MINISTÈRE
DE L'ACTION PUBLIQUE,
DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA SIMPLIFICATION

Liberté
Égalité
Fraternité

FOD Beleid & Ondersteuning
SPF Stratégie & Appui

Secrétariat
du Conseil au Trésor
Québec

Compte-rendu de la conférence hybride « Regards francophones : pour une fonction publique inclusive »

Paris, 18 juin 2025

Le 18 juin 2025, s'est tenue, à l'Institut national du service public (INSP), la troisième édition du cycle de conférences « regards francophones ».

Sous la modération générale de Mathilde ICARD, cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée au sein de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et haute fonctionnaire au handicap et à l'inclusion auprès du ministre de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification (France), une dizaine d'intervenants[1] ont partagé leurs expériences autour de la thématique de l'inclusion dans la fonction publique.

Cette manifestation, en format hybride, a été organisée par la DGAFP, en partenariat avec le Service public fédéral « stratégie et appui » (SPF BOSA) de Belgique et le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Québec. L'évènement, qui a rassemblé près de 150 participants provenant de 17 pays de la francophonie, a aussi été enrichi par les interventions d'Irène ESAMBO, ministre déléguée en charge des personnes vivant avec handicap de République démocratique du Congo (RDC) et Youssef MOUSSABIQ, directeur de la fonction publique au sein du ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration du Maroc.

Les échanges ont porté sur :

- les cadres juridiques en vigueur, qui fixent notamment des objectifs d'intégration des personnes en situation de handicap dans les administrations francophones, mais doivent être assortis d'une politique d'accompagnement et de soutien pour atteindre pleinement leurs ambitions ;
- la nécessité d'une intégration de la politique d'inclusion au sein des collectifs de travail et dans tous les pans des ressources humaines - RH (attractivité, recrutement, formation…) dans le cadre d'une approche partenariale, associant notamment professionnels RH, experts du handicap et de l'inclusion, encadrants, personnes en situation de handicap ;
- la valorisation des bonnes pratiques RH et managériales en matière d'inclusion, à travers des outils concrets (référents handicap, guide de bonne conduite ou méthodologie pour organiser des réunions inclusives, politiques de recrutement, formations et campagnes de sensibilisation visant la levée des stéréotypes…).

[1] Cf. programme complet en annexe

Pour la France, cette conférence s'inscrivait dans le cadre du 20e anniversaire de la loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances, à la participation et à la citoyenneté des personnes en situation de handicap.

Dans un contexte où l'inclusion constitue une priorité transversale pour les gouvernements, en lien avec les engagements pris au titre de la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées adoptée en 2006, les parties prenantes ont relevé les synergies dans les progrès réalisés et les défis à surmonter, et réaffirmé leur volonté de maintenir une coopération étroite afin de partager leurs expériences au service des enjeux d'inclusion.

Session introductive

Mathilde ICARD (France) a ouvert la conférence en soulignant l'importance des espaces d'échange entre administrations francophones sur les défis auxquels elles sont confrontées, comme l'ont montré avec succès les deux précédentes éditions du cycle « regards francophones » consacrées à l'égalité professionnelle et à la transformation numérique. Elle a rappelé qu'en France, les 20 ans de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées invitaient à dresser un bilan du chemin parcouru et des perspectives, en les confrontant avec les actions mises en œuvre dans d'autres administrations francophones. Les dispositifs spécifiques, notamment en matière de recrutement, ont permis de pratiquement atteindre l'objectif d'emploi de 6 % de personnes en situation de handicap en France dans la fonction publique avec des différences toutefois entre les trois versants de la fonction publique, invitant à aller au-delà des enjeux de recrutement et d'accès à l'emploi. La politique d'inclusion couvre ainsi aujourd'hui des enjeux de construction des parcours et d'organisation du travail, mais aussi de sensibilisation et d'implication des collectifs.

Irène ESAMBO, ministre déléguée en charge des personnes vivant avec handicap (RDC), a rappelé le contexte de guerre que traverse son pays et qui est à l'origine de l'augmentation du nombre de personnes en situation de handicap. Elle a souligné les engagements du gouvernement congolais en matière de handicap et notamment la création d'un poste de ministre, qu'elle occupe, étant elle-même en situation de handicap, la création d'un secrétariat général dédié aux personnes en situation de handicap, l'adoption d'une loi protégeant les personnes en situation de handicap qui garantit leur représentation dans les institutions et fixe un taux de recrutement (5% dans la fonction publique et 3% dans le privé). Ces dispositifs ont déjà permis de recruter plus de 2 000 personnes handicapées, dont des hauts fonctionnaires, au sein de la fonction publique congolaise. Les travaux se poursuivent pour aller au-delà des objectifs de recrutement, en intégrant la réflexion sur l'inclusion aux politiques de rémunération, d'aménagement de poste, de conditions de travail ou encore de promotion.

Émilie BOURIEAU, adjointe au sous-directeur des ressources humaines et référente handicap au sein du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN – France), a présenté les spécificités de ses fonctions. Elle a souligné la complexité de son rôle de référente handicap, qui constitue un point de convergence pour l'ensemble des acteurs impliqués dans l'accompagnement des agents en situation de handicap, en particulier en lien étroit avec le réseau de prévention et le médecin de prévention. Elle a précisé que la désignation de référents handicap au sein des services publics représente l'un des leviers majeurs mis en place en France pour promouvoir l'inclusion. Ce dispositif repose sur trois principes fondamentaux :

l'engagement, l'incarnation et la légitimité de la fonction. Forte de son expérience, elle a partagé plusieurs leviers qu'elle mobilise dans l'exercice de ses missions, notamment :

- la communication pédagogique autour du handicap (déconstruire les représentations, informer sur les réalités du handicap) ;
- la visibilité et l'identification claire de la fonction de référent ;
- la sensibilisation des collectifs de travail (organisation de la semaine du handicap, journées portes ouvertes, accueil de stagiaires et apprentis en situation de handicap, partenariat avec des associations spécialisées, animation d'ateliers thématiques, etc.) ;
- le suivi personnalisé des agents en situation de handicap tout au long de leur parcours professionnel (de la phase de recrutement et de prise de poste jusqu'à leur départ).

Elle a enfin souligné l'importance de lutter contre les stéréotypes et idées reçues encore trop souvent associés au handicap, telles que l'image exclusive du fauteuil roulant ou les préjugés liés à l'incompétence.

Panel 1 : Fonction publique inclusive : du recrutement à la carrière, un enjeu partagé

Dans le cadre du premier panel animé par **Catherine Le ROY**, adjointe à la cheffe du département des politiques du recrutement, d'égalité et de diversité à la DGAFP (France), deux questions ont été abordées.

Les échanges ont d'abord porté sur les dispositions permettant la prise en compte de l'inclusion des personnes en situation de handicap à chaque étape du recrutement et du parcours professionnel.

Annie LECLERC, conseillère en évaluation des talents pour le SCT (Québec), est revenue sur les règles applicables au Québec. La loi proscrit toutes formes de favoritisme et encourage la promotion de la diversité et l'égalité des chances, en particulier dans le processus de sélection qui s'avère une étape cruciale. Les employeurs ont ainsi l'obligation de garantir l'objectivité et l'impartialité du processus de recrutement. Les mesures d'adaptation ne peuvent pas être un motif de rejet d'une candidature et les outils de sélection peuvent être adaptés pour tenir compte des situations de handicap, sur la base d'une évaluation au cas par cas et dans un souci d'équité, mettant en œuvre un objectif d'accommodement à l'emploi.

Etienne DEVAUX, responsable de l'équipe « diversité et inclusion » et président du réseau fédéral inclusion au sein du SPF BOSA (Belgique), a présenté le cadre en vigueur dans l'administration fédérale belge qui répond aux engagements internationaux et aux normes réglementaires nationales du travail, et vise à garantir la pleine participation des personnes en situation de handicap dans le domaine de l'emploi, sur tous les pans de l'action publique. Le SPF BOSA met en œuvre une communication inclusive basée sur sa marque employeur et encourage la mise en place de stages de découverte. Il accompagne aussi les organisations fédérales dans la mise en œuvre de leurs processus de sélection, pour garantir la qualité de la méthodologie utilisée, par exemple grâce à des audits de qualité. Pour tenir compte des enjeux d'inclusion, des mesures spécifiques sont prévues tels que des aménagements raisonnables de sélection, des formations, ou encore une collaboration avec les réseaux RH et les cadres dirigeants pour faciliter l'intégration sur le lieu de travail des personnes en situation de handicap.

Thierry LARTIGUE, adjoint du bureau égalité, diversité, handicap au ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles, référent handicap national, membre du comité national et rapporteur de la commission accessibilité numérique du Fonds pour l'insertion des

personnes handicapées dans la fonction publique (France), a rappelé les dispositions juridiques applicables en France qui s'inscrivent aussi en déclinaison de la directive européenne sur le handicap (directive 2000/78/CE : égalité de traitement en matière d'emploi et de travail). En France, le taux de chômage des personnes en situation de handicap est de 12%, soit 5 points de plus que la moyenne générale. Dans ce contexte, il est nécessaire de faciliter leur intégration au sein de la fonction publique et la construction des parcours de carrière. Le cadre applicable en France repose sur l'implication de différents acteurs (référents handicap, médecine du travail, professionnels RH…) et sur l'écoute des personnes en situation de handicap afin de s'adapter à leurs besoins, en mettant en œuvre une obligation légale d'aménagement raisonnable. Les référents handicap assurent l'information et l'accompagnement des personnes en lien avec une grande variété d'acteurs. L'article 93 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a élargi les possibilités offertes aux personnes en situation de handicap en créant une voie spécifique de promotion par détachement.

Les intervenants sont ensuite revenus sur les facteurs de succès et les écueils à éviter pour garantir des recrutements et des parcours professionnels véritablement inclusifs.

Etienne DEVAUX a listé trois écueils identifiés dans l'administration fédérale belge : la crainte de gagner moins en emploi dû à la perte des allocations, le risque d'autocensure chez les personnes en situation de handicap, et des craintes ou méconnaissances au sein des collectifs de travail.
Plusieurs bonnes pratiques peuvent contribuer à les surmonter :

- une volonté managériale forte ;
- l'expertise et l'appui apportés par des équipes dédiées à l'aménagement raisonnable et à l'inclusion ;
- l'adaptation de l'organisation du travail (organisations hybrides, facilités d'accès…) ;
- la construction d'une stratégie globale (dispositions encourageant le recrutement des personnes en situation de handicap, sélections réservées, statistiques officielles de la situation de l'emploi des personnes en situation de handicap, recours à des entreprises de travail adapté ou spécialisées employant des personnes vivant avec un handicap pour les marchés publics, formation, etc.).

Cynthia FLORES, cheffe d'équipe en accès à l'égalité en emploi au SCT (Québec), a partagé plusieurs constats. Au Québec, la fonction publique s'est fixée des cibles de représentativité dans un programme d'accès à l'égalité en emploi qui participe à réduire les inégalités. D'autres mesures peuvent contribuer à ces objectifs d'inclusion :

- prendre en compte la diversité des handicaps et des problématiques d'accessibilité ;
- assurer l'accessibilité des processus de sélection ;
- ne pas ignorer l'existence des stéréotypes et proposer de la sensibilisation à l'importance de la diversité ;
- mettre en place un accompagnement individuel, par exemple sous la forme de programmes de mentorat ;
- impliquer les personnes handicapées pour connaître leurs besoins et leurs attentes.

Thierry LARTIGUE a listé les facteurs de succès suivants :

- une volonté politique et hiérarchique pour l'augmentation du taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans la fonction publique ;
- l'intégration de la problématique du handicap dans tous les pans RH : recrutement (objectifs de recrutement, mesures dérogatoires de titularisation et de promotion, sensibilisation des membres de jury, professionnels RH et encadrants, par exemple au

travers de guides de recrutement…), carrières (avancement, primes, résultats), conditions de travail (aménagements des postes) ;
- la lutte contre les stéréotypes et les préjugés poussant à des discriminations notamment en renforçant la visibilité des personnes en situation de handicap (à travers le parrainage des athlètes para-olympiques en 2024, des interviews et articles, des actions de sensibilisation, etc.) ;
- la capacité des référents handicap à accomplir leur mission, notamment en disposant du temps nécessaire rappelé par la réglementation en vigueur (l'unique rendez-vous annuel non obligatoire proposé par le référent handicap aux personnes en situation de handicap pour discuter des aménagements de poste à réaliser peut s'avérer insuffisant).

Grand témoin :

Youssef MOUSSABIQ, directeur de la fonction publique (Maroc), est revenu sur les actions développées au Maroc depuis les années 1990, à la suite notamment d'une loi initiant un quota de 7% des postes ouverts par les administrations publiques réservés aux personnes en situation de handicap s'accompagnant d'une liste d'emplois leur étant réservés en priorité. En 2011, cet engagement a été renforcé à travers une réforme constitutionnelle donnant à tous les citoyens le droit d'accéder à la fonction publique et imposant l'obligation de faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap dans tous les domaines, notamment celui du travail. Ce cadre juridique a toutefois eu un impact limité, ne permettant pas d'atteindre les objectifs d'accès.
Face à ce constat, des réformes ont été engagées, notamment l'organisation en 2018 d'un premier concours réservé exclusivement aux personnes en situation de handicap et l'établissement d'un comité national sous l'égide du chef de gouvernement. La loi de finances pour 2019 a prévu 200 postes réservés et la dynamique s'est poursuivie les années suivantes. Des concours vont être lancés pour 200 postes en 2025. Ces concours sont différents des concours classiques, avec un jury nommé par le chef du gouvernement, formé sur la spécificité de ce recrutement, ce qui permet d'éviter les biais.
Ces engagements ont permis de répondre aux demandes et de restaurer la confiance en l'action publique des personnes en situation de handicap, la fonction publique marocaine employant aujourd'hui 1 246 personnes en situation de handicap. Ce succès s'explique par une dynamique globale alliant cadre juridique, engagement des partenaires et aménagements spécifiques répondant aux besoins des personnes en situation de handicap. Cette dynamique se poursuit au travers d'une régionalisation des concours (quatre concours régionaux ont déjà été organisés) et par une réflexion sur l'intégration effective dans le milieu de travail à travers des plans de formation adaptés.

Panel 2 : Comment construire des environnements de travail pleinement inclusifs ?

Séquence 1 : Du maintien dans l'emploi au travail constructeur de santé

Lucie LACALMONTIE, adjointe au chef du département de l'organisation, des conditions et du temps de travail à la DGAFP (France), a modéré la première partie du panel, consacrée au maintien dans l'emploi, à l'aménagement des postes de travail et à la notion de travail constructeur de santé. Elle a rappelé le rôle, en France, des médecins du travail, médecins spécialisés ayant suivi une formation dédiée, dont le rôle est de garantir la santé et la sécurité sur le lieu de travail, prévenir les risques professionnels et suivre l'état de santé des agents. Les agents en situation de handicap bénéficient d'une surveillance médicale particulière et le

médecin du travail peut proposer un aménagement de leurs postes ou de leurs conditions de travail.

Les échanges ont d'abord porté sur les modalités d'aménagement des postes de travail permettant le maintien dans l'emploi, qui reposent dans les trois cas sur des approches pluridisciplinaires.

Sylvie RICHARD a partagé son expérience en tant que directrice adjointe des ressources humaines au sein de l'établissement public du musée du Louvre (France). Le maintien dans l'emploi doit s'inscrire dans une réflexion partenariale et pluridisciplinaire qui, dans le cas du musée du Louvre, associe un pôle qualité de vie au travail, une équipe pluridisciplinaire comprenant un service de santé et de prévention (comprenant des personnels médicaux), un service hygiène et sécurité, et un service de l'action sociale (travailleurs sociaux). Les aménagements les plus simples sont traités par la référente handicap, qui fait partie de l'équipe pluridisciplinaire, le médecin du travail et les préventeurs. Il peut s'agir d'adaptations du matériel ou de modifications de l'agencement du poste de travail. Les cas plus complexes peuvent demander une réflexion plus large. Pour les traiter, une commission de maintien dans l'emploi (CME) pluridisciplinaire a été mise en place : elle se réunit 10 fois par an et permet de mobiliser tous les acteurs et leviers disponibles (matériel ergonomique, organisation des missions et du temps de travail…) en lien avec le chef de service ou l'encadrant direct de l'agent. Cette CME réfléchit aussi aux aspects de communication auprès des collectifs de travail pour veiller à ce que les aménagements de postes soient compris et acceptés. Elle assure par ailleurs le suivi des agents dont le cas a déjà été examiné, dans le strict respect du secret médical et de la volonté de l'agent.

Lisa MARCHESELLI, cheffe de projet « diversité et inclusion » au sein du SPF BOSA (Belgique), a partagé l'organisation mise en place au sein des administrations fédérales belges. Le SPF BOSA a en charge les aménagements des tests de sélection tandis que les adaptations de postes de travail relèvent des employeurs. Ces derniers doivent proposer une procédure de demande transparente, qui doit être la moins médicale et la plus simple possible. La médecine du travail n'intervient pas dans ce processus, qui repose sur le dialogue entre l'employeur et l'employé, et la prise en compte des besoins individuels. Les adaptations peuvent être très larges. L'analyse repose sur le caractère raisonnable de la demande selon des critères qui sont assez bien décrits par UNIA et le Défenseur des droits (coût, fréquence d'utilisation, nombre de personnes pouvant en bénéficier). Pour faciliter la mobilité, une aide pour les déplacements domicile-travail a été mise en place afin de permettre l'usage de la voiture en plus du dispositif socle de remboursement des transports publics. Le succès de cette politique repose sur l'implication des personnes concernées mais aussi de l'employeur pour faire en sorte que l'environnement soit inclusif en facilitant l'organisation flexible du travail (recours au télétravail, flexibilité des horaires…). Le SPF BOSA joue un rôle de conseil et d'appui aux responsables « inclusion », placés dans les diverses organisations, par exemple par la mise à disposition de brochures, le partage d'expertise, ou encore la centralisation des informations pour faciliter le travail des employeurs.

Brigitte CHANDONNET, conseillère en relations professionnelles au sein du SCT (Québec), a présenté l'expérience des administrations québécoises qui repose sur la notion d'accommodement**.** La jurisprudence a défini un cadre visant à trouver un équilibre entre permettre à l'employé capable de travailler avec des limitations fonctionnelles découlant d'un handicap et permettre à l'employeur (ministère de la fonction publique) d'exploiter efficacement son entreprise (ministère). L'employeur se doit d'effectuer une analyse sérieuse

afin d'identifier des mesures adaptées à la condition de l'employé. Chaque démarche d'accommodement est individualisée et est initiée par une attestation médicale produite par l'employé. Celle-ci émane de son médecin traitant, car il n'existe pas de médecin du travail en tant que tel au Québec. De son côté, l'employeur peut demander une contre-expertise afin de valider la condition médicale ou les limitations fonctionnelles de ce dernier. Une fois la situation médicale établie, une démarche tripartite s'engage en collaboration avec l'employé et son syndicat le cas échéant. Tous sont impliqués dans la recherche du meilleur compromis visant à permettre à l'employé de reprendre le travail. L'accommodement peut parfois être mis en place *via* une mobilité sur un autre poste plus adapté, sans toutefois brimer les droits des autres employés.

Les intervenantes ont ensuite abordé les actions possibles dans les cas où l'aménagement du poste de travail s'avère insuffisant pour permettre à l'agent d'occuper son poste de travail.

Lucie LACALMONTIE a rappelé qu'en France, il existe le dispositif de reclassement, et notamment une position nommée « la période de préparation au reclassement » (PPR), qui constitue une période de transition professionnelle (pouvant durer un an au maximum) pendant laquelle l'agent peut se former, effectuer des stages d'observation, ou être accueilli sur plusieurs postes.

Sylvie RICHARD a insisté sur la nécessité de faire preuve de flexibilité, d'ouverture d'esprit et d'humilité dans le cadre de ces situations complexes. Les missions de l'agent, l'évolution de son état de santé ou son environnement peuvent rendre insuffisantes les adaptations de poste. Au sein du musée du Louvre, ces cas sont traités par l'équipe pluridisciplinaire qui peut être complétée par d'autres professionnels et acteurs RH tels que le service « formation et développement des compétences » qui peut proposer des formations ou bilans de compétences ou les conseillers en évolution professionnelle. Ces situations peuvent être compliquées pour les agents et cette collaboration permet la recherche de solutions en interne, par des immersions dans certaines directions ou un repositionnement sur d'autres fonctions. Ces processus peuvent prendre du temps et une solution n'est pas toujours possible. Il faut que l'ensemble des parties prenantes (direction des ressources humaines - DRH, agent, équipe pluridisciplinaire) accepte de tester des idées qui *in fine* ne fonctionneront peut-être pas. Il s'agit d'une organisation apprenante, au cas par cas.

Lisa MARCHESELLI a souligné les évolutions de la politique mise en œuvre en Belgique, d'une mise à la retraite anticipée à une politique de maintien dans l'emploi reposant sur le dialogue entre toutes les parties prenantes, dont la personne concernée. Dans un premier temps, une analyse est conduite pour déterminer si la fonction n'est pas aménageable. Si cela n'est pas possible, une réflexion est alors engagée autour d'une mobilité sur des fonctions comparables au sein de l'administration concernée ou d'autres administrations. Cette logique de maintien dans l'emploi s'appuie sur une politique de formation (droit à cinq jours de formation par an), reposant sur des offres diversifiées et une prise en charge par l'employeur des offres disponibles en externe. D'autres formes d'accompagnement sont proposées, notamment par un centre de carrière qui met en place des bilans de compétence ou encore un système de *coaching* individuel pour le développement personnel.

Brigitte CHANDONNET a souligné que la démarche d'accommodement au Québec pouvait aussi couvrir une mobilité au sein du même ministère. Elle repose sur un travail d'analyse au cas par cas des possibilités qu'offrent les conditions de travail (télétravail, emploi à temps partiel), sans toutefois se limiter à celles-ci. Un ergonome peut aussi collaborer à l'aménagement du

poste de travail. Si l'employeur n'est pas en mesure de fournir un accommodement raisonnable à l'employé à la suite d'une analyse sérieuse et individualisée, il peut être justifié de mettre fin à la relation de travail, ce qui arrive toutefois très rarement.
En conclusion, les intervenantes ont interrogé la notion du travail comme constructeur de santé, objet de plusieurs travaux de recherche récents notamment dans la 16ème revue des conditions de travail de l'ANACT[2] (avril 2025) qui détaille certaines corrélations entre l'emploi et la santé.

Sylvie RICHARD a souligné le caractère innovant de cette approche. En pratique, pour certains agents, la reprise du travail peut effectivement être positive. Ceci implique de lever certaines appréhensions, notamment au sein de l'encadrement et du collectif de travail, et de veiller à l'intégration de l'agent concerné. Faire du lieu de travail un milieu constructeur de santé peut donc être abordé comme un objectif.

Lisa MARCHESELLI a également souligné que le travail pouvait être constructeur de santé si les conditions s'avéraient réunies, contribuant à l'épanouissement et un développement des compétences. Ceci implique toutefois une grande vigilance quant aux possibles effets négatifs du travail *(burn-out*, stress, absence de déconnexion), notamment en veillant à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Brigitte CHANDONNET a souligné l'importance de tenter de réduire la durée des arrêts de travail, afin qu'ils ne soient source de démotivation, et de favoriser la réintégration. Cette dernière s'intègre dans un plan spécifique impliquant l'employé, le conseiller en invalidité/réintégration et le gestionnaire de l'employé afin de créer un lien de confiance favorisant le retour au travail.

Séquence 2 : L'importance du collectif de travail pour créer un environnement de travail capacitant

Faustine BENTABERRY, cheffe du département de la coopération européenne et internationale, des partenariats et de la prospective à la DGAFP (France), a introduit la seconde séquence du panel dédiée au rôle du collectif de travail dans la construction d'un environnement de travail professionnel pleinement inclusif.

Les intervenants ont d'abord présenté des initiatives favorisant la prise en compte de l'inclusion dans les collectifs de travail.

Cynthia FLORES a mis l'accent sur la sensibilisation des professionnels RH et des managers. Ce sujet s'inscrit dans le programme d'accès à l'égalité en emploi existant dans la fonction publique québécoise qui a notamment pour but de favoriser un traitement équitable, en particulier dans le cadre des politiques RH. Les encadrants sont ainsi sensibilisés aux enjeux de l'accessibilité, notamment en étant encouragés à recruter des membres des groupes visés dont des personnes handicapées. Il est aussi prévu que les ministères et organismes puissent bénéficier d'un remboursement de certains frais liés aux actions d'accommodement. Un document de formation sur les profils et les réalités des personnes handicapées au sein de la population québécoise afin de mieux appréhender leurs besoins est par ailleurs mis à disposition des DRH. Enfin, un guide sur l'intégration des personnes handicapées au sein des équipes de travail, à destination des professionnels RH et des encadrants, est en cours

[2] La revue des conditions de travail, n°16, *« Le travail constructeur de santé à la loupe du cancer. Pour une vision élargie du maintien en emploi et de la prévention de la désinsertion »*, ANACT, avril 2025.

d'élaboration. Il recensera les diverses informations sur les différents types de handicap et sur les bonnes pratiques à adopter lors de leur intégration en emploi. Ces initiatives permettent de créer un environnement qui est plus inclusif et équitable où chaque individu peut s'épanouir professionnellement et indépendamment de son handicap.

Eloïse ROUSSEAU, cheffe du département des politiques de recrutement, d'égalité et de diversité à la DGAFP (France), a présenté les outils mis en œuvre en France qui doivent permettre d'intégrer l'inclusion à toutes les étapes de vie du collectif. Ils reposent en premier lieu sur l'accompagnement des personnes concernées. A titre d'illustration, un programme de *coaching* et de mentorat va être lancé au troisième trimestre 2025 qui permettra à 60 agents en situation de handicap issus des trois versants de la fonction publique d'être accompagnés pour envisager une évolution professionnelle. Une communication rendant visible les handicaps est également essentielle : une campagne interministérielle d'information détournant les objets du quotidien a été mise en œuvre pour insister sur leur caractère inadapté dans l'environnement de travail. L'inclusion s'inscrit aussi dans une réflexion sur l'organisation du travail : les encadrants sont invités à analyser les dynamiques collectives et éviter l'isolement, mais aussi à créer les conditions du dialogue, par exemple en interrogeant l'organisation des réunions et les espaces d'échanges. Enfin, la formation s'avère indispensable. Un marché « Valeurs de la République » a été lancé en 2024 qui couvre la réalisation de modules adaptés ou de modules dédiés à l'accompagnement d'un collectif dans l'accueil d'un agent en situation de handicap. Plusieurs formations sont mises à disposition sur la plateforme numérique interministérielle Mentor allant de la sensibilisation du collectif jusqu'à la formation des référents handicap et des managers. Des formations similaires sont proposées dans les versants territoriaux et hospitalier de la fonction publique. Le travail se poursuit notamment avec les écoles du service public pour renforcer la sensibilisation dans le cadre de la formation initiale. La co-construction d'outils communs est aussi un effort permanent, en lien avec les personnes concernées, les managers, mais aussi l'ensemble des agents.

Les intervenantes ont ensuite présenté des exemples de ressources mobilisables.

Cynthia FLORES et Anik DROUIN, coordonnatrice stratégique en santé des personnes et responsable des dossiers de saines habitudes de vie et de la santé psychologique au SCT (Québec), ont présenté plusieurs ressources mises à disposition des administrations québécoises. Un partenariat avec un organisme spécialisé en employabilité des personnes handicapées a notamment été établi permettant de proposer des outils de sensibilisation et un appui pour mieux accompagner les RH dans l'accompagnement. Une campagne a été menée pour positionner la fonction publique comme employeur de choix, mettant l'accent sur les opportunités professionnelles et les mesures d'accès à l'égalité en emploi proposées. La 29e édition de la semaine québécoise des personnes handicapées (du 1er au 7 juin), organisée par l'Office des personnes handicapées du Québec sous le thème *« quand on voit seulement la différence, on perd de vue le potentiel »*, a aussi permis d'interroger la perception du handicap et la valorisation du potentiel des individus. Depuis 2020, plusieurs actions ont enfin été développées autour du concept de sécurité psychologique basé sur la prise en compte des individus, afin qu'ils se sentent en sécurité pour exprimer leur individualité, leurs idées et leurs doutes, et ainsi donner le meilleur de leur potentiel. Cette approche implique une confiance partagée reposant sur une capacité d'empathie d'une équipe de travail et sur une culture du respect qui permet à chaque personne d'agir et de parler sans crainte de jugement. Elle a eu des retombées extrêmement significatives sur le sentiment d'inclusion dans les équipes de travail. Chacun porte une responsabilité, mais les managers ont un rôle particulier à jouer. Cette approche est inscrite dans plusieurs politiques (politique cadre de prévention du handicap, politique de santé des personnes au travail, cadre gouvernemental d'éthique,

orientations en faveur de la diversité et de l'inclusion) mais aussi comme compétence attendue dans le référentiel des compétences managériales. Trois principes peuvent favoriser sa mise en œuvre : l'empathie et l'ouverture aux autres, la promotion de l'équité et la diversité, par exemple dans les prises de parole, et la possibilité d'expérimenter (en remettant en question certaines pratiques, en se donnant la possibilité d'innover mais aussi au travers du droit à l'erreur). Ces principes sont repris dans des contenus de formation à l'intention des encadrants de proximité et des cadres dirigeants. Un outil d'autoévaluation est proposé aux managers pour qu'ils puissent, de manière libre et volontaire, évaluer leurs propres pratiques. Des campagnes de sensibilisation ont aussi été développées sur le sujet ainsi que des interventions dans les collectifs de travail. Ces actions ont déjà eu des retombées intéressantes mais impliquent de remettre parfois en cause la culture des organisations publiques, basées sur une organisation hiérarchisée.

Eloïse ROUSSEAU a insisté sur la complémentarité de différents types d'outils. Tout d'abord, la conclusion de partenariats, notamment avec des acteurs associatifs, par exemple l'association Arpège qui soutient l'insertion des jeunes au sein de la fonction publique. Certains opérateurs de l'État ou établissements publics ont aussi développé des chartes du collectif, des bilans des pratiques de travail, ou des ateliers de sensibilisation qui contribuent à faire évoluer les regards sur la notion de handicap. Les séminaires d'équipe peuvent par ailleurs être de bons moments pour sensibiliser les équipes en incluant des temps dédiés au handicap. En lien avec la dynamique des Jeux paralympiques 2024, des animations sur les sports paralympiques ont pu ainsi être proposées. Les outils de diagnostic et d'évaluation, comme les baromètres de l'inclusion, et les outils statistiques, notamment les bilans sociaux, invitent à établir un bilan des pratiques et proposer des actions. Les ateliers de co-construction des politiques publiques sont également un bon moyen d'associer les personnes concernées. La collaboration avec la recherche permet aussi de questionner les regards, par exemple dans le cadre de programmes de recherche-action qui ont pu être développés en Belgique sur le personnel soignant en situation de handicap au sein des centres hospitaliers. En France, les réseaux sont enfin la principale ressource. Le référent handicap est l'artisan de l'inclusion au sein des services, au service des personnes concernées, de leurs collègues et des encadrants, tandis que les hauts fonctionnaires à l'inclusion contribuent à dénouer les dossiers stratégiques en luttant contre les approches en silo. Ces acteurs ont besoin d'être soutenus, accompagnés et formés pour renforcer leur montée en compétence et leur professionnalisation.

En conclusion, **Eloïse ROUSSEAU et Thierry LARTIGUE** ont abordé les enjeux spécifiques liés au handicap mental. Ce sujet a fait l'objet d'un engagement national du Gouvernement français, permettant la mise à disposition d'outils tels que des formations de sauveteur-secouriste en santé mentale, ou des ressources destinées aux personnes concernées, aux encadrants et aux collectifs de travail. Des prestations d'appui spécifiques permettent l'intervention de prestataires spécialisés pour des accompagnements plus ou moins longs et toujours confidentiels. Des appels d'offres ont aussi été lancés pour soutenir l'emploi accompagné, en s'inspirant des pays anglo-saxons. Un accompagnant extérieur assure le recrutement et coopère avec le référent handicap pour accompagner l'agent de manière pérenne.

Clôture

Laurent MARCANGELI, ministre de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification (France), a clôturé les échanges en remerciant l'ensemble des organisateurs, intervenants et participants de cette conférence. Il a marqué son attachement aux échanges au-delà des frontières nationales, notamment entre administrations francophones, pour

construire des politiques publiques plus efficaces, innovantes et agiles. En France, cette conférence s'inscrit dans les célébrations d'une loi majeure, la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes en situation de handicap, qui a permis des progrès importants dans la prise en compte du handicap dans les politiques RH, par exemple la nomination de référents handicap, un meilleur accompagnement des agents concernés ou encore à la mise en place de mesures facilitant l'accès des personnes en situation de handicap à l'emploi public. Les résultats sont au rendez-vous puisque la fonction publique approche l'objectif d'emploi de 6 % d'agents en situation de handicap (5,93 % en 2024 contre seulement 3,7 % en 2005). Cette dynamique doit se poursuivre au travers de chantiers majeurs :

- ouvrir les portes de la fonction publique à toutes les compétences et à tous les talents en intensifiant les partenariats entre établissements d'éducation spécialisée et écoles du service public ; l'expérimentation « Handi Talents » doit ainsi favoriser l'évolution professionnelle, renforcer la confiance et surtout briser le plafond de verre auquel trop d'agents se heurtent encore ;
- la formation de tous les agents publics, notamment grâce à un parcours de formation interministérielle dédié à l'accueil des usagers en situation de handicap mais aussi à l'intégration du handicap dans les cursus des écoles du service public ;
- un plan d'accélération de la mise en accessibilité numérique des services publics en rassemblant tous les acteurs, en fixant des objectifs concrets et surtout en dédiant les moyens nécessaires (60 millions d'euros sur cinq ans).

Le Gouvernement français continuera ainsi de faire de l'inclusion l'un des piliers de la fonction publique de demain, et l'échange entre administrations francophones permettra de poursuivre le partage des bonnes pratiques et des progrès.

Annexe : programme détaillé

14h-14h30 : Introduction

- Mathilde ICARD, cheffe du service de la synthèse statutaire, du développement des compétences et de la donnée, direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), haute fonctionnaire au handicap et à l'inclusion au ministère de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification, France ;
- Irène ESAMBO, ministre déléguée en charge des personnes vivant avec handicap de République démocratique du Congo ;
- Emilie BOURIEAU, adjointe au sous-directeur des ressources humaines, référente handicap, Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, France.

Modération générale : Mathilde ICARD

14h30-15h10 : Panel 1 : Fonction publique inclusive : du recrutement à la carrière, un enjeu partagé

Modération : Catherine Le Roy, adjointe à la cheffe du département des politiques de recrutement, d'égalité et de diversité, DGAFP, France.

Intervenants :

- Thierry LARTIGUE, adjoint du bureau égalité, diversité, handicap, ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles, référent handicap national, membre du comité national et rapporteur de la commission accessibilité numérique du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique, France ;
- Etienne DEVAUX, responsable de l'équipe « diversité et inclusion », président du réseau fédéral inclusion, Service public fédéral « stratégie et appui », Belgique ;
- Annie LECLERC, conseillère en évaluation des talents, et Cynthia FLORES, cheffe d'équipe en accès à l'égalité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec.

15h10-15h20 : Grand témoin : Youssef MOUSSABIQ, directeur de la fonction publique, ministère de la transition numérique et de la réforme de l'administration, Maroc

15h20-15h30 : Pause

15h30-16h40 : Panel 2 : Comment construire des environnements de travail pleinement inclusifs ?

15h30-16h10 : 1ère séquence : Du maintien dans l'emploi au travail constructeur de santé

Modération : Lucie LACALMONTIE, adjointe au chef du département de l'organisation, des conditions et du temps de travail, DGAFP, France.

Intervenantes :

- Sylvie RICHARD, directrice adjointe des ressources humaines, établissement public du musée du Louvre, France ;
- Lisa MARCHESELLI, cheffe de projet « diversité et inclusion », Service public fédéral « stratégie et appui », Belgique ;
- Brigitte CHANDONNET, conseillère en relations professionnelles, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec.

16h10-16h40 : 2ème séquence : L'importance du collectif de travail pour créer un environnement de travail capacitant

Modération : Faustine BENTABERRY, cheffe du département de la coopération européenne et internationale, des partenariats et de la prospective, DGAFP, France.

Intervenantes :

- Eloïse ROUSSEAU, cheffe du département des politiques de recrutement, d'égalité et de diversité, DGAFP, France ;
- Cynthia FLORES, cheffe d'équipe en accès à l'égalité en emploi, et Anik DROUIN, coordonnatrice stratégique en santé des personnes, responsable des dossiers de saines habitudes de vie et de la santé psychologique, Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec.

16h40-16h50 : Clôture : Laurent MARCANGELI, ministre de l'action publique, de la fonction publique et de la simplification (France).

Bibliographie

« Journée d'étude : handicap et emploi dans la fonction publique » – EHESP (13 juin 2024). *Survol complet comprenant analyses juridiques, sociologiques et retours terrain (référents handicap, modes d'accompagnement, rôle des politiques publiques…).*

Guide des bonnes pratiques RH & handicap – FIPHFP (février 2024). *À destination des DRH publics, ce guide explique l'intégration RH du handicap : sensibilisation, aménagements, formation et maintien dans l'emploi.*

Guide « Ambition 2030 » – FIPHFP (février 2025). *Vision prospective sur la formation, accessibilité numérique, baromètre, prévention de l'usure professionnelle.*

Santé mentale, handicap et emploi » – Agefiph (mai 2025). *Document centré sur la santé mentale des travailleurs en situation de handicap : anxiété, isolement, besoins d'accompagnement psychologique et leviers d'amélioration.*

Plan handicap et inclusion 2025-2028 – ministère des armées (avril-mai 2025). *Document de politique publique décrivant les voies de recrutement dérogatoire, aides et accompagnements mis en œuvre.*

Vade-mecum : Handicap et compétences au travail – METI (décembre 2024). *Outil pratique sur l'accompagnement et les compétences en contexte professionnel public et privé.*

Baromètre Agefiph-Ifop 2024 – Observatoire de l'emploi et du handicap. *Mise au point sur la perception, les freins (accès, maintien, progression) et les supports à l'emploi.*

Dossier de presse : handicap et parcours professionnel : comment assurer une vraie égalité des chances ? - Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (novembre 2024).

« Quelle exposition des travailleurs handicapés aux différents risques professionnels ?» – DARES (mai 2024).

Guide : « Le maintien dans l'emploi des agents publics de l'État » - La période de préparation au reclassement des fonctionnaires et le reclassement des agents publics de l'État – DGAFP (janvier 2025).

Guide pratique : « Accompagner le reclassement des agents publics en situation de handicap et/ou rencontrant des problématiques de santé dans la fonction publique » - FIPHFP (octobre 2024).

La revue des conditions de travail, n°16 : « Le travail constructeur de santé à la loupe du cancer – Pour une vision élargie du maintien en emploi et de la prévention de la désinsertion » - ANACT (avril 2025).

Synthèse des résultats de la thèse – *Le travail protégé à l'ère de l'inclusion* – EHESP (2022). *Expose notamment l'analyse des effets du maintien dans l'emploi dans le secteur hospitalier.*

Programme de recherche EHESP–FIPHFP (2025-2028). *La 4e convention de ce programme soutient deux axes de recherche au service de l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique : (i) soutenabilité du travail hospitalier (Marion Porcherie, Fanny Jaffrès) via une recherche-action au CHU de Rennes et (ii) carrières des personnels hospitaliers et maintien/recrutement des personnes atteintes de maladies chroniques (Emmanuelle Leray, Emmanuelle Fillion).*

Revue française des affaires sociales (2022) Béatrice Valdes & Véronique Daubas-Letourneux (2022) : *Les référents handicap dans la fonction publique : des missions variées dans un contexte encore peu professionnalisé.*