

n° 2004-0218-01

décembre 2005

## Audit sur le développement de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés au sein du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer

# CONSEIL GENERAL DES PONTS ET CHAUSSEES

Rapport n° 2004-0218-01

## Audit sur le développement de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés au sein du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer

**Alain LHOSTIS**  
Inspecteur général de l'équipement

### **Destinataire**

La Directrice générale du personnel et de l'administration



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

---

## note à l'attention de

Madame Hélène JACQUOT-GUIMBAL  
Directrice générale du personnel et de l'administration

ministère  
des Transports,  
de l'Équipement,  
du Tourisme  
et de la Mer



Conseil général  
des Ponts  
et Chaussées  
Le Vice-Président

La Défense, le 28 DEC. 2005

**Objet :** Rapport n° 2004-0218-01  
Audit sur le développement de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés  
au sein du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer

Je vous adresse, ci-joint, le rapport que vous avez souhaité sur le développement de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés au sein de notre ministère présenté par Alain Lhostis, inspecteur général de l'Équipement.

Entre votre commande et le début de la mission, le contexte a évolué significativement. En effet, le Président de la République a retenu comme un des quatre chantiers prioritaires de son mandat, la place des personnes handicapées dans la société française et l'adoption de la loi du 11 février 2005 a fixé, notamment dans le domaine de l'emploi, de nouvelles obligations à l'ensemble des employeurs publics et privés.

Dans ces conditions, il est apparu préférable à l'auteur du rapport de rechercher des pistes concrètes d'amélioration, plutôt que de se livrer au recensement exhaustif des pratiques déjà mises en œuvre. La méthode a consisté à entendre les différents acteurs au niveau national (organisations syndicales et services de l'administration centrale) puis d'aller se rendre compte des bonnes pratiques à l'extérieur mais aussi à l'intérieur du ministère.

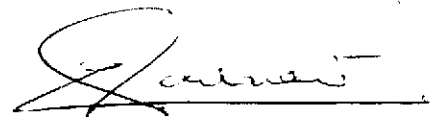
Cet échange d'expériences amène à proposer d'accompagner, au sein du ministère, un changement de culture dans le regard porté sur la personne handicapée et ses droits, en dépassant l'approche de la simple solidarité pour aboutir à la prise en compte de la diversité et de la richesse qui en découle.

Tour Pascal B  
92055 La Défense cedex  
téléphone :  
01 40 81 21 71  
télécopie :  
01 40 81 68 88  
courriel :  
alain.lhostis  
@equipement.gouv.fr

.../...

Cela conduit à un ensemble de propositions d'actions basées tout d'abord sur la recherche d'un consensus se traduisant par la signature d'un accord avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, débouchant sur un plan d'action quantitatif avec un échéancier précis. Ce dispositif devrait s'appuyer sur l'implication de l'encadrement et être suivi par une commission ad hoc d'évaluation, bénéficiant de l'assistance du Conseil général des ponts et chaussées. Il serait porté par une véritable campagne de mobilisation du ministère utilisant les moyens de communication comme le journal et le site Web.

Ce rapport me paraît communicable aux termes de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée et diffusable sur le site internet du ministère, sauf objection de votre part, d'ici deux mois.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claude Martinand', written over a horizontal line.

**Claude MARTINAND**

**Diffusion du rapport n° 2004-0218-01**

- la directrice générale du personnel et de l'administration	5 ex
- le secrétaire général du ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer	1 ex
- le chef de la mission stratégie (DAEI)	1 ex
- le ministre des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer M. Didier LALLEMENT, directeur du cabinet M. Paul LEMPEREUR, directeur adjoint de cabinet	3 ex
- le vice-président du CGPC	1 ex
- la présidente et la secrétaire de la 2 <sup>ème</sup> section du CGPC	2 ex
- les présidents et les secrétaires de section du CGPC	6 ex
- M. Alain LHOSTIS	1 ex
- archives du CGPC	1 ex

# **AUDIT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ET L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS AU SEIN DU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT, DES TRANSPORTS, DU TOURISME ET DE LA MER**

## **SOMMAIRE**

### **1. CONTEXTE**

### **2. METHODE**

### **3. RENCONTRES, AUDITIONS ET ENTRETIENS**

3.1. Entretien avec Madame Magali Mundler (à l'époque de l'entretien : adjointe au chef de bureau de l'action sociale et correspondante handicap ministérielle)

3.2. Réunion avec des services concernés de l'administration centrale

3.3. Auditions des Fédérations

3.3.1. Fédération FO équipement (11/05/2005)

3.3.2. Fédération CGT équipement (25/05/2005)

3.3.3. Fédération CFDT équipement (27/05/2005)

3.4. Entretiens avec les responsables du recrutement des personnes handicapées de trois entreprises publiques

3.4.1. Entretien avec la mission d'insertion des personnels handicapés au sein d'EDF (20/07/2005)

3.4.2. Entretien avec les responsables du projet national handicap du groupe La Poste (28/09/2005)

3.4.3. Entretien avec la directrice générale adjointe de la RATP (07/09/2005)

3.4.4. Entretien avec deux secrétaires généraux de DDE

### **4. RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS D' ACTIONS**

### **5. ANNEXES**

## 1. CONTEXTE

La réunion du Comité Technique Paritaire Ministériel (CTPM) du **21 novembre 2003** a examiné le bilan de la mise en oeuvre du plan triennal de développement de l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés au sein du ministère.

Le constat s'est dégagé unanimement sur les retards dans la concrétisation de cette politique.

Le vice-président du Conseil général des ponts et chaussées qui présidait cette réunion a proposé le concours d'inspecteurs généraux pour mener un audit à ce sujet.

Par courrier en date du **26 mars 2004** (cf. annexes), le directeur du personnel des services et de la modernisation, lui demandait de désigner des membres du CGPC pour cette mission.

Le **6 octobre 2004**, le vice-président du Conseil général des ponts et chaussées, me confiait cette mission enregistrée sous le numéro 2004-0218-01.

Le **18 novembre 2004**, les objectifs et les champs d'investigation de la mission ont été précisés par note de la sous-directrice du travail et des affaires sociales à la DPSM, en accord avec le directeur adjoint de la DPSM (cf. annexe). Celle-ci devait désormais analyser les démarches entreprises dans d'autres ministères et entreprises publiques, évaluer en administration centrale et dans les services déconcentrés les actions les plus pertinentes déjà entreprises, examiner les divers aspects du processus de recrutement de l'administration.

Ce rappel de dates permet de constater qu'il s'est passé un an entre la décision d'engager une mission à ce sujet et la possibilité de son démarrage. Ce constat n'est peut-être pas étranger aux difficultés que rencontre le ministère, comme nombre d'autres, pour faire de cette question un axe constitutif de la politique de ressources humaines.

Pourtant, le **chantier présidentiel** lancé en **2002** pour la réforme du droit des personnes handicapées, aurait dû conduire à un engagement dans une action plus volontariste.

Le début la mission a coïncidé avec le déroulement du débat parlementaire qui aboutira à **l'adoption de la loi n° 2005-100 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées** (JO n° 36 du 12 février 2005- p. 2353 et suivantes).

L'adoption de cette loi avait été précédée le **18 janvier 2005** par le **décret n° 2005-38** modifiant le décret n° 95-979 du 25 août 1995 d'application de l'article 27 de la loi n° 8-16 du 11 janvier 1984 modifié, relatif à certaines modalités de recrutement des handicapés dans la fonction publique de l'État (JO du 20 janvier 2005- p. 998).

Le **11 mai 2005**, la sous directrice du travail et des affaires sociales dans une note à l'attention de l'ensemble des sous-directeurs des chefs de bureau du ministère (cf. annexes), précisait les nouvelles dispositions résultant de ces deux textes et leurs effets sur le recrutement et l'insertion des personnes handicapées d'une part et sur les mesures d'accessibilité concernant les locaux d'autre part.

Il apparaît qu'il s'agit moins d'examiner l'adaptation de dispositifs administratifs dont la pertinence n'est pas en cause, mais de mesurer que leur efficacité ne peut se concrétiser entièrement, faute d'un engagement pérenne, clairement affirmé, au plus haut niveau de notre ministère. Les différentes rencontres effectuées dans le cadre de cette mission, que ce soit à l'interne du ministère ou avec les personnes en charge de ces questions dans plusieurs entreprises publiques, confirmeront cette approche de la nécessité de définir un plan d'action précis avec des échéances datées et faisant l'objet d'évaluations régulières sous l'égide, soit du ministre, soit du secrétaire général du ministère, soit du DGPA.

## **2. MÉTHODE**

Après une première rencontre avec la sous directrice du travail et des affaires sociales à la DPSM pour affiner la mission (cf. ci-dessus), une suite d'entretiens individuels ou en groupe a été programmée. Ainsi ont été entendues : la responsable de cette action à la DPSM, puis plusieurs personnes en charge de ces questions au sein de l'administration centrale ; enfin ont été auditionnées chacune des trois fédérations syndicales représentatives au sein du ministère. Ensuite se sont tenues des rencontres avec le ou la principale responsable de l'intégration des salariés handicapés au sein de trois grandes entreprises publiques : RATP, La Poste, EDF-GDF. Ces auditions s'achevant par celles de deux secrétaires généraux de DDE choisis pour l'intérêt de leur démarche dans ce domaine.

Il a été proposé aux trois fédérations qu'elles désignent un de leurs représentants pour venir assister aux auditions des responsables des politiques d'intégration des travailleurs handicapés dans ces entreprises publiques. Elles ont donné, à ce moment-là, un accord de principe. Il a semblé en effet approprié de leur ouvrir la possibilité d'entendre exposer des démarches différentes, dans une position d'observateur au lieu de celle, habituelle, de négociateur et de bénéficiaire en direct de cette information. Les trois fédérations ont accepté cette proposition et dans la mesure du possible ont assisté à ces entretiens.

## **3. RENCONTRES, AUDITIONS ET ENTRETIENS**

### **3.1. Entretien avec Mme Magali Mundler (A l'époque de l'entretien : Adjointe au chef de bureau de l'action sociale et correspondante handicap ministérielle)**

Mme Mundler fait preuve d'une excellente maîtrise technique du dossier et surtout d'un fort engagement personnel pour une mission où l'investissement humain est indispensable.

Elle insiste particulièrement sur certaines difficultés récurrentes :

- ✓ Tout d'abord, le fait qu'il n'y ait pas de sanction en cas de non-réalisation des objectifs alors que la circulaire le prévoit ;
- ✓ Le recrutement étant une opération de ressources humaines, ce sont les secrétaires généraux qui dans les DDE sont en charge des embauches et/ou des reclassements des personnes handicapées. Bien souvent, ils sont seuls à en décider. Ceci explique les grandes différences constatées dans les services déconcentrés ;
- ✓ Le recrutement de la personne handicapée à partir de sa reconnaissance par la COTOREP est bien sûr la condition sine qua non, mais l'intégration définitive ne se fait qu'au bout d'un an au travers d'un concours dont le résultat ne saurait être garanti. Le problème posé par ceux qui échouent est particulièrement délicat à assumer ;



- ✓ La vision de la personne handicapée reste marquée par des clichés : handicap égal absence de compétences. De ce fait, il y a un frein à recruter des handicapés très diplômés ;
- ✓ L'enveloppe LFI en provenance du fonds interministériel du handicap (FIH) n'est jamais dépensée entièrement. De plus, on constate des gels ou reports fréquents de crédits en cours d'exercice ;
- ✓ Au ministère de l'Équipement, une seule personne assume l'ensemble de cette mission. D'autres ministères : l'Intérieur, les Finances et la Défense semblent bénéficier de moyens humains nettement plus significatifs.

### **3.2. Réunion avec des services concernés de l'administration centrale**

Cette réunion a démontré qu'au-delà d'une bonne volonté manifestée par les participants, la préoccupation d'embauche de travailleurs handicapés n'était pas considérée par les services comme une priorité.

Les participants évoquent un isolement et un manque de soutien de l'encadrement sur cette question « *il n'y a pas une volonté forte de l'encadrement au-delà d'un consensus sur l'intérêt de le faire* ». Ils regrettent le peu d'emploi d'outils à leur disposition, comme OMESPER pour aider à repérer les personnes présentant un handicap. Certains soulignent l'importance d'un travail en lien avec la médecine de prévention. Concernant les personnels de sécurité dans les transports maritimes et terrestres, les conditions d'embauche, notamment médicales, révèlent au moment du recrutement les handicaps éventuels. L'ENIM fait un effort tout particulier pour veiller au recrutement de personnes handicapées sans doute parce que sa mission l'amène à examiner un certain nombre de dossiers de reclassement<sup>1</sup>. Il apparaît une différence entre les différentes catégories de fonctionnaires. Si pour les agents de catégorie C le recrutement est plutôt bon, il est moyen chez les B et marque nettement le pas chez les A<sup>2</sup>. Il est souligné également la multiplicité des services à mettre en action pour recruter une personne handicapée, qui pourrait entraîner une certaine déresponsabilisation. Autre difficulté, la fonction publique d'État incite à la mobilité, ce qui n'est évidemment pas le cas dans la fonction publique territoriale qui en fait donc une concurrente forte pour le recrutement de personnes handicapées.

Diverses propositions ou suggestions spontanées sont faites au cours de la réunion telles : désigner une personne ressource, avoir un référentiel emploi avec une description d'activité, proposer (avec le statut COTOREP) la possibilité d'une promotion sur place, considérer que l'accueil d'un travailleur handicapé est un problème collectif et en tenir compte dans l'organisation du groupe de travail.

### **3.3. Auditions des Fédérations**

Celles-ci ont souhaité être entendues séparément.

#### **3.3.1. Fédération FO équipement (11/05/2005)**

La fédération a l'impression d'une non-appropriation par les chefs de services des obligations dans ce domaine de recrutement.

---

<sup>1</sup> au vu des chiffres indiqués au 31.12.2004 par l'ENIM, le taux d'emploi de cette structure est de 4,2 %.

<sup>2</sup> 6 % des travailleurs handicapés dans la FPE sont des catégories A, alors que les catégories A représentent 50 % de la FPE.

Il y a pour elle de nombreux obstacles, notamment le contexte général de réduction des effectifs et le sentiment que de tels recrutements constitueraient une charge supplémentaire.

Par ailleurs, il faudrait se mettre d'accord sur un mode de comptage admis par tous. Il est vrai qu'il peut y avoir sous-évaluation du nombre réel de personnes handicapées à recruter, dans la mesure où un certain nombre d'entre elles passent des concours normaux et où d'autres, après leur titularisation, ne souhaitent plus être identifiées comme telles. Toutefois, il faudrait « *garder la mémoire et donc trouver un mode de suivi* ». Cette fédération regrette que les emplois réservés aux militaires non handicapés soit comptabilisés.

La loi qui prévoit dorénavant une sanction budgétaire pour les services de l'État peut se révéler à double tranchant. En effet, certains peuvent y voir une facilité de s'exonérer du recrutement de personnes handicapées. Il en est de même pour l'appel au marché des CAT.

Les attentes de la fédération FO se déclinent sur les items suivants :

- ✓ souhait d'embauches effectives,
- ✓ moyens d'aménagement physique des postes,
- ✓ admettre que la productivité puisse être différente,
- ✓ veiller à ne pas avoir une vision restrictive de la loi avec des postes qui seraient trop ciblés sur des missions restreintes sans possibilités de diversification,
- ✓ besoin d'affiner la comptabilisation,
- ✓ prévoir une intégration qui ne soit pas à un niveau inférieur à celui de la 1<sup>ère</sup> année d'embauche,
- ✓ veiller aux aménagements accessibilité, trop souvent insuffisants ou absents, « *ne pas faire entrer par la porte de service* »,
- ✓ communiquer sur ce que nous faisons. Cela a valeur d'exemple,
- ✓ au moment de la publication des concours, souligner dans l'affichage, les possibilités de recrutement de personnes handicapées,
- ✓ organiser le recrutement direct,
- ✓ individualiser la fonction "suivi" au travers d'une personne ressource ou d'une commission.

Pour sa part, la fédération FO Equipement a désigné un « *monsieur social* » en son sein, dont l'une des missions essentielles est la diffusion de l'information, les CLAS étant un bon relais.

### **3.3.2. Fédération CGT équipement (25/05/2005)**

Cette fédération présente son point de vue en cinq chapitres :

- ✓ connaissance du bilan,
- ✓ recrutement,
- ✓ reclassement,
- ✓ droits des personnes handicapées,
- ✓ droit de regard des organisations syndicales.

En introduction, même si le représentant constate des avancées avec la loi du 11 février 2005, il relève pour sa part certaines insuffisances (La loi étant votée, ces remarques tout en étant en elles-mêmes intéressantes, ne peuvent être prises en considération dans le cadre de cette mission). Il convient toutefois de relever une critique de fond, récurrente, sur une interprétation, selon la CGT, restrictive de la loi, réduite à l'atteinte d'un objectif quantitatif sanctionné financièrement s'il n'est pas atteint.

Concernant la **connaissance du bilan**, la CGT se plaint d'un manque de transparence et d'un retard à publier les chiffres pour l'année écoulée. Il est insisté à plusieurs reprises sur leur refus de voir figurer dans les statistiques, le recrutement au titre des emplois réservés d'anciens militaires non handicapés<sup>1</sup>.

Concernant le **recrutement**, il est rappelé l'opposition de cette fédération à l'embauche contractuelle qui favoriserait le « *clientélisme* » et une préférence par un examen à chaque niveau de grade, comme c'était le cas pour les emplois réservés.

Si la CGT milite pour un **reclassement** de qualité des fonctionnaires devenant handicapés les emplois proposés seraient mal adaptés et les bilans de compétences rarement effectués, il y a des pertes indemnitaires en raison de la référence au travail fait<sup>2</sup>. Elle souhaite que le flux d'embauches ne repose pas sur lui-même, qu'il soit ôté de la statistique et que le reclassement puisse s'effectuer, même en surnombre<sup>3</sup>.

Concernant les **droits des personnes handicapées**, il est souhaité que le déroulement de carrière de ceux-ci ne soit pas entravé, qu'il soit veillé aux possibilités d'accès à la formation professionnelle et, concernant les reclassements, que l'on ne se contente pas d'une formation « light ». Il est relevé qu' « *il n'est pas normal que ce soit quasiment toujours la personne handicapée qui soit obligée de réclamer les moyens de compenser son handicap* ». Cette fédération revient sur l'accessibilité des bâtiments qui n'est pas totalement réglée, loin de là, « *au sein d'un ministère en charge du contrôle de cette conformité* ».

Concernant le **droit de regard des organisations syndicales**, il est considéré que celui-ci n'est pas respecté. Pour illustrer cet état de fait, la fédération fait remarquer que si la circulaire précédente avait été élaborée en liaison avec le CCAS, il n'en a pas été de même pour celle du 11 mai 2005.

### 3.3.3. Fédération CFDT équipement (27/05/2005)

Cette fédération avait été la seule à donner un avis favorable au plan actuel. Elle déclare le regretter à cause des résultats. Il n'y a pas de bilan. Cela est dû au fait que l'on ne sait pas qui, au niveau des services, est responsable vraiment de cette question. Car, s'il y a un correspondant de niveau A dans un certain nombre de services, il n'y en a pas partout. Or, il y a besoin d'être aidé pour ce qui est des motivations. De plus, le service devrait pouvoir choisir l'agent recruté, ce qui devrait être facilité par le recrutement par contrat.

Au niveau de la centrale, il faudrait désigner une personne qui, non seulement suit le recrutement des personnes handicapées, mais suit également le parcours de celles qui sont recrutées.

---

<sup>1</sup> Cette prise en compte est fondée juridiquement sur l'article L 323-5 du code du travail.

<sup>2</sup> Notamment perte des rémunérations pour astreintes pour certains agents.

<sup>3</sup> Avec la LOLF, l'abandon de la notion d'effectifs autorisés au profit de la prise en compte des ETP et de la masse salariale permet une gestion plus souple des reclassements statutaires.

La commission prévue dans le plan ne s'est jamais réunie alors qu'il y a besoin de plus de suivi<sup>1</sup>.

Il faudrait distinguer trois catégories et bien différencier pour une bonne analyse, les travailleurs handicapés recrutés à l'externe de ceux issus des reclassements et enfin les dépenses consacrées à l'achat de prestations aux CAT.

On ignore quelles sont les promotions éventuelles des personnes handicapées recrutées. « *Ce que l'on sait, c'est que pour toute demande de mutation c'est la croix et la bannière* ».

Comme deux sous-directions TEC et AMT ont en charge cette question, il y aurait besoin d'une personne ressource dans chacune d'entre elles.

L'ENTPE devrait mieux songer à l'intégration dans la formation des travailleurs handicapés recrutés, et contribuer au recrutement par le biais des élèves.

Concernant le reclassement, cette fédération trouve que les services mettent longtemps à confectionner les dossiers pour les services gestionnaires. Le reclassement des non-titulaires ne se fait pas. Ils sont licenciés alors que ce droit leur a été reconnu par un arrêt du Conseil d'État du 2/10/2002.

### **3.4. Entretiens avec les responsables du recrutement des personnes handicapées de trois entreprises publiques**

#### **3.4.1. Entretien avec la mission d'insertion des personnels handicapés au sein d'EDF (20/07/2005)**

##### **Participants :**

- ✓ EDF : le directeur de la politique, le conseiller auprès du président directeur général, le responsable de la mission insertion des personnes handicapées.
- ✓ Ministère de l'équipement : Alain Lhostis, Pascal Zemour, Romain Vachon, les représentants des fédérations syndicales CGT et FO de l'Équipement.

##### **a) Cadre et objectifs généraux**

Le directeur du développement des ressources humaines rappelle que le groupe EDF regroupe 160 000 salariés dans le monde, dont 130 000 en France. La mobilisation d'EDF autour de la place à donner à la personne en situation de handicap s'appuie sur plusieurs leviers :

- ✓ l'implication personnelle et directe de l'actuel président d'EDF et de son prédécesseur auprès de l'encadrement de l'entreprise, la publication de messages forts auprès de l'ensemble des agents d'EDF notamment pour réaliser l'objectif de mises en accessibilité des 815 agences françaises avant le 31 décembre 2004 ;
- ✓ le suivi des accords de responsabilité sociale signés par EDF sera un des critères d'évaluation des managers ;
- ✓ la nomination d'un conseiller auprès du président en charge des questions de handicap, avec l'appui de la mission d'insertion des personnes handicapées ;
- ✓ la volonté permanente de mobiliser sur ce sujet l'ensemble des équipes de la gestion des ressources humaines pour insuffler un « *état d'esprit* ».

---

<sup>1</sup> Une instance de coordination au sein de l'ex DPSM était en effet déjà prévue dans le plan triennal 2002-2004.

Le conseiller du président ainsi que la mission assurent des déplacements réguliers en région. Il leur apparaît en effet que les échanges avec les clients et les agents de terrain sont nécessaires pour pointer les difficultés. De même, les acteurs de l'intégration des travailleurs handicapés amenés à se déplacer pourront conter ce que le conseiller appelle « *de belles histoires* ». Il souligne que l'ignorance est en effet source de peur et d'indifférence. Des opérations de mise en situation peuvent être organisées pour les équipes devant accueillir un travailleur handicapé<sup>1</sup>. Une campagne de communication interne dit « vis ta vie, partage mon handicap ».

L'intégration des personnes en situation de handicap est également mise au service de l'image de l'entreprise et du respect des valeurs partagées par l'ensemble des agents. Ces derniers sont très attachés à la mission de service public d'EDF et c'est un atout dans ce domaine particulier.

EDF souhaite construire une dynamique de groupe autour des valeurs de responsabilité sociale. C'est dans ce cadre qu'un accord sur la responsabilité sociale (incluant un volet intégration des travailleurs handicapés) a été conclu entre les directions des principales sociétés du groupe et les représentants des salariés venant de 11 pays.

L'image du groupe est également valorisée par la mise en avant du soutien apporté par EDF aux équipes de France handisport. Cet éclairage sur le handisport est aussi un moyen de changer le regard des agents sur le handicap.

La mission handicap dispose d'un espace de communication sur le site intranet de l'entreprise. Elle réalise également un quatre pages bimestriel.

## **b) Les accords sur l'emploi des travailleurs handicapés**

L'action d'EDF dans le domaine de l'intégration des personnes en situation de handicap est précisée par les accords pluriannuels signés entre la direction et les organisations syndicales. Les objectifs de recrutements de 400 travailleurs handicapés ont ainsi été dépassés sur les années 2002-2004, malgré une modération du recrutement général.

Outre des objectifs quantitatifs sur le recrutement, cet accord insiste également sur les actions à mettre en oeuvre pour assurer l'intégration des travailleurs handicapés (tutorat, formation, aménagement du poste de travail, etc.). EDF s'engage également dans un soutien au secteur protégé.

Les unités sont responsabilisées sur l'application de cet accord au niveau local. Des accords locaux sont conclus dans chacune d'entre elles mettant en oeuvre des orientations propres à chaque unité. Les managers ont intégré la priorité de la préparation des travailleurs handicapés au sein de l'entreprise. Le directeur évoque notamment l'influence de « *l'injonction paradoxale* » auprès des cadres de terrain : ils doivent concilier des directives de modération des coûts avec les exigences fixées par l'accord sur l'intégration des travailleurs handicapés.

Pour l'ensemble des représentants d'EDF participant à la réunion, les accords signés avec les organisations syndicales constituent des engagements forts sur lesquels EDF engage son crédit. L'entreprise a déjà une réflexion intégrant la problématique du rating social.

---

<sup>1</sup> La DDE 94 a organisé le 29 septembre une journée de sensibilisation de ses agents avec une matinée de débats. Des ateliers de mise en situation ont également mobilisé les agents en grand nombre.

Des comités de suivi (réunissant à minima direction, organisations syndicales, médecine du travail) se sont mis en place dans chaque unité et examinent au moins une fois par an les conditions d'application des accords locaux. Ces comités suivent les cas individuels et leurs conditions d'intégration.

Au niveau national, un comité paritaire de suivi se réunit trois fois par an.

Par ailleurs une cellule d'experts a été constituée au niveau national pour conseiller les unités dans les opérations d'adaptation de poste, plus spécifiquement dans le domaine de l'informatique.

### **c) les modalités d'intégration des travailleurs handicapés**

En ce qui concerne l'embauche, un cadre national est fixé par l'entreprise. L'exécution est ensuite laissée au niveau local. EDF s'appuie sur différents réseaux internes et externes. Les associations et notamment le réseau Cap emploi, sont sollicités directement ou via leur site Internet sur les postes à pourvoir. Les candidatures reçues à Paris sont transmises aux services intéressés. Les services disposent également d'un intranet où sont mises en ligne les candidatures notamment celles de travailleurs handicapés qui n'auraient pas été satisfaites dans une unité.

Au moment de l'embauche, la difficulté majeure réside dans la méconnaissance du handicap et des mesures nécessaires pour l'accueil du travailleur handicapé.

L'un des intervenants d'EDF rappelle qu'au Royaume Uni, un feuillet détachable sur le contrat d'embauche permet aux médecins du travail d'indiquer son avis au moment de celle-ci. Le rôle du médecin est alors bien dissocié de celui du manager.

Le conseiller du président souligne qu'une autre question doit faire l'objet d'une implication plus importante d'EDF, celle du maintien dans l'emploi des agents qui deviennent inaptes. 200 à 250 salariés sont concernés chaque année. Le médecin du travail doit jouer un rôle important d'alerte et de conseiller auprès du manager pour permettre à l'agent de conserver le lien avec l'entreprise. Il doit notamment préconiser des mesures nécessaires pour « *enlever la situation handicapante de l'agent* ».

D'une façon générale, le recrutement de travailleurs handicapés apparaît dans cette entreprise comme une vraie priorité portée par le plus haut niveau de direction et complètement intégrée au secteur des ressources humaines. Le second socle de cette politique repose sur un partenariat fort avec les organisations syndicales, traduit dans un accord largement consensuel. La communication sur la politique en matière d'intégration des travailleurs handicapés est abondante, régulière et de qualité.

### **3.4.2. Entretien avec les responsables du projet national handicap du groupe La Poste (28/09/2005)**

#### **Participants :**

- ✓ La Poste : le directeur du projet national handicap du groupe La Poste, la directrice adjointe du projet national handicap La Poste, la responsable gestion de l'inaptitude au sein du pôle hygiène sécurité et conditions de travail à la direction du courrier ;
- ✓ Ministère de l'Équipement : Alain Lhostis, Romain Vachon, le représentant de la fédération FO.

Le directeur du projet rappelle que le groupe La Poste représente un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros, regroupe 306 000 agents dont 200 000 sont des fonctionnaires d'État et qu'en plus de La Poste, existent deux filiales Médiapost et Chronopost. Les salariés sont groupés dans quatre grands « métiers » : le courrier (170 000 personnes), les colis, la banque et la poste grand public (guichets).

Le plan d'action handicap du groupe La Poste porte sur les années 2004-2007. Il comporte un volet clients. Il porte sur une mise en accessibilité immobilière, numérique et l'action dans les services. Il est validé en comité exécutif de l'entreprise où il fait l'objet d'un reporting semestriel.

Le présent accord est le troisième de ce type, il a été signé le 28/04/04. Compte tenu du statut de l'entreprise et du nombre important de fonctionnaires qu'elle comprend, il n'est pas éligible à la reconnaissance d'accord d'entreprise. Quatre organisations syndicales ont signé. Les deux plus importantes CGT et SUD ne l'ont pas fait, même si elles n'étaient pas opposées à son contenu.

Le directeur tient à souligner que « nous avons dépassé la démarche sociale », pour en faire un élément constitutif de la politique des ressources humaines.

Il est relevé que l'ensemble des financements vient de La Poste, car elle n'est pas éligible à ceux de l'AGEFIPH.

La Poste recense 14 600 salariés handicapés soit 4,77 %<sup>1</sup>, y compris les achats de prestations au secteur protégé évalués à 600 équivalents temps plein. Concernant les inaptés qui sont des fonctionnaires d'État, la volonté est de rechercher le maintien dans l'emploi.

**L'accord social** s'appuie sur des valeurs fortes, telle l'impossibilité de toute discrimination, le développement d'une culture d'intégration au sein de l'entreprise. Il intègre la gestion de l'inaptitude, le constat de la disparition des métiers peu qualifiés et pénibles et le travail avec le secteur protégé. Il prévoit entre autres, la réunion d'une commission de négociation une fois par an, présidée par le directeur général. Celle-ci fait le bilan et débat sur des objectifs quantifiés. Dans les structures sociales par métier, une fois par an, cette question du recrutement des travailleurs handicapés est examinée dans une commission du dialogue social (ce n'est pas là un lieu de négociation, mais de rencontre sociale). L'accord social fixe une obligation de recrutement de 450 travailleurs handicapés COTOREP sur la période de 2004-2007. L'objectif est bien d'atteindre les 6 %, mais progressivement. Il s'agit bien en effet d'un recrutement sur compétences et il ne saurait y avoir de compromission à ce sujet, le médecin étant lui, le seul juge de l'aptitude. Il est également prévu d'acheter plus chaque année dans le secteur protégé, sur la base de l'année 2003. La formation des acteurs (ressources humaines, hiérarchie, assistants sociaux) aux représentations du handicap est également un volet de cet accord. Un autre volet est celui du respect de l'accessibilité du bâti. Il est aussi prévu que concernant le maintien dans l'emploi, des moyens spécifiques seront engagés. Enfin, une attention soutenue est portée à la prévention des risques professionnels. **A noter que l'accord est édité sous forme de brochure, imprimée en caractères de format ordinaire, en gros caractères lisibles par les malvoyants et en braille.**

---

<sup>1</sup>La Poste est donc concernée par la mise en place du FIPH et le paiement de la contribution financière pour non respect des 6%.

La direction du Projet National Handicap, apporte une aide aux services par la mise à disposition d'outils. Par exemple :

- ✓ en matière d'accessibilité, pour établir un diagnostic, en éditant un référentiel pour la construction, en organisant la formation de 120 personnes de la filière immobilière ;
- ✓ dans le domaine de la formation au recrutement sur le thème de la dédramatisation ;
- ✓ dans le domaine de la formation à l'insertion et au maintien dans l'emploi, par la possibilité pour le manager de s'appuyer sur un réseau ;
- ✓ dans l'adaptation des postes de travail, par la réalisation d'un accord-cadre d'achat au travers d'une consultation européenne pour des équipements adaptés fournissant un référencement de fournisseurs ;
- ✓ pour le travail avec le secteur protégé, enregistrement dans la base des fournisseurs des entreprises de ce secteur (près de 2 000).

Un éclairage est également donné sur la gestion de l'inaptitude. La direction de La Poste considère que le bilan dans le secteur courrier en matière d'accidents du travail n'est pas acceptable (accidents de la route, troubles musculo-squelettiques). Une attention toute particulière est donc portée à la prévention avec une insistance sur le rôle des managers. Des conventions sont établies au niveau décentralisé dans ce domaine et des partages d'expériences sont organisés.

Des actions interentreprises sont menées, notamment avec Air France et la SNCF.

L'implication des responsables au plus haut niveau est totale et les managers rendent des comptes sur la réalisation des objectifs du plan.

**La structure de pilotage** est positionnée auprès du directeur général. C'est une petite structure de projet comprenant cinq personnes. Elle est à moyen terme destinée à disparaître progressivement « *bio dégradable* », au fur et à mesure de l'intégration dans la culture de l'entreprise de la préoccupation permanente de la place des travailleurs handicapés. C'est une structure de projet et non une structure opérationnelle. Il n'y a pas de déclinaison de M. ou Mme handicap dans les métiers. Il n'y a pas de budget transversal, les financements sont dégagés dans chaque métier. Le directeur du projet national handicap est directement rattaché au directeur général. Il était auparavant directeur financier du courrier.

### **3.4.3. Entretien avec la directrice générale adjointe de la RATP (07/09/2005)**

#### **Participants :**

- ✓ RATP : la directrice générale adjointe, 2 cadres
- ✓ Le ministère de l'Équipement : Alain Lhostis, Romain Vachon

La politique de l'entreprise dans ce domaine s'appuie essentiellement sur un **accord signé par l'ensemble des organisations syndicales**. La directrice générale adjointe souligne que pour elle, ce thème fait l'objet d'une convergence objective de l'ensemble des partenaires sociaux. Cet accord a déjà été renouvelé trois fois, le quatrième porte sur la période de 2004-2007.

Le protocole est financé à hauteur de 800 000 €. Il porte sur plusieurs grands types d'actions :

- ✓ **le recrutement**, avec un objectif minimum de 120 personnes handicapées sur quatre ans (le recrutement total de l'entreprise sur la période devrait être de 1 500 personnes) ;



- ✓ **le plan d'insertion**, qui comprend les volets information et sensibilisation, l'accueil aux postes de travail, l'aménagement du poste de travail, le parcours professionnel ;
- ✓ **les plans de formation et d'adaptation aux mutations technologiques** ;
- ✓ **le plan de maintien dans l'entreprise** ;
- ✓ **les mesures financières en faveur des agents handicapés de la RATP**, telles les aides pour l'acquisition ou le remplacement de matériel de vie : acquisition du matériel indispensable au déplacement, aménagement d'un véhicule, obtention du permis de conduire, remboursement de la location d'un parking, aménagement de domicile, remboursement de certains frais de déplacement ;
- ✓ **le partenariat avec « le secteur protégé »** au travers de travaux confiés au centre d'aide par le travail et aux ateliers protégés ;
- ✓ **l'organisation** de cette politique s'articule autour de trois structures : l'entité d'insertion, le réseau des correspondants d'insertion, la commission de coordination.

Pour **le recrutement**, une étroite collaboration avec le milieu associatif, notamment Handipass, permet d'examiner d'assez nombreuses candidatures de personnes handicapées. Une étude sur plus de 4 700 candidatures de conducteurs de bus qui a abouti au recrutement de 500 personnes fait apparaître 45 candidatures de personnes handicapées dont 5 ont été recrutées. Cet exemple, certes limité, ne fait pas apparaître de différence sensible en pourcentage pour le recrutement de travailleurs handicapés au regard du nombre de candidatures.

Si le recrutement est centralisé, la décision ultime d'acceptation est prise par le responsable local. A noter la présence par département d'un correspondant insertion qui veille à l'accompagnement des nouveaux embauchés. La médecine du travail est associée au processus d'embauche.

#### **3.4.4. Entretien avec deux secrétaires généraux de DDE**

##### **a) Rencontre avec Mme Boubet, secrétaire générale de la DDE de Saône-et-Loire (05/10/2005)**

La secrétaire générale souligne d'emblée, que l'on peut voir un certain parallélisme entre le traitement de l'intégration des personnes handicapées et la parité.

Elle affirme que le premier préalable est une volonté politique forte au plus haut niveau de la structure. Dès son arrivée en mai 2002, le directeur en a fait un objectif majeur de la politique de recrutement<sup>1</sup>. Il a annoncé que, dès cette année-là il faudrait effectuer au moins un recrutement de personne handicapée. Depuis, la mobilisation de l'équipe de direction a permis que, compte tenu de tous les paramètres à prendre en compte, le taux de 6 % soit quasiment atteint.

---

<sup>1</sup> Le directeur était déjà sensibilisé et mobilisé sur cette question au sein de son poste précédent en tant que chargé de mission de résorption de vacances au sein de l'ex-DPSM.

Pour elle, le deuxième préalable est qu'afin de pouvoir recruter des personnes handicapées, il faut continuer à recruter des fonctionnaires. Il est évident que pour une DDE étant déjà en sureffectif, une baisse du recrutement due à deux facteurs : la baisse des effectifs du ministère et les départs en retraite retardés d'un, deux ou trois ans suite à la réforme allongeant la durée des années de cotisations, ce qui a été possible ces trois dernières années sera beaucoup plus difficile à réaliser pour les deux ou trois ans à venir.

Pour en revenir à la méthode qui a permis de changer la donne en la matière au sein de la DDE, contact a été pris dès 2003 avec une association s'occupant des travailleurs handicapés Handisertion qui tient trois agences en Saône-et-Loire. La DDE s'est également rapprochée de la COTOREP et de l'ANPE. Une particularité faisait que le manque d'attractivité du département laissait des postes non pourvus. Il s'agissait de trois postes de fonctionnaires catégorie B administratif. Les postes ont été republiés en précisant qu'ils étaient ouverts aux personnes handicapées. L'association Handisertion a joué un grand rôle pour collecter des candidatures et procéder à un examen préalable des dossiers en fonction des postes à pourvoir.

Il a été décidé de constituer un jury composé de la secrétaire générale, de l'assistante sociale, du médecin de prévention<sup>1</sup>, du responsable du personnel, auxquels s'ajoutait le chef de service concerné par le poste. Dix huit candidatures de personnes handicapées ont été examinées. Elles ont été reçues de 45 minutes à une heure chacune. Au préalable, elles avaient disposé d'une heure pour rédiger une lettre de motivation. Ces personnes représentaient un panel d'hommes et de femmes âgées de 18 à 47 ans. Le recrutement s'est porté sur un travailleur handicapé âgé de 47 ans atteint d'une maladie invalidante et dégénérative. La lourdeur de la pathologie a amené la DDE à interroger l'administration centrale pour savoir s'il était possible d'embaucher un travailleur handicapé dont le handicap était évolutif avec un pronostic négatif. L'avis de la centrale n'était peut-être pas aussi clair qu'il aurait fallu, puisqu'en définitive, la décision concernant la capacité à exercer le métier a été prise après avis du médecin de prévention. Au regard des deux autres personnes recrutées, une jeune femme de 22 ans handicapée moteur, titulaire d'un BTS et un homme de 29 ans, titulaire d'une maîtrise et ayant une expérience professionnelle, on constate la richesse du panel de recrutement possible chez les personnes handicapées.

Cette expérience, extrêmement positive et enrichissante pour tous ceux qui ont participé au processus de recrutement, doit être relativisée au regard des difficultés rencontrées pour deux autres recrutements de fonctionnaires de catégorie B technique. Il s'agissait de pourvoir un poste dans l'informatique et un dans l'environnement. Il n'y a pas eu de difficultés pour trouver un informaticien. Il apparaît en effet que les formations dans ce domaine en direction des travailleurs handicapés bénéficient d'un fort recrutement. C'est ainsi que 7 candidats ont été auditionnés par le jury cité ci-dessus. Le recrutement a été décidé et annoncé à l'intéressé. Toutefois, une lettre de la direction du personnel du ministère a rappelé les principes, pour elle intangibles : le caractère national du recrutement (ce qui implique de passer devant un jury national) et l'obligation d'effectuer une année ou deux de formation à l'ENTE. Quatre candidats ont été accompagnés à Paris. En définitive, le jury national a accepté le recrutement de S. personne handicapée qui avait été choisie par le jury local, sans obligation de passer par l'ENTE.

---

<sup>1</sup> Compte tenu de la particularité des fonctions d'assistante sociale (circulaire n°2003-45 du 15 juillet 2003) et de médecin de prévention, ceux-ci ne doivent pas normalement assister à ces jurys de recrutement. Les questions de déontologie sont en effet à prendre en compte.

Pour la secrétaire générale, le refus de décentraliser le recrutement des techniciens, s'agissant notamment de personnes handicapées et la volonté de conserver l'obligation de la formation d'un ou deux ans à l'ENTE, obèrent largement la capacité de recrutement de techniciens parmi les personnes lourdement handicapées, même si leur niveau de compétences, seul critère valable de recrutement, est bien adapté au poste à pourvoir.

Les organisations syndicales interviennent peu sur la politique concernant les travailleurs handicapés. Quand elles le font, c'est essentiellement pour poser le problème de moyens financiers supplémentaires.

#### **b) Rencontre avec M. Laheurte, secrétaire général de la DDE de l'Yonne (05/10/2005)**

La décision de s'engager dans une politique volontariste date de l'automne 2002, sous l'impulsion de la directrice départementale de l'époque. Il faut souligner que la DDE de l'Yonne était déficitaire en emplois pourvus.

La première étape a été d'entrer en contact avec l'association ADAPT, organisme de formation de travailleurs handicapés qui avait déjà fourni des candidatures de stagiaires à la DDE. L'ANPE a également été sollicitée. Un correspondant pour ces organismes a été désigné à l'interne de la DDE. Les propositions de candidatures de travailleurs handicapés sont donc passées par ce canal.

La procédure de recrutement mise en place a été basée sur l'évaluation des compétences et parallèlement les embauchés potentiels ont bénéficié d'une présentation des missions qui leur seraient confiées en cas de recrutement. Cette évaluation a reçu l'assistance de l'AFPA. À la réception des C.V. une sélection est faite. Les personnes retenues sont convoquées pour passer des tests psychotechniques analogues à ceux de la SNCF. Ensuite, ils ont un entretien mené par le secrétaire général de la DDE en présence d'un conseiller de l'AFPA et d'une assistante sociale. Le responsable du service dans lequel le poste est vacant ne participe pas à la sélection. Comme il n'y a pas de médecin de prévention dans la DDE, la question de sa participation au processus ne se pose pas.

Cette approche a permis depuis 2002 huit recrutements de C administratifs, d'un contrôleur territorial, de secrétaires administratifs, d'un informaticien dessinateur. Depuis, toutes ces personnes ont été titularisées<sup>1</sup>. Il est à noter qu'il n'y a pas eu d'embauche de techniciens reconnus personnes handicapées.

Si les travailleurs handicapés ne bénéficient pas d'un signalement particulier à leur arrivée dans le service et qu'il n'y a pas de suivi formalisé de leur intégration, ils peuvent, si nécessaire, obtenir un accompagnement ergonomique.

A noter que, lors du recrutement d'un travailleur handicapé, l'autorisation d'embaucher a été refusée par la direction du personnel de la centrale au motif que le « *quota serait rempli* » !

Le secrétaire général souligne que le souhait d'être embauché pour un travailleur handicapé ne doit pas se traduire automatiquement par un transfert vers la filière spécifique de recrutement.

Les organisations syndicales se montrent très réservées et s'impliquent peu dans cette démarche.

---

<sup>1</sup> Il est à souligner que dans la quasi-totalité des recrutements de la DDE 89, le handicap des agents est mineur, ce qui a sans doute facilité leur intégration.

#### 4. RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS D' ACTIONS

Avant d'entrer dans les propositions et recommandations proprement dites, il faut revenir sur le contexte exposé au début de ce rapport.

Le questionnement soulevé dans la demande faite au Conseil général des ponts et chaussées par la direction du personnel, des services et de la modernisation le 26 mars 2004 relevait d'une simple organisation des services et du management. C'est dans ces conditions, comme rappelé ci-dessus, qu'il a été souhaité que soit précisée à nouveau la mission.

La méthode a consisté à entendre les différents acteurs au niveau national (organisations syndicales et service de l'administration centrale) puis d'aller se rendre compte de bonnes pratiques à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur du ministère. Elle a découlé du rapide constat que, bien loin de l'affirmation de principe selon laquelle le ministère est mobilisé sur l'objectif d'une intégration à la fois en nombre, en pérennisation dans l'emploi, en formation apportée, en déroulement de carrière des travailleurs handicapés, la réalité était plus nuancée. Elle montre qu'en dehors de quelques initiatives exemplaires en services déconcentrés, ce souci repose essentiellement sur l'engagement des quelques personnes ayant cette question en charge au sein de la direction générale du personnel et de l'administration, notamment sur la seule personne à plein temps pour cette mission. La relativement faible participation au colloque du 3 novembre 2005 : « Handicap et intégration au MTETM » organisé par la DGPA, pourtant ouvert par le ministre, reflète sans aucun doute cette réalité.

Évidemment, les résultats chiffrés constatés récemment font apparaître un progrès qui nous amène à dépasser le taux de 5 %. Outre que nous n'atteignons pas le taux aujourd'hui obligatoire sous peine de sanctions pécuniaires pour le ministère, **nous n'avons pas changé de culture** dans le regard que nous portons sur la personne handicapée et ses droits. Trop souvent encore, cette question est regardée sous l'angle de la simple solidarité. A ce sujet, on ne peut s'empêcher de citer la conclusion de l'avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du mercredi 28 mai 2003, au sujet du rapport de Marie-Claude Lasnier (CES 2003-10, page I-37) intitulé l'insertion professionnelle en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap : « *Le chemin conduisant à l'emploi des personnes en situation de handicap reste difficile et semé d'embûches, alors qu'elles ont en théorie les mêmes droits que l'ensemble des citoyens... Toutefois, notre société s'ouvre peu à peu à la différence, notamment à la faveur de la mobilisation des associations. Si l'on constate encore l'expression de préjugés et de tabous, parmi les employeurs comme parmi les salariés, de nouveaux objectifs semblent néanmoins pouvoir être atteints...* ».

La volonté clairement affirmée par le Président de la République d'en faire un dossier prioritaire de sa mandature et le vote de la loi du 11 février 2005, soulignent que la légitimité de cette action n'a plus à être démontrée.

Notre ministère est en capacité de se mobiliser autour de cet objectif, car il a une grande familiarité avec le monde du handicap, ayant en charge l'élaboration, le suivi et le contrôle de l'accessibilité aux transports et aux bâtiments. Cette question étant placée sous la responsabilité d'une déléguée ministérielle, mais aussi du COLIAC et faisant également l'objet d'une mission permanente du Conseil général des ponts et chaussées, je ne fais que l'évoquer.

Il s'agit de se placer dans l'état d'esprit exposé par Gérard Masson, conseiller auprès du président d'EDF : « *pourtant ses succès indéniables - dans l'intégration de travailleurs handicapés - ne doivent pas cacher de sérieux motifs d'inquiétude. La qualité de l'intégration professionnelle des personnes handicapées est toujours trop inégale dans notre entreprise, tout comme le maintien dans l'emploi des 250 agents qui deviennent handicapés chaque année... Elle demande de la part du management des équipes d'accueil et de la médecine du travail, un accompagnement attentif qui n'est pas toujours au rendez-vous et surtout qui se relâche parfois trop vite... On se rend compte à quel point certains managers sont isolés, malgré toute leur bonne volonté... N'avons-nous pas créé un fossé entre la volonté ferme du sommet de l'entreprise et la gestion des hommes au quotidien ?* »

**Dans ces conditions, cela amène aux propositions d'actions suivantes :**

**1) Chercher à obtenir la signature d'un accord avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives résultant d'une large concertation :** Les rencontres avec les 3 entreprises publiques montrent que leurs directions recherchent toutes ce type d'accord. D'ailleurs, l'AGEFIPH souligne l'intérêt et la multiplicité de ce type d'accord dans le secteur privé ;

**2) Avoir un plan d'actions quantitatif, avec un échéancier précis :** Il n'y a pas d'autres méthodes pour obtenir des résultats et se créer de vraies obligations ;

**3) Convaincre le management :** En faire un élément d'appréciation dans l'évaluation de la qualité du manager. Il ne s'agit pas de sanctionner, mais de montrer que la gestion de la diversité d'une équipe est une qualité essentielle du responsable ;

**4) Inclure un suivi régulier** des actions des services au travers du dialogue de gestion qui va se mettre en place avec la LOLF ;

**5) Utiliser le fonds fonction publique** qui va être créé (la contribution du ministère en 2006 correspondrait au montant de l'ensemble des crédits disponibles en 2005 pour l'insertion des handicapés au ministère) en envisageant la possibilité d'une déclinaison de la sanction financière au niveau régional ou local, et dans le même temps en favorisant l'obtention pour les services les plus en pointe pour l'intégration des handicapés, des fonds nécessaires à l'adaptation des postes de travail ou à toute action dans ce domaine ;

**6) Confier la responsabilité de cette mission à un cadre de très haut niveau,** en relation directe avec le directeur de la DGPA, voire le secrétaire général du ministère. Sans cela, aucune chance dans cette période de profondes réorganisations au sein du ministère au niveau central comme au niveau décentralisé, qui mobilise à juste titre nos directions, dans la prise en considération de ce changement culturel ;

**7) Recruter sur la base des compétences professionnelles.** Cela va de soi si l'on considère justement que l'embauche de travailleurs handicapés relève d'une démarche exigeante de diversification du recrutement comme facteur d'enrichissement réciproque et d'une administration à l'image de la société et non pas de l'action sociale ;

**8) Revoir certaines approches du recrutement des personnes handicapées,** comme par exemple la fixation d'un nombre de recrutements par corps fixés par les bureaux de gestion de personnels concernés chaque année ou le refus de décentraliser le recrutement des techniciens et l'obligation de la formation d'un ou deux ans à l'ENTE, alors que le niveau de compétences est tout à fait adapté, mais que le handicap interdit un tel déplacement ;

**9) Se mobiliser sur la question du maintien dans l'emploi** notamment pour les agents devenus handicapés en cours de carrière. Avec la réorganisation actuelle des services, certains d'entre eux qui n'avaient pas mis en œuvre les actions nécessaires pour assurer la reconversion des agents concernés, sont aujourd'hui confrontés à des difficultés pour gérer ces cas ;

**10) Impliquer la médecine du travail et les assistantes sociales.** C'est bien évidemment l'une de leurs missions mais il n'est pas inutile d'en rappeler l'importance pour que la question de la compétence étant réglée, les contre-indications et/ou les adaptations éventuelles du lieu de travail résultent de la prise en compte du handicap ;

**11) Créer une commission de suivi et d'évaluation** présidée par un membre du Conseil général des ponts et chaussées assisté du chef du service du personnel. Cette commission ne remplace pas le nécessaire suivi par le CHSCT, le CTPM ou le comité de suivi plus traditionnel des signataires de l'éventuel accord. La présidence de cette commission par un membre du CGPC se veut le garant d'une certaine indépendance, conformément aux statuts de cet organisme. Elle doit comprendre des représentants de la direction du personnel, un représentant par grande direction du ministère préalablement désigné comme correspondant permanent identifié et deux ou trois secrétaires généraux de DDE reconnus comme porteurs d'une expérience concrète. Elle se réunit trois fois dans l'année pour s'assurer de la bonne exécution du plan et se prononcer sur la solution à apporter aux difficultés rencontrées. La fixation des objectifs de recrutement sont, bien entendu de la seule responsabilité de la DGPA ;

**12) Organiser une véritable campagne de mobilisation du ministère.** Faire effectuer, par le nouveau responsable ministériel un tour de France des DRE avec, à chaque fois, une réunion destinée à convaincre et à échanger de bonnes pratiques. Y associer un membre du Conseil et général des ponts et chaussées. Étendre le champ de la mission existant au sein du CGPC sur l'accessibilité à la problématique de l'intégration des travailleurs handicapés ;

**13) Créer une rubrique permanente dans « Equipement magazine »** montrant les bonnes pratiques ou indiquant les documents de référence ou les personnes ressources concernant les travailleurs handicapés ;

**14) Moderniser le site Web du ministère sur ce point,** en envisageant la création d'une base de données nationale recensant le maximum d'éléments techniques pour aider les personnes concernées dans les services. Mettre en place un Forum ou une foire aux questions (FAQ) permettant l'échange interactif d'expériences concernant la politique d'insertion des travailleurs handicapés entre les services et le responsable. Les questions les plus fréquentes et leurs réponses pourraient faire l'objet d'une mise en ligne.

**Alain Lhostis**, le 9 décembre 2005

***NB :** Remerciements à Magali Mundler, Pascal Zemour de la DGPA, et surtout à Romain Vachon qui m'a assisté de bout en bout, et éclairé par sa connaissance remarquable de ce dossier. Il vient d'ailleurs d'être nommé le 30 novembre dernier, correspondant handicap ministériel.*

# ANNEXES

2004 - 0218 - 01

---

## note à l'attention de

ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
du Logement  
du Tourisme  
et de la Mer



direction du Personnel  
des Services  
et de la Modernisation  
sous-direction  
du Travail et  
des Affaires Sociales

Monsieur le Vice-Président  
Du Conseil Général des Ponts et Chaussées

La Défense, le **26 MARS 2004**

**objet :** audit en faveur des travailleurs handicapés  
**référence :** comité technique paritaire ministériel du 21 novembre 2003  
**affaire suivie par :** Magali Mundler - DPSM/TS1  
tél. 01 40 81 66 84, fax 01 40 81 66 01  
mél. Magali.mundler@equipement.gouv.fr  
Note DPSM saisine CGPC.doc

Lors du comité technique paritaire ministériel (CTPM) du 21 novembre 2003, le bilan 2002 sur l'application du plan triennal de développement de l'emploi et de l'insertion des travailleurs handicapés au METLTM a été commenté.

Devant les difficultés d'application de ce plan triennal, qui sont rappelées dans la fiche jointe, vous avez proposé le concours d'inspecteurs généraux pour mener un audit dans les services sur la mise en œuvre de la politique menée par le ministère en faveur des travailleurs handicapés (TH), et le cas échéant de faire des propositions d'amélioration.

En complément du plan triennal, une circulaire à l'attention des services, également jointe à la présente note, a pour but d'explicitier les orientations de notre politique en faveur des travailleurs handicapés, et d'indiquer les actions à mener dès 2004 pour réussir ce volet spécifique de la politique de gestion des ressources humaines du ministère.

D'ores et déjà, quelques pistes pratiques peuvent être proposées lors des investigations qui pourraient être conduites par des membres du CGCP dans les services :

- Examen du nombre de travailleurs devenus inaptes à l'exercice de leurs fonctions, et vérification de leur reclassement, soit professionnel, soit statutaire (cette dernière forme de reclassement complète - poste et catégorie - est préconisée en priorité)



- Examen de la structure mise en place autour du secrétaire général pour accueillir et insérer les travailleurs handicapés nouvellement recrutés ou devenus inaptes (médecin de prévention, assistant de service social, animateur sécurité-prévention, chargé de formation, prestataires extérieurs le cas échéant...), et niveau des sensibilisation des ces différents acteurs à la problématique des populations concernées
- Examen du rôle de l'encadrement, tant au niveau de la direction que de proximité
- Examen des opérations de gestion administrative effectivement menées pour intégrer les données correspondant aux recrutements de TH dans GESPER + (une rubrique particulière est prévue à cet effet)
- Examen des relations avec les associations spécialisées, notamment en matière de recrutement et de conseils en aménagement de postes

Ces quelques exemples sont donnés à titre indicatif et non exhaustif, mais ils représentent une part importante de la problématique soulevée.

La sous-direction du travail et des affaires sociales est à votre disposition pour préciser les objectifs de ces investigations auxquelles j'attache une importance certaine.

*Le directeur du personnel, des services et de la  
modernisation,*



*Christian PARENT*

**PJ :** 1 fiche de problématique  
circulaire relative à l'application du plan triennal 2002-2004 de  
développement de l'emploi et d'insertion des travailleurs handicapés du  
15 mars 2004  
plan triennal de développement de l'emploi et d'insertion des  
travailleurs handicapés 2002-2004



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

---

## note à l'attention de

ministère  
de l'Équipement  
des Transports  
de l'Aménagement  
du Territoire  
du Tourisme  
et de la Mer

**Monsieur Alain LHOSTIS**  
Inspecteur général de l'équipement

---



conseil général  
des Ponts  
et Chaussées

Le vice-président

La Défense, le - 6 OCT. 2004

Affaire n° 2004-0218-01

Le directeur du personnel, des services et de la modernisation a demandé au conseil général des ponts et chaussées de diligenter une mission d'**audit sur le développement de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés dans la fonction publique.**

Je vous confie cette mission qui est enregistrée sous le n° 2004-0218-01 dans le système de gestion des affaires du CGPC.

Conformément à la procédure en vigueur, je vous demande d'adresser votre rapport de fin de mission à la présidente de la 2<sup>ème</sup> section et de m'en faire parvenir simultanément un exemplaire, aux fins de transmission au directeur du personnel, des services et de la modernisation par le vice-président du CGPC.

Claude MARTINAND

Tour Pascal B  
92055 La Défense cedex  
téléphone :  
01 40 81 21 22  
télécopie :  
01 40 81 62 62  
mél . Cgpc  
@equipement.gouv.fr

Copies : Mme la présidente de la 2<sup>ème</sup> section du CGPC  
M. le secrétaire de la 2<sup>ème</sup> section du CGPC

## LHOSTIS Alain, CGPC/S2

---

**De:** DESMAREST-PARREIL Agnès, DPSM/TS  
**Envoyé:** jeudi 18 novembre 2004 09:35  
**À:** LHOSTIS Alain, CGPC/S2  
**Cc:** LAFARGE Claire, DPSM/TS1; MUNDLER Magali, DPSM/TS1; THORIN Brigitte, DPSM/TS2  
**Objet:** Mission d'audit relative à la mise en œuvre du plan triennal de recrutement et d'insertion des travailleurs handicapés au mini



Fiche ADP mission  
audit 11-200...

bonjour,

voici, comme convenu, une fiche précisant le contenu de l'audit de l'action TH qui vous est confiée. comme vous le voyez l'idée d'un groupe de travail et de rencontres relatives à l'évaluation du plan en cours a été chaleureusement reprise par P.berg. vous avez donc carte blanche pour composer une série de rencontres, auditions etc..

je vous confirme que Magali Mundler ( 66 84) vous communiquera les premiers éléments de dossier et pourra répondre à vos demandes de précision et de dossiers. Mme Lafarge responsable du bureau de l'action sociale et Mme Thorin responsable du bureau de la prévention et de l'organisation du travail sont également susceptibles de vous apporter leurs visions et leurs projets en ce domaine. bien évidemment, pour ce dossier qui me tient à coeur, je suis prête à vous apporter tout concours personnel et suis très intéressée par le déroulement de votre démarche.

bien cordialement

agnès desmarest-parreil

Mission d'audit relative à la mise en œuvre du plan triennal de recrutement et d'insertion des travailleurs handicapés au ministère de l'équipement
---

Après échanges avec M. Alain LHOSTIS, désigné par le CGPC pour conduire cet audit et P.BERG, il me semble possible de formuler les objectifs et le contenu de cette mission de la manière suivante :

L'apport de la mission doit se situer dans la perspective de compléter et conforter les actions engagées depuis 2002 au ministère dans le cadre du premier programme triennal et notamment la dimension managériale du recrutement, de l'insertion professionnelle des nouveaux agents recrutés dans ce cadre, ou de la réinsertion professionnelle des agents devenus partiellement invalides à la suite d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, ou devenus handicapés à la suite de maladies ou d'accidents non liés à la sphère professionnelle. En effet, le ministère s'est délibérément engagé dans cette voie et entend remplir non seulement les objectifs quantitatifs de solidarité mais donner à ces agents des conditions de travail et des plans de carrière satisfaisants et équivalents à ceux des autres agents.

Les champs d'investigation de la mission d'audit sont alors au nombre de trois :

1. Analyse de démarches entreprises dans différents ministères ou entreprises, et par exemple au ministère des finances, au ministère de l'intérieur, à France Télécom, à la Poste ou à EDF, etc... : de bonnes pratiques ou des éléments d'organisation pourraient ainsi être portés à la connaissance du ministère. Dans le même esprit d'ouverture, des associations de travailleurs handicapés pourront être rencontrées.
2. Evaluation globale du dispositif de plan triennal mis en place à travers des rencontres que M. LHOSTIS organisera sous forme bilatérale ou de groupes de travail avec les différents intervenants dans ce processus : administration centrale (sous-direction pilote, sous-directions de personnel, Mission de l'Encadrement Supérieur et de la gestion personnalisée, Cellule GUEPARH), services déconcentrés (secrétaire général de service, médecin, chargé de personnel, chargé de recrutement, assistant de service social, animateur sécurité prévention...), syndicats au niveau central et au niveau local... Les services ayant développé des actions fortes de recrutement et d'insertion, ou au contraire d'autres n'ayant pas lancé d'actions particulières seront portés à la connaissance de M.LHOSTIS, qui pourra ainsi cibler son audit. Les différents documents relatifs au plan triennal lui seront communiqués par TS.
3. Examen spécifique de divers aspects du processus de recrutement sur lesquels l'administration souhaite des investigations : les méthodes de recrutement et le rôle du jury, le recrutement et la scolarité des techniciens et des ingénieurs des TPE, la reconversion des agents devant changer d'activité professionnelle (bilans de compétence...).

Une des conclusions de la mission pourra être de cibler quelques services où un effort particulier d'expérimentation de recrutement et d'insertion de travailleurs handicapés pourra être conduit dans le cadre du futur programme triennal, et cela en tenant compte de la future organisation du ministère.

Mme MUNDLER fournira à M.LHOSTIS tous les éléments utiles pour sa mission. Cette mission pourra faire l'objet d'un rapport fin février 2005 afin d'alimenter la mise en forme du programme triennal 2005/2007 qui devra être communiqué au CTPM en mars ou avril 2005.

Secrétariat général  
Bureau  
Rapports  
et Documentation  
TOUR PASCAL B  
92055 LA DÉFENSE CÉDEX  
Tél. : 01 40 81 68 12/ 45