tout un chacun, sauf préconisation particulière ou demande exprimée par la personne. Dans les premiers mois, le manager doit trouver le bon équilibre pour exercer une vigilance à la fois bienveillante et discrète.

## 4. Quels sont les principaux points de vigilance

- Lever les malentendus concernant la compensation du handicap. Un aménagement

(fauteuil ergonomique, grand écran d'ordinateur, planning aménagé...) peut être perçu comme un avantage alors qu'il s'agit simplement de prendre en compte le handicap pour permettre au salarié de travailler dans de bonnes conditions. Cette démarche doit être expliquée. Par ailleurs, le poids de la compensation ne doit pas être porté par l'équipe. Ou alors dans un cadre clairement défini et reconnu, sur la base du volontariat.

- Se méfier des a priori et des biais décisionnels. Certains choix peuvent conduire, même involontairement, à exclure d'emblée le salarié de certaines missions, formations, événement ou possibilités d'évolution professionnelle au prétexte de son handicap. L'égalité de traitement est impérative.
- Éviter l'isolement et la surcompensation. Le collaborateur handicapé peut être tenté de rester en retrait de l'équipe pour se protéger ou d'affronter seul et sans rien dire, au risque de s'épuiser, des difficultés liées à son handicap.

## 5. Vers qui se tourner en cas de difficulté ?

Un manager ne peut résoudre seul toutes les questions liées au handicap. Selon l'entreprise et la situation, il peut se tourner vers les ressources humaines, la mission handicap, les représentants du personnel. Il peut également solliciter le service de santé au travail. Enfin, il est possible de faire appel au réseau Cap emploi, aux associations spécialisées ou à certains prestataires pour accompagner la personne, lever les incompréhensions et donner les clés pour aborder sereinement la prise en compte du handicap au travail.

### À savoir

Des mesures d'accompagnement, d'aménagement, de tutorat et des actions de sensibilisation peuvent être financées par l'Agefiph. ([www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)).



# ALTERNANCE ET HANDICAP, QUELS AVANTAGES ?

ENCOURAGÉE PAR LES POUVOIRS PUBLICS, LA FORMATION EN ALTERNANCE EST CONSIDÉRÉE COMME UN OUTIL DE RECRUTEMENT EFFICACE ET UNE VOIE D'INSERTION OU DE RECLASSEMENT PROFESSIONNEL PARTICULIÈREMENT ADAPTÉE AU PUBLIC HANDICAPÉ.

## UNE VOIE PRIVILÉGIÉE POUR ACCÉDER À L'EMPLOI OU RECRUTER

L'alternance est unanimement reconnue comme une voie d'accès privilégiée à l'emploi et un moyen de recrutement efficace.

### Côté alternant, la formule permet :

- de prendre pied progressivement dans le monde du travail ;
- de se former sur tous les métiers en étant rémunéré ;
- d'acquérir les compétences théoriques et pratiques recherchées sur le marché ;
- d'accéder à une qualification reconnue, du CAP au master.

### Côté employeur, elle donne l'opportunité :

- de repérer et de former un futur salarié tout en l'intégrant à la vie et à la culture de l'entreprise ;
- de s'inscrire dans une démarche encouragée par les pouvoirs publics à travers de nombreuses mesures incitatives : aides nationales et régionales,

exonérations de charges, avantages fiscaux ;

- de répondre à une obligation légale : les entreprises de plus de 250 salariés doivent en effet compter 4 % d'alternants.

## QUELLES MESURES SPÉCIFIQUES POUR LES PERSONNES HANDICAPÉES ?

Des dispositions visent à faciliter l'accès des personnes handicapées à l'alternance sur les deux types de contrats existants que sont le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation :

- aucune limite d'âge supérieure ;
- possibilité de prolongation de la durée du contrat d'apprentissage d'un an, sur dérogation ;



| L'ALTERNANCE EN BREF   |  |   |
|--|--|---|
|  | APPRENTISSAGE  | PROFESSIONNALISATION  |
| Âge  | À partir de 16 ans et sans limite d'âge pour les personnes handicapées   |   |
| Durée  | De 6 mois à 3 ans (+ 1 an pour les personnes handicapées)  | De 6 mois à 1 an, voire 3 ans dans certains cas, ou en CDI  |
| Temps de formation hors entreprise   | Au moins 25 % de la durée totale du contrat ou de la période d'apprentissage                                   | Entre 15 et 25 % de la durée du contrat et ≥ à 150 h  |
| Qualification visée  | CAP, BAC, BTS, Licence, Master ou titre enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles. | Diplôme, titre professionnel, certificat de qualification professionnelle (CQP) ou qualification reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale. |
| Rémunération   | Entre 25 % et 100% du Smic suivant l'année de formation et l'âge de l'alternant                                | Entre 55 % et 100 % du Smic suivant l'âge de l'alternant et niveau de formation.  |
| <p><b>À savoir :</b> pour une information complète, consultez le portail Alternance du ministère du Travail (<a href="http://www.alternance.emploi.gouv.fr">www.alternance.emploi.gouv.fr</a>). Les mesures spécifiques liées au handicap sont détaillées sur le site <a href="http://www.agefiph.fr">www.agefiph.fr</a></p> |  |   |

- possibilité d'aménagement du temps de travail et du déroulement de la formation (adaptations pédagogiques) selon les besoins.
- financement d'aménagements sur le poste de travail et au centre de formation. Enfin, pour sécuriser la démarche, différents dispositifs préalables à l'alternance sont accessibles via Pôle emploi, Cap emploi et les missions locales : méthode de recrutement par simulation (MRS), mise en situation (PMSMP), préparation opérationnelle à l'emploi (POE), formations préqualifiantes...

En complément des aides de droit commun, différentes aides financières sont dispensées par l'Agefiph (secteur privé) et le FIPHFP (fonction publique) :

- aides à la signature d'un contrat d'alternance (pour l'alternant et l'entreprise) ;
- aide à la pérennisation suite au contrat d'alternance (pour l'employeur) ;
- aides au tutorat ;
- aides personnelles diverses pour l'alternant (transports, mesures d'accompagnement...) ;

## À savoir

Les alternants en situation de handicap présents dans l'entreprise peuvent être comptabilisés au titre de l'obligation d'emploi des personnes handicapées.

# TROIS DISPOSITIFS POUR ACCOMPAGNER UN TRAVAILLEUR HANDICAPÉ FRAGILISÉ

AFIN D'ACCÉDER À L'EMPLOI DE FAÇON SÉCURISÉE ET S'Y MAINTENIR DURABLEMENT, LES PERSONNES HANDICAPÉES LES PLUS FRAGILISÉES ET LEURS EMPLOYEURS PEUVENT BÉNÉFICIER D'APPUIS SPÉCIFIQUES.

La sécurisation des parcours est l'une des principales préoccupations des acteurs de l'insertion professionnelle et des employeurs concernés par l'emploi des personnes handicapées. Elle s'applique aux personnes les plus fragilisées et vise à mettre en place toutes les mesures d'accompagnement nécessaires afin de réduire au maximum les risques d'échec dans l'accès à l'emploi. Plusieurs dispositifs peuvent être mobilisés pour faciliter et sécuriser cette transition.

## 1. Mise à disposition d'un travailleur d'Esat

Tout employeur privé ou public a la possibilité d'embaucher des personnes handi-

capées issues du secteur protégé. Afin de faciliter cette transition, la mise à disposition peut constituer une étape intermédiaire. Elle permet à la personne de commencer à travailler chez son futur employeur tout en continuant à bénéficier de l'accompagnement médico-social et professionnel assuré par son Esat d'origine.

### Comment ça marche ?

L'Esat et l'entreprise signent un contrat de mise à disposition d'une durée maximale de 2 ans, renouvelable une fois. Pendant la période de mise à disposition, le travailleur handicapé n'est pas soumis aux dispositions générales du droit du travail. Il reste juridiquement rattaché à l'Esat, mais relève de l'autorité hiérarchique de l'entreprise d'accueil durant ses heures de travail. Celle-ci paie à l'Esat le prix correspondant à sa rémunération et aux charges générées. En cas d'embauche à l'issue de la période de mise à disposition, l'employeur peut conclure une convention d'accompagnement avec l'Esat d'une durée d'un an (renou-

velable deux fois). Elle prévoit les modalités de réintégration du travailleur handicapé dans l'Esat en cas de rupture du contrat de travail.

## 2. L'entreprise adaptée de travail temporaire

Créée en avril 2019, l'entreprise adaptée de travail temporaire (EATT) emploie 100 % d'intérimaires en situation de handicap. Elle les accompagne dans la construction de leur projet professionnel et dans le développement et la valorisation de leurs compétences. Dans les mêmes temps, elle leur propose des missions en entreprises.

### Comment ça marche ?

L'EATT est soumise à l'ensemble des règles régissant le travail temporaire. Elle peut recourir au CDI intérimaire. La durée du contrat de mission peut être portée à 24 mois, renouvellement inclus. Pour les entreprises clientes, le recrutement de travailleurs handicapés intérimaires par l'intermédiaire d'une EATT est comptabilisé au titre de son obligation d'emploi. La mission est ainsi prise en compte dès la première journée et déclarée en fonction de sa durée.

## 3. L'emploi accompagné

L'emploi accompagné est un dispositif d'appui proposant aux personnes handicapées fragilisées de bénéficier d'un accompagnement médico-social et d'un soutien à l'insertion professionnelle en vue d'accéder au marché du travail et de s'y maintenir. Il peut concerner un de-

mandeur d'emploi, un travailleur d'Esat ou un salarié en poste.

### Sa mise en œuvre comprend :

- un accompagnement de la personne : elle est aidée, en amont, pour l'évaluation de sa situation, la définition et le montage de son projet professionnel et la recherche d'emploi. L'accompagnement vise ensuite à lui faciliter l'accès à la formation ou à un bilan de compétence et prévoit une intermédiation avec l'employeur ;
- un appui apporté à l'employeur : s'il le souhaite, il peut faire appel à un « référent emploi accompagné » pour prévenir certaines difficultés ou y remédier, évaluer et adapter le poste et l'environnement de travail.

L'emploi accompagné fait l'objet d'une convention individuelle d'accompagnement conclue entre la personne accompagnée, l'organisme gestionnaire du dispositif et l'employeur. Il est co-financé par l'État, le FIPHP et l'Agefiph.



## À savoir

Les entreprises peuvent solliciter les Esat hors les murs dont l'unique activité est d'accompagner des personnes handicapées vers le milieu ordinaire de travail. Il en existe une soixantaine en France.

# COMMENT RECRUTER DES JEUNES DIPLÔMÉS EN SITUATION DE HANDICAP ?

LES JEUNES DIPLÔMÉS EN SITUATION DE HANDICAP CONSTITUENT UNE DENRÉE RARE. LES EMPLOYEURS DÉSIREUX DE LES EMBAUCHER ONT TOUT INTÉRÊT À ALLER À LEUR RENCONTRE LE PLUS TÔT POSSIBLE DANS LEUR ÉCOLE OU LEUR UNIVERSITÉ.

Chaque année, on recense environ 40 000 étudiants en situation de handicap dans les établissements d'enseignement supérieur publics. Ces effectifs sont en constante augmentation mais ils ne représentent que 1,82 % de la population étudiante.

Pour accéder aux études supérieures, ces jeunes ont généralement dû batailler et surmonter maints obstacles qui ont souvent ralenti leur parcours. Autant dire qu'ils sont hypermotivés au moment d'aborder le marché du travail !

**Pour trouver ces perles rares, les entreprises désireuses de répondre à leur obligation d'emploi ont tout intérêt à se montrer proactives.** En particulier dans les secteurs d'activité ayant un haut niveau de recrutement.

## UNE PRIORITÉ : COMMUNIQUER !

Premier objectif : identifier son entreprise comme étant « handiacueillante ». Cela suppose :

- **de communiquer sur ses expériences et ses initiatives** pour favoriser le recrutement de travailleurs handicapés ;
- **de se déplacer dans les écoles et les universités** pour faire connaître son engagement et ses métiers ;
- **d'être présent sur forums**, les salons spécialisés et les jobboards.

## À savoir

Le DuoDay peut-être l'occasion de créer des binômes dans votre entreprise, le temps d'une journée, entre des collaborateurs volontaires et des étudiants en situation de handicap. Pour en savoir plus : [www.duoday.fr](http://www.duoday.fr)

## ENCOURAGER LES VOCATIONS

Certaines entreprises choisissent de s'engager dans la durée auprès des missions handicap des écoles et universités. Ces partenariats peuvent passer par :

- **un soutien financier** : prise en charge d'une étude ergonomique, d'un aménagement voire des frais de scolarité d'un étudiant en situation de handicap ;
- **la participation à des événements spécifiques** (ateliers, conférences, trophées, hackathon...) ou à des actions de sensibilisation sur le handicap.

La mobilisation de collaborateurs de l'entreprise dans les écoles et université via le **mécénat de compétences** est un moyen privilégié de développer une proximité avec les étudiants, d'identifier les talents et d'accroître la visibilité de votre entreprise.

## ACCOMPAGNER LES JEUNES TALENTS

Vous pouvez par ailleurs miser sur l'accompagnement individuel de jeunes en situation de handicap. A travers des **actions de parrainage ou de mentorat**, des collaborateurs expérimentés interagissent tout au long de l'année avec des étudiants pour les conseiller, partager leur expérience ou encore mettre à leur disposition leurs connaissances et leurs réseaux.

Ces actions peuvent préfigurer une période de stage voire un contrat d'alternance.



## DES ASSOCIATIONS POUR AGIR

- **Arpejeh** : portée à l'origine par de grands groupes, cette association facilite la rencontre entre les employeurs et les jeunes en situation de handicap du collège jusqu'à leur entrée dans l'emploi.

[www.arpejeh.com](http://www.arpejeh.com)

- **Tremplin** : également créée par de grandes entreprises, l'association se veut une passerelle entre le monde des études, de la formation et le monde du travail.

[www.tremplin-handicap.fr](http://www.tremplin-handicap.fr)

- **100% Handinamique** : le mouvement national des jeunes en situation de handicap vise notamment à conforter les parcours de formation et d'insertion professionnelle à travers la constitution d'un réseau d'entraide pour les étudiants ou jeunes diplômés.

[www.handinamique.org](http://www.handinamique.org)

## Exemple d'initiative

Un groupe informatique a pris l'initiative de mobiliser des étudiants d'écoles d'ingénieurs sur des actions de soutien scolaire auprès de jeunes lycéens en situation de handicap afin de les inciter à poursuivre leurs études.

## A savoir :

La plateforme gouvernementale *MonParcoursHandicap* propose une rubrique dédiée aux études supérieures. Elle donne des clés pour accompagner le parcours des lycéens et étudiants en situation de handicap.

[www.monparcourshandicap.gouv.fr/etudes-superieures](http://www.monparcourshandicap.gouv.fr/etudes-superieures)

## QU'EST-CE QU'UNE EA OU UN ESAT ?

LES ESAT ET LES ENTREPRISES ADAPTÉES (EA) ONT POUR POINT COMMUN DE FACILITER L'ACCÈS AU TRAVAIL DES PERSONNES HANDICAPÉES, TOUT EN LEUR PROPOSANT UN CADRE ADAPTÉ À LEUR SITUATION. MAIS LES DEUX TYPES DE STRUCTURES SONT DE NATURE TRÈS DIFFÉRENTES !

L'Établissement et service d'aide par le travail (ESAT) est une structure médico-sociale.

Il relève du secteur protégé et accueille des personnes en situation de handicap n'étant pas en capacité de travailler en milieu ordinaire. Il a vocation à leur offrir des possibilités d'activités à caractère professionnel, ainsi qu'un accompagnement médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. Les travailleurs d'ESAT sont rémunérés, mais pas salariés. Ils ont le statut, plus sécurisé, d'usagers du secteur médico-social.

L'Entreprise adaptée (EA) est, à tous égards, comparable à une entreprise ordinaire : elle est soumise aux lois du marché, aux mêmes contraintes légales et aux mêmes objectifs de gestion, de développement et de rentabilité.

Sa particularité : employer au moins 80 % de salariés handicapés, auxquels elle offre des conditions de travail adaptées et un accompagnement spécifique pour la réalisation de leur projet professionnel. En contrepartie, elle peut percevoir des subventions et une aide au poste pour chaque travailleur en situation de handicap employé. Les salariés d'EA perçoivent une rémunération au moins égale au Smic. Depuis avril 2019, il existe également des entreprises adaptées de travail temporaire (EATT).

### Quels prestations et/ou services ?

Les ESAT et EA ont considérablement professionnalisé et diversifié leurs activités. Ils représentent ainsi près de 1 000 métiers, jusque dans des secteurs aussi innovants que les industries de pointe, l'informatique, le numérique, le



développement durable... Pour une entreprise ou une collectivité, recourir à un ESAT ou une EA est une manière de réduire sa contribution au titre l'obligation d'emploi des personnes handicapées.

Il existe trois possibilités :

- **Le contrat de fourniture** pour l'achat de produits ou de matériel directement fabriqués par l'ESAT/EA.
- **Le contrat de sous-traitance** qui vous permet de confier des prestations et des travaux de toutes natures à un ESAT/EA.
- **Le détachement de personnel (ou mise à disposition)** qui vous permet d'accueillir dans votre entreprise un ou plusieurs travailleurs d'ESAT/EA sur des missions ponctuelles ou régulières.

La ou les personnes peuvent être accompagnées par un professionnel (moniteur, chargés d'insertion...). Elles restent attachées à leur établissement d'origine.

**En chiffres :** la France compte 650 EA accueillant environ 32 000 salariés (dont 25 000 salariés handicapés) et 1 400 ESAT accueillant 115 000 travailleurs handicapés.

**Pour plus d'informations :**

[www.reseau-gesat.com](http://www.reseau-gesat.com)  
[www.unea.fr](http://www.unea.fr)  
[www.ladapt.net](http://www.ladapt.net)  
[www.apf-entreprises.fr](http://www.apf-entreprises.fr)  
<https://unapeietentreprises.fr>  
[www.handeco.org](http://www.handeco.org)

### À savoir

Le détachement de personnel est non seulement l'occasion de sensibiliser vos équipes au handicap mais peut aussi être une étape en vue du recrutement de la personne handicapée (en recourant par exemple au dispositif d'emploi accompagné, instauré par la loi, de 2017).

# COMMENT DÉVELOPPER LES ACHATS RESPONSABLES AVEC LE SECTEUR PROTÉGÉ ET ADAPTÉ ?

POUR UNE ENTREPRISE OU UNE COLLECTIVITÉ, RECOURIR À UN ESAT OU UNE EA EST UNE MANIÈRE DE RÉDUIRE SA CONTRIBUTION AU TITRE DE L'OBLIGATION D'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES.

## TROIS ÉTAPES-CLÉS POUR ACHETER AUPRÈS DES SECTEURS PROTÉGÉ ET ADAPTÉ

### • Définir le besoin le plus précisément possible

De cette précision dépendra la qualité de l'offre.

Contrairement aux idées reçues, le secteur protégé et adapté propose une très large gamme de produits et de prestations. On recense plus de 2 400 activités.

### • Identifier le bon prestataire

Plusieurs réseaux nationaux (GESAT, UNEA, Handeco) ont développé des offres pour faciliter la mise en relation entre les donneurs d'ordre et les ESAT/EA.

### • Contractualiser

La prestation peut-être ponctuelle (buffet traiteur, mailing) ou s'inscrire dans la durée (entretien des espaces verts, blanchisserie). Plus elle durera dans le temps, plus elle permettra aux travailleurs handicapés d'améliorer leurs savoir-faire et la qualité de leur travail.

Certains ESAT ou EA sont prêts à développer de nouvelles activités afin de répondre à un besoin spécifique exprimé par un client. Il existe par exemple des partenariats très avancés, notamment dans le secteur industriel (automobile, aéronautique...).

### ET POURQUOI PAS LA COTRAITANCE ?

Un projet de cotraitance permet à une entreprise ordinaire de s'associer avec un ESAT ou une EA pour une prestation de service ou la production d'un bien au profit d'un client.

L'opération passe par la création, en amont, d'un Groupement momentané d'entreprises (GME) qui permet au donneur d'ordre de signer un seul contrat et



de traiter avec un seul mandataire. Ce dispositif est gagnant pour les trois parties prenantes :

- L'ESAT ou EA peut travailler sur de plus gros projets et diversifier son activité ;
- L'entreprise partenaire s'inscrit dans une démarche sociétale en contribuant au développement de l'ESAT ou EA ;
- Le client récupère les unités bénéficiaires correspondant aux prestations effectuées par l'ESAT ou EA.

**Important :** Ne perdez pas de vue que les établissements du secteur protégé et

adapté ont une mission d'accompagnement de personnes (parfois lourdement) handicapées.

Afin de leur permettre de répondre aux demandes et de fluidifier leur travail, il est recommandé d'anticiper au maximum.

### Pour plus d'informations :

- [www.reseau-gesat.com](http://www.reseau-gesat.com)
- [www.unea.fr](http://www.unea.fr)
- [www.ladapt.net](http://www.ladapt.net)
- [www.apf-entreprises.fr](http://www.apf-entreprises.fr)
- <https://unapeietentreprises.fr>
- [www.handeco.org](http://www.handeco.org)

## À savoir

Avoir le réflexe ESAT/EA, c'est aussi penser à inclure ces établissements dans vos appels d'offres voire leur réserver certains marchés.

# COTRAITER AVEC LE SECTEUR PROTÉGÉ ET ADAPTÉ

POUR UNE ENTREPRISE PRESTATAIRE, LA COTRAITANCE AVEC UN ESAT OU UNE ENTREPRISE ADAPTÉE EST L'OCCASION D'AFFIRMER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL TOUT EN CONTRIBUANT AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES.

La cotraitance a été initialement conçue pour favoriser l'accès des PME à des marchés importants. Elle leur permet de se regrouper momentanément pour présenter une offre commune à un client et réaliser ensemble le marché qu'elles ne pourraient réaliser seules.

Le principe de la cotraitance est de plus en plus souvent appliqué au secteur protégé et adapté.

## Quels avantages pour les parties prenantes ?

- **Pour le client** : il reçoit une candidature unique, signe un seul contrat et traite avec un seul interlocuteur. La participation d'un Esat ou d'une EA à la prestation lui donne l'occasion de développer ses achats responsables et de réduire

le montant de sa contribution au titre de l'obligation des personnes handicapées. C'est en effet à lui que seront attribuées les unités bénéficiaires générées.

- **Pour l'entreprise prestataire** : l'association avec l'Esat ou l'EA lui permet de se démarquer de la concurrence en proposant une offre différenciante. Plus largement, elle peut se prévaloir, au titre de son engagement RSE, d'une démarche visant à favoriser le développement de l'emploi des personnes handicapées.

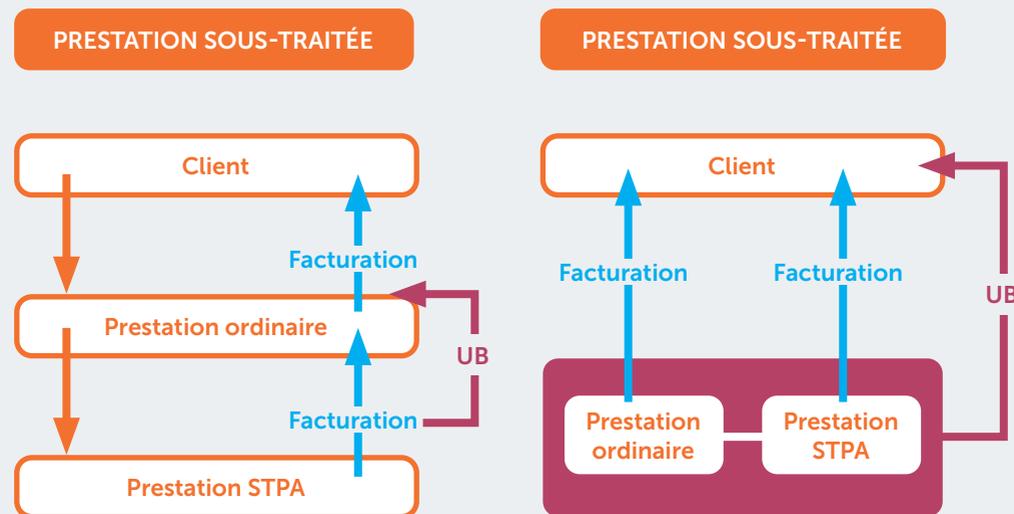
- **Pour l'Esat ou l'entreprise adaptée** : en se positionnant, via la cotraitance, sur des marchés de taille importante, l'établissement s'ouvre de nouvelles perspectives de développement et offre aux travailleurs handicapés mobilisés l'opportunité de renforcer leur employabilité.

## Quelle forme juridique ?

La cotraitance repose sur deux contrats :

- **Une convention de groupement entre les entreprises cotraitantes** : elle prend généralement la forme d'un Groupe-

# SOUS-TRAITANCE/COTRAITANCE : QUELLE DIFFÉRENCE ?



Source : Club Handicap & Compétences

ment Momentané d'Entreprises (GME). La convention définit les modalités de fonctionnement du groupement, la répartition des interventions et des prestations de chaque membre, les rapports et obligations des membres entre eux et vis-à-vis du client. Le groupement n'existe que pour la durée du contrat. Il n'a pas de personnalité morale.

- **Un contrat de marché public ou privé** : il est conclu avec le client et signé, selon les dispositions prévues, par l'ensemble des membres du groupement ou par le mandataire habilité.

Le groupement désigne systématiquement parmi ses membres un manda-

taire chargé de le représenter auprès du client et de coordonner l'ensemble de ses prestations. Dans le cadre d'une cotraitance avec un Esat ou une EA, c'est l'entreprise ordinaire qui assume généralement ce rôle.

Chaque membre du groupement n'en reste pas moins individuellement lié au client et le facture directement. C'est la condition indispensable pour assurer la remontée des unités bénéficiaires.

**À savoir** : le Club Handicap & Compétences a publié deux guides pratiques sur la cotraitance avec le secteur protégé et adapté. Ils sont disponibles en PDF sur son site : <http://www.club-handicapetcompetences.fr/nos-travaux/les-guides>.

## À savoir

La cotraitance se développe sur des activités à forte main-d'œuvre puisque, pour le client, seule la part de main-d'œuvre de la prestation est déductible de la contribution.

# ENGAGER UNE DÉMARCHE INCLUSIVE AVEC UNE ENTREPRISE ADAPTÉE

L'ENTREPRISE ADAPTÉE N'EST PAS SEULEMENT UN FOURNISSEUR DE SERVICES ET DE PRESTATIONS. ELLE EST ÉGALEMENT OUTILLÉE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LEURS PROJETS DE RECRUTEMENT.

En France, près de 800 entreprises adaptées font la preuve au quotidien qu'une organisation employant une majorité de salariés en situation de handicap peut être à la fois productive, performante et innovante.

Deux dispositifs déployés dans le cadre de la réforme des entreprises adaptées leur donnent aujourd'hui les moyens de mettre leurs savoir-faire inclusifs au service de tous les employeurs désireux de développer l'emploi des personnes handicapées.

## CDD TREMPLIN : UNE GARANTIE D'EMPLOYABILITÉ

Mis en place depuis 2019, ce contrat à durée à déterminée d'un genre nouveau

permet à une entreprise adaptée d'embaucher un demandeur d'emploi handicapé le temps de le préparer à accéder à l'emploi.

Durant cette période d'une durée de 4 mois reconductible jusqu'à 24 mois, la personne est accompagnée par l'entreprise adaptée dans un parcours de professionnalisation et de formation adapté à ses besoins. L'État assure — via l'Agefiph — les financements nécessaires à la formation, préqualifiante ou qualifiante. En contrepartie, l'entreprise adaptée s'engage sur un objectif de 30 % de sorties vers un emploi durable.

### Quels avantages pour un futur employeur ?

- Une entreprise ayant un projet de recrutement individuel ou collectif peut être associée à l'élaboration de la formation et accompagner l'entreprise adaptée dans la démarche.
- L'entreprise peut accueillir la personne handicapée à titre d'essai pendant la durée du CDD Tremplin dans le cadre d'une

convention de mise à disposition. Cette phase permet d'évaluer avec l'entreprise adaptée les éventuels besoins d'aménagement du poste de travail.

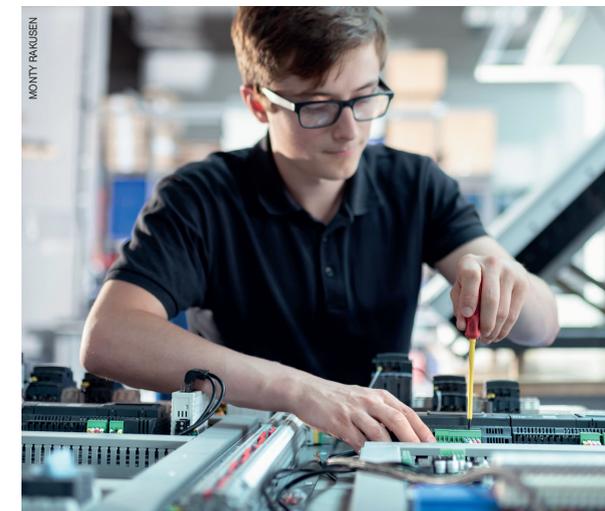
- À l'issue du CDD Tremplin, l'entreprise peut choisir d'embaucher la personne, désormais formée et opérationnelle.
- La personne handicapée et son nouvel employeur continuent à bénéficier d'un accompagnement dans la durée de la part de l'entreprise adaptée. Il permet de procéder à d'éventuels ajustements : formation, organisation ou adaptation du poste de travail.

## EATT : L'INTÉRIM AU SERVICE DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE

L'entreprise adaptée de travail temporaire (EATT) fonctionne comme une agence d'intérim ordinaire : elle sélectionne des candidats sur leur profil et leurs compétences et les positionne sur des missions proposées par des entreprises clientes.

Sa spécificité : elle cible exclusivement des personnes reconnues travailleurs handicapés.

L'EATT s'appuie sur le savoir-faire des entreprises adaptées concernant l'évaluation et la sélection des candidats, l'identification d'éventuels besoins d'aménagement et d'accompagnement. Comme pour le CDD Tremplin, l'État lui donne les moyens financiers de former les personnes avant, pendant et après les missions, moyennant un taux de 30 % de sorties vers un emploi durable.



Chaque mission permet à la personne de renforcer ses compétences et son employabilité tout en se maintenant dans une dynamique active.

### Quels avantages pour un futur employeur ?

- L'EATT présente des candidats déjà positionnés sur un projet professionnel et répondant aux exigences requises en termes de savoir-être et de compétences.
- Les besoins éventuels liés au handicap sont connus et clairement exposés avant la mission.
- Pendant la mission, l'EATT assure un suivi du candidat et de l'employeur.
- Chaque mission est l'opportunité pour l'entreprise d'identifier et de tester un possible candidat à l'embauche.

## Pour en savoir plus

L'Unea (Union nationale des entreprises adaptées) est le premier réseau représentatif des entreprises adaptées. Elle peut vous informer et vous conseiller sur la mise en œuvre du CDD Tremplin et les EATT.  
[www.unea.fr](http://www.unea.fr)

# PRÉVENTION ET MAINTIEN DANS L'EMPLOI : QUELLES OBLIGATIONS ?

IL EST DE LA RESPONSABILITÉ DE TOUT EMPLOYEUR DE PRÉSERVER LA SANTÉ DE SES COLLABORATEURS ET DE LEUR PROPOSER DES SOLUTIONS DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EN CAS D'INAPTITUDE.

## UNE DOUBLE RESPONSABILITÉ

- **Préservation de la santé et prévention des inaptitudes** : dans ces deux domaines, les actions curatives ne suffisent pas, l'employeur a une obligation de résultat. Il doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de ses collaborateurs et protéger leur santé physique et mentale.
- **Maintien dans l'emploi en cas d'inaptitude** : si une situation de handicap ou un problème de santé menace ou limite l'aptitude d'un collaborateur, l'employeur doit déployer les moyens nécessaires pour rechercher des solutions en vue d'assurer son maintien dans l'emploi.

## À savoir

La loi affirme le principe d'aménagement raisonnable : la solution de maintien dans emploi envisagée doit s'inscrire dans une logique de proportionnalité compte tenu des enjeux et des moyens dont dispose l'employeur.

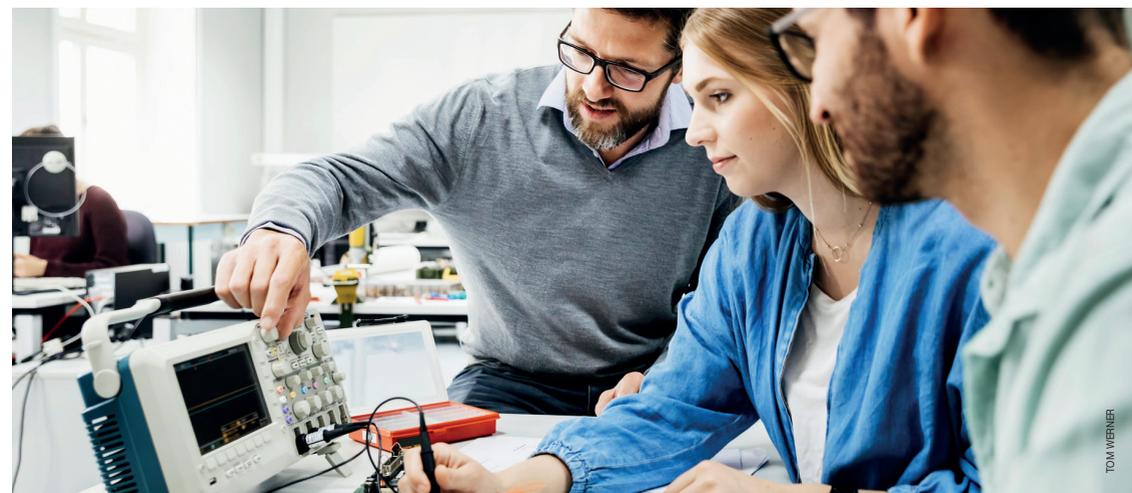
Seule une impossibilité avérée et justifiée autorise une rupture du contrat de travail pour raison d'inaptitude.

## QUELLES OBLIGATIONS EN CAS D'INAPTITUDE AU POSTE ?

Si l'état de santé physique ou mental du collaborateur est devenu incompatible avec le poste qu'il occupe, le médecin du travail prononce un avis d'inaptitude. Au préalable, il fait procéder à une étude du poste de travail afin d'identifier d'éventuels aménagements, adaptations ou transformations qui pourraient permettre d'assurer le maintien dans l'emploi.

Sur la base de ses préconisations, l'employeur à l'obligation d'étudier les solutions à mettre en œuvre :

- **pour compenser le handicap du collaborateur** via des moyens techniques, humains ou organisationnels lui permettant de continuer à réaliser ses tâches sans risque d'aggraver sa situation.



- **pour proposer un autre emploi à la personne** au sein de l'entreprise (ou du groupe) si aucune solution d'aménagement n'est envisageable. La proposition de reclassement doit correspondre aux capacités de la personne et être comparable à l'emploi précédemment occupé. Si besoin, des mesures d'aménagement et de formation peuvent accompagner cette démarche de reclassement

vail mais tout licenciement pour inaptitude doit être pleinement motivé.

L'employeur doit pouvoir justifier :

- de son impossibilité de proposer une solution de reclassement à la personne ;
- du refus du collaborateur d'accepter la solution proposée ;
- de l'avis du médecin du travail mentionnant expressément que tout maintien dans l'emploi serait gravement préjudiciable à sa santé ou que l'état de santé de la personne fait obstacle à tout reclassement dans un emploi (« inaptitude à tout poste »).

**À savoir** : certains employeurs font le choix de dépasser leurs obligations légales en accompagnant un collaborateur en situation d'inaptitude dans sa démarche de reclassement externe voire de création d'activité.

## Aides & prestations

Des nombreuses aides et prestations d'accompagnement sont proposées par l'Agefiph ([www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)) pour rechercher et mettre en œuvre des solutions de maintien dans l'emploi.

## QUE FAIRE SI AUCUNE SOLUTION N'EST TROUVÉE ?

L'absence de solution de maintien dans l'emploi ou de reclassement peut conduire à la rupture du contrat de tra-

# QUELS LEVIERS POUR AGIR CONTRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

LE STRESS PROFESSIONNEL ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX REPRÉSENTENT UN COÛT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE IMPORTANT. LA MEILLEURE PARADE POUR LES PRÉVENIR : DÉPLOYER UNE POLITIQUE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

## Quelles sont les causes des risques psychosociaux (RPS) ?

Le travail peut être un véritable facteur d'épanouissement personnel et de bien-être dès l'instant où il est réalisé dans des conditions garantissant, pour le salarié, un bon équilibre entre :

- le sens donné aux missions qui lui sont confiées (valeurs éthiques, qualité du travail) ;
- les moyens et l'autonomie accordés pour les réaliser ;
- la qualité de l'environnement et des relations de travail ;
- la qualité du management ;
- la reconnaissance accordées pour le travail accompli.

La logique de gestion de l'entreprise ne

prend pas toujours en compte ces différentes dimensions. Elle peut générer des situations de contradictions et de tensions dans le travail susceptibles de mettre en danger le salarié. Ce danger est désigné sous le terme générique de « risques psychosociaux » (RPS).

## Quelles conséquences pour la santé ?

Les RPS et le stress professionnel génèrent trois types d'effets sur la santé :

- **Les troubles psychiques** : ils se manifestent d'abord par un excès de fatigue, des troubles du sommeil, de l'anxiété, de la nervosité, de l'angoisse, et peuvent conduire à la dépression (visible ou non) dont les conséquences sont variées : addictions, désocialisation, désinsertion, ruptures familiales, suicides...
- **Les troubles musculo-squelettiques (TMS)**. Les TMS, qui affectent les muscles, les os et les ligaments, sont liées à des contraintes professionnelles répétitives



et à certaines positions du corps. Il est aujourd'hui établi que ces troubles physiques sont amplifiés et aggravés par le stress.

- **Les effets somatiques**. Les troubles psychiques entraînent également des manifestations organiques diverses. Ils touchent les systèmes cardiovasculaire, digestif, endocrinien, la peau, le système nerveux et peuvent être à l'origine d'allergies diverses. Des relations ont été établies entre le stress, les troubles du système immunitaire et même la survenue de cancers.

## Quelles pistes pour agir ?

Le principal levier d'action contre les RPS est la qualité de vie au travail, entendue comme un ensemble de mesures visant à réguler la relation des salariés au travail tout en garantissant la performance de l'entreprise.

Les pistes d'actions sont nombreuses :

- **Développer une organisation de travail cohérente** : juste répartition des charges, objectifs raisonnables, lutte contre les dysfonctionnements...
- **Favoriser l'autonomie et la participation** : accorder des marges de manœuvre aux salariés, les impliquer

dans l'organisation du travail, favoriser l'initiative et l'expression.

- **Éviter l'isolement** : cohésion d'équipe, coopération et pratiques d'entraide, soutien de la hiérarchie face aux difficultés, droit à l'erreur, accompagnement au changement.
- **Garantir la reconnaissance** : autonomie et reconnaissance de l'expertise des salariés, participation aux décisions, accès à la formation et montée en compétences, reconnaissance monétaire.
- **Donner du sens** : expliquer les objectifs, donner les moyens de réaliser un travail de qualité, respecter des valeurs des salariés.
- **Améliorer l'environnement de travail et les conditions d'emploi** : adaptation des espaces de travail, des moyens techniques, convivialité, conciliation vie privée/vie professionnelles, travail à distance...
- **Soutenir l'encadrement, former les managers** : dirigeants et encadrants jouent un rôle charnière dans le déploiement de la qualité de vie au travail. Ils doivent être formés aux enjeux et se voir accorder les moyens nécessaires.

**À savoir** : selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'ensemble des journées de travail perdues.

## À savoir

Tous les salariés, quel que soit leur position hiérarchique, leur genre, leur âge ou leur métier peuvent y être exposés à un moment donné de leur carrière.

# COMMENT AGIR FACE AUX MALADIES CHRONIQUES ÉVOLUTIVES ?

LES MALADIES CHRONIQUES ÉVOLUTIVES TOUCHENT UNE PART DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE DE LA POPULATION ACTIVE. POUR LES ENTREPRISES, ELLES POSENT DE NOMBREUSES QUESTIONS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI.

## Qu'entend-on par maladies chroniques évolutives ?

Une maladie chronique évolutive (MCE) est une maladie de longue durée, nécessitant une prise en charge sur plusieurs années. Elle est souvent associée à une invalidité et à la menace de complications graves.

Le champ des MCE recouvre des pathologies très diverses telles que le diabète, la sclérose en plaque, le sida, certaines maladies mentales ou encore des altérations anatomiques et fonctionnelles (maladies cardio-vasculaires, polyarthrites rhumatoïdes...). Le cancer est assimilé aux MCE.

Ces maladies invalidantes sont généralement invisibles et présentent des caractéristiques communes :

- une limitation fonctionnelle des activités ou de la participation sociale ;
- une dépendance vis-à-vis d'un médicament, d'un régime, d'une assistance ;
- la nécessité de s'inscrire dans un parcours de soin médico-social.

## Pourquoi l'entreprise est-elle concernée ?

En France, 15 millions de personnes (soit 15 % de la population active) sont atteintes de maladies chroniques. 80 % ont un emploi au moment du diagnostic de la maladie.

Deux ans plus tard, une personne sur trois a perdu ou quitté son emploi, ou est en arrêt maladie.

Le vieillissement de la population active et la plus forte probabilité de contracter une maladie chronique avec l'âge ne font qu'accentuer le phénomène.

Les implications pour l'entreprise sont

## LES MALADIES CHRONIQUES ÉVOLUTIVES EN CHIFFRES



20 %

de la population française est atteinte de MCE



80 %

des MCE ont des effets invisibles



80 %

des personnes ont un emploi au moment du diagnostic



1/3

des personnes ne sont plus à leur poste 2 ans après le diagnostic



355 000

nouveaux cas de cancer sont diagnostiqués chaque année, soit deux fois plus qu'il y a 30 ans

nombreuses :

- au plan managérial : accompagnement des salariés concernés, gestion de l'absentéisme, répartition de la charge de travail, gestion des incompréhensions et des tensions dans les équipes ;
- au plan RH : gestion des restrictions d'aptitudes, licenciements pour inaptitudes ;
- au plan économique : impact sur la qualité du travail et sur la productivité.

## Comment l'entreprise peut-elle agir ?

Grâce aux progrès médicaux, de plus en plus de personnes atteintes de MCE continuent de travailler malgré la maladie. Pour l'entreprise, cette évolution s'accompagne donc d'un véritable enjeu en termes de maintien en emploi.

Pour agir efficacement, elle peut activer plusieurs leviers :

- engager une démarche de prévention ;
- communiquer pour rassurer les salariés

et faire sortir les MCE de l'invisibilité ;

- anticiper pour mieux réguler les problèmes d'absentéisme et d'inaptitude ;
- engager une stratégie d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail ;
- passer d'une démarche individuelle de maintien en emploi à une politique globale et cohérente, associant les principaux acteurs : DRH, service de santé au travail, management de proximité, partenaires sociaux.

**À savoir :** les MCE et la question du maintien dans l'emploi figurent au cœur de deux plans pluriannuels portés par l'État : le 3<sup>e</sup> Plan Cancer (2014-2019) et le 3<sup>e</sup> Plan Santé Travail (2016-2020).

**Pour en savoir plus**

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

[www.e-cancer.fr](http://www.e-cancer.fr)

[www.canceratwork.com](http://www.canceratwork.com)

## À savoir

Une personne atteinte d'une MCE peut bénéficier d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), accordée pour une durée de un à cinq ans. Celle-ci ouvre droit à des aides au titre du maintien dans l'emploi.

# MAINTIEN DANS L'EMPLOI : 5 RÉFLEXES À ADOPTER

RECHERCHER ET METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS  
POUR PRÉSERVER L'EMPLOI D'UN COLLABORATEUR CONFRONTÉ  
À UNE SITUATION DE HANDICAP NE S'IMPROVISE PAS.  
MIEUX VAUT S'Y PRÉPARER POUR ÉVITER LES IMPASSES.

## 1. Anticiper

Agir tôt en direction d'un salarié en difficulté permet de **réduire les risques de rupture et d'éviter les situations complexes**, souvent liées à l'urgence. Se donner du temps est essentiel pour analyser les situations, rechercher les solutions, obtenir des financements.

D'où l'intérêt pour l'entreprise de s'attacher à **prévenir les situations d'incapacité** et d'être attentives aux signes avant-coureurs : difficultés rencontrées par un collaborateur, absences répétées.

## 2. Accompagner

En cas d'arrêt de travail de longue durée, des actions de remobilisation précoces, de formation ou d'accompagnement spécialisé peuvent être proposées au salarié **avant même son retour dans l'entreprise**. Elles ont l'avantage de maintenir la personne dans une dynamique professionnelle et de donner des marges de manœuvre pour anticiper la reprise.

Ces actions sont prescrites par Cap emploi, le service de santé au travail ou encore la cellule de prévention de la désinsertion professionnelle de Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (Carsat).

Après un arrêt de travail pour maladie, le salarié peut reprendre le travail progressivement avec l'appui de l'Assurance maladie grâce au **temps partiel thérapeutique**.

### À savoir

L'association COMÈTE France ([www.cometefrance.com](http://www.cometefrance.com)) accompagne des personnes hospitalisées en Services de Soins, Suite et Réadaptation (SSR) suite à un accident, une maladie ou à son aggravation. Elle les aide pendant l'hospitalisation à préparer leur retour au travail voire à construire un projet professionnel compatible avec leur état de santé.



## 3. Analyser

Afin d'explorer les différentes solutions en vue d'un maintien dans l'emploi dans le contexte propre à l'entreprise (via, par exemple, l'intervention d'un ergonomiste), il est possible de solliciter une **Etude préalable à l'aménagement et à l'adaptation des situations de travail (EPAAST)**.

Si le collaborateur est confronté à des difficultés du fait de la nature particulière de son handicap (visuel, auditif, moteur, mental, psychique ou lié à des troubles cognitifs) une **Prestation d'appui spécifique (PAS)** peut aussi être mobilisée.

Ces aides, allouées par l'Agefiph ([www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)), sont prescrites par Cap emploi dès l'instant où le handicap de la personne est reconnu ou en cours de reconnaissance.

## 4. Adapter

L'adaptation d'un poste de travail à un handicap peut prendre différentes formes. Elle peut passer par :

- un **aménagement technique** (outillage

adapté, logiciel spécifique)

- un **accompagnement humain** (tutorat, interprétariat en langue de signes française...)
- une **redéfinition des tâches** et des missions.

Il existe là aussi des financements Agefiph pour la mise en œuvre de ces différentes solutions.

## 5. Former et réorienter

En cas d'impossibilité de maintien au poste, **la formation est un levier intéressant** pour aider la personne à se repositionner professionnellement au sein de l'entreprise ou, à défaut de solution, en externe.

En complément des dispositifs de droit commun, des aides spécifiques peuvent être proposées à tous les stades de la démarche (définition du projet, formation courte, formation en alternance...). Renseignez-vous auprès de Cap emploi, de l'Agefiph ou de l'Assurance maladie.

→ **La pluridisciplinarité est une règle d'or en matière de maintien dans l'emploi. La démarche est en effet à la croisée de nombreux enjeux : santé et situation sociale du salarié, enjeux économiques et managériaux, enjeux techniques et financiers, montage de dossiers administratifs. Cap emploi est un allié précieux en termes de conseil et de méthodologie.**

Pour trouver le bon contact : [annuaire.service-public.fr](http://annuaire.service-public.fr)

# COMMENT ABORDER LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SENIORS ?

MIEUX VAUT NE PAS ATTENDRE LES DERNIÈRES ANNÉES DE LA VIE PROFESSIONNELLE D'UN SALARIÉ POUR SE PRÉOCCUPER DE SON MAINTIEN EN EMPLOI. AGIR EN AMONT PERMET D'ÉLARGIR LES MARGES DE MANŒUVRE.

En raison de l'allongement de la vie professionnelle, la question du maintien en emploi des seniors est désormais une priorité. Elle fait l'objet d'une mobilisation importante de la part de l'Etat, des régions et des partenaires sociaux, et figure par ailleurs dans les obligations des employeurs à travers le déploiement d'accords d'entreprises et de plans d'action.

## Anticiper la fin de carrière

Faute d'anticipation dans la gestion des seniors et du fait, notamment, du cloisonnement des politiques RH et des démarches de prévention, beaucoup d'entreprises se retrouvent confrontées à des situations qui peuvent s'avérer coûteuses : inaptitudes médicales

traitées dans l'urgence, désengagement des salariés concernés, absentéisme... Sans compter les pertes de savoir-faire induites.

C'est pourtant tout au long de la vie professionnelle, et en particulier à partir de 45 ans, que se prépare l'emploi des seniors, à travers :

- l'adaptation des conditions de travail et la prise en compte du vieillissement dans le cadre des politiques de prévention et de santé au travail ;
- la prise en compte des souhaits d'évolution professionnelles des salariés ;
- la facilitation des mobilités et des transitions professionnelles favorables au maintien en emploi.

## Accompagner la fin de carrière

La valorisation de l'expérience et le développement des compétences, en particulier chez les personnes les moins qualifiées, sont des éléments-clés de la gestion des fins de carrière.

En matière de formation, il n'existe pas de mesures dédiées mais certains dispositifs peuvent s'avérer utiles :

- la reconversion ou promotion par l'alternance (Pro-A) ;
- la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- Le bilan de compétences ;
- L'Action de formation en situation de travail (Afest) pour se former sur son lieu de travail grâce à des mises en situation professionnelles.

Des aménagements à la carte peuvent par ailleurs être envisagés :

- la retraite progressive permet au salarié de percevoir une partie de ses pensions de retraite tout en conservant une activité à temps partiel ;
- le mécénat de compétences offre au collaborateur l'opportunité de valoriser son expérience et d'être utile en dehors de l'entreprise tout en participant à votre démarche RSE ;
- le travail à temps partagé donne la possibilité à la personne d'effectuer des missions pour plusieurs entreprises – souvent des PME – n'ayant pas les moyens d'employer un salarié à plein temps. Et pourquoi pas chez un sous-traitant ?

## Recruter un senior

Pour faire face à la pénurie de compé-

tences et de main d'œuvre dans certains secteurs, il peut être intéressant de se tourner vers des salariés seniors. Ils disposent des savoir-faire et des savoir-être que vous recherchez et aspirent à une stabilité professionnelle en attendant l'âge de la retraite.

## Chez les 60-64 ans,

un salarié sur trois est encore en activité à l'heure de la retraite.

Des aides et des dispositifs existent pour faciliter leur retour à l'emploi. Par exemple :

- l'aide de l'État pour toute embauche d'un demandeur d'emploi âgés de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation.
- le CDD senior, réservé aux plus de 57 ans et dont la durée maximale (renouvellement inclus) peut être portée à 36 mois.

**A noter :** les salariés seniors inscrits à Pôle emploi peuvent bénéficier de dispositifs comme les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) ou l'action de formation préalable au recrutement (AFPR).



## À savoir

Dans le cadre de la déclaration d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH), les travailleurs handicapés de 50 ans et plus sont affectés d'un coefficient de valorisation de 1,5 (au lieu de 1). Cette valorisation spécifique permet de réduire le montant final de votre contribution.

# MAINTIEN DANS L'EMPLOI : QUELS ACTEURS ?

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI MOBILISE TOUTE UNE CHAÎNE D'ACTEURS. ILS INTERVIENNENT DANS LA DURÉE, DE LA PRÉVENTION DES SITUATIONS D'INAPTITUDE À LA MISE EN ŒUVRE ET AU SUIVI D'UN PROJET DE MAINTIEN.

## PRÉVENIR PLUTÔT QUE GUÉRIR

La prévention et la détection des situations à risques constitue le premier levier à activer pour éviter les situations d'inaptitudes et conserver des marges de manœuvre en cas de difficulté. Plusieurs acteurs peuvent vous y aider :

- **Le Service de santé au travail (SST)** à travers le suivi individuel des salariés mais aussi via les actions sur le milieu de travail (AMT) axées sur la prévention des risques professionnels avec pour objectif de préserver la santé physique et mentale des travailleurs ;
- **Les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP)** agréés par la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) ;
- **Votre caisse de sécurité sociale (Carsat, MSA...)** qui propose notamment des interventions directes sur les lieux de travail et des actions collectives auprès des branches professionnelles ;

- **Votre caisse de retraite complémentaire et de prévoyance ;**

- **L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)** et son réseau régional (Aract) qui proposent de nombreuses formations et outils. ([www.anact.fr](http://www.anact.fr))

## DIAGNOSTIC DE SITUATION

**Le médecin du travail** effectue des examens médicaux dans le cadre des visites obligatoires mais aussi sur sollicitation du

## À savoir

La présence d'acteurs dédiés identifiés au sein de l'entreprise (médecin ou infirmière, référent handicap, chargé de prévention, représentant du personnel...) constitue un atout. Ils sont susceptibles d'apporter une écoute attentive et bienveillante à vos collaborateurs confrontés à des difficultés et facilitent le repérage des situations à risques.

collaborateur ou de l'employeur. S'il est amené à formuler des réserves sur l'aptitude de la personne à occuper son poste ou à constater son inaptitude, il procède (ou fait procéder) à une étude du poste de travail. L'objectif est d'identifier des pistes de maintien dans l'emploi du collaborateur en vue de formuler des préconisations pour :

- adapter ou réorganiser le poste de travail ;
- aménager le temps de travail ;
- envisager une évolution ou reconversion professionnelle.

## RECHERCHE ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTION

Les préconisations du médecin du travail constituent la base d'une réflexion mobilisant de nombreux acteurs internes et extérieurs à l'entreprise. Cette approche pluridisciplinaire est indispensable pour trouver une solution de maintien dans l'emploi qui soit à la fois durable et acceptable pour toutes les parties prenantes : salariés concerné, employeur, collectif de travail.

- **Les ressources internes de l'employeur** : ressources humaines, référent handicap, direction de la formation, service méthode (dans l'industrie), management de proximité...
- **Les intervenants extérieurs** : médecin du travail, service social, psychologue, ergonome...

**L'Assurance maladie** peut mobiliser sa



## cellule de Prévention de la désinsertion professionnelle (PDP).

Sa vocation est de maintenir la personne dans une dynamique professionnelle et de mettre en œuvre des dispositifs (comme l'essai encadré ou la reprise à temps partiel) qui faciliteront la reprise d'activité.

**Cap emploi**, dans le cadre de sa mission de maintien dans l'emploi, peut veuler conseiller, vous accompagner et mobiliser différents outils et aides financières proposés par l'**Agefiph**. La structure peut également assurer le suivi du salarié dans la durée.

## COMÈTE France

Cette association accompagne des personnes hospitalisées en Services de Soins, Suite et Réadaptation (SSR) suite à un accident, une maladie ou à son aggravation. Elle les aide pendant l'hospitalisation à préparer leur retour au travail voire à construire un projet professionnel compatible avec leur état de santé. [www.cometefrance.com](http://www.cometefrance.com)

# EMPLOI ET HANDICAP : LES SOLUTIONS DE L'AGEFIPH

L'AGEFIPH EST CHARGÉE DE SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DE PERSONNES HANDICAPÉES. POUR CELA, ELLE A DÉVELOPPÉ UNE EXPERTISE ET UN ENSEMBLE D'AIDES ET DE SERVICES OUVERTS AUX ENTREPRISES, AUX PERSONNES ET AUX ACTEURS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION.

## Un acteur central du handicap

Issue de la loi du 10 juillet 1987, qui a créé l'obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés (OETH), l'Agefiph\* soutient le développement de l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.

Son offre de services et d'aides financières s'adresse aux personnes handicapées et aux entreprises privées, quelle que soit leur taille.

## Une mission: répondre aux besoins

La mission de l'Agefiph, présente dans toutes les régions, est de favoriser l'insertion

et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé. Complémentaire aux politiques et dispositifs de droit commun, l'action de l'Agefiph se traduit par:

- la mise à disposition d'une offre de services et d'aides financières pour accompagner les entreprises pour inclure le handicap dans leur politique ressources humaines et mieux sécuriser le parcours professionnel des personnes handicapées en visant prioritairement à compenser le handicap dans l'emploi;
- l'animation de politiques visant à mobiliser les dispositifs de droit commun en

## À savoir

Pour toute question, l'Agefiph a mis en place un Numéro Vert 0800 11 10 09. (gratuit depuis un poste fixe). Le site Internet [agefiph.fr](http://agefiph.fr) détaille les services et aides financières de l'Agefiph et propose des témoignages, des ressources documentaires et un espace emploi pour mettre en relation candidats et recruteurs.



## L'AGEFIPH EN CHIFFRES (2021)

**553,4 M€**

d'euros collectés auprès des entreprises

**530,8 M€**

engagés (dont 9,8 M€ de mesures exceptionnelles) pour financer :

**156 000** aides financières et services apportés aux personnes et aux entreprises

**43,5 M€** pour les mesures de soutien Covid (2020 et 2021)

**agefiph**  
ouvrir l'emploi  
aux personnes handicapées

**2 707**

nouvelles entreprises accompagnées (conseil et accompagnement)

**5 800**

organismes de formation conseillés (accessibilité)

mais aussi :

**19 042** maintiens dans l'emploi accompagnés

**4 828** contrats en alternance aidés

**39 792** actions de formation soutenues

**3 823** créations d'activités aidées

direction des personnes handicapées et à articuler les actions des différents acteurs avec la conclusion de conventions et d'accords de partenariat.

## Des solutions pour les personnes handicapées

L'Agefiph accompagne les personnes handicapées et propose un ensemble des solutions pour:

- construire un projet professionnel ;
- rechercher un emploi ;
- conserver son emploi ;
- se former ;
- créer son entreprise.

## Des solutions pour les entreprises

L'Agefiph accompagne les entreprises et propose des solutions pour :

- inclure le handicap aux politiques ressources humaines ;
- recruter une personne handicapée ;
- maintenir dans l'emploi un salarié handicapé.

**À savoir :** afin de faciliter les échanges de bonnes pratiques, l'Agefiph anime un Réseau de référents handicap (RRH) ouvert à toutes les entreprises.

Contact : [entreprises@agefiph.asso.fr](mailto:entreprises@agefiph.asso.fr)

## Une offre complète et personnalisée

Les aides financières attribuées aux personnes handicapées et aux entreprises sont déterminées en fonction des projets. Elles peuvent couvrir tout ou partie des dépenses liées à la compensation du handicap dans l'emploi ou intervenir, par exemple, en cofinancement d'un projet de formation ou d'une démarche d'alternance.

Certaines aides nécessitent un accompagnement pour analyser la situation de travail ; d'autres peuvent être sollicitées directement auprès de l'Agefiph.

\* Agefiph : association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

# COMMENT PRÉPARER LA SIGNATURE D'UN ACCORD SUR LE HANDICAP ?

CONCLURE UN ACCORD HANDICAP PERMET À L'ENTREPRISE DE CONSTRUIRE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX UNE POLITIQUE STRUCTURÉE ET DURABLE SUR LE SUJET. À CONDITION DE NE PAS BRÛLER LES ÉTAPES.

## Quels prérequis pour envisager un accord ?

La signature d'un accord sur l'emploi des personnes handicapées suppose un certain degré de maturité de l'entreprise sur le sujet.

### Elle doit pouvoir s'appuyer sur :

- une volonté forte et éclairée de la direction qui va impulser la démarche ;
- des expériences réussies et des bonnes pratiques ;
- des personnes sensibilisées sur le sujet au sein des RH, du management et des instances représentatives du personnel. Un travail interne de communication et de sensibilisation aux enjeux d'une politique handicap constitue donc un préalable.

En amont de la démarche, les entreprises se dotent généralement d'une structure de pilotage de type mission handicap.

Certaines entreprises choisissent de signer une convention avec l'Agefiph (sur 2 ou 3 ans) pour engager les premières actions et se préparer un accord.

## Une première étape : l'état des lieux

La réalisation d'un état des lieux permet de mesurer le degré de maturité de l'entreprise sur le sujet, d'identifier les freins et les leviers de la politique à venir, et de définir les perspectives d'embauche et de maintien dans l'emploi.

Ce diagnostic conduit à l'élaboration de plusieurs scénarios. Ils constitueront la base du dialogue interne et permettront de définir les contours d'une politique adaptée à l'entreprise, à ses perspectives d'évolution et à sa culture.

## Quel contenu pour un accord agréé ?

Dans la perspective d'un agrément par les services de l'État, l'accord comporte obligatoirement :

- un plan d'embauche en milieu ordinaire ;
- un plan de maintien de maintien dans l'emploi.

Ces deux plans doivent être assortis d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

L'accord peut également prévoir des actions de formation, de sensibilisation, de pilotage et de suivi (dans la limite de 25 % du budget) et des partenariats avec le secteur de travail adapté et protégé et des travailleurs indépendants handicapés.

Sa durée est de 3 ans, renouvelables une fois (pour les accords signés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020).

Les négociateurs ont donc le choix de la durée de l'accord. En règle générale, elle est de trois années civiles.

## Pourquoi un agrément ?

L'agrément de l'accord par les services

de l'État (Direction générale du travail ou Direccte, selon le périmètre) permet à l'entreprise de s'exonérer de sa contribution pour la durée de l'accord.

Le montant de la contribution est ainsi internalisé.

Il constitue la base minimale du budget affecté à la réalisation des différents plans d'action programmés.

L'accord agréé fait l'objet d'un suivi et d'un bilan par l'administration qui s'assure de la réalisation des engagements pris.

Ce bilan peut conduire au reversement de sommes non utilisées et conditionne l'éventuel renouvellement de l'accord.

**À savoir :** un accord agréé peut être signé à l'échelle d'une entreprise, d'un groupe ou d'une branche professionnelle.

## Pour en savoir plus

[www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)



CONTRASTWERKSTATT

## À savoir

Les dépenses liées aux démarches préalables à la conclusion d'un premier accord peuvent être déduites de la contribution annuelle à l'Agefiph dans la limite de 10 % de cette dernière.

# COMPENSER LE HANDICAP

LA COMPENSATION DU HANDICAP EST L'UN DES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA LOI DU 11 FÉVRIER 2005. ELLE EST AU COEUR DE TOUTES LES ACTIONS ENGAGÉES PAR LES EMPLOYEURS POUR FAVORISER L'EMPLOI ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP.

Dans l'esprit du législateur, l'environnement social dans lequel nous évoluons n'est pas neutre. Il présente de nombreux obstacles à l'intégration des personnes en situation de handicap.

En vertu du droit à la compensation, il incombe donc à la collectivité d'intervenir pour atténuer ou lever ces obstacles de manière à permettre à la personne handicapée d'accéder à l'ensemble de ses droits.

Tous les aspects de la vie sont concernés (accès à la scolarité, aux soins, etc.), notamment l'insertion professionnelle.

## Comment s'applique le droit à compensation ?

L'illustration la plus courante du droit à la compensation est celle de la mise en accessibilité des lieux publics (ou du lieu de travail), via, par exemple, l'installation d'un plan incliné pour compenser une mobilité réduite.

Mais le droit à la compensation peut revêtir des formes très diverses, en particulier dans le domaine professionnel. Il peut se traduire par :

- un aménagement technique du poste de travail (par exemple, un logiciel grossissant pour compenser un handicap visuel) ;
- un aménagement organisationnel : par exemple, une répartition des tâches pour éviter certaines contraintes à un collaborateur en situation de handicap ;
- un aménagement d'horaires pour compenser une fatigabilité ou permettre des soins ;
- la mise en place, temporaire ou non, d'un accompagnement ou d'une mesure de tutorat ;
- un complément de formation pour

## À savoir

Le dialogue avec la personne en situation de handicap concernée reste le meilleur moyen de s'assurer de la pertinence d'un aménagement. Pour définir la solution la plus appropriée, l'échange peut associer plusieurs acteurs internes ou externes : la mission handicap, le manager direct, le médecin du travail...



comblent certains écarts de compétences liés à un parcours difficile.

## Le principe de compensation raisonnable

Dans le cadre de la mise en œuvre du droit à la compensation, la loi attend de l'employeur qu'il procède à des aménagements « raisonnables ». En d'autres termes, il doit mettre en place des mesures qui soient appropriées à la situation et aux besoins de la personne, sans pour autant représenter une charge disproportionnée, que ce soit en termes de coût ou de sollicitation du collectif de travail.

Le caractère raisonnable d'un aménagement s'apprécie par rapport à la taille et aux ressources financières de l'employeur et, éventuellement, en fonction

de la possibilité d'obtenir des aides pour le réaliser.

De nombreuses mesures financières peuvent être sollicitées par l'employeur et/ou par la personne handicapée au titre du droit à la compensation. Elles sont principalement dispensées par l'Agefiph pour le secteur privé et par le FIPHFP pour le secteur public.

**Important :** la compensation du handicap n'est ni un privilège ni un avantage. C'est un droit. Au sein d'une équipe, il est parfois nécessaire de le rappeler et de l'expliquer afin d'éviter les malentendus et les incompréhensions.

## Pour plus d'informations

[www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)  
[www.fiphfp.fr](http://www.fiphfp.fr)

# QUELLES MESURES POUR SOUTENIR LES AIDANTS FAMILIAUX ?

ENFANT EN SITUATION DE HANDICAP, PARENTS OU PROCHE EN PERTE D'AUTONOMIE... CES DERNIÈRES ANNÉES, DE NOMBREUSES MESURES ONT ÉTÉ MISES EN PLACE POUR AIDER LES SALARIÉS À MENER DE FRONT LEUR RÔLE D'AIDANT ET LEUR VIE PROFESSIONNELLE.

Entre 8 et 11 millions de personnes aident régulièrement leurs proches âgés, malades ou en situation de handicap. Pour répondre à leurs difficultés, différentes mesures de soutiens leur sont dédiées sous forme d'aides financières, de droits ou de congés spécifiques, d'avantages fiscaux...

## Des congés et des allocations spécifiques

- **Le congé de proche aidant** permet d'interrompre ou de réduire son activité professionnelle afin de s'occuper d'un membre de sa famille ou d'un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie d'une certaine gravité. Il ouvre droit à l'Allocation journalière du proche aidant (AJPA) dans la limite de 66 jours

pour l'ensemble de la carrière.

- **Le congé de solidarité familiale** permet d'assister, sous conditions, un proche en fin de vie. Il ouvre droit, pour une partie de sa durée, à l'allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie dans la limite de 21 jours à l'allocation journalière d'accompagnement d'un proche en fin de vie.

- **Le congé de présence parentale** permet de bénéficier d'une réserve de jours de congé utilisée par le salarié pour s'occuper d'un enfant à charge atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants. L'allocation journalière de présence parentale (AJPP) permet de disposer de 310 allocations journalières (journées ou demi-journées) sur une période maximale de trois ans

## Des aides financières

- **L'allocation d'éducation de l'enfant**



**handicapé (AEEH)** est destinée aux parents d'enfants en situation de handicap de moins de 20 ans pour faciliter l'accès aux soins et à l'éducation.

- **Certaines aides financières versées aux personnes en situation de handicap** peuvent servir à rémunérer ou à dédommager un proche aidant. C'est le cas de la Prestation de compensation du handicap (PCH), de l'Allocation aux adultes handicapés (AAH) et de l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA).

La personne aidée peut aussi demander à ce titre une majoration de sa pension d'invalidité pour tierce personne (MTP).

## Des avantages fiscaux

**Des déductions et des crédits d'impôts** sont réservés aux aidants pour compenser les dépenses liées par exemple :

- à l'accueil ou au maintien à domicile d'une personne âgée ou en situation de handicap ;
- à l'acquisition d'équipements spéciaux ;

- au versement de pensions alimentaires à un parent ;
- à la rémunération d'un salarié à domicile ou au recours à un service d'aide à domicile.

**Des exonérations des charges sociales** sont également prévues pour l'emploi d'une aide à domicile.

## Des droits spécifiques

- **L'affiliation gratuite à l'assurance vieillesse** permet à l'aidant familial de valider des trimestres pour sa retraite sans qu'il ait besoin de verser des cotisations auprès de sa caisse de retraite.

- **Un droit au chômage** peut être acquis par l'aidant familial qui n'était pas salarié avant de s'occuper d'un proche s'il a établi un contrat de travail avec la personne aidée.

## Les employeurs s'engagent

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre en compte la situation des salariés aidants dans le cadre d'accords collectifs ou de conventions à travers notamment :

- des mesures d'aménagement du temps de travail et une flexibilité horaire ;
- des aides financières ponctuelles ou permanentes ;
- le don de congés ;
- une offre d'accompagnement psychosocial. demande ait été faite avant échéance.

## À savoir

La carte d'invalidité réserve certains avantages aux personnes qui en bénéficient mais aussi, lors de déplacements, au proche aidant qui les accompagne.

ENSEMBLE,  
ŒUVRONS POUR  
**UNE ENTREPRISE  
INCLUSIVE**

---

Ce kit de sensibilisation  
a été réalisé par  
Les Echos-Le Parisien Événements,  
organisateur d'Inclusiv'Day

