Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

Accessibilité numérique

Organiser, piloter et outiller le passage à l'échelle dans les grandes organisations

Mai 2026

Cigref

Accessibilité numérique

Organiser, piloter et outiller le passage à l'échelle dans les grandes organisations

Mai 2026

Nous avons apporté le plus grand soin à rendre ce rapport accessible au plus grand nombre, conformément aux bonnes pratiques en vigueur en matière d'accessibilité numérique. Malgré nos efforts, il est possible que certaines limitations subsistent. Si vous rencontrez des difficultés pour accéder à tout ou partie de ce document, nous vous invitons à nous contacter afin que nous puissions vous fournir l'information dans un format adapté à vos besoins.

Droit de propriété intellectuelle
Toutes les publications du Cigref sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle

ÉDITO

Si le rythme soutenu des révolutions technologiques nourrit notre engagement de DSI, force est de constater que l'histoire de l'informatique, de l'apparition des premiers processeurs à la démocratisation des ordinateurs personnels, a parfois progressé au détriment de l'inclusion, laissant certains utilisateurs de côté.

Ainsi, la course aux innovations a involontairement créé des applications performantes mais souvent peu accessibles. Il est temps de porter une nouvelle ambition, celle de rendre standard l'accessibilité, celle d'engager tous nos collectifs et à tous les niveaux. L'accessibilité numérique est certes une question de conformité réglementaire mais elle doit surtout être le véritable jalon d'une qualité d'expérience utilisateur universelle, qu'il s'agisse de nos collaborateurs ou de nos clients.

Cette conviction portée par le Cigref, a donné lieu à la création d'un groupe de travail (GT) dédié à l'accessibilité numérique et à son passage à l'échelle dans nos organisations.

Le succès de ce GT réside dans la nature profondément transversale de son sujet, qui concerne tout à la fois les DSI, les directions RSE, RH et Métiers. L'approche d'intelligence collective a prouvé que l'accessibilité est un levier stratégique qui dépasse désormais le seul périmètre technique.

Pour parvenir à rendre nos applications et services accessibles, 4 axes d'étude sont de mon point de vue nécessaires : la gouvernance, la méthodologie, la formation & sensibilisation, et enfin l'outillage.

Sur la base de ces quatre domaines, ce rapport concentre plusieurs retours d'expérience visant à fournir à tous les adhérents du Cigref un plan d'action pragmatique. Nous avons d'ailleurs souhaité vous plonger au cœur de l'usage, en intégrant une vidéo d'un témoignage terrain de l'un des éminents participants du GT.

Nous pouvons également souhaiter, et j'en fais le vœu, que nos formations en informatique intègrent à terme les compétences relatives à l'accessibilité, comme toute autre matière enseignée, en créant ainsi un levier d'accélération majeur pour le futur.

Je suis profondément fier d'avoir animé ce groupe de travail passionné et concentrant autant de compétences. Je suis fier des sourires que j'ai pu remarquer au gré des rencontres. Ce rapport est la preuve que l'accessibilité n'est plus une démarche isolée, mais une œuvre collective essentielle à nos organisations.

Je vous invite à vous approprier sans attendre ces leviers. L'accessibilité est un chemin, et le moment est venu d'accélérer notre pas commun.

Bonne lecture et bonne action,

Yannick PUGET,

Directeur des Opérations et de l'Expérience Client chez iMSA

SYNTHÈSE

L'accessibilité numérique constitue une **transformation d'entreprise** de grande ampleur, comparable par ses implications stratégiques et organisationnelles à la mise en conformité au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données). Elle engage l'ensemble de l'organisation — directions numériques, RSE, RH, achats et métiers — autour d'un enjeu qui dépasse la seule conformité réglementaire : celui de garantir à chaque collaborateur et à chaque citoyen un **accès équitable et autonome** aux produits et services numériques.

Le cadre réglementaire s'est fortement renforcé ces dernières années, avec notamment la transposition de l'*European Accessibility Act* (EAA) qui étend les obligations à certaines entreprises privées dépassant un seuil de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les grandes organisations, bien que souvent engagées dans des politiques d'inclusion, se trouvent confrontées à des défis considérables pour déployer l'accessibilité à l'échelle de portefeuilles numériques complexes, composés de centaines voire de milliers d'applications et de plateformes hétérogènes.

Pour répondre à ces défis, le présent rapport s'articule en quatre parties complémentaires. La première dresse un **état des lieux du paysage réglementaire et des enjeux stratégiques** de l'accessibilité numérique, afin de donner à chaque organisation les clés pour mesurer l'ampleur du sujet. La deuxième traite de la **structuration de la gouvernance** : comment définir une ambition claire, attribuer les responsabilités et ancrer l'accessibilité dans l'organisation de manière durable. La troisième aborde le **pilotage opérationnel et l'outillage**, en détaillant comment intégrer l'accessibilité dans le cycle de vie des projets, quels indicateurs suivre et quels outils mobiliser. La quatrième et dernière partie propose enfin des **principes d'action pour accompagner le passage à l'échelle**, à travers une identification des chantiers prioritaires et des recommandations concrètes issues des retours d'expérience des participants du groupe de travail.

Au-delà de l'analyse, ce rapport met à disposition des **outils directement opérationnels** : un tableau de bord de KPIs pour suivre la progression de la démarche, des recommandations priorisées issues des retours terrain, et une identification des **chantiers prioritaires** à engager — gouvernance structurée, formation ciblée, intégration *by design* dans les cycles projets. Ces livrables ont vocation à accompagner concrètement les équipes dans leur passage à l'échelle.

Loin de se réduire à une contrainte de conformité, l'accessibilité numérique représente un levier stratégique à part entière : accès à un marché élargi, réduction du risque juridique, amélioration de l'expérience utilisateur pour tous, vecteur d'innovation…

L'accessibilité numérique se construit dans la durée. Ce rapport en est la conviction partagée : les organisations qui réussissent ce passage à l'échelle sont celles qui ont su en faire non pas une obligation ponctuelle, mais un réflexe collectif, ancré dans chaque étape de la conception et du déploiement de leurs services numériques.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à **Yannick Puget**, Directeur des Opérations et de l'Expérience Client chez iMSA, qui a piloté ce travail, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé et contribué à ce groupe de travail Cigref en 2024 et 2025 (par ordre alphabétique) :

Marie AIT DAOUD - VINCI

Grégory BARBÉ - COVÉA

Jérôme BARRE - BNP PARIBAS

Sébastien BERNARD - FONDATION DE FRANCE

Marie-Laure BOUTHIERE - MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, DE LA BIODIVERSITÉ ET DES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES SUR LE CLIMAT ET LA NATURE

Amar CADI - MINISTÈRES SOCIAUX

Mathilde CAILLOL - EDF

Sandra CHARRIER - FRANCE TRAVAIL

Barbara DEVAUX - EQUANS

Dorra DO VALE - COVÉA

Éric DRUESNES - CNAF

Barbara DUFRESNE MICHELETTI - AG2R LA MONDIALE

Hugues FOSSEY - SODEXO

Délia GARBARINI - CAISSE DES DÉPÔTS

Yann GOUPIL - CAISSE DES DÉPÔTS

Jimi KELLY - PIERRE FABRE

Benoît KLEIN - MSA

Jamshid KOHANDEL - DINUM

Fabienne LALOUX - BPI FRANCE

Gwladys MAMPOUYA - CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Fabrice MAUFAY - SERVIER

Fabien MÉTIVET - CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Virginie MOREL-GARDIEN - STELLANTIS

Anne-Cécile MORIN - COVÉA

Stéphanie NAZARIAN - DINUM

Thierry NÉEL - MATMUT

Julie PARRA - MSA

Matthieu PAULIN - INVIVO

Caroline PIC - RENAULT

Claire QUINTANAR - ENEDIS

Nicolas SCHMITT - BNP PARIBAS

Jean-Philippe SIMONNET - MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, DE LA BIODIVERSITÉ ET DES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES SUR LE CLIMAT ET LA NATURE

Annie STEINMETZ - AG2R LA MONDIALE

Élodie TESSON - CRÉDIT AGRICOLE SA

Nous remercions également vivement tous les intervenants qui ont nourri la réflexion de notre groupe de travail :

- **Luce Carević**, Directrice des opérations chez Access42
- **Yann Goupil**, Référent accessibilité numérique de l'Établissement Public, Responsable de la conformité RGAA à la DSI Caisse des Dépôts, et **Délia Garbarini**, Référente et experte accessibilité numérique, Direction Ingénierie Logicielle Pôle Fondations, Caisse des Dépôts
- **Élodie Vuarchex**, Référente Accessibilité Numérique et Product Owner au sein de CACD2 et **Charlotte Danino** – Sponsor Numérique responsable CACD2 - Head of design - Crédit Agricole Conseil et Développement Digital (CACD2)
- **Jérémy Bardeau**, Fondateur et directeur des opération, et **Patrick Ouvrard**, Directeur commercial, Ethic First
- **Marie-Laure Bouthière**, Chargée de la direction du programme Handi et Numérique**, Jean-Philippe Simonnet**, Chargé de mission hospitalité numérique, **Geoffrey Arthaud**, Chef du groupe Méthodes, **Laetitia Legrand**, UX/UI designer au sein de la Direction du numérique des ministères de la Transition écologique et Aménagement des territoires
- **Fabien Métivet**, Responsable du Programme Numérique Responsable, Crédit Agricole S.A.
- **Jamshid Kohandel**, Chargé de mission Accessibilité à la DINUM
- **Benoit Klein**, Référent Accessibilité Numérique, iMSA

Ce document a été construit et rédigé par **Flora FISCHER**, Directrice de mission, déléguée au Numérique Responsable et **Pierre SKRZYPCZAK**, Chargé de mission Senior, au Cigref.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION **9**

1 CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE **11**

1.1 Définition et compréhension du cadre légal 11

1.1.1 Définition 11

1.1.2 Comprendre le cadre légal 12

1.1.3 Qui est concerné ? 14

1.1.4 Quel calendrier pour la mise en conformité À l'EAA ? 14

1.1.5 Les sanctions 17

1.2 Un enjeu stratégique et économique 18

1.3 État des lieux dans les grandes organisations 19

1.3.1 Gouvernance et transformation d'entreprise 19

1.3.2 Formation et acculturation des équipes 20

1.3.3 Pilotage et outillage 20

À retenir 24

2 STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE DE GOUVERNANCE **25**

2.1 Définir son ambition et attribuer les missions 25

2.1.1 Vision et ambition de la démarche d'accessibilité 25

2.1.2 Missions et responsabilités du référent accessibilité numérique 25

2.2 Structuration de la démarche et mise en place d'une gouvernance dédiée 29

2.2.1 Ancrage organisationnel 29

2.2.2 Connaissance du périmètre numérique et politique 30

2.2.3 Préparation opérationnelle à court et moyen terme 30

2.2.4 Comitologie et communication adaptée 30

2.3 Relations avec l'écosystème organisationnel 36

2.3.1 Transversaliser les échanges entre les parties prenantes 36

2.3.2 Impliquer les achats, prestataires et éditeurs 39

À retenir 45

3 PILOTER ET OUTILLER LE DÉPLOIEMENT DE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE **46**

3.1 Intégrer l'accessibilité dans le cycle de vie des projets 46

3.1.1 Gestion du legacy 46

3.1.2 Intégration by-design 48

3.1.3 Pilotage et suivi dans la durée 48

3.2 Outils et leviers techniques 55
3.2.1 Méthodes et outils d'acculturation 55
3.2.2 Focus sur le design system accessible 59
3.2.3 Suivi des KPIs et démonstration du ROI 62
À retenir 67

4 L'ESSENTIEL DES PRINCIPES D'ACTION POUR ACCOMPAGNER LE PASSAGE À L'ÉCHELLE 68
4.1 Points de blocage et leviers de résolution identifiés par le groupe de travail 69
4.2 Les chantiers prioritaires identifiés par le groupe de travail 70
4.2.1 Investir dans les formations et sensibilisations adaptées 71
4.2.2 Avoir une gouvernance structurée et suivie dans le temps 72
4.2.3 Assurer un suivi itératif sur tout le cycle de vie des projets 73

CONCLUSION 76

TABLE DES ILLUSTRATIONS

®Caisse des Dépôts_Intervention au GT Cigref_2024 36

®Caisse des Dépôts_Logigramme des scenarii 42

TABLE DES [ENCARTS]

REX ENEDIS : gestion de l'accessibilité numérique chez Enedis **23**

REX ENEDIS : rôle et missions de la référente Accessibilité numérique d'Enedis **27**

REX EQUANS : démarche d'accessibilité numérique chez Equans **33**

REX Direction du Numérique des ministres de la Transition écologique et de l'Aménagement des territoires : analyse de l'existant et définition des publics visés par la démarche d'accessibilité **35**

REX Caisse des Dépôts : élaboration d'un schéma pluriannuel **36**

Témoignage vidéo : « L'accessibilité numérique au quotidien : témoignage et démonstration de Jamshid Kohandel » **37**

REX DINUM : supervision et orchestration de la démarche accessibilité de plusieurs entités **39**

REX Direction du Numérique des ministres de la Transition écologique et de l'Aménagement des territoires : une gouvernance structurée en vue du passage à l'échelle **40**

REX Caisse des Dépôts : méthodologie d'avant-projet **42**

REX La POSTE GROUPE : critères appliqués lors des processus d'achats pour l'AN côté i-TEAM, quel que soit le domaine d'achat IT **44**

REX Direction du numérique des Ministères de la Transition écologique et Aménagement des territoires : quelques actions prioritaires pour la refonte d'un site **47**

REX Ministère de l'Intérieur : standardiser les tests utilisateurs **51**

REX CACD2 (Crédit Agricole Conseil et Développement Digital) : méthodologie d'intégration opérationnelle de l'accessibilité numérique dans un projet **52**

REX Caisse des Dépôts : comment industrialiser la démarche d'accessibilité numérique ? **54**

REX Crédit Agricole S.A. : déploiement opérationnel et dispositif d'accompagnement pour les collaborateurs **58**

REX CACD2 (Crédit Agricole Conseil et Développement Digital) : ressources pour l'accompagnement et la formation **60**

REX iMSA : le passage à l'échelle de l'Accessibilité Numérique par la gouvernance, le *Design System* et la formation **62**

INTRODUCTION

L'accessibilité numérique est un pilier des enjeux d'inclusion numérique actuels, et fait partie intégrante des stratégies « numérique responsable » des organisations. L'inclusion numérique regroupe un vaste panel de sujets : la lutte contre l'infobésité, la réduction de la fracture numérique pour les collaborateurs et les clients, (au travers de formations, du maintien de dispositifs physiques alternatifs…), ainsi que l'accessibilité numérique des produits et services pour les personnes en situation de handicap. C'est ce dernier sujet qui a animé les réflexions des membres du groupe de travail, car il fait l'objet d'un cadre réglementaire de plus en plus précis d'une part, et qu'il adresse des défis techniques, opérationnels et organisationnels de long terme d'autre part.

L'accessibilité numérique est un droit fondamental pour les citoyens et une obligation légale structurante pour les acteurs économiques et publics. En France, l'obligation pour les entités publiques est ancrée dans la loi depuis 2005 (loi n°2005-102 art.47, modifié ensuite par la loi n°2016-1321 art.106, puis par la loi n°2018-771 art.80), et a été étendue aux entreprises privées réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 250 millions d'euros (article 2 du décret n°2019-768 du 24 juillet 2019). Au niveau européen, la Directive 2016/2102 a renforcé ce cadre pour le secteur public, et la Directive 2019/882 dite « *European Accessibility Act* » (EAA)[1] a marqué une rupture majeure en étendant l'accessibilité à une gamme plus vaste de produits et services numériques du secteur privé (dès lors que le chiffre d'affaires dépasse un seuil de 2 millions d'euros annuel), la transformant en une exigence de mise sur le marché.

À l'échelle des grandes organisations, tout l'enjeu est de faire de l'accessibilité numérique une démarche continue et intégrée dans les processus métier et de l'ancrer dans les habitudes professionnelles. La difficulté principale réside dans le passage à l'échelle, qui révèle des défis stratégiques, organisationnels et opérationnels, et exige une intégration profonde et transversale dans les processus de travail de chaque direction (DSI, direction achat, communication, RH…).

La complexité du paysage numérique des grandes organisations rend le déploiement opérationnel particulièrement délicat. Il ne s'agit pas de rendre accessibles quelques sites, mais de gérer un portefeuille de centaines, voire de milliers de plateformes numériques hétérogènes : sites, intranets, applications mobiles métiers, extranets clients, plateformes de e-commerce, etc. Chacune de ces plateformes a sa propre histoire (*legacy*), sa propre technologie et son propre cycle de vie. Chaque contexte nécessitera une approche de remédiation ou de conception adaptée : les nouveaux projets pourront intégrer l'accessibilité *by design*, les systèmes existants devront faire l'objet d'audits et de corrections progressives, et certaines plateformes *legacy* pourront faire l'objet d'une refonte, d'une mise en conformité minimale, voire d'un abandon.

Au regard de ces challenges, l'accessibilité numérique paraît être un véritable projet de transformation d'entreprise. En tous les cas, elle devrait être considérée comme telle, en gardant en tête qu'elle est aussi un levier de performance à long terme. Un exemple pertinent en est la prise en compte du calcul

[1] Accessibilité numérique et handicap : entrée en vigueur de l'EAA

du coût de défaut d'accessibilité et de ses conséquences en termes juridiques, d'image, de coûts de production supplémentaires, mais aussi de rétention et d'accès à un plus large panel de clients.

Ce rapport analyse comment les grandes organisations, tirées par un pilotage transversal entre différents acteurs référents (directions numériques, RSE, RH, …) intègrent l'accessibilité numérique au travers d'une gouvernance pérenne, d'un outillage adapté et d'une stratégie d'intégration effective dans les processus métiers. Il a pour ambition de fournir aux directions numériques et RSE notamment, un cadre méthodologique et opérationnel pour **organiser, piloter et outiller le déploiement à l'échelle de l'accessibilité numérique** dans leurs organisations.

1 CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

1.1 DÉFINITION ET COMPRÉHENSION DU CADRE LÉGAL

1.1.1 DÉFINITION

L'accessibilité numérique se définit comme la capacité pour les personnes en situation de handicap d'accéder aux contenus numériques et de les utiliser. Cette notion englobe les personnes ayant des incapacités visuelles, auditives, motrices ou cognitives. Au total, « en France métropolitaine et dans les départements et régions d'outre-mer (DROM), le nombre d'enfants et d'adultes handicapés (de 5 ans ou plus), qu'ils vivent à domicile ou en établissement, peut varier selon le critère ou le croisement de critères utilisés de 5,7 millions à 18,2 millions de personnes »[2].

L'accessibilité numérique repose sur un cadre normatif structuré à l'échelle internationale et nationale. Les *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG) [3] publiées par le W3C (*World Wide Web Consortium*) [4], constituent le référentiel international. En France, ces standards sont traduits de manière opérationnelle dans le Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA)[5], qui constitue le cadre de référence de mise en conformité applicable d'une part, aux organismes publics et aux personnes morales de droit privé délégataires d'une mission de service public[6], et d'autre part, aux entreprises privées réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros (décret n° 2019-768 du 24 juillet 2019) ou pour les entreprises de certains secteurs, hors microentreprise, spécifiés dans *l'European Accessibility Act*.

Les quatre piliers fondamentaux de l'accessibilité numérique proposés par le WCAG, reposent sur les critères suivants, formant l'acronyme "POUR" (*Perceptible, Operable, Understandable, Robust*) :

- **Perceptible** : l'utilisateur doit pouvoir percevoir les informations et les composants de l'interface, au moyen d'un de ses sens quels qu'ils soient : vue, ouïe, toucher (par le clavier).
- **Utilisable** (*operable*) : l'utilisateur doit pouvoir naviguer et interagir avec tous les composants de l'interface sans embûche.
- **Compréhensible** (*understandable*) : l'utilisateur doit pouvoir comprendre les informations et les modalités d'utilisation de l'interface.

[2] *Le handicap en chiffres*, Edition 2024, Rapport DREES

[3] Accès aux Web Content Accessibility Guidelines

[4] Site du W3C

[5] DesignGouv "Le Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA)"

[6] Ces exigences s'appliquent sans seuil de chiffre d'affaires aux personnes morales de droit public, aux organismes de droit privé chargés d'une mission de service public, ainsi qu'aux personnes morales de droit privé créées spécifiquement pour satisfaire des besoins d'intérêt général (autre qu'industriel ou commercial) dépendantes du secteur public. Cf la rubrique « champ d'application du RGAA ».

- **Robuste** : le contenu doit rester compatible avec une grande variété de technologies d'assistance. Cela nécessite de penser la modularité du code et des interfaces pour intégrer toute évolution future des technologies d'assistance.

Le RGAA s'applique aux sites web, applications mobiles, intranets, extranets et documents numériques ; définit un ensemble de critères vérifiables permettant d'évaluer la conformité ; encadre les audits et les obligations déclaratives. La conformité au RGAA constitue une exigence réglementaire, mais elle ne garantit pas, à elle seule, une accessibilité réelle du point de vue des usages. C'est pourquoi toute démarche d'accessibilité doit articuler conformité technique (RGAA) et validation par les usages (tests utilisateurs).

Dans un contexte d'entreprise ou d'administration publique, l'accessibilité numérique ne se limite pas à la simple conformité de quelques sites. Il s'agit d'une démarche transversale et stratégique qui vise à garantir que l'ensemble des produits et services numériques (sites web, applications métiers, intranet, documents bureautiques, etc.) soient conçus, développés et maintenus de manière à être utilisables par tous. Cela nécessite une véritable organisation avec la gouvernance associée (sujet que nous développerons en partie 2).

1.1.2 COMPRENDRE LE CADRE LÉGAL

Au niveau national, deux textes réglementaires encadrent les dispositifs en matière d'accessibilité :

- La Loi n°2005-102 du 11 février 2005 (art.47 et 48) en faveur de l'égalité des droits et des chances, la participation, et la citoyenneté des personnes handicapées. Cette loi a permis de poser les premières briques de l'inclusion numérique pour les personnes en situation de handicap, initiant un cadre légal dont l'application s'est toutefois révélée lente et laborieuse.
- Le décret n° 2019-768 du 24 juillet 2019 relatif à l'accessibilité aux personnes handicapées des services de communication au public en ligne. Ce décret étend le texte aux entreprises privées dont le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions d'euros qui doivent:
    - publier une déclaration d'accessibilité basée sur le référentiel RGAA ;
    - afficher la conformité dès la page d'accueil de leurs sites ;
    - publier un schéma pluriannuel et des plans d'actions sur 3 ans ;
    - nommer un référent accessibilité en interne ;
    - mettre en place un système de signalement pour les utilisateurs et s'engager à traiter les difficultés remontées dans un délai raisonnable.

À l'échelle européenne, deux directives spécifient les exigences d'accessibilité en matière d'usage des outils et services numériques :

- La directive (UE) 2016/2102[7], relative à l'accessibilité des sites internet et des applications mobiles des organismes du secteur public. Cette directive permet, pour la première fois, d'harmoniser les règles d'accessibilité des services publics en Europe, qui doivent se conformer aux exigences énoncées dans la norme européenne EN 301 549 [8], reprenant les critères de succès des *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG).

- La directive (UE) 2019/882, dite aussi « ***European Accessibility Act*** » (EAA), relative aux exigences applicables aux produits et services en matière d'accessibilité**, transposée à l'échelle nationale et en vigueur depuis le 28 juin 2025**[9]. Le cadre opérationnel est précisé par le décret n° 2023-931 du 9 octobre 2023[10] et les spécifications techniques sont détaillées par l'arrêté du 9 octobre 2023 fixant les exigences en matière d'accessibilité applicables aux produits et services[11]. Cette directive étend les obligations à de nouveaux secteurs privés comme la banque, la téléphonie, le e-commerce et les transports. Une gamme de produits et services plus large entre désormais dans le périmètre de l'EAA : les sites web (intranet, extranet), les applications mobiles, les applications métiers, les progiciels ainsi que le mobilier urbain numérique, les matériels informatiques et les systèmes d'exploitation.

En synthèse, plusieurs exigences et obligations déclaratives s'appliquent désormais aux organisations concernées par ce cadre législatif :

- Les produits et services doivent **respecter les exigences techniques** définies par la directive, en s'appuyant sur des normes harmonisées comme la norme européenne EN 301 549, qui s'appuie elle-même sur les WCAG.

- Les fabricants et fournisseurs doivent rédiger une **documentation technique** et apposer un **marquage** de conformité (Marquage CE) sur les produits.

- Une **déclaration de conformité** doit être établie pour attester du respect des exigences d'accessibilité.

- Les organisations doivent **fournir des informations sur l'accessibilité de leurs produits et services** dans la documentation et via des services d'assistance accessibles (centres d'appel, support technique).

Le régime de l'accessibilité numérique pour les produits et services laisse une liberté de choix aux entreprises quant à la méthode pour se conformer à leur exigence d'accessibilité. L'essentiel est de se conformer au cadre et aux spécifications techniques précisées par l'arrêté du 9 octobre 2023. En revanche, l'article D412-59 du Code de la consommation prévoit que les « *services conformes aux normes harmonisées ou à des parties des normes harmonisées […] sont présumés conformes aux exigences en matière d'accessibilité mentionnées à l'article L. 412-13 dans la mesure où ces*

[7] Legifrance, Directive (UE) 2016/2102

[8] Norme EN 301549, V2.1.2

[9] Economie.gouv : « La nouvelle directive européenne « Accessibilité » : pour des produits et des services accessibles aux personnes en situation de handicap »

[10] Legifrance, Décret n° 2023-931 du 9 octobre 2023

[11] Legifrance, Arrêté du 9 octobre 2023

normes ou parties de normes couvrent ces exigences ». Une présomption de conformité prévaut pour les services conformes à une norme harmonisée, à l'instar de la norme européenne EN 301 549. Le RGAA (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité) permet justement de mesurer la conformité à cette norme européenne harmonisée (EN 301 549). Dès lors, une entreprise peut évaluer sa conformité avec le RGAA pour prouver sa conformité.

1.1.3 QUI EST CONCERNÉ ?

Jusqu'en 2025, seuls quelques catégories d'organismes étaient concernées par la législation française en matière d'accessibilité :

- Le secteur public (administrations, collectivités, territoriales, etc.) ;
- Les organisations à but non lucratif investies d'une mission d'intérêt général ;
- Les délégataires d'une mission de service public (transports en commun, eau, énergie …)
- Les entreprises privées réalisant en France un chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à 250 millions d'euros.

Depuis juin 2025, cependant, **le législateur étend l'obligation légale à quelques autres secteurs, concernant uniquement les services BtoC** (bien que la relation BtoB puisse être aussi indirectement concernée[12]) :

- Les services bancaires, de crédits, d'investissement et de paiement ;
- La téléphonie et les services de communication électroniques (visioconférence) ;
- Les livres numériques ;
- Les sites et plateformes de commerce électronique ;
- Les services de médias audiovisuels ;
- Les services de transport de voyageurs (sites Web, applications mobiles, terminaux en libre-service, écrans d'information) ;
- Les services d'urgence.

Dans tous ces secteurs, sont désormais concernées **toutes les entreprises commercialisant des produits ou services sur le marché européen, quel que soit le pays où se situe leur siège social**, à l'exception des microentreprises, c'est-à-dire celles comptant moins de 10 salariés et ayant un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros. Cependant, cette exemption des micro-entreprises ne s'applique qu'à la fourniture de services rentrant dans le champ d'application de l'EAA, et non aux produits couverts par la directive (terminaux de paiement, ordinateurs, smartphones, liseuses, etc.).

1.1.4 QUEL CALENDRIER POUR LA MISE EN CONFORMITÉ À L'EAA ?

Le calendrier de mise en conformité à l'EAA prévoit deux temps :

[12] Bien que le champ d'application premier de la Directive (UE) 2019/882 (EAA) cible explicitement la protection du consommateur final (B2C), son architecture juridique engendre un effet de cascade incontournable sur les relations interentreprises (B2B). En effet, dès lors qu'une prestation de service ou un composant numérique fourni en B2B s'insère dans la chaîne de valeur d'un service final destiné au consommateur, la responsabilité de la conformité globale incombe à l'opérateur B2C.

1.1.4.1 Une date, de principe, fixée au 28 juin 2025

Depuis cette date, les produits mis sur le marché et les services fournis doivent être accessibles. Cela englobe tous les sites, applications mobiles et interfaces permettant la réalisation d'un service en BtoC. Cependant il ressort du texte de l'EAA que l'échéance du 28 juin 2025 ne s'applique pas exactement dans les mêmes modalités selon qu'il s'agit d'un produit ou d'un service :

- pour les produits, le texte retient la notion de « mise sur le marché » ;
- pour les services, le texte retient la notion de « fourniture ».

Pour les produits, compte tenu de leur réalité matérielle, la date du 28 juin 2025 permet de distinguer deux « stocks ». D'une part les produits déjà mis sur le marché avant cette date sont exemptés de toute obligation (par définition ils ont déjà été mis sur le marché avant l'application de la norme, ils ne peuvent donc pas, en principe, être rendus accessibles *a posteriori)*. D'autre part, tous les produits mis sur le marché après cette date devront répondre aux normes d'accessibilité.

Pour les services, la notion retenue est celle de prestation, qu'il s'agisse de la prestation fournie ou de l'activité consistant à fournir des prestations. Contrairement à un produit qui existe matériellement, un service ne peut être appréhendé comme un stock. Tout au plus, peut-on, par métaphore, le considérer comme un flux, fourni en continu ou à un instant T. Par ailleurs un service peut être une activité commerciale en soi ou être l'accessoire d'une activité de produits.

Ainsi, tous les services fournis après le 28 juin 2025, c'est-à-dire les prestations de services réalisées après le 28 juin 2025, doivent être fournis de manière accessible. Par exemple, pour une même plateforme de commerce en ligne, une vente réalisée le 27 juin 2025 n'est pas soumise aux exigences d'accessibilité, alors qu'une vente réalisée le 29 juin 2025 est soumise aux exigences d'accessibilité.

1.1.4.2 Un délai transitoire exceptionnel jusqu'au 28 juin 2030

Cette date délimite une période dite de « mesure transitoire » qui résulte de deux dérogations prévues par la loi.

- **Premièrement,** les prestataires de services pourront jusqu'à cette date, continuer à utiliser les *produits* qu'ils utilisaient légalement avant le 28 juin 2025 pour fournir des services similaires. En effet, les caractéristiques du produit utilisé influent sur celles du service fourni, et conditionnent son accessibilité. En outre, ce délai supplémentaire, entre le 28 juin 2025 et le 28 juin 2030, vise à permettre aux prestataires de services de trouver sur le marché un produit accessible *via* lequel ils pourront fournir un service accessible. Le cas typique est celui du service de paiement électronique. Dans cet exemple, le service repose sur l'utilisation d'un produit physique, qu'il s'agisse de terminaux de paiements électroniques (TPE), de guichets de banque automatiques, de distributeurs automatiques de titres de transport ou de bornes d'enregistrement automatiques. Si le produit n'est pas conforme aux exigences d'accessibilité, le service ne sera pas non plus accessible.

  Le cas des terminaux en libre-service bénéfice par ailleurs d'une échéance particulière, expressément visée au paragraphe 2 de l'article 32 de la directive qui, par exception à

l'exception, prévoit que les prestataires qui fournissent des services *via* ces terminaux pourront continuer à les utiliser légalement jusqu'à « *la fin de leur durée de vie économiquement utile, cette période ne pouvant dépasser vingt ans après leur mise en service* »[13].

- **Deuxièmement,** la dérogation s'applique aux contrats de services conclus avant le 28 juin 2025, qui pourront s'exécuter sans modification jusqu'à leur terme, et au plus tard jusqu'à cette date du 28 juin 2030[14]. Cette exception concerne le cas d'un service fourni dans la durée, et non pas de manière instantanée, sur la base d'un contrat conclu avant la date d'entrée en application de la directive. **Par exemple**, si un contrat d'abonnement pour la rédaction d'une newsletter quotidienne a été conclu avant le 28 juin 2025, celle-ci pourra continuer à être diffusée sans respecter les critères d'accessibilité après cette date, et ce, jusqu'au terme du contrat (au plus tard le 28 juin 2030).

Il est important de souligner que **les services fournis sans nécessiter l'intermédiaire d'un produit** entre le prestataire et le consommateur ne peuvent prétendre à bénéficier du délai allongé jusqu'au 28 juin 2030. Il en va ainsi des services en ligne qui se caractérisent par une activité entièrement dématérialisée, réalisée à distance, via des interfaces numériques, par exemple un site internet, ou une application mobile. La seule exemption concernant les services s'applique aux « archives » : ainsi, l'obligation d'accessibilité ne s'applique pas au *« contenu des sites internet et des applications mobiles qui sont considérés comme des archives, à savoir qu'ils ne présentent que des contenus qui ne sont pas actualisés ou modifiés après le 28 juin 2025* »[15].

Précisons également que la **mise en conformité d'un site internet ou d'une application mobile** ne dépend pas de conditions extérieures au prestataire de service, comme c'est le cas pour les produits mis sur le marché, et qu'elles ne sauraient par conséquent bénéficier du délai transitoire supplémentaire jusqu'en 2030. En ce sens, on rappellera la jurisprudence de la Cour de cassation qui juge qu'un **contrat de conception d'un site internet personnalisé n'est pas un contrat de vente** dès lors qu'il ne porte pas sur le transfert de la propriété d'un bien meuble (Cass, 1ère civ., 28 mai 2026, n°25-14.507).

Enfin, selon l'article 14 de la directive (transposé à l'article L. 412-13 et D. 412-60 du Code de la consommation) il **existe une possibilité de dérogation pour « modification fondamentale et charge disproportionnée** », en effet :

« *Les exigences en matière d'accessibilité visées à l'article 4 s'appliquent uniquement dans la mesure où la conformité :*

- *n'exige pas de modification significative d'un produit ou d'un service qui entraîne une modification fondamentale de la nature de celui-ci ;*

[13] Directive 2019/882

[14] Loi n°2023-171 du 9 mars 2023

[15] Point e) du paragraphe 4 de l'article 2 de la directive ; et point 5° du paragraphe III de l'article D. 412-50 du Code de la consommation

- *n'entraîne pas l'imposition d'une charge disproportionnée aux opérateurs économiques concernés*. »

1.1.5 LES SANCTIONS

À l'échelon français, dans le cadre de la loi « Handicap » de 2005 et l'ordonnance du 6 septembre 2023, le défaut de publication d'une déclaration d'accessibilité peut être sanctionné de 25 000€ par sites et jusqu'à 50 000€ pour une non-conformité à la réglementation.

À cela s'ajoutent, depuis 2025, des sanctions spécifiques définies par les États allant jusqu'à un risque de retrait du marché européen, suite à la transposition en France l'*European Accessibility Act* (EAA) par la loi du 9 mars 2023, en vigueur depuis le 28 juin 2025.

Les contrôles et sanctions sont pilotés par la **DGCCRF** (Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes), autorité de contrôle transverse, compétente sur tous les produits et services visés par la directive européenne, à l'exception du livre numérique. Dans le cadre de ces missions, cinq autres nouvelles autorités de contrôle sont habilitées depuis 2025 à suivre la transformation des organisations vers l'accessibilité :

- L'**ARCEP** (Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse) pour les services de communication en ligne ;
- L'**ACPR** (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) et l'**AMF** (Autorité des marchés financiers) pour les services bancaires ;
- La **Banque de France** concernant l'accessibilité des moyens de paiement, des méthodes d'identification, des signatures électroniques… ;
- L'**ARCOM** (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique), habilitée pour le contrôle des services numériques (sites internet, applications mobiles, intranets…).

Par ailleurs, l'article D412-57 du code la consommation précise qu'« *en cas de non-conformité du service, les prestataires prennent les mesures correctives nécessaires pour le mettre en conformité avec les exigences applicables en matière d'accessibilité. En outre, lorsque le service n'est pas conforme aux exigences applicables en matière d'accessibilité, les prestataires de services en informent immédiatement les autorités de contrôle et de surveillance du marché des États membres dans lesquels ils fournissent le service, en fournissant des précisions, notamment, sur la non-conformité et sur toute mesure corrective prise* ». Pour répondre à cette exigence, la DGCCRF a mis en place, depuis novembre 2025 une démarche en ligne de déclaration de non-conformité aux obligations d'accessibilité numérique ou d'invocation d'une exemption aux obligations[16].

Le respect des exigences de l'accessibilité numérique est également suivi de près par certaines associations, comme la Fédération des Aveugles de France et son « observatoire du respect des obligations d'accessibilité numérique »[17].

[16] Déclaration de non-conformité ou invocation d'une exemption aux obligations d'accessibilité numérique

[17] Fédération des Aveugles de France

Une fois de plus, en matière réglementaire, l'**Union européenne produit un pouvoir normatif de marché** (souvent qualifié d'*effet de Bruxelles)* : toute entreprise internationale qui vend ses produits ou services dans l'UE devra se conformer également à ces exigences d'accessibilité. De ce fait, l'accessibilité numérique transcende le seul cadre légal pour devenir un enjeu de performance économique et stratégique fondamental pour les grandes organisations.

Pour conclure, il est crucial pour les organisations de mettre en place une stratégie de déploiement à l'échelle de leur conformité à l'accessibilité numérique. Elles doivent pour cela :

- **Prioriser les nouveaux développements** pour s'assurer qu'ils respectent les exigences dès la conception (approche « *accessibility by design* »).
- **Évaluer et planifier la mise en conformité** de tous leurs services fournis en priorisant les services **les plus critiques ou les plus utilisés**.
- **Intégrer l'accessibilité dans les processus** d'entreprise, les **politiques RSE** et les **budgets** d'investissement pour garantir la pérennité de la démarche.

1.2 UN ENJEU STRATÉGIQUE ET ÉCONOMIQUE

L'accessibilité numérique est encore trop souvent perçue sous le seul prisme de la contrainte budgétaire. Elle gagnerait pourtant à être réévaluée comme un investissement stratégique, capable de générer des gains de performance économique concrets.

Comme le souligne un participant du groupe de travail : « *Certes, nous avons une idée du coût de la mise en accessibilité, mais avons-nous une idée du coût du défaut d'accessibilité ?* » En effet, le défaut d'accessibilité représente potentiellement une **perte de clientèle significative**, estimée, pour le cas particulier d'une entreprise participante, à 20% des utilisateurs de services numériques. Les personnes en situation de handicap ainsi que leurs proches et aidants, privilégient les plateformes qui leur offrent une expérience plus praticable. L'accessibilité permet donc de capter ce « marché caché » et de fidéliser une part importante de la population.

L'accessibilité numérique force par ailleurs à appliquer les meilleures pratiques de conception (code propre, structures logiques, navigation claire). Les sites accessibles bénéficient souvent d'une architecture technique plus légère et plus résiliente, car **l'optimisation des performances, sujet récurrent dans les référentiels d'écoconception (RGESN), est une exigence commune avec l'accessibilité**. Ces améliorations bénéficient à *tous* les utilisateurs, y compris ceux ayant une connexion lente ou utilisant des appareils anciens, renforçant ainsi la rétention et la satisfaction client. De plus, les exigences d'accessibilité (utilisation correcte des balises sémantiques, de l'ordre des titres, des descriptions textuelles pour les images) sont directement corrélées aux **critères de qualité et de pertinence des moteurs de recherche**, et confèrent aux sites accessibles un meilleur référencement (SEO).

Enfin, le respect des normes d'accessibilité numérique en interne comme en externe, vient renforcer l'image de l'entreprise, sa cohérence vis-à-vis de sa stratégie RSE et sa crédibilité auprès des parties prenantes.

Outre le respect de l'obligation légale, l'accessibilité numérique peut donc être considérée comme un levier de performance stratégique. Elle permet d'élargir la clientèle potentielle, de réduire les risques juridiques liés à la non-conformité, d'optimiser l'efficacité, la qualité et l'ergonomie des services numériques pour l'ensemble des utilisateurs, et de garantir l'image de l'entreprise ou de l'administration publique.

1.3 ÉTAT DES LIEUX DANS LES GRANDES ORGANISATIONS

Si la plupart des organisations ne dissocient pas le sujet de **l'accessibilité** de celui de **l'inclusion**, certaines se considèrent plus matures sur l'accessibilité à proprement parler que sur l'inclusion, laquelle intègre de surcroît les questions de fractures numériques, d'illectronisme ou encore d'infobésité. Ce sujet de l'inclusion numérique est cependant essentiel : la fracture numérique est un enjeu de société qui dépasse le strict cadre réglementaire (environ 20% de la population est en « fragilité » numérique[18]).

L'accessibilité s'inscrit donc dans une politique d'inclusion, ce qui permet de renforcer les relais en entreprise. Par ailleurs, **la présence en interne de personnes en situation de handicap favorise la prise de conscience des difficultés** et donc la mise en œuvre de remédiations pour l'améliorer. Il est d'ailleurs souvent nécessaire d'avoir fait cette expérience au sein même de son organisation pour pouvoir l'appliquer efficacement vers l'externe.

Aujourd'hui, les problématiques récurrentes que les grandes organisations rencontrent pour intégrer l'accessibilité numérique concernent en majorité des sujets de gouvernance, d'acculturation des équipes et de pilotage opérationnel. En effet, malgré un cadre réglementaire désormais mature, la majorité des organisations n'ont pas encore intégré l'accessibilité numérique comme un standard opérationnel. Plusieurs limites structurantes persistent :

- une approche centrée sur la conformité documentaire plutôt que sur l'usage réel ;
- une dépendance excessive aux outils automatisés ;
- une faible implication des utilisateurs en situation de handicap dans les projets ;
- une difficulté à traiter les environnements *legacy* à grande échelle.

1.3.1 GOUVERNANCE ET TRANSFORMATION D'ENTREPRISE

Alors que l'ampleur du basculement vers les normes d'accessibilité est similaire au passage au RGPD, la nomination d'un référent accessibilité numérique pour porter le projet n'est pas encore systématisée, ni l'instauration d'un *sponsoring* dédié. La mise en place d'une gouvernance structurée, au travers d'une répartition des responsabilités, d'un suivi piloté et intégré ainsi que d'un budget dédié, paraît pourtant essentielle. Ces sujets sont d'autant plus cruciaux qu'il est nécessaire d'embarquer les directions métier non numériques, qui doivent aussi prendre en considération les enjeux d'accessibilité dès la conception de leurs projets.

[18] Agence nationale de lutte contre l'illectronisme : « L'illectronisme en chiffres »

Une organisation témoigne avoir mis en place un comité « numérique responsable » dédié exclusivement à l'accessibilité numérique (intégrant des représentants des directions RH, communication, de l'engagement sociétal, des achats, et des organes de direction) pour impliquer le plus grand nombre d'acteurs, prendre les décisions et sécuriser le budget nécessaire.

Une organisation tripartite (ou un *co-sponsorship*) entre les départements de conformité, de RSE et la direction numérique semble particulièrement efficace pour assurer le déploiement de l'accessibilité dans le quotidien des métiers, et les pratiques de toute l'organisation. De plus, dans un contexte international, cette gouvernance doit étendre son champ d'action à l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment en s'assurant que les fournisseurs et prestataires respectent également les normes d'accessibilité numérique.

1.3.2 FORMATION ET ACCULTURATION DES ÉQUIPES

Si la formation des équipes directement impliquées (développeurs, designers) est une première étape courante, l'objectif doit être l'acculturation de l'ensemble des collaborateurs. Cela implique la création et la diffusion de guides opérationnels et la mise en place de formations adaptées aux différents métiers.

L'un des freins majeurs exprimés par les participants est la difficulté à sélectionner et identifier des entreprises de services numériques (ESN) qui soient réellement formées et qualifiées pour travailler sur des sujets d'accessibilité. La qualification de l'accessibilité des services fournis, intégrés ou déployés par les ESN, doit, comme pour les développements internes, faire l'objet d'un audit tiers.

La motivation des équipes et la valorisation de leurs progrès sont des axes essentiels pour enclencher et maintenir la dynamique. Sur ce point, les scores de conformité doivent être maniés avec précaution : afficher un résultat jugé « insuffisant » pour un site atteignant 70 à 80 % de conformité risque de démotiver les équipes, alors qu'un tel niveau représente en réalité une performance solide, bien qu'intermédiaire. Il est bien plus bénéfique et constructif de mettre en avant la progressivité et l'amélioration continue.

Le sujet de l'acculturation doit justement s'inscrire dans la continuité : en effet, un site respectant les critères d'accessibilité à un temps « t » peut rapidement se dégrader si de nouveaux développeurs non formés y travaillent sans avoir connaissance de ces critères, ou si des contributeurs qui alimentent au jour le jour ce site omettent de décrire les images ou d'utiliser des contrastes de couleurs appropriés. L'imprégnation culturelle sur le long terme et la mise en place de processus de vérification permettent d'inscrire l'accessibilité numérique dans un processus continu. La pratique d'une communication proactive sur les succès (ou « *access-washing* » au sens positif), lorsque les applications atteignent un haut niveau de conformité, peut également stimuler l'engagement interne.

1.3.3 PILOTAGE ET OUTILLAGE

Pour mener à bien ces transformations, il est nécessaire de mettre en place un pilotage efficace voire un outillage dédié. Les équipes ont besoin d'un tableau de bord de pilotage, qui permette de visualiser rapidement l'état de conformité de leurs projets, d'identifier les correctifs à prioriser et enfin de fournir

une analyse du « ROI » (baisse de tickets support, réduction des coûts de correction tardive, amélioration du taux de complétion …), en mettant en avant les coûts restants à engager pour la mise en conformité face aux coûts de l'inaction (amendes, perte de clients, dégradation de l'image…).

L'intégration d'un référentiel d'accessibilité tel que le RGAA (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité), ou le RAAM (Référentiel d'Accessibilité des Applications Mobiles) pour les applications mobiles, doit se faire le plus en amont possible du cycle de vie des projets. Il faut pour cela sensibiliser et former les développeurs de manière continue. D'autant qu'il convient de rester vigilant face aux promesses de certains outils censés suivre et évaluer de manière automatique la mise aux normes de projets IT suivant les critères d'accessibilité numérique. Les organisations alertent sur le fait que les outils miracles n'existent pas et que leur utilisation, sans cadre et accompagnement, peut être contre-productive et créer une fausse impression de sécurité juridique. En effet, ces outils de « surcouche » sont souvent des « vernis » techniques qui appliquent des modifications en surface et non pas à la source du code. De plus, ils peuvent interférer avec les technologies d'assistance en modifiant certains paramétrages.

REX ENEDIS

Gestion de l'accessibilité numérique chez Enedis

1. Présentation du Programme Numérique Responsable d'Enedis

Le Programme Numérique Responsable porte l'ambition Numérique Responsable d'Enedis. Il fixe le cap de la transformation Numérique Responsable à horizon 2027 en s'appuyant sur un niveau de maturité élevé hérité d'un engagement pris depuis 2018.

Le Programme Numérique Responsable (PGNR) est décliné de la politique RSE : le « PGNR » est structuré autour des trois piliers RSE et répond aux objectifs d'entreprise à mission d'Enedis. Le socle transverse assure le déploiement et l'ancrage des transformations en interne ainsi que la promotion du Numérique Responsable à l'externe.

C'est plus précisément au sein du pilier « Pour les femmes et les hommes » du Programme NR que se situe le chantier de l'accessibilité numérique sous la responsabilité de la référente accessibilité numérique.

2. Engagements accessibilité numérique dans le cadre de la labélisation Numérique Responsable

Dans le cadre de la labélisation Numérique Responsable de niveau 2 d'Enedis, deux engagements ont été pris sur l'accessibilité numérique :

Intégrer l'accessibilité numérique - Engagement n°7

- Poursuivre l'intégration de l'accessibilité numérique ;
- Actualiser et publier le schéma pluriannuel sur enedis.fr ;
- Contrôler l'accessibilité des sites externes prioritaires et les rendre conformes (Taux de conformité >70%) ;
- Contrôler l'accessibilité des sites internes prioritaires pour les usages numériques des salariés (RH, prévention, formation) et améliorer leur accessibilité (taux de conformité >70%).

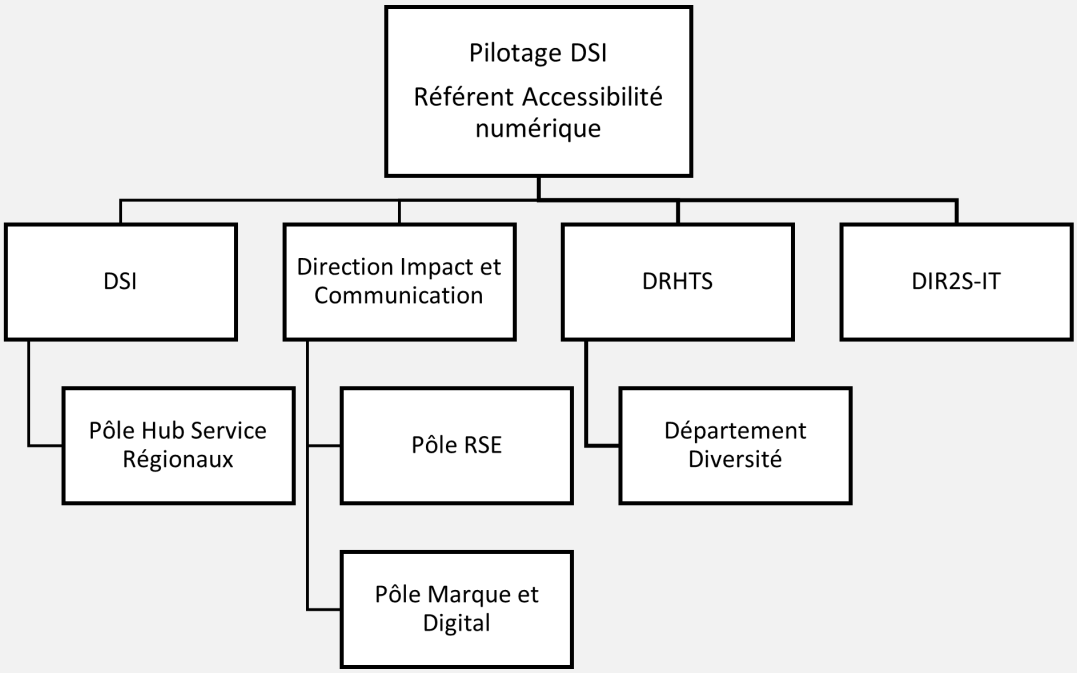
Faire de sa communication une vitrine de son engagement NR – Engagement n°12

- Intégrer les critères d'accessibilité et d'éco-socio-conception dans les achats et prestations de communication ;
- Communiquer et diffuser des supports de communication éco-socio-conçus ;
- Sensibiliser la filière communication aux bonnes pratiques d'éco-socio-conception ;
- Sensibiliser les salariés sur les *template* et outils disponibles ;
- Étudier l'opportunité d'ajuster la charte digitale d'Enedis pour améliorer son accessibilité.

3. Gouvernance

Le pilotage de l'accessibilité numérique est assuré à la DSI au sein du programme Numérique Responsable. Ce rôle est porté par la référente Accessibilité Numérique.

Une gouvernance de l'Accessibilité Numérique est en place depuis octobre 2023, au travers du COPIL Accessibilité Numérique dont les membres sont :



- DSI : Direction des Système d'Information
- DRHTS : Direction des Ressources Humaines, Transformation, Santé, Sécurité
- DIR2S-IT : DIR2S - Informatique & Télécoms

Le COPIL Accessibilité Numérique trimestriel a pour but de :

- Partager l'actualité réglementaire, sujets généraux et actualités Enedis ;
- Partager l'avancement du plan d'action, les victoires et les alertes ;
- Valider ensemble les points à remonter en Comité Stratégique du Programme Numérique Responsable.

Claire Quintanar, Pilote du Programme Numérique Responsable d'**ENEDIS**

À retenir

- L'EAA (*European Accessibility Act*) élargit le périmètre légal de l'accessibilité numérique à toutes les entreprises opérant au sein de l'Union européenne, exception faite des microentreprises (c'est-à-dire comptant moins de 10 salariés et ayant un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros), et des entreprises appartenant aux secteurs non spécifiés par la directive (voir les pages 13-14 de ce rapport) ;
- Le cadre légal (Directive UE 2016/2102, EAA) s'appuie sur la norme européenne, elle-même basée sur le WCAG : plus ces standards de conception seront intégrés en amont, plus facile sera la mise en conformité ;
- Depuis juin 2025, il est nécessaire d'être conforme aux critères d'accessibilité numérique pour tous les produits mis sur le marché ou services fournis. L'enjeu du maintien du niveau de conformité dans la durée est induit ;
- Il est essentiel de mettre en place une gouvernance, a minima tripartite (conformité - RSE – direction numérique, avec un budget et un co-*sponsoring* dédiés, et de nommer un référent accessibilité numérique à forte autorité ;
- L'inaction coûte cher : mesurer le coût du défaut d'accessibilité pour justifier les investissements en la matière peut être un argument stratégique de poids ;
- La conformité ne garantit pas l'accessibilité. Celle-ci ne peut être atteinte sans confrontation aux usages réels.
- L'accessibilité est un marathon, pas un sprint : un site conforme peut rapidement se dégrader sans le maintien d'une continuité dans la formation, l'imprégnation culturelle et les processus de vérification.
- Les outils d'audit automatique peuvent être utiles, mais ne remplacent pas l'expertise humaine, les référentiels de place tels que le RGAA, et l'acculturation des équipes.

2 STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE DE GOUVERNANCE

2.1 DÉFINIR SON AMBITION ET ATTRIBUER LES MISSIONS

2.1.1 VISION ET AMBITION DE LA DÉMARCHE D'ACCESSIBILITÉ

Au-delà des contraintes légales minimales, la structuration de la démarche de gouvernance dépend, en premier lieu, de la vision et de l'ambition que chaque organisation définit et souhaite soutenir en matière d'accessibilité. Pour les participants du groupe de travail Cigref, l'accessibilité numérique est une responsabilité sociale qui incombe aux organisations et doit permettre de créer des environnements adaptés aux plus fragiles, sans détériorer l'activité du plus grand nombre.

Le fondement de cette démarche repose sur l'inclusion de toutes les personnes en situation de handicap, qu'elles soient collaborateurs de l'organisation ou citoyens usagers, considérant que l'accessibilité numérique est le pendant « immatériel » de l'environnement urbain et physique adapté à tous.

L'objectif est de permettre aux personnes en situation de handicap de gagner en autonomie grâce à l'accessibilité numérique et de créer les conditions de leur contribution au tissu social.

2.1.2 MISSIONS ET RESPONSABILITÉS DU RÉFÉRENT ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

La définition des missions et des responsabilités attribuées au référent accessibilité numérique constitue un des éléments les plus fondamentaux de la démarche. En effet, la structuration organisationnelle de la feuille de route, ou schéma pluriannuel, deviendra le document central de la démarche de gouvernance et la fonction de référent accessibilité numérique en sera le véritable moteur humain.

Pour le référent accessibilité numérique, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie accessibilité numérique à l'échelle de l'organisation se traduit par différentes activités :

- **Initier la mise en place d'une démarche** d'accessibilité numérique et la déployer ;
- **Construire des indicateurs et des processus de contrôle de la performance** de la politique accessibilité numérique et superviser le pilotage et l'atteinte des objectifs ;
- **Organiser des campagnes de sensibilisation, de formation et d'acculturation** à l'accessibilité numérique auprès des différentes parties prenantes et favoriser leur montée en compétence sur le long terme, sur les plans méthodologique et organisationnel ;
- **Assurer une veille continue** et adapter la politique d'accessibilité numérique aux contraintes réglementaires et normatives, notamment en termes de moyens à mettre en œuvre ;
- **Assurer un *reporting* adapté** aux différentes parties prenantes.

Plusieurs exemples de fiches de poste de référent accessibilité numérique (mais aussi d'experts, de consultants ou de testeurs) sont proposés dans l'étude OPIIEC « Produire des contenus et services respectant les normes d'accessibilité numérique »[19].

La détermination du rattachement du référent accessibilité numérique constitue la seconde étape importante de la structuration de la feuille de route. Pour la plupart des organisations du groupe de travail, l'accessibilité numérique fait partie de la politique d'inclusion portée par les stratégies RSE du département des ressources humaines. La démarche complète d'accessibilité est alors intégrée, au même titre que l'éco-conception environnementale, dans une « conception du numérique responsable » appliquée à tous les produits et services de l'organisation.

Quel que soit le modèle choisi et le département de rattachement effectif du référent (DSI, RH, RSE, Communication, Conformité-Juridique, ou autre), le sujet de l'accessibilité doit pouvoir conserver son caractère transversal et mobiliser les différents départements de l'organisation.

Le groupe de travail préconise cependant un positionnement élevé du référent (au niveau COMEX ou directement rattaché à la RSE), seul niveau permettant de garantir un pouvoir d'arbitrage, d'influence et d'exécution de ses missions, mais aussi d'accès aux ressources et, *in fine*, d'impulsion nécessaire pour une démarche transversale. Dans certaines grandes organisations, l'accessibilité numérique est déjà, parmi d'autres métriques, un critère d'attribution de bonus pour les membres du COMEX.

Il est à noter que le règlement du RGAA impose l'obligation d'avoir un référent accessibilité numérique, mais ne le restreint pas à une personne. Cela peut être aussi un comité ou un réseau de référents.

[19] OPIIEC, « Produire des contenus et services respectant les normes d'accessibilité numérique » (p.57- 60)

REX ENEDIS

Rôle et missions de la référente Accessibilité numérique d'Enedis

- **Piloter les audits d'accessibilité numérique des sites web d'Enedis** (priorisation aux sites essentiels aux usagers et aux sites les plus consultés) :

Les audits d'accessibilité sont réalisés par des entreprises spécialistes du sujet dans le cadre d'un marché multi attributaire.

Ils sont effectués sur les sites web et applications mobiles prioritaires : les services numériques externes ouverts au public et les services numériques internes indispensables pour les collaborateurs et prestataires d'Enedis

Dans le cadre de sa labélisation « Numérique Responsable », Enedis s'engage à ce que les sites audités obtiennent un taux de conformité de 70% minimum.

- **Rédiger et faire publier le schéma pluriannuel d'Enedis :**

En 2024, Enedis a publié son premier schéma pluriannuel[20] (disponible sur le site institutionnel enedis.fr). Tous les ans, Enedis publie son plan d'action pour l'année en cours ainsi que le bilan du plan d'action de l'année précédente.

La référente a la charge de suivre et de publier les bilans et les plans d'action. Elle devra également rédiger, en coordination avec la Direction Impact et Communication et Mission Diversité, en charge de l'offre « matériel » pour les salariés RQTH de l'entreprise, le schéma pluriannuel pour 2027-2029.

- **S'assurer du bon avancement des engagements 7 et 12 du label Numérique Responsable :**

La référente s'assure que les engagements 7 et 12 (voir § Engagements accessibilité numérique dans le cadre de la labélisation Numérique Responsable à la page 20) avancent selon le planning et les objectifs établis par le Programme Numérique Responsable.

- **Sensibiliser les « faiseurs » du SI à l'accessibilité numérique :**

La référente organise tous les mois une session de 2h sur le sujet de l'accessibilité numérique, ouverte à tous les salariés et prestataires de la DSI d'Enedis. Cette sensibilisation a un triple objectif : faire comprendre le « pourquoi » et les enjeux de l'accessibilité numérique, rappeler « qui » doit faire de l'accessibilité numérique, et présenter les outils mis à disposition pour que les projets et les services numériques soient le plus accessibles possibles.

En complément de ces sessions de sensibilisation le programme Numérique Responsable organise des webinaires mensuels de 30 minutes sur différents sujets en lien avec le Numérique Responsable.

Exemples de webinaires :

- « L'offre RQTH et l'accessibilité numérique » ;
- « Infobésité et collaboration numérique : retour d'expérience de la Direction Régionale Centre Val de Loire » ;
- « Concevoir des solutions numériques utiles, durables et accessibles : décryptage et témoignages d'équipes projets SI ».

➢ **Faire réaliser les audits d'accessibilité flash [21]de la DINUM aux projets SI dans le cadre de la conception responsable :**

Le programme Numérique Responsable accompagne les projets pour faire de la conception responsable. Chez Enedis, la conception responsable est définie par la prise en compte des règles d'éco-conception et des règles d'accessibilité numérique.

Dans ce cadre, la référente accompagne les projets dans la réalisation de diagnostics flash, à minima dans le cadre de leur recette technique, avant la réalisation d'un audit d'accessibilité le cas échéant.

Ambition pour l'avenir :

Actuellement, le sujet de l''accessibilité numérique est piloté par le programme Numérique Responsable, et notamment par la référente accessibilité numérique, pour tout Enedis.

Une fois le passage à l'échelle du numérique responsable dans un mode industriel et le programme numérique terminés, la DSI ambitionne de créer une équipe dédiée à l'accessibilité comprenant le (ou la) référent(e) et des spécialistes techniques capables de réaliser les audits de conformité et d'accompagner les projets dans leur réalisation.

Il sera également nécessaire de continuer à sensibiliser et former l'ensemble des équipes projets SI et métier, ainsi que de veiller à suivre et diffuser les informations de veille technologique et règlementaire.

Claire Quintanar, Pilote du Programme Numérique Responsable d'**ENEDIS**

[20] ENEDIS, Schéma Pluriannuel d'Accessibilité 2024 – 2026

[21] DesignGouv : Diagnostic flash

2.2 STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE ET MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE DÉDIÉE

À mesure que le numérique irrigue les processus métiers et le quotidien des utilisateurs, la mise en place d'une gouvernance de l'accessibilité s'impose. La densité de l'offre numérique au sein des organisations justifie désormais un pilotage structuré pour répondre aux besoins de chaque usager. Cette gouvernance dédiée vise à structurer l'orchestration, le pilotage et l'outillage nécessaires au passage à l'échelle de l'accessibilité. Elle doit offrir un cadre clair, partagé et dynamique répondant au besoin de transversalité. Elle ne doit pas être qu'un sujet de direction numérique.

Le cadre technique dessiné comporte, par certains aspects, un caractère contraignant qui a pour but d'assurer le respect des droits des usagers et des obligations légales. À ce titre, la gouvernance dédiée englobe :

- Le respect du cadre législatif : application de la directive (UE) 2019/882, dite « *European Accessibility Act* » (EAA), transposée en droit national en 2023 et mise en application depuis juin 2025 ;
- La conformité technique : alignement sur les normes de référence (RGAA ou WCAG) ;
- Le pilotage réglementaire : élaboration du schéma pluriannuel de mise en accessibilité et déclarations d'accessibilité ;
- La transparence numérique : gestion des mentions et pages obligatoires sur l'ensemble des sites et services.

Cependant, la vocation première de cette gouvernance est de nourrir durablement une dynamique collective de diffusion de l'accessibilité. Plutôt que de privilégier une mise en conformité purement réactive à un « instant T », l'objectif est de cultiver un état d'esprit proactif. L'enjeu majeur consiste à bâtir progressivement une culture d'entreprise solide et pérenne, transformant l'accessibilité en un réflexe partagé à l'échelle de toute l'organisation.

Pour cela, la mise en place d'une gouvernance dédiée à l'accessibilité doit pouvoir tenir compte tout à la fois d'un fort ancrage organisationnel (1), d'une connaissance fine du périmètre numérique (2), d'une préparation opérationnelle à court et moyen terme (3) et d'une comitologie convoquant les différentes parties prenantes à bon escient (4).

2.2.1 ANCRAGE ORGANISATIONNEL

L'objectif est d'assurer à l'accessibilité numérique un rattachement organisationnel pertinent et soutenu par un sponsoring de haut niveau, afin de légitimer la démarche et de mobiliser un nombre suffisant d'interlocuteurs transverses, au bon niveau hiérarchique.

Plusieurs moyens permettent d'inscrire durablement, dans les représentations et dans les pratiques, le sens de l'accessibilité numérique. À ce titre, la démonstration de sites accessibles ou l'immersion d'interlocuteurs stratégiques en conditions réelles de handicap peuvent jouer un rôle déterminant pour faciliter la compréhension, l'adoption et l'engagement en faveur de la démarche d'accessibilité numérique.

L'articulation entre la gouvernance de l'accessibilité numérique et les autres formes de gouvernance doit être cohérente (au niveau des départements ou du groupe) et constituer un point d'attention majeur pour garantir l'efficacité de l'action et désamorcer tout conflit organisationnel ou interpersonnel.

Il convient, enfin, de veiller à l'intégration de l'accessibilité numérique dans la stratégie RSE du groupe ainsi que dans les accords handicap (direction RH), pour en faire un levier transversal et structurant.

2.2.2 CONNAISSANCE DU PÉRIMÈTRE NUMÉRIQUE ET POLITIQUE

La politique d'accessibilité numérique portée par le référent repose sur **une analyse préalable du périmètre numérique concerné, des publics visés par la démarche, ainsi que des interlocuteurs stratégiques à impliquer en interne** (DSI, Achats, RH, Juridique, etc.). Pour les organisations adhérentes du Cigref, cette démarche s'inscrit dans la pleine continuité de la rédaction du schéma pluriannuel d'accessibilité numérique.

Cette cartographie permet au référent d'identifier le niveau d'accessibilité existant et les besoins d'amélioration, avant de prioriser les projets en fonction de critères tels que le nombre d'utilisateurs concernés, la criticité des activités traitées ou le caractère bloquant ou non des correctifs à apporter.

Pour harmoniser le plus possible le travail à réaliser dans les différentes entités d'une même organisation, il est souhaitable de mettre en place des grilles de maturité et des listes de vérification tenant compte des contraintes réglementaires locales.

L'objectif est donc de définir une politique réaliste, ciblée et cohérente à mener par le référent accessibilité.

2.2.3 PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE À COURT ET MOYEN TERME

Les principes de la politique d'accessibilité numérique doivent être déclinés en objectifs concrets, portant d'un côté sur la mise en conformité des services et produits numériques et de l'autre sur les formations des usagers visés par la démarche.

En outre, la combinaison de différents niveaux de granularité des objectifs est nécessaire pour une stratégie d'accessibilité la plus réaliste et progressive possible :

- D'une part, la définition des objectifs doit pouvoir se décliner sur l'ensemble du cycle de vie de l'accessibilité, tant au niveau global de l'organisation qu'au niveau local (par filiale, par département ou par entité).
- D'autre part, la définition des objectifs doit pouvoir s'échelonner dans le temps, avec un horizon commun de 3 ans pour les schémas pluriannuels.

2.2.4 COMITOLOGIE ET COMMUNICATION ADAPTÉE

La construction d'une stratégie accessibilité nécessite enfin d'avoir les moyens d'animer la démarche, de lui apporter des correctifs, de la mettre à jour et de la maintenir dans le temps.

À ce titre, la création de comités et instances dédiés permet, d'une part, d'organiser la prise de décision à différents niveaux (stratégique, organisationnel, opérationnel) et d'autre part, d'assurer le pilotage et le suivi de la démarche d'accessibilité (priorisation, arbitrages…).

Enfin, pour engager durablement les parties prenantes clés, le pôle de référents accessibilité peut s'appuyer sur des relais stratégiques : le département communication pour la mise en visibilité et le partage d'informations (communauté numérique, magazine interne ou spécialisé, lettres d'information …) et un réseau d'ambassadeurs de l'accessibilité sur le terrain, dans chaque entité ou projet IT. Ce maillage permet non seulement de mobiliser les collaborateurs en interne et les usagers externes, mais aussi de transformer les retours d'expérience des utilisateurs en leviers d'amélioration des services.

REX EQUANS

Démarche d'accessibilité numérique chez Equans

« Le Groupe Equans propose ses services dans plus de 20 pays. Notre première action a été de comprendre comment approcher l'accessibilité numérique selon les régulations régionales comme l'EAA (*European Accessibility Act*) ou locales comme la section 108 aux États-Unis par exemple. Nous avons voulu comprendre comment travailler ce sujet également vis-à-vis de la standardisation de certains de nos systèmes d'information, et de l'existence d'un référentiel commun (lequel choisir entre WCAG ou RGAA ?). Cela nous a conduit à mener une analyse de plusieurs mois.

- **Pour structurer notre démarche**, nous avons également bénéficié d'un *sponsoring* à deux niveaux, l'un au niveau du Groupe Bouygues, avec Olivier Hoberdon (BYSA CIO), qui a créé un groupe de travail dédié à l'accessibilité numérique en regroupant l'ensemble des 6 entités ; l'autre au niveau du CIO Group d'Equans, avec Emmanuel Gachet, qui m'a nommé au sein de ses équipes « *Sustain IT* », pour travailler sur l'empreinte carbone et l'accessibilité numérique en même temps.
- **Pour traiter la transversalité de ce sujet** au croisement des problématiques d'inclusion et d'autonomie, une cartographie des parties prenantes impliquées, de leurs rôles et de leurs responsabilités, a été élaborée. Elle implique :
    - la communication externe pour les sites internets,
    - la communication interne pour les sites intranets,
    - la communication en charge de la Marque, pour la charte graphique,
    - les équipes achats pour la mise à jour des appels d'offres et des contrats,
    - les équipes de gestion des fournisseurs afin de les relancer et de les influencer sur ce sujet à chaque revue trimestrielle ou semestrielle,
    - les équipes Ressources Humaines pour leurs outils SIRH, afin de faire connaître les actions du groupe sur le sujet de l'accessibilité numérique et de les intégrer dans notre processus de recrutement,
    - les différents postes au sein de l'IT, développeur, chef de projet, *product owner*,
    - l'équipe RSE,
    - la personne référente Handicap au sein de l'entreprise,
    - le légal, pour nous soutenir dans notre compréhension des textes, et de leurs applications,
    - les équipes IT en charge des applications Groupe,
    - et les représentants de deux pays, la France et le Royaume-Uni, pour rester connectés à la réalité du terrain.

- **Tous ensemble, nous avons créé un comité de pilotage pour l'accessibilité numérique** au niveau *corporate*, avec l'intention de dupliquer cette gouvernance au niveau des MBUs à l'avenir.

Notre cheminement nous a permis de :

- Confirmer notre audience,
- Comprendre la demande légale au niveau français, européen et international,
- Séparer notre approche en deux et traiter distinctement les systèmes d'information existants des nouveaux systèmes d'information en cherchant :
  - Pour l'existant, à comprendre de manière *high level* notre environnement informatique et les personnes qui décident et agissent au quotidien pour le faire tourner et l'améliorer,
  - Pour les nouveaux, à nous intéresser aux éléments inhérents à l'achat d'un nouveau système (gouvernance technique et processus d'achat).

Il est important de mentionner que notre participation aux groupes de Travail du Cigref a été essentielle dans notre prise en charge de l'accessibilité numérique, car l'échange avec d'autres sociétés et les diverses présentations par des experts du sujet nous ont nourris dans notre évolution.

Le chemin est long, et notre ambition est de sensibiliser chaque jour un peu plus sur l'accessibilité numérique que ce soit pour un développeur, un chef de projet, un employé qui crée un document, un éditeur qui nous vend son application et bien d'autres. Cela contribuera à rendre notre environnement informatique, chaque jour, plus accessible ».

Barbara DEVAUX, IT Integration Program Director, **EQUANS**

REX Direction du Numérique des ministres de la Transition écologique et de l'Aménagement des territoires

Analyse de l'existant et définition des publics visés par la démarche d'accessibilité

« La construction de la stratégie « Handi et Numérique » a commencé par l'écoute des personnes en situation de handicap et par la fédération des initiatives déjà mises en place au moment de la rédaction de la feuille de route. Cette première phase a abouti en 2022 à la réalisation d'un document stratégique, construit avec l'ensemble des parties prenantes clés pour la démarche (directions métiers, opérateurs, services déconcentrés), et appuyé d'un rapport d'étonnement.

Le nouveau programme « Handi & Numérique » visait l'opérationnalisation par la refonte de la feuille de route et a permis d'avancer de manière collective. Aujourd'hui, ce programme est porté à haut niveau, par le Secrétariat Général et le Directeur numérique (haut sponsoring et opérationnel à la fois), avec une échéance à 2027 pour réaliser 9 actions sur trois volets :

1 - Accompagner les maîtrises d'ouvrage pour des produits numériques accessibles à tous ;

2 - Construire les produits numériques et outils du ministère en pensant aux usagers et aux agents en situation de handicap ;

3 - Faire bénéficier les agents de formations à l'accessibilité numérique pour qu'ils puissent agir.

Le public visé par la démarche du MTE inclut également les agents en situation de handicap. Une attention particulière et différenciante s'est donc portée sur la création du laboratoire Helen Keller, un espace offrant notamment des équipements, accessoires et postes de travail dédiés aux personnes en situation de handicap. En effet, l'accessibilité numérique ne se limite pas au numérique, de la même manière que le handicap ne se limite pas uniquement à la RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé). Il faut avoir une approche multi-équipements qui prenne en compte tout l'environnement de travail physique *et* numérique, et par exemple, prévoir un accueil de chien d'aveugle, des copies des discours et comptes rendus pour les malentendants, des bureaux adaptés... ».

Marie-Laure Bouthière, Chargée de la direction du programme « Handi & Numérique »,

Jean-Philippe Simonnet, Chargé de mission hospitalité numérique,

Geoffrey Arthaud, Chef du groupe « Méthodes »,

Laetitia Legrand, UX/UI designer,

Secrétariat général, Direction du numérique, ministères la Transition écologique, de l'Aménagement des territoires, des Transports, de la Ville et du logement

REX Caisse des dépôts

Élaboration d'un schéma pluriannuel

« Le schéma pluriannuel est une feuille de route stratégique établie pour piloter l'accessibilité numérique qui prévoit :

- Une mise en œuvre soutenue et portée par la Direction (validée par le DSI de la CDC) ;
- Une planification précise et datée (avec points de suivi hebdomadaires et bilans trimestriels) ;
- Des actions budgétées ;
- Un suivi et une mise à jour en fonction des évolutions ;
- Des responsabilités clairement définies et partagées ;
- Un document public disponible sur le site de l'entité (véritable reflet du travail mené en interne).

La publication de ce document de politique générale et d'élaboration d'objectifs est obligatoire et doit être publique. Cela peut mettre du temps (entre 4 - 6 mois), compte tenu de la validation des différents comités, mais cela permet par ailleurs d'impliquer les décideurs à cette démarche.

Concernant les publics visés, la prise en compte des utilisateurs en situation de handicap se porte, de façon parallèle, en interne sur les collaborateurs, comme à l'externe sur les clients ou les usagers.

Le rôle des référents accessibilité comporte une réelle spécificité à la CDC, car ils travaillent en direct avec les *business analysts* ou les *UX/UI designers* (pour la conception fonctionnelle) et avec les développeurs (pour les aspects techniques). Ils ont un double rôle d'accompagnement et de contrôle de la conformité.

En termes de comitologie, une instance (avec sponsors et dirigeants) a été créée pour partager les avancées en matière d'accessibilité et elle se réunit 2 fois par an. Monter une instance avec des sponsors est essentiel en termes de management de l'accessibilité. »

Yann Goupil, Référent accessibilité numérique de l'**Établissement Public Caisse des dépôts**

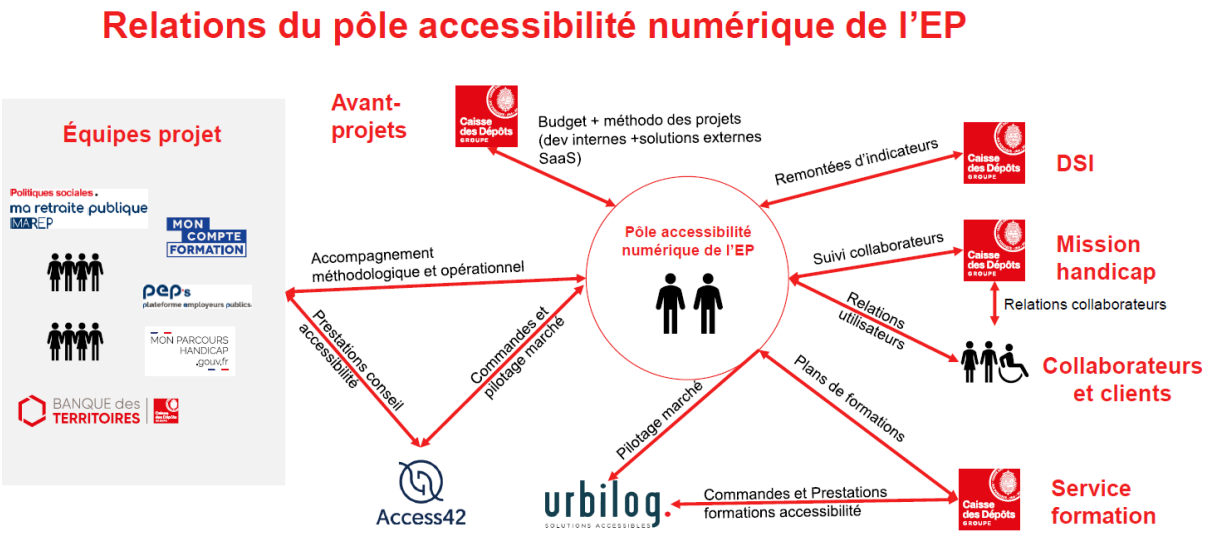
Délia Garbarini, Référente accessibilité numérique, **Informatique CDC**

2.3 RELATIONS AVEC L'ÉCOSYSTÈME ORGANISATIONNEL

2.3.1 TRANSVERSALISER LES ÉCHANGES ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Pour que la construction de la gouvernance ne reste pas lettre morte, il semble essentiel de faire rapidement monter en compétence l'ensemble de la chaîne de conception et de suivi des projets, aussi bien en interne qu'en externe avec les prestataires, grâce à un cycle itératif de validation et de tests qui doit être le plus possible industrialisé.

En interne, le pôle accessibilité numérique doit susciter des interactions avec une multitude d'acteurs et parvenir à les pérenniser. Sont concernés en priorité, le département de rattachement du référent accessibilité, la DSI, les équipes dédiées aux achats, aux relations utilisateurs (collaborateurs et clients), aux éventuels services de formation, les équipes projet, les prestataires, etc., comme le l'illustre le schéma ci-dessous de la Caisse des Dépôts représentant toutes les relations qu'entretient le pôle accessibilité numérique de l'Établissement Public (EP) :



®Caisse des dépôts_Intervention au GT Cigref_2024

L'objectif de cette « mise au centre » est de favoriser une émulation transversale et de placer l'accessibilité au bon niveau organisationnel.

Différentes actions peuvent ainsi être menées :

- **Sensibiliser les collaborateurs** à l'utilisation du numérique en situation de handicap, en visant aussi bien les populations les collaborateurs du numérique que les responsables d'entités plus éloignés de ces sujets afin d'essaimer et d'acculturer progressivement l'ensemble de l'organisation à cette problématique. Prévoir une formation minimale (par exemple de deux heures) avant tout lancement de projet, réaliser et diffuser des témoignages de personnes en situation de handicap, dans leur quotidien numérique, avec des démonstrations de cas d'usages concrets, comme cela a été fait dans le cadre de notre groupe de travail, avec Jamshid

Kohandel, Chargé de mission accessibilité à la DINUM et malvoyant, dont vous pouvez retrouver le témoignage dans notre vidéo « L'accessibilité numérique au quotidien : témoignage et démonstration de Jamshid Kohandel ».

- **Travailler à la formation continue** des collaborateurs, par l'intégration obligatoire de formations à l'accessibilité numérique dans les catalogues de formations des organisations (mode projet, conception d'interfaces, rédaction de contenus, audit d'un service numérique etc.) ;
- **Distiller les meilleures pratiques** à embarquer dans les projets pour respecter les obligations légales en la matière (ressources méthodologiques) ;
- **Informer sur le sujet et faire vivre durablement une communauté** ou un écosystème accessibilité (actualités, veille, événements, etc.).

REX DINUM

Supervision et orchestration de la démarche accessibilité de plusieurs entités

« La Direction Interministérielle du Numérique (DINUM) a mis en place un programme d'accompagnement de l'accessibilité numérique structuré autour de trois leviers d'action principaux : l'**expertise**, la **formation/sensibilisation,** et le **financement**.

Ce dispositif, porté par la **Brigade d'Intervention Numérique** (BIN), vise à s'assurer que les produits numériques des administrations soient conçus, développés et opérés selon les meilleures pratiques pour maximiser le service rendu aux usagers.

La DINUM, à travers la BIN, intervient directement auprès des ministères pour leur fournir une **expertise technique**, bien que la responsabilité des produits et services demeure la leur. Cette expertise est mise à la fois au service des **usagers**, sur les démarches les plus utilisées (recensées dans l'observatoire « Vos démarches essentielles »), et au service des **agents**, via des outils qui leur sont destinés, en adoptant une approche de symétrie d'attention entre les usagers et les agents.

Ces interventions d'experts peuvent prendre plusieurs formes :

- **Audits et évaluations** : réalisation d'audits RGAA (flash ou complets) via le site ARA[22];
- **Recommandations techniques** : élaboration de recommandations pour la mise en accessibilité d'un service et organisation d'échanges techniques avec les équipes de développement ;
- **Tests utilisateurs** : organisation de tests des services par des utilisateurs, notamment handicapés, ce qui provoque une vraie prise de conscience de l'impact réel de l'inaccessibilité.

La BIN dispense également des **formations et des sensibilisations** sur l'accessibilité, et propose des modules de *e-learning*. Ce point est crucial pour permettre que l'accessibilité se maintienne dans le temps. Les agents sont notamment sensibilisés à produire des contenus accessibles, et à vérifier de manière simple l'accessibilité des développements fournis par leurs prestataires.

Enfin, la DINUM propose **un guichet de financement** : les administrations peuvent demander une aide financière pour la mise en accessibilité de leurs services numériques (démarches essentielles et outils agents). À noter que ces actions ne peuvent pas bénéficier aux entreprises privées pour des raisons de ressources et de mise en concurrence. »

Jamshid KOHANDEL, Chargé de mission accessibilité à la **DINUM**

Stéphanie NAZARIAN, Responsable Brigade d'intervention numérique à la **DINUM**

[22] Site ARA

REX Direction du Numérique des ministres de la Transition écologique et de l'Aménagement des territoires

Une gouvernance structurée en vue du passage à l'échelle

La première feuille de route ministérielle sur l'accessibilité a été créée en 2022 et réactualisée en 2025. Elle se décline via une gouvernance dédiée en mode projet avec un comité de suivi régulier et la participation de deux agents en situation de handicap. Ce comité permet notamment de suivre l'avancement des actions. Le programme intègre une directrice de programme et 6 référents sur les volets et actions de la feuille de route, dont voici quelques exemples concrets à déployer d'ici 2027 :

- Accompagner les maîtrises d'ouvrage pour des produits numériques accessibles à tous.
  - Exemples d'action : 1. Renforcer la conformité des produits numériques au Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA), 2. Aider à la mise en place du système de design de l'État pour des produits numériques nativement accessibles.
- Construire les produits numériques et outils du ministère en pensant aux usagers et aux agents en situation de handicap.
  - Exemple d'action : rendre les agents acteurs de la transformation.
- Faire bénéficier les agents de formations à l'accessibilité numérique pour qu'ils puissent agir.
  - Exemple d'action : sensibilisation de tous les agents, formations plus ciblées pour d'autres acteurs avec une prise en compte de la continuité des savoir-faire.

Marie-Laure Bouthière, Chargée de la direction du programme « Handi & Numérique »,

Jean-Philippe Simonnet, Chargé de mission hospitalité numérique,

Geoffrey Arthaud, Chef du groupe « Méthodes »,

Laetitia Legrand, UX/UI designer,

Secrétariat général, Direction du numérique, ministères la Transition écologique, de l'Aménagement des territoires, des Transports, de la Ville et du logement

2.3.2 IMPLIQUER LES ACHATS, PRESTATAIRES ET ÉDITEURS

À l'interface entre l'interne et l'externe, les processus d'achat doivent intégrer les exigences de l'accessibilité, que ce soit dans les appels d'offres, les cahiers des charges, les clauses contractuelles

(cf. REX de La Poste Groupe ci-après), ou la renégociation de contrat. Deux types de dispositifs permettent de favoriser cette intégration :

- **Vis-à-vis des éditeurs de produits et services numériques et de prestations intellectuelles, la mise à disposition d'un document exposant les exigences en matière d'accessibilité** constitue un élément différenciant pour son intégration à tous les niveaux.

  L'accessibilité numérique doit faire partie des critères de sélection, quel que soit le type de produit ou de service, dès lors que celui-ci propose des interfaces graphiques avec des utilisateurs (site web, plateforme cloud, application mobile, module *e-learning* etc.), que ce soit par l'établissement de clausiers ou par l'exigence de formation des prestataires. À titre d'exemple, le Ministère de l'Intérieur a rédigé un modèle de clause d'accessibilité numérique pour ses appels d'offre. Ce modèle peut être adapté en fonction des besoins et contraintes de chaque organisation [23]. L'Observatoire économique de la commande publique (OECP) a également publié en mai 2026 un guide intitulé « Clauses et recommandations pour l'accessibilité numérique dans les marchés publics », qui constitue une ressource méthodologique de premier plan, et dont les entreprises privées peuvent utilement s'inspirer pour leurs propres pratiques[24].

  Le recours à un avocat spécialisé permet de produire des documents types qui sécurisent les clauses de marché et les appels d'offres grâce à une délimitation claire des responsabilités en amont. Cette anticipation évite de nombreuses incompréhensions et les surcoûts liés à d'éventuels allers-retours correctifs. Toutefois, il reste difficile de soumettre contractuellement un prestataire à une stricte obligation de résultat en matière de conformité, celle-ci dépendant fortement de paramètres propres au client. Pour cela, il peut être intéressant d'adopter un processus gagnant-gagnant, avec des critères à respecter pour les nouveaux appels d'offres et pour les renégociations de contrat, incluant éventuellement une offre pour un premier audit. Par ailleurs, le pôle accessibilité numérique doit veiller à ce que l'exigence en externe envers les prestataires ne soit pas moins forte qu'en interne. Pour s'en assurer, il peut instaurer des dispositifs tels que la mise en place systématique de formations minimales des prestataires et fournisseurs de logiciels, ne serait-ce que pour permettre de pointer les difficultés techniques et les défis de compatibilité avec le *legacy*.

- **Vis-à-vis des départements achats, la scénarisation des principaux cas de fourniture de services** permet de simplifier l'intégration de l'accessibilité numérique dans la méthodologie d'avant-projet. Le retour d'expérience de la Caisse des Dépôts présenté ci-après illustre comment la déclinaison financière et en temps-homme de ces scénarios peut apporter une transparence et une standardisation qui facilitent la prise de décision et l'allocation de ressources fixes et récurrentes.

[23] Ministère de l'Intérieur, Modèle de clause d'accessibilité numérique : accès via le site DesignGouv ou via ce lien de téléchargement direct.

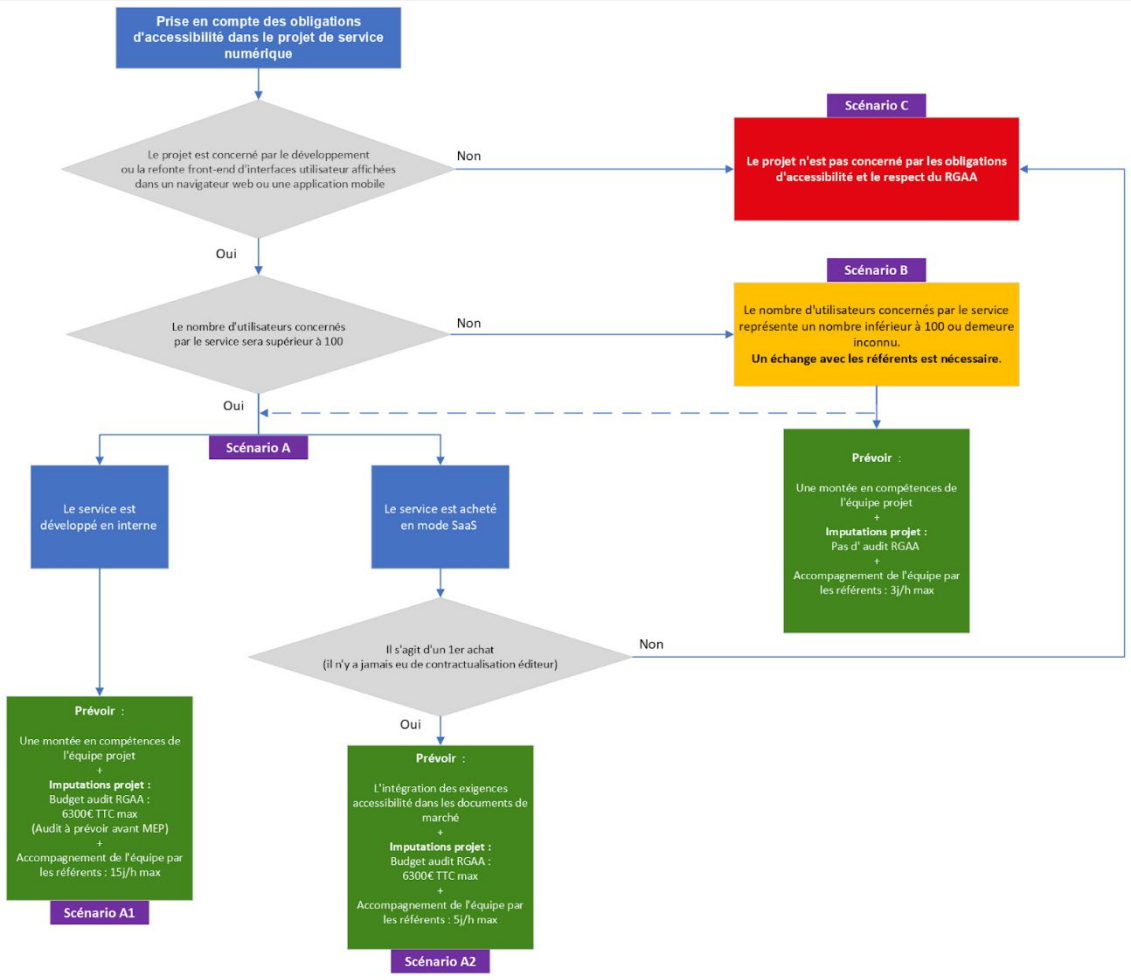
[24] OECP – « Clauses et recommandations pour l'accessibilité numérique dans les marchés publics »

REX Caisse des dépôts

Méthodologie d'avant-projet

« Pour savoir comment organiser concrètement l'intégration des exigences d'accessibilité numérique dans la phase projet, l'équipe de la Caisse des Dépôts en charge de l'accessibilité numérique a élaboré 4 scénarios distincts, proposant un mode opératoire pour chacun des cas possibles :

1. Scénario A1 : **Le service numérique est développé en interne** et met en œuvre des interfaces utilisateurs adressées à plus de 100 personnes. Il implique une montée en compétence des équipes (*Product Owner, Business analysts*, développeurs), un budget accessibilité à la charge du projet avec le coût d'un audit RGAA (6300€ TTC max) et l'allocation de 15 jours/homme d'accompagnement au maximum.
2. Scénario A2 : **Le service numérique est un SaaS contractualisé avec un éditeur** et met en œuvre des interfaces utilisateurs adressées à plus de 100 personnes. Il implique l'intégration d'exigences en matière d'accessibilité numérique dans les documents de marché, un budget accessibilité à la charge du projet avec le coût d'un audit RGAA (6300€ TTC max) et l'allocation de 5 jours/homme d'accompagnement au maximum.
3. Scénario B : **Le service numérique s'adresse à moins de 100 utilisateurs** ou le nombre d'utilisateurs cible est inconnu à ce stade. Il est nécessaire de contacter les référents accessibilité afin d'échanger sur le périmètre et les ambitions du projet. Après échange, le projet basculera vers les scenarii A1/A2 ou poursuivra dans le scénario B qui concerne donc un projet dont le périmètre est très limité (d'un point de vue fonctionnel ou en termes d'utilisateurs cibles, voire de budget) et qui impliquera une petite montée en compétence et un court accompagnement de la part des référents (3 jours/homme d'accompagnement au maximum).
4. Scénario C : La prise en compte de l'accessibilité n'est pas applicable si des **interfaces utilisateurs** ne sont pas mises en œuvre. »



Logigramme des scenarii_Caisse des Dépôts

Yann Goupil, Référent accessibilité numérique de l'**Établissement Public Caisse des dépôts**

Délia Garbarini, Référente accessibilité numérique, **Informatique CDC**

REX La POSTE GROUPE

Critères appliqués lors des processus d'achats pour l'AN côté i-TEAM, quel que soit le domaine d'achat IT

« i-TEAM, entité de la DSI du Groupe La Poste, délivre des services numériques aux clients internes (grand public, courrier-colis, banque postale, filiales), historiquement sur le SI mutualisé, le SIRH, le SI Finance et l'ensemble des SI *corporate*. i-TEAM compte plus de 1000 collaborateurs répartis sur 10 sites.). En tant qu'entreprise à mission, La Poste s'engage à promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal. Le Groupe déploie une démarche de bout en bout pour intégrer l'accessibilité dès l'amont des projets et jusqu'au *run*, sans oublier la phase des achats.

Un objectif d'atteinte d'au moins 70% de conformité est visé, comme étape intermédiaire, tant en interne que vis-à-vis des éditeurs. Le marché des éditeurs n'étant pas jugé suffisamment mature, l'exigence contractuelle est articulée autour de plans de progrès et de *roadmaps* plutôt que de seuils éliminatoires en consultation. Tous les contrats IT intègrent des clauses types sur l'accessibilité numérique ».

En voici quelques exemples :

Domaine fonctionnel	Objectif recherché	Questions	Éléments de preuve à fournir
AN-01	Vérifier que la solution est conforme	<u>Offre progicielle :</u> - Respectez-vous, pour la solution numérique produite en interne ou sous-traitée (logiciel, solution numérique ou composants) / et pour les supports numériques générés (documents PDF, écrans, pages web...), tout ou partie du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité RGAA version 4.1.2 ? <u>Offre de développement :</u> - Respectez-vous, pour vos développements en interne ou sous-traités, tout ou partie du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité RGAA version 4.1.2 ? *N.B : Le RGAA version 4.1.2 (Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité) est basé sur la norme européenne : EN 301 549 V2.1.2 (2018-08), elle-même basée sur le Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2.*	<u>Offre progicielle :</u> En référence pour votre solution numérique produite, le dernier rapport disponible d'audit de conformité RGAA V4.1.2 et une déclaration de conformité. <u>Offre de développement :</u> Procédure de contrôle de conformité détaillée employée systématiquement et manuellement (pas uniquement via un outil de vérification automatique) lors des développements, livraisons de l'application.

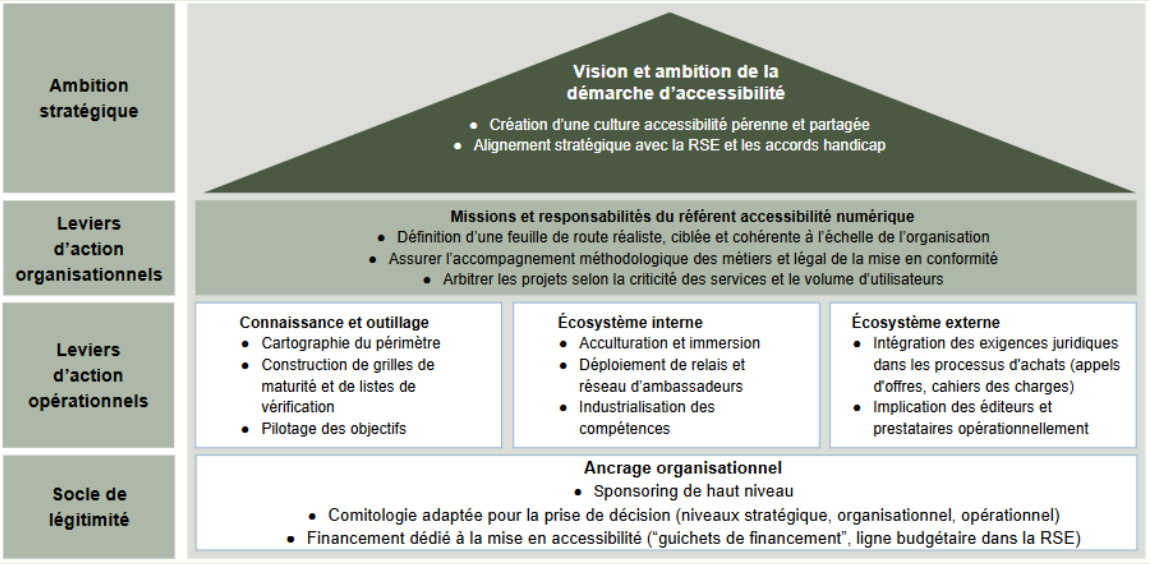
AN-02	Vérifier que la solution est utilisable	- Existe-t-il des REX d'utilisation de vos solutions numériques par des personnes en situation de handicap ? (Documents et supports numériques générés par l'application, manuel utilisateur compris). Un test d'utilisabilité avec technologie d'assistance de supports proposés pourra être effectué en interne par La Poste.	Liste des coordonnées de sociétés, interlocuteurs référents. Note décrivant l'utilisation de vos solutions numériques (documents et supports numériques compris) avec les différentes technologies d'assistance.
AN-03	Vérifier que la solution est utilisable	- Existe-t-il des contrôles d'utilisabilité dans les phases de développement de votre solution ? => navigation au clavier, avec lecteurs d'écran (JAWS, NVDA, VOICEOVER, TALKBACK etc.), => grossissement de caractères (ZOOMTEXT, SUPERNOVA, loupe grossissante etc.).	Procédure de contrôle de l'utilisabilité avec les technologies d'assistance.
AN-04	Vérifier que la solution est robuste	- Votre solution (site développé /interface Web progiciel / interface mobile) est-elle utilisable en accessibilité numérique (AN) avec les principaux navigateurs internet en vigueur sur le marché et technologies d'assistance listés dans le RGAA v4.1.2 ? (Microsoft Edge/Edge Chromium, Mozilla Firefox, Google Chrome desktop, Safari sous iOS et Google Chrome sous Android). - Votre solution est-elle bien *responsive* (adaptation de la résolution d'écran du PC au format tablette et smartphone) ?	Note décrivant les compatibilités de la solution en accessibilité numérique avec les principaux navigateurs Internet et technologies d'assistance.
AN-05	Vérifier que la solution est robuste	- Des travaux de mise en accessibilité numérique de la solution numérique sont-ils prévus dans la *roadmap*, dans le planning de réalisation de la solution ?	Note descriptive de *roadmap*, planning prévu, incluant la prise en compte de l'accessibilité numérique.
AN-06	Vérifier que les intervenants de la société et de ses éventuels sous-traitants sont formés à l'Accessibilité Numérique.	- Le prestataire, les sous-traitants éventuels ont-ils des ressources internes formées à l'accessibilité numérique ? Indiquer les profils (chef de projet expert accessibilité numérique, développeurs formés au développement accessible, expert lecteurs d'écran etc.), le niveau de formation en accessibilité numérique etc.	Liste des formations certifiées suivies, sociétés délivrant ce type de formation.

Mickaël Bouteiller, Expert accessibilité numérique à **La Poste Groupe**
Anne Tozzolino, Directrice de projet RSE à **La Poste Groupe**

À retenir

La mise en place d'une gouvernance accessibilité numérique se structure en différentes actions essentielles :

- Se doter d'une stratégie ou d'un plan pluriannuel en matière d'accessibilité numérique ;
- Définir les fonctions et responsabilités du référent accessibilité ;
- Outiller les collaborateurs, avec par exemple, au sein de son intranet, une page centralisée agrégeant des ressources en tests et en formations à l'accessibilité numérique ;
- Faire un état de conformité tous les 6 mois ;
- Prendre en compte les évolutions légales et les risques encourus par défaut de conformité ;
- Réaliser des *benchmarks* réguliers ;
- Piloter les dépenses associées à la démarche ;
- Charger le référent accessibilité numérique d'inclure les clauses d'accessibilité numérique dans les contrats d'achats et d'identifier les prestataires capables d'accompagner la mise en œuvre ;
- Donner au référent et aux comités de pilotage des compétences transversales : ils doivent pouvoir intervenir dans les services RH, les services de formation, d'achats etc. Comme ils n'ont pas de pouvoir contraignant, les référents accessibilité numérique doivent être soutenus par les instances décisionnelles.



3 PILOTER ET OUTILLER LE DÉPLOIEMENT DE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

Prendre en compte l'accessibilité numérique le plus en amont possible des projets et des processus garantit une démarche plus efficace et moins coûteuse qu'un traitement rétroactif. Il est ensuite essentiel de piloter son intégration dans le temps et de s'assurer de son application dans les méthodes de travail ainsi que de son appropriation par les équipes.

3.1 INTÉGRER L'ACCESSIBILITÉ DANS LE CYCLE DE VIE DES PROJETS

Le coût de non-intégration de la démarche d'accessibilité est opérationnel avant d'être économique. Les solutions qui proposent d'ajouter post-livrable des configurations accessibles ne garantissent en rien une démarche d'accessibilité aux normes. Elles permettent tout au plus d'obtenir un meilleur confort, pour certains utilisateurs seulement, et sous la forme d'un *revamping* applicatif (c'est-à-dire d'un remodelage applicatif). Mais le risque est que cela soit fait de manière superficielle ou, comme le formule un participant, que ce ne soit qu'un « changement de façade et non de charpente ». En effet, au plan technique, l'accessibilité numérique ne s'effectue pas par surcouche. Elle se fait soit par une refonte complète, soit par une intégration en continu dans les développements et dans chaque « *users story* », que ce soit pour les tâches *front-end* (interface visible) ou *back-end.*

Pour traiter du cycle de vie des projets de manière exhaustive, trois dimensions sont donc à considérer : la gestion de l'existant « ***legacy*** », l'intégration par conception « ***by design*** » et le pilotage **dans la durée**.

3.1.1 GESTION DU LEGACY

Le déploiement de la gouvernance dédiée à l'accessibilité numérique doit être à la fois global et transverse au sein de l'organisation. L'harmonisation du niveau d'accessibilité des actifs numériques nécessite d'intégrer au schéma pluriannuel une gestion propre aux systèmes existants ou *legacy*, prenant en compte le cycle de vie des projets.

L'intégration de l'accessibilité dans les systèmes existants, nécessite de plonger dans l'architecture des systèmes pour identifier les points d'achoppement : documentations manquantes ou *frameworks* obsolètes, flux de données et processus métiers critiques, etc. Toute la difficulté est de trouver le **juste arbitrage** entre une **maintenance corrective**, qui permettrait d'assurer un certain degré de conformité grâce à des patchs et correctifs minimaux et réguliers, et une **refonte complète** qui permettrait d'intégrer nativement et plus facilement les critères d'accessibilité. La première solution, moins coûteuse à court terme, risque de le devenir à long terme, tandis que la deuxième nécessite un investissement de départ conséquent, mais qui peut être rentabilisé sur le moyen-long terme, et faire diminuer rapidement les coûts de production. Le choix entre ces deux solutions dépendra des contextes organisationnels et de la criticité des services.

REX Direction du numérique des Ministères de la Transition écologique et Aménagement des territoires

Quelques actions prioritaires pour la refonte d'un site

« Dans l'éventualité où la refonte d'un site ou d'une application est jugée nécessaire pour atteindre sa conformité, les agents de l'équipe « Handi & numérique » engagent une démarche en trois axes, garantissant l'intégration de l'accessibilité dès la conception :

- Commencer par une **étude stratégique avec une approche UX/UI,** en définissant des *personae* reflétant la diversité des utilisateurs et de leurs handicaps, et les impacts sur les interfaces à concevoir (développement particulier des couleurs, des contrastes etc.) ;

- **Utilisation du *Design System* de l'État**[25], gage de qualité et d'uniformité entre tous les sites en « *.gouv* » et certains opérateurs de l'État comme Pôle Emploi ou la CNSA. Les standards de ce *Design System* intègrent l'accessibilité par défaut dans tous ses composants (boutons, formulaires, navigation, etc.), assurant ainsi une note de conformité élevée dès le début du développement. C'est, en outre, l'outil le plus efficace pour industrialiser l'accessibilité et la déployer à l'échelle.

- **Évaluation continue par les utilisateurs en situation de handicap** : dès les premières phases de conception et à chaque itération du produit, des personnes en situation de handicap sont activement sollicitées pour évaluer le service. Cette démarche est essentielle car elle révèle les difficultés d'usage qui ne sont pas toujours détectées par les audits de conformité basés sur le RGAA. **Un site peut être conforme techniquement, mais offrir une expérience utilisateur laborieuse** (faiblement accessible en termes d'UX). C'est également une condition essentielle pour travailler avec des fournisseurs formés à l'accessibilité. »

Marie-Laure Bouthière, Chargée de la direction du programme « Handi & Numérique »,

Jean-Philippe Simonnet, Chargé de mission hospitalité numérique,

Geoffrey Arthaud, Chef du groupe « Méthodes »,

Laetitia Legrand, UX/UI designer,

Secrétariat général, Direction du numérique, ministères la Transition écologique, de l'Aménagement des territoires, des Transports, de la Ville et du logement

[25] Système de Design de l'État

3.1.2 INTÉGRATION BY-DESIGN

Pour s'assurer un bon niveau de conformité et le maintenir tout en réduisant les coûts de remédiation, l'accessibilité doit être intégrée dès le cadrage des projets (ou *by design*), et non comme une surcouche en fin de développement. Dans ces conditions, le budget accessibilité échappe au statut de variable d'ajustement et il intègre, au sein de tout projet numérique initié, les audits et les jours hommes d'accompagnement hors développement. Selon une organisation participante, cela ne représente pas plus de 15 jours d'intervention en tant qu'expert.

Dès le lancement d'un projet, le recours à un référent accessibilité numérique ou la désignation d'un référent ponctuel est crucial. Sa mission sera d'accompagner les équipes (UX/UI, MOA, développeurs) à chaque étape du projet (conception, développement, tests, mise en production).

D'une part, le partage de bonnes pratiques et d'un outillage adapté permettra d'intégrer l'accessibilité numérique au mieux et de manière systématique. D'autre part, le recours à des indicateurs clairement définis permettra de la déployer de manière industrielle, pour favoriser le passage à l'échelle.

Intégrer l'accessibilité en amont permet d'éviter les goulots d'étranglement en fin de parcours. Si chaque métier (designer, développeur, rédacteur) connaît sa partition, l'accessibilité n'est plus le problème d'un seul expert en fin de chaîne et l'on peut ainsi d'éviter qu'un audit de dernière minute révèle des blocages critiques et décale une mise en production.

3.1.3 PILOTAGE ET SUIVI DANS LA DURÉE

Tout au long du cycle de vie d'un service, les exigences d'accessibilité doivent être intégrées directement dans les spécifications fonctionnelles et techniques des produits ou services développés, au fur et à mesure des besoins. Par exemple, pour un formulaire de contact, les spécifications devront mentionner la présence de libellés clairement associés aux champs, de messages d'erreurs explicites et d'une navigation au clavier fluide.

Lors du développement, et plus particulièrement lors de la conception d'interface, certains critères comme les contrastes de couleur ou l'intégration d'un parcours utilisateur simple, doivent tenir compte de l'interopérabilité pour permettre aux utilisateurs de naviguer efficacement entre les différentes technologies d'assistance (lecteurs d'écran, logiciels de grossissement, etc.).

Rappelons ici que l'accessibilité bénéficie à l'ensemble des utilisateurs bien au-delà du seul public en situation de handicap. Ainsi, une interface conçue pour être compatible avec les lecteurs d'écran impose une clarté et une hiérarchisation de l'information qui rendent la navigation plus fluide et intuitive pour tous. Cette approche renforce donc également le confort d'usage dans de nombreux contextes de handicap dits « situationnels », comme la consultation d'un appareil en plein soleil, dans un environnement bruyant ou lors de périodes de fatigue visuelle.

Une fois la phase de conception validée, les exigences d'accessibilité doivent être vérifiées, voir auditées tout au long du développement :

- **Pré-audits et audits** : dès le début de la phase projet et afin d'intégrer le mieux possible l'accessibilité numérique, il convient de prévoir des pré-audits en amont, pour éviter les

surcoûts, puis des audits finaux, pour valider la conformité du projet. Le recours à des agences spécialisées est possible, mais il est également envisageable de former un collaborateur pour réaliser ces audits, ceci afin de diminuer les coûts et d'internaliser la compétence.

- **Intégration aux processus de tests** : les tests d'accessibilité doivent faire partie intégrante du plan de recette. Notamment, des tests peuvent être automatisés dans la chaîne d'intégration continue (CI/CD [26]) pour détecter les régressions d'accessibilité dès le déploiement de nouvelles fonctionnalités.
- **Recours à l'expertise externe** : pour une validation finale et officielle, le recours à des agences spécialisées en accessibilité est également possible. Ces experts mènent des audits complets conformes aux référentiels en vigueur.
- **Tests avec des utilisateurs finaux** : l'approche la plus pertinente pour valider l'expérience utilisateur reste le test avec des personnes en situation de handicap. Ces tests révèlent des problèmes d'usage qui peuvent échapper aux audits techniques et permettent de valider la conception des interfaces de manière concrète et inclusive. La gestion des signalements utilisateurs doit d'ailleurs être l'occasion d'une priorisation des correctifs pour les non-conformités bloquantes et d'un contre-audit effectué par les référents accessibilité, avec mise à jour de la déclaration accessibilité.

[26] *Continuous Integration/Continuous Delivery*

REX Ministère de l'Intérieur

Standardiser les tests utilisateurs

- Dans de nombreux cas, des services déclarés conformes restent difficilement utilisables en conditions réelles. C'est pourquoi les **tests utilisateurs constituent un levier indispensable pour garantir une accessibilité effective**.

  Ces tests doivent être :

  - systématiques ;
  - réalisés à chaque étape clé du projet ;
  - construits à partir de panels diversifiés (visuel, moteur, cognitif, auditif).

  Ces tests permettent :

  - d'identifier des irritants invisibles dans les audits techniques ;
  - de valider la pertinence des choix de conception ;
  - d'acculturer les équipes.

- Considérant que les tests utilisateurs doivent devenir un **standard au même titre que les tests de sécurité ou de performance**, le Ministère de l'Intérieur, comme de nombreuses organisations, a ainsi décidé de systématiser l'intégration de ces tests dans une logique « produit ».

  Ces tests s'appuient donc sur :

  - des panels permanents ;
  - des partenariats avec des associations ;
  - des dispositifs internes impliquant des agents concernés.

Johanna DANIEL, Cheffe du bureau des politiques numériques ministérielles,
Ministère de l'Intérieur

REX CACD2 (Crédit Agricole Conseil et Développement Digital)

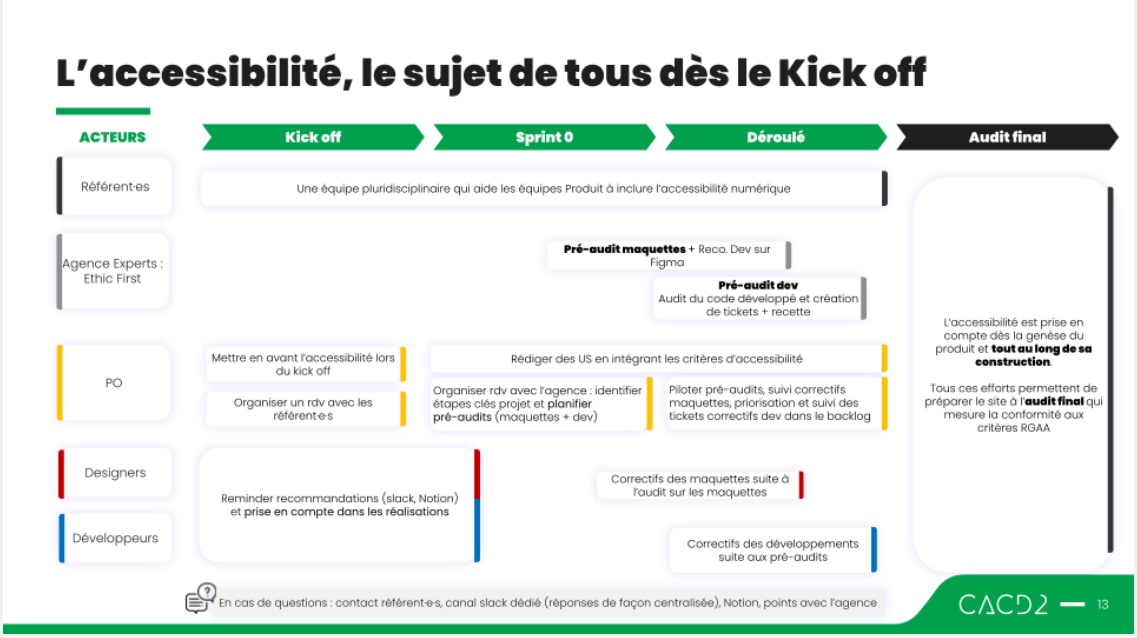
Méthodologie d'intégration opérationnelle de l'accessibilité numérique dans un projet

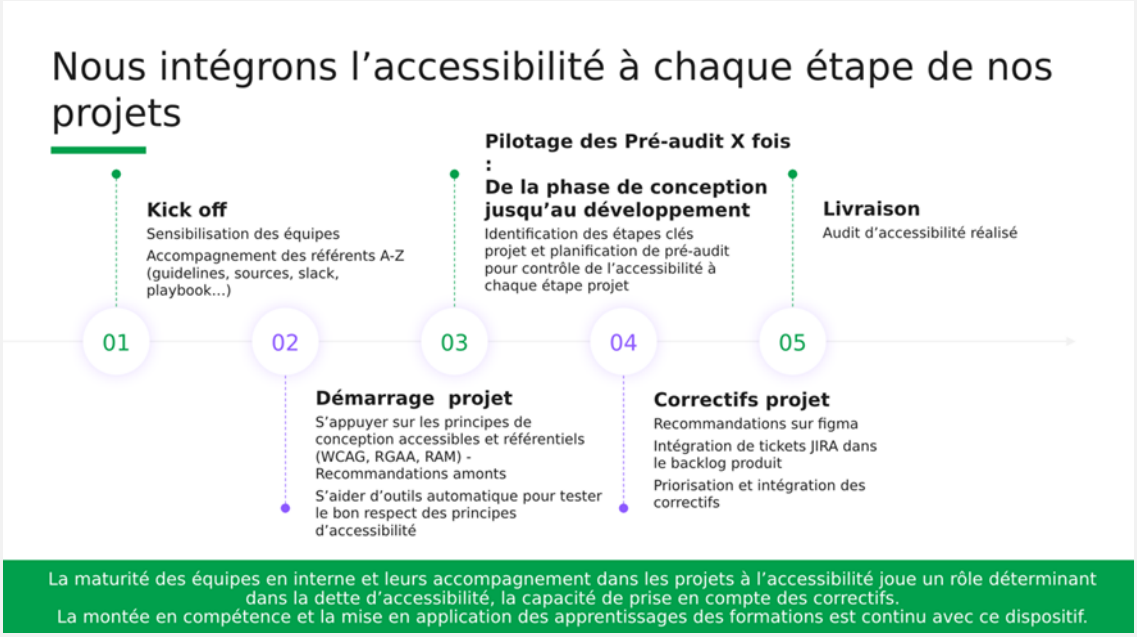
« Pour l'intégration opérationnelle de l'accessibilité dans les projets, CACD2 a privilégié le développement d'une **expertise interne solide,** afin de soutenir et d'encadrer les équipes du groupe. Cette stratégie s'est concrétisée par la création d'un **pôle de référents pluridisciplinaires** (PO, UX/UI, développeurs, …), ayant une expertise dans l'accessibilité numérique, et dont la mission première est **d'assurer l'accompagnement des équipes projet** (en interne chez CACD2 et les entités du groupe), **en amont et tout au long du cycle de vie**, et de **diffuser les bonnes pratiques** au sein du Groupe Crédit Agricole.

En parallèle, CACD2 développe des **partenariats avec des agences spécialisées** dans l'accessibilité numérique pour rester à l'état de l'art et s'appuyer sur des experts reconnus du marché : depuis 2024, c'est ***Ethic First*** qui collabore avec CACD2 pour la réalisation de prestations d'accessibilité numérique, notamment pour répondre aux obligations légales en la matière et combiner leurs expertises pour offrir une solution globale et intégrée d'accessibilité numérique.

CACD2 a fait de **l'acculturation et de la formation** de l'ensemble de ses collaborateurs un axe fort. L'entité veille notamment à renforcer la prise en compte des enjeux d'accessibilité dans toutes les pratiques digitales.

Voici en synthèse la timeline méthodologique de l'intégration de l'accessibilité numérique dans un projet :





Le bilan de ces premières actions est positif :

- Les formations, l'apprentissage continu et la démarche *accessibility by design* ont permis de **réduire significativement les temps de gestion de projets, de développement et de conception UX/UI** ;
- CACD2 mise sur la montée en compétence continue de ses collaborateurs : les développeurs par exemple sont **régulièrement formés et accompagnés pour renforcer leur expertise**, notamment à travers la **certification Access42**, reconnue pour son niveau d'exigence et son rôle clé dans la promotion de l'accessibilité numérique ;
- L'engagement des collaborateurs autour du pôle A11y (*Accessibility*) illustre la **mobilisation collective** de CACD2 pour intégrer durablement l'accessibilité numérique dans ses pratiques ;
- Grâce à l'accompagnement et aux formations, le **nombre de pré-audits nécessaires a été divisé par trois** ;
- Le site vitrine est **100% conforme au RGAA** (cacd2.fr certifié[27]) ;

L'accessibilité numérique ne doit plus être perçue comme une contrainte budgétaire, mais comme un pilier essentiel à prendre en compte au même titre que la sécurité ou le ROI. »

Elodie Vuarchex, Référente Accessibilité Numérique et Product Owner chez **CACD2**

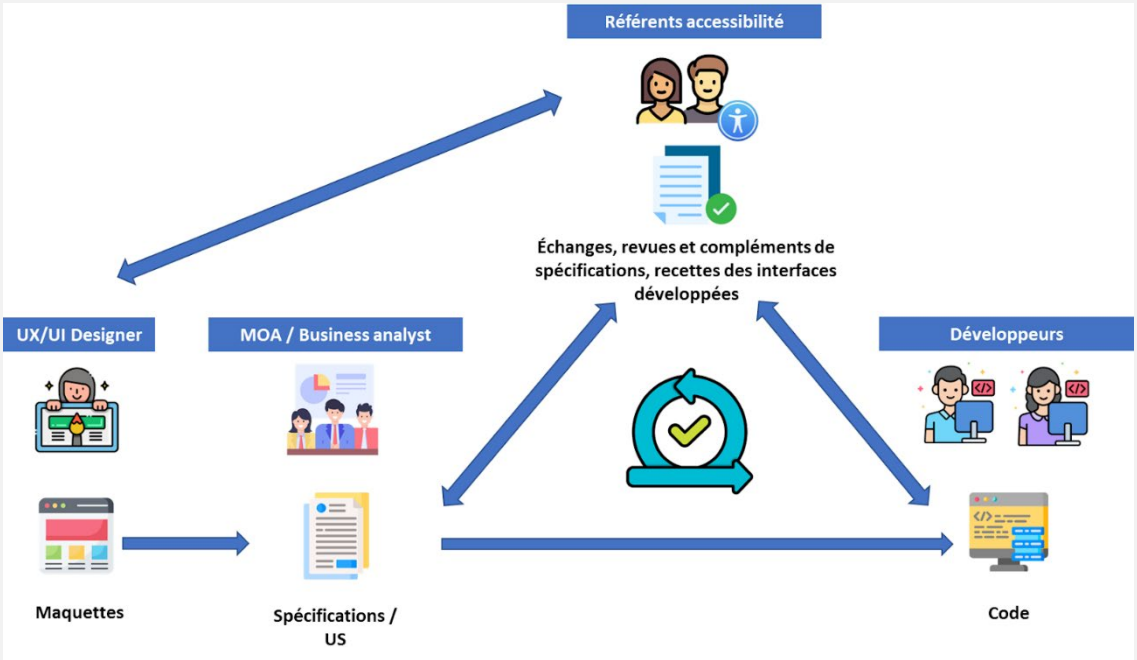
[27] Il est nécessaire de mentionner l'organisme déclarant : lien vers RGAA « Déclaration d'accessibilité »

REX Caisse des dépôts

Comment industrialiser la démarche d'accessibilité numérique ?

« Industrialiser la démarche d'accessibilité numérique permet d'accompagner les collaborateurs et prestataires à toutes les étapes clés de la chaîne de valeur du numérique.

Un document de spécifications en matière d'accessibilité est systématiquement mis à disposition des personnes intervenant dans la conception de services numériques (Maîtrise d'ouvrage, *Business analyst, UX Designer*, etc.), chargées de rédiger des règles décrivant le fonctionnement d'interfaces utilisateurs.

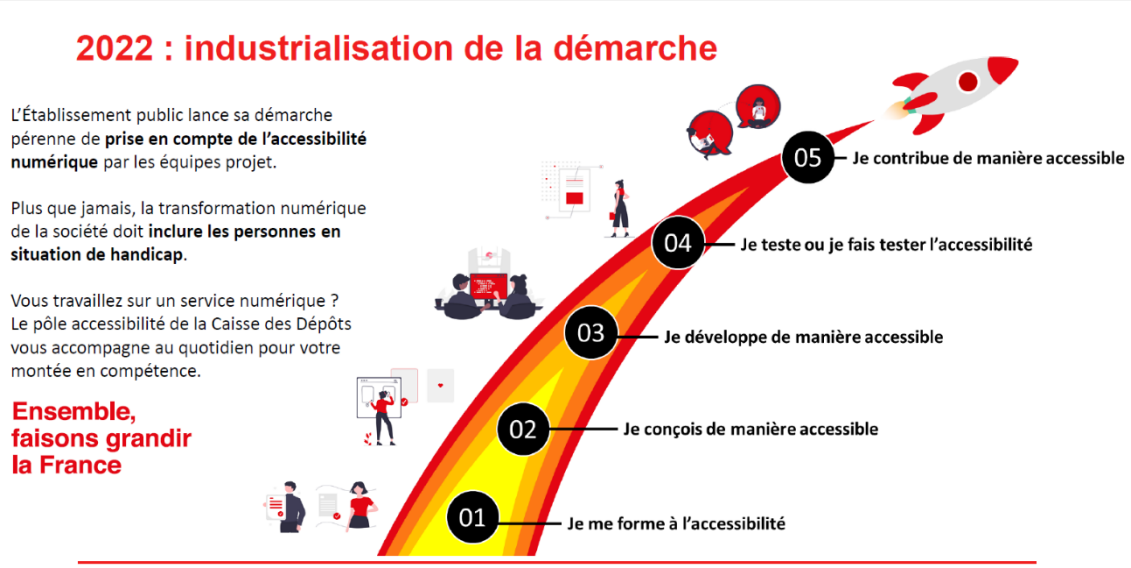


Voici comment a été pensée l'organisation autour du déploiement à l'échelle de l'accessibilité numérique :

1. Préalable : toutes les personnes impliquées dans la chaîne de création sont à minima prévenues, voire sensibilisées, ou mieux, formées à l'accessibilité et à son caractère obligatoire dans leurs travaux ;
2. La personne en charge de la conception des maquettes (*UX/UI Designer*) conçoit des maquettes qui sont soumises aux référents et envoyées ensuite aux personnes en charge des spécifications fonctionnelles (*Maîtrise d'ouvrage/Business analysts*) ;
3. Ces dernières produisent des spécifications fonctionnelles ou de la documentation produit, en suivant la *check-list* et le document de spécifications rédigé par les référents. Elles peuvent faire appel aux référents accessibilité pour tous compléments ou explications ;
4. Les spécifications fonctionnelles sont envoyées aux développeurs ;

5. Les développeurs suivent les spécifications fonctionnelles et les spécifications techniques mises à disposition dans le développement des interfaces ;
6. Les personnes MOA et *business analyst* font un premier niveau de recette afin de vérifier leurs spécifications en accessibilité ;
7. Les référents accessibilité font un 2ème niveau de recette et valident la conformité des développements.

NB : On notera que la relation entre les référents accessibilité, la MOA et les développeurs se passe de manière triangulaire et itérative au gré des sprints de développements. »



Yann Goupil, Référent accessibilité numérique de l'Établissement Public **Caisse des dépôts**

Délia Garbarini, Référente accessibilité numérique **Informatique CDC**

L'accessibilité numérique est une véritable démarche **centrée sur l'expérience** (principalement l'UX) avec une participation de l'utilisateur en amont du projet, et des tests utilisateurs qui mettent au cœur les personnes en situation de handicap. Toutes ces pratiques permettent de veiller à la véritable **utilisabilité** des sites et applications numériques, au-delà de leur simple conformité. En effet, il convient de rappeler qu'un site 100% conforme n'est pas systématiquement 100% accessible : les sujets de dyslexie ou de troubles mentaux par exemple ne sont pas pris en compte dans le RGAA. Et certains sites 100% accessibles ne seront pas forcément très praticables par les utilisateurs en situation de handicap, pour des questions parfois d'ergonomie. Les critères d'accessibilité numérique, sur le plan de la conformité, sont techniques et « objectifs ». Or, lors d'un test utilisateur, les résultats seront toujours subjectifs et dépendants du type d'utilisateur et de son handicap.

3.2 OUTILS ET LEVIERS TECHNIQUES

Le succès d'une démarche de déploiement de l'accessibilité numérique à l'échelle d'une grande organisation ne saurait se limiter à la simple application technique de référentiels, tels que le Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA). Il repose intrinsèquement sur une **transformation culturelle profonde** et sur la **mise à disposition d'outils et de méthodologies** permettant à chaque corps de métier d'intégrer l'accessibilité numérique comme un critère de qualité fondamental, et non comme une contrainte additionnelle ou une correction tardive.

3.2.1 MÉTHODES ET OUTILS D'ACCULTURATION

L'accessibilité numérique doit impliquer toutes les parties prenantes, des équipes métiers (garantes des besoins et des contenus) aux fournisseurs (via des clauses d'accessibilité strictes dans les marchés publics et privés). Pour ce faire, il est nécessaire de :

- **Formaliser l'accessibilité numérique dans les processus internes en l'intégrant à la culture de l'organisation** : inscrire dans le parcours d'*onboarding* de chaque collaborateur, une présentation à l'accessibilité (« *accessibility starter* ») d'au moins une heure, portant sur les activités et projets du pôle accessibilité numérique, intégrant un questionnaire d'évaluation final.
- **Mettre à la disposition des achats des ressources** telles que des clauses types d'accessibilité numérique, des cahiers des charges, comme décrit en détail dans la partie 2.3.
- **Sensibiliser à l'échelle** :
    - Mettre en place des actions pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs, et non seulement les équipes techniques ;
    - Proposer, selon le profil et le plan de carrière du collaborateur, des formations spécifiques, comme par exemple des modules sur la rédaction et la création de supports accessibles, ou encore les communications via les réseaux sociaux [28], prouvant qu'il est possible de concilier qualité éditoriale et conformité (mise en accessibilité des PDF, accessibilité des contenus éditoriaux, etc.) ;
    - Pour les développeurs en particulier, veiller avec exigence à la formation aux outils de tests et à l'interprétation des résultats.
- **Former de manière progressive** : proposer un catalogue de formations adaptées aux différents profils (développeurs, designers, chefs de projet, rédacteurs) et distribuer ces formations sur le temps long.
- **Accompagner la synergie entre les entités** : chercher à optimiser de manière agile les synergies pluridisciplinaires des équipes produits. Ce point est crucial dans le cadre de l'accessibilité numérique et il est possible de tirer parti de points communs entre le design et l'accessibilité, l'accessibilité et l'éco-conception ou encore l'éco-conception et la sécurité,

[28] Valentin Haüy - Recommandations pour la mise en accessibilité des contenus publiés sur les réseaux sociaux, également soumis à l'obligation réglementaire

grâce à des ateliers communs ou des interventions réalisées par des personnes formées à ces différents aspects.

- **Organiser la remontée de retours d'expérience** en continu pour valoriser les projets d'accessibilité numérique, identifier leurs difficultés et leurs réussites.
- **Créer des guides opérationnels intégrant des cas concrets adaptés à l'organisation**. Il est ici opportun de s'inspirer de ressources existantes, comme les fiches proposées par le RGAA[29], WCAG[30], Orange[31], ou la Déque University[32]. Orange a par exemple développé un *escape game* immersif « Tota11ylost »[33], qui a pour objectif de sensibiliser aux défis auxquels peuvent être confrontées les personnes en situation de handicap numérique[34].

Les retours d'expérience de Crédit Agricole S.A. et de CACD2 suivants présentent leurs démarches d'acculturation et d'accompagnement à travers quelques outils et dispositifs concrets.

[29] RGAA, Critères et tests

[30] Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0

[31] Orange, L'accessibilité numérique chez Orange

[32] Deque University, Web Accessibility Checklist

[33] Orange, Escape Game «Tota11y Lost»

[34] Orange, Article sur l'escape game « Tota11y Lost »

REX Crédit Agricole S.A.

Déploiement opérationnel et dispositif d'accompagnement pour les collaborateurs

➢ **Les outils pour sensibiliser tous les collaborateurs**

La sensibilisation étant considérée comme centrale dans le déploiement de l'accessibilité numérique, le Crédit Agricole a mis en place un certain nombre d'outils et de ressources pour ancrer les pratiques dans le quotidien des collaborateurs :

- Une **vidéo** destinée à l'ensemble des collaborateurs, avec pour objectif de les sensibiliser à l'accessibilité numérique (présentant les différents handicaps, les grands chiffres, un rappel de la réglementation, le lien avec le Projet sociétal et l'ADN du Groupe, ainsi que les pistes envisagées pour la suite).
- 4 **capsules vidéo** aves un focus sur chaque typologie de handicap (visuel, auditif, cognitif, moteur), et le partage des constats, des besoins et des solutions proposées aux collaborateurs.
- **Un livret de sensibilisation à l'accessibilité numérique** :
  - Présentant les réflexes clés pour un numérique plus inclusif ;
  - Conçu à destination des collaborateurs du groupe Crédit Agricole ;
  - Permettant d'appréhender l'accessibilité numérique ;
  - Comprenant la mise en situation, dans le contexte de l'entreprise, de 4 typologies de handicap (moteur, auditif, visuel et cognitif) ;
  - Disponible sur une page intranet dédiée ;
  - Et totalement accessible.

- En complément **un guide** dédié aux outils office365 pour connaître les fonctionnalités dédiées à l'accessibilité numérique est diffusé, et des fiches pratiques permettant d'appliquer les bonnes pratiques d'accessibilité numérique sont mises à disposition des collaborateurs.

➢ **Les fiches de bonnes pratiques pour la communication**

Ces fiches pratiques ont pour objectif de guider les référents communication dans la production des supports de communication accessibles. Elles donnent des recommandations, illustrées par des bonnes pratiques et mauvaises pratiques pour la diffusion de contenu par le Crédit Agricole (newsletter, post LinkedIn, transcriptions de vidéo, etc.)

Exemple d'une fiche sur l'accessibilité des newsletters :

- Le contenu de la newsletter doit répondre aux critères suivants : simplicité de rédaction et structuration en paragraphes/titres etc., unicité de langue, police « sans sérif ».

- L'utilisation d'images doit poser une distinction entre image décorative et informative.
- Les contrastes et les couleurs doivent correspondre aux critères d'accessibilité.
- La fiche se termine par une check-list pour évaluer la prise en compte des exigences d'accessibilité numérique : « est-ce que ma newsletter est accessible ? »

➢ **Le guide de mise en œuvre de l'accessibilité numérique à destination des référents accessibilité numérique** complète le dispositif et comprend :

- Une introduction sur l'accessibilité numérique (définition, principes, lien avec le projet sociétal, les enjeux, les opportunités business, la maîtrise des risques - images, réglementations…)
- L'application de l'accessibilité numérique au sein du Groupe (objectifs, périmètre applicatif, responsabilités collectives avec un focus sur les parcours utilisateurs qui nécessitent un travail collaboratif à réaliser avec les différentes entités du Groupe)
- Le déploiement de la démarche en entité (actions prioritaires, ressources disponibles, gouvernance par entité et au niveau Groupe, accompagnement externe).

Élodie Tesson, Communication Ligne métier SI

Fabien Métivet, Chef de projet Numérique Responsable,

Groupe Crédit Agricole SA

REX CACD2 (Crédit Agricole Conseil et Développement Digital)

Ressources pour l'accompagnement et la formation

- Une présentation d'1h30 sur les « check-lists made by CACD2 » est proposée aux développeurs, *Product Owners, UX/UI Designers*, Directeurs de projets, suivie d'un quizz, ce qui intègre une partie ludique, très appréciée. Cette présentation peut être aussi faite à d'autres entités du Groupe.

Les outils documentaires, mis à jour régulièrement, constituent des ressources de référence pour les équipes :

  - Check-list dédiée aux développeurs ;
  - Check-list dédiée aux designers ;
  - Recommandations à inclure dans les *users stories.*

- En parallèle, un hub a été créé afin de regrouper toutes les informations sur l'accessibilité numérique, avec l'accès aux check-lists, des éléments de veille, la présentation du pôle accessibilité, le partage des taux de conformité obtenus.
- CACD2 entretient une **veille active** en participant à des événements et conférences spécialisées, et anime un **canal Slack dédié**, favorisant une véritable communauté d'entraide autour du développement accessible.

Elodie Vuarchex, Référente Accessibilité Numérique et Product Owner chez **CACD2**

3.2.2 FOCUS SUR LE DESIGN SYSTEM ACCESSIBLE

La majorité des organisations du groupe de travail cherchent à élaborer un cadre de *design system* accessible. Un *design system* est un portail ou une plateforme qui rassemble un ensemble de ressources (librairies de composants, codes, documentations) et des règles permettant d'harmoniser les interfaces. De plus en plus de *design systems* intègrent les critères d'accessibilité numérique afin de faciliter et d'homogénéiser leurs déclinaisons auprès des designers et développeurs. Ils incluent en règle générale :

- Les informations essentielles sur l'accessibilité numérique ainsi que tous les supports et contenus qui sont concernés (interface webs, mobiles et conversationnels, vidéos, etc.) ;
- Des *frameworks* techniques et des *guidelines* spécifiques concernant le choix des couleurs, des typographies, de l'iconographie, etc. ;
- Une rubrique sur l'écoconception ;
- Des exemples de pages ou d'applications accessibles.

Certains *design systems* intègrent également un mode inspection ou une checklist permettant d'évaluer la conformité des services ou produits développés.

Pour certaines organisations, le *design system* a permis d'emporter une forte adhésion des équipes autour de l'accessibilité numérique, surtout lorsqu'il est lui-même bien conçu.

Le *design system* se positionne ainsi comme un levier technique et méthodologique essentiel qui structure la production et mutualise l'effort. Il centralise les échanges entre designers et développeurs, leur permettant de collaborer plus efficacement et d'éviter toute perte d'informations.

REX iMSA

Le passage à l'échelle de l'Accessibilité Numérique par la gouvernance, le *Design System* et la formation

« Pour iMSA, groupement d'intérêt économique (GIE) de la MSA (2ème organisation de protection sociale en France) qui gère 400 produits numériques pour 5 millions de bénéficiaires et 16 000 agents, l'accessibilité n'est pas seulement une contrainte légale mais un enjeu sociétal dû à l'exigence du service public. Le sujet est adressé depuis plusieurs années (Label Accessiweb pour msa.fr en 2008) mais il a connu une accélération récente avec la création du Studio UX/UI interne qui est moteur sur les sujets de qualité comme l'expérience utilisateur, l'écoconception et aussi l'accessibilité.

- La démarche est désormais nativement intégrée à notre gouvernance avec :
  - **Une intégration au *Lean Portfolio Management*** : l'accessibilité est intégrée comme une ligne budgétaire à part entière et validée par les métiers lors des votes de budgets.
  - **Un partenariat institutionnel (DINUM)** : la DINUM accompagne iMSA, d'une part à travers son guichet de financement pour refondre ses services en ligne en améliorant l'accessibilité et l'expérience utilisateur, et d'autre part, par l'intermédiaire de la Brigade d'Intervention du Numérique (BIN) qui propose des formations de sensibilisation à l'accessibilité numérique.
  - **Un pilotage en binôme** : la démarche est portée, avec Julie Parra (Chef de projet à la MSA), pour assurer la définition de la stratégie, la conformité réglementaire et les formations.
- Le passage à l'échelle sur un patrimoine applicatif aussi vaste que celui d'iMSA repose sur une standardisation rigoureuse, notamment pour la mise à jour du parc applicatif, et sur une mise en conformité progressive à partir :
  - **De deux *Design Systems* comme socle de référence et de cohérence**
    - **MSA Design**, pour le périmètre public/adhérents (services en ligne, applications mobiles, sites en marque blanche)
    - **Orion**, pour le périmètre interne MSA (16 000 personnes) et iMSA (1 000 personnes).

    Ces outils sont indispensables pour maintenir et mettre à jour le parc applicatif.
  - **D'une approche pragmatique de la conformité** : le pilotage se concentre sur la résolution des critères bloquants et majeurs, puis est validé par des cycles de pré-audits (dès 80% du développement, à destination des développeurs et avec pour orientation la productivité), d'audits finaux et de contre-audits par les prestataires. L'intégration

projet se fait avec agilité et tout au long de la chaîne de valeur (par *sprint*), en cherchant à nouer des alliances au sein des équipes métiers.

- Consciente que l'accessibilité requiert une expertise pointue, iMSA a déployé une stratégie de gestion et d'amélioration continue des compétences pour lutter contre l'effet « Dunning-Kruger » (c'est-à-dire de surestimation de ses compétences) et l'obsolescence technique, au-delà de la veille individuelle à mener par les référents accessibilité :
  - **Valorisation de l'expertise *Front-End*** : lutte contre le mythe du développeur « *Fullstack* », en réaffirmant la nécessité de compétences spécifiques (sémantique, standards W3C) distinctes du *Back-End*.
  - **Dispositif de formation différenciée et sur le temps long** : une approche segmentée distinguant la sensibilisation (culture générale et diffusion d'un état d'esprit), la formation opérationnelle (pour l'activité courante interne ou externe), la formation expert (« former le formateur », pour des profils identifiés, et à conserver sur le long terme) et la veille technique (évolution des sujets en permanence) pour pérenniser les savoirs en interne.
  - **Accompagnement opérationnel (« Allo Expert accessibilité »)** : mise à disposition de ressources expertes durant les phases de développement pour répondre aux sollicitations des équipes projets en temps réel. »

Benoît Klein, Référent Accessibilité Numérique chez **iMSA**

3.2.3 SUIVI DES KPIS ET DÉMONSTRATION DU ROI

Piloter l'évolution des pratiques grâce à la définition d'indicateurs clés de performance (KPIs) est essentiel pour démontrer la valeur des investissements fournis en la matière et ancrer l'accessibilité numérique dans une démarche stratégique et mesurable.

Le référencement des KPIs d'accessibilité numérique dans des tableaux de bords dédiés permettra ainsi de :

- Piloter la performance à l'échelle du portefeuille numérique (et non pas site par site) ;
- Mesurer l'impact des actions menées (formation, refonte, intégration du *Design System*) ;
- Suivre la progression (taux de conformité, nombre de personnes formées) et démontrer le ROI (baisse de tickets support, réduction des coûts de correction tardive, amélioration du taux de complétion …) ;
- Rendre compte aux instances de gouvernance (DSI, Direction générale, RSE).

Voici un exemple de segmentation de KPIs, issus des retours d'expérience des participants du groupe de travail, suivant quatre grandes catégories : les **KPIs de conformité**, les **KPIs de gouvernance**, les **KPIS opérationnels** et enfin les **KPIs du niveau de formation et d'acculturation**.

1 - KPIs de conformité		
Indicateur (KPI)	**Mesure**	**Objectif Stratégique**
Nombre total de blocages	Dénombrement des cas de non-conformité, par applications, par services, par sites.	Cartographier les défauts qui empêchent l'accès aux services pour les utilisateurs.
Taux de conformité global	Pourcentage moyen de critères RGAA respectés sur l'ensemble du parc (au niveau du groupe et par filiale).	Fournir une vue synthétique et agrégée de la performance réglementaire aux instances de décision et de suivi.
Ratio de non-conformité critique	Proportion des cas de non-conformité critiques rapportés au nombre total de cas de non-conformité. La criticité est déterminée selon le nombre d'utilisateurs, l'importance des activités traitées et le nombre de correctifs à apporter.	Pondérer la non-conformité pour définir l'ordre de priorisation des actions à mener sur les services les plus critiques.
Taux de publication des déclarations d'accessibilité	Pourcentage de services numériques ayant une déclaration d'accessibilité valide et à jour.	Assurer la transparence et le respect des obligations légales de publication.

2 - KPIs de gouvernance		
Indicateur (KPI)	**Mesure**	**Objectif Stratégique**
Allocation des ressources humaines	Nombre d'ETP (Équivalents Temps Plein) spécifiquement dédiés au pilotage et à l'expertise de l'accessibilité (référents accessibilité, auditeurs internes…).	Mesurer l'investissement humain réel et au bon niveau de l'organisation pour soutenir la démarche de manière pérenne.
Positionnement du référent accessibilité numérique dans l'organisation	Niveau de positionnement et de rattachement du référent accessibilité numérique dans l'organisation. L'échelle de mesure pouvant être la suivante : Niveau 1 (Faible) : Rattaché à une équipe opérationnelle (pôle développement, communication…). Peu d'influence transversale. Niveau 2 (Moyen) : Rattaché à des comités ou directions opérationnels. Pouvoir d'action technique fort, mais limité sur les arbitrages métiers/budget. Niveau 3 (Optimal - Cible) : Rattaché à une Direction stratégique de haut niveau et idéalement, avec un accès direct au COMEX/CODIR. Forte capacité de transformation avec gestion au-dessus des métiers.	Mesurer la capacité d'influence et d'exécution des missions à l'échelle du Référent Accessibilité Numérique.
Budget projet dédié	Évolution pluriannuelle du budget alloué à l'accessibilité (coût de formation, d'outillage et d'intégration projet, réalisation d'audits externes, programmation de refontes).	Quantifier les moyens alloués aux projets d'intégration, de développement et de passage à l'échelle.

3 - KPIs opérationnels		
Indicateur (KPI)	**Mesure**	**Objectif Stratégique**
Taux de remédiation	Proportion entre le nombre de « tickets » liés à des non-conformités majeures d'accessibilité numérique et leur pourcentage de résolution.	Réduire la « dette d'accessibilité » et garantir la réactivité des équipes de développement.
Fréquence d'utilisation d'un *design system* accessible	Fréquence d'utilisation du *design system* et de ses composants certifiés accessibles par l'équipe de design/développement par rapport à l'utilisation de composants non standards ou non audités.	Mesurer l'adoption et la dépendance au *design system*, garantissant une cohérence d'accessibilité sur l'ensemble du parc informatique.
Taux de couverture des tests (automatisés ou manuels)	Pourcentage de fonctionnalités couvertes par des outils d'audit automatiques et manuels (audits complets).	S'assurer que les outils et les processus de validation sont appliqués de manière exhaustive et continue.
Nombre total de tests en situation réelle menés par *personae*	Nombre de tests utilisateurs menés spécifiquement avec des personnes en situation de handicap par produit et par an, atteignant un haut niveau de satisfaction de la part de ces utilisateurs.	Mesurer l'effort consacré à l'accessibilité d'usage et pas seulement à la conformité théorique.
Indice de régression d'accessibilité	Nombre de nouveaux défauts d'accessibilité introduits après une mise à jour ou une nouvelle fonctionnalité.	Mesurer l'efficacité de la formation et des checklists qualité intégrées au cycle de développement (DevOps).

4 - KPIs de formation et d'acculturation		
Indicateur (KPI)	**Mesure**	**Objectif Stratégique**
Taux de formation des équipes cibles	Pourcentage de collaborateurs (développeurs, designers, chefs de produit, autres…) ayant suivi une formation certifiante en accessibilité.	S'assurer que les compétences requises sont présentes dans tous les maillons de la chaîne de conception, production ou maintenance numérique.
Taux de validation des contenus par les référents accessibilité numérique dans les métiers	Pourcentage de contenus publiés (textes, documents PDF, vidéos) ayant été validés par les référents accessibilité au sein des directions métiers (Communication, RH, Juridique…).	Décentraliser la responsabilité de l'accessibilité et l'intégrer dans les pratiques quotidiennes des projets métiers & IT.
Taux d'intégration dans les documents contractuels	Pourcentage de nouveaux appels d'offres ou contrats fournisseurs intégrant des clauses et des exigences claires d'accessibilité.	Formaliser et systématiser l'exigence d'accessibilité auprès des partenaires externes.

À retenir

Garantir l'accessibilité numérique ne s'improvise pas : celle-ci s'anticipe, se structure et s'entretient tout au long du cycle de vie des projets, en combinant des méthodes, des outils et une gouvernance adaptée. Pour y parvenir, plusieurs bonnes pratiques sont à mettre en œuvre :

- Prendre en compte l'accessibilité numérique *by design* dès le cadrage des projets, et à chaque phase, tout au long de leur cycle de vie ;
- Intégrer des *personae* représentatives de situations de handicap ;
- Concevoir des parcours en tenant compte des contraintes réelles d'usage ;
- Mesurer la qualité d'expérience et non uniquement la conformité ;
- Pour les systèmes existants, arbitrer entre une maintenance corrective (patchs) et une refonte complète, cette dernière étant souvent plus rentable et robuste à terme ;
- Intégrer des utilisateurs en situation de handicap, tout au long des phases de tests et lors des pré-audits ;
- Élaborer des standards de conception au sein des *design systems,* intégrant par défaut les exigences d'accessibilité numérique ;
- Inclure, dans le *design system* des projets, des règles de blocage ou d'accord suivant le respect ou non des critères d'accessibilité numérique ;
- S'outiller (formation, accompagnement externe, audits, suivi automatique de tests…) et veiller à la formation des développeurs, en particulier concernant les outils de tests et l'interprétation des résultats ;
- Mettre régulièrement à jour la déclaration d'accessibilité numérique, tâche dévolue aux référents uniquement ;
- Suivre l'évolution et les axes d'amélioration, à travers un tableau de bord de KPI « accessibilité numérique ».

4 L'ESSENTIEL DES PRINCIPES D'ACTION POUR ACCOMPAGNER LE PASSAGE À L'ÉCHELLE

Après avoir examiné les exigences du cadre réglementaire, défini les principes d'une gouvernance structurée et détaillé les mécanismes de pilotage indispensables au déploiement à l'échelle de l'accessibilité numérique, cette quatrième partie s'attache à délivrer une **vue synthétique des principes essentiels** à ne pas manquer pour mener à bien les démarches d'accessibilité numérique.

Conçue comme la synthèse pratique des réflexions du groupe de travail, cette section a pour ambition de répondre aux exigences de déploiement à l'échelle de l'accessibilité numérique et propose deux outils opérationnels :

- **Une grille d'action opérationnelle (4.1)** : face aux points de blocage récurrents (fonctionnement en silos, hétérogénéité des compétences, démonstration de la rentabilité), cette partie recense l'ensemble des leviers stratégiques mobilisables et constitue un référentiel d'actions directement applicables par les organisations pour engager leur transformation.
- **Une méthodologie de résolution des trois chantiers** identifiés comme prioritaires par les participants du groupe **(4.2)** :
    - Investir dans la sensibilisation et les formations adaptées ;
    - Avoir une gouvernance structurée et suivie dans le temps avec des instances et des comités dédiés ;
    - Assurer un suivi itératif sur tout le cycle de vie des projets.

4.1 POINTS DE BLOCAGE ET LEVIERS DE RÉSOLUTION IDENTIFIÉS PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Points de blocage identifiés	Leviers de résolution stratégiques
Organisation en silos, manque d'appui et de coordination Difficulté à identifier les parties prenantes et à mobiliser l'ensemble de la chaîne d'action.	**Gouvernance structurée et transversale** • Mettre en place une *Design Authority* ou un comité de pilotage dédié. • Nommer des référents accessibilité numérique au sein des métiers pour relayer la démarche et accompagner les équipes, en complément d'un référent central garant de la cohérence et des arbitrages. • Appuyer la démarche par un sponsoring de haut niveau. • Identifier précisément les parties prenantes (direction, référents) et travailler en mode produit. • Assurer un suivi dans le temps via des instances dédiées.
Compétences en accessibilité hétérogènes Paradoxe des métiers (Com/Marketing) qui pourraient craindre une dégradation de la créativité ou de la qualité de leur travail.	**Formation contextualisée** • Créer des guides opérationnels par métier (ex: InDesign, ligne éditoriale). • Valoriser les bénéfices de l'accessibilité (SEO amélioré, note dédiée pour la Direction financière ou juridique). • Sensibiliser systématiquement les collaborateurs aux enjeux d'accessibilité.
Démontrabilité du ROI Rentabilité directe complexe à isoler, coûts difficiles à justifier, et freins liés à une rigidité des contrats fournisseurs.	**Pilotage par les risques réputationnels** • Valorisation de l'accessibilité comme un rempart contre la dégradation de l'image de marque (souvent plus crainte que la sanction). • Action sur les achats et les clauses de marché (pondération dans les RFP et inscription native).
Vision « court-termiste » Accessibilité traitée comme une correction de dernière minute plutôt que comme une qualité intrinsèque.	**Intégration native au cycle de vie produits** • Penser long terme (vie complète du produit) et intégrer l'accessibilité numérique nativement (avant, pendant, après). • Réaliser des **pré-audits** réguliers et des tests avec des **agents en situation de handicap**.

Déficit d'acculturation et de compétences Perception théorique du handicap et manque de savoir-faire interne.	**Investissement dans les ressources humaines et la fédération de la communauté** • Faire se rencontrer les collaborateurs en situation de handicap et les équipes « valides » pour confronter ces dernières à la réalité du handicap. • Créer des outils et des guides opérationnels, avec cas concrets. • Capitaliser sur des formations en interne et sur le recrutement de profils ayant des compétences en accessibilité. • Valoriser les « victoires » internes pour maintenir l'engagement.

Approche technique isolée
 	
Complexité à maintenir l'accessibilité sur la durée du produit.
	Industrialisation de la démarche
	
	• Dépasser la simple approche de « projet de mise en conformité » pour faire de l'accessibilité en continu et nativement.
	• Utilisation d'un *Design System* intégrant nativement des composants accessibles pour harmoniser et faciliter :
	  ○ l'adhésion,
	  ○ les opérations de maintenance,
	  ○ le maintien durable des compétences internes.

Gestion de l'existant Difficulté à piloter la mise en conformité d'un vaste patrimoine (*legacy*) numérique.	**Pilotage Opérationnel** • Définir un schéma pluriannuel avec déclinaison financière (feuille de route claire sur 1-3-5 ans). • Déployer un outil de *monitoring* des sites pour suivre leur niveau d'accessibilité dans le temps. • Prioriser l'accessibilité dans les arbitrages métiers et assurer le maintien de l'héritage (gestion de la dette technique).

4.2 LES CHANTIERS PRIORITAIRES IDENTIFIÉS PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Sans prétendre à l'exhaustivité des leviers d'accessibilité présentés dans ce document, les chantiers suivants ont été isolés par le groupe de travail pour leur caractère structurant. Ils peuvent servir de guide de démarrage, offrant une vue synthétique et opérationnelle des actions essentielles pour amorcer efficacement une démarche d'accessibilité numérique.

4.2.1 INVESTIR DANS LES FORMATIONS ET SENSIBILISATIONS ADAPTÉES

La sensibilisation et la formation à l'accessibilité numérique doivent s'étendre à l'ensemble des collaborateurs. L'enjeu est de créer une chaîne de responsabilité numérique accessible, de la formation initiale en école jusqu'au maintien en accessibilité des solutions numériques, en impliquant des compétences transverses.

La formation et la sensibilisation se jouent ainsi à plusieurs niveaux : équipes techniques (développeurs, designers…), utilisateurs de bureautique, et décideurs. Les directions numériques peuvent être à l'initiative de telles formations, mais d'autres départements doivent être également fortement parties prenantes comme le service juridique ou les RH.

- **La première étape est la sensibilisation des décideurs** (chefs de projets SI, dirigeants…). L'ampleur des risques (amendes, risque d'image) comme celle des opportunités (élargissement du marché, RSE), associés à l'accessibilité numérique, doivent être spécifiquement présentés au top management, de la manière la plus réaliste possible. L'enjeu est de pouvoir obtenir un *sponsoring* de haut niveau et une allocation budgétaire à la mesure des travaux à engager. Il est par ailleurs essentiel de rappeler que « nul n'est censé ignorer la loi » et que les enjeux juridiques et financiers concernent chaque poste de direction (Juridique, Finance, DSI, etc.) et les mandataires sociaux.

- **La deuxième étape est la mobilisation des équipes** par le déploiement de deux dispositifs de formation :
  - **La formation des équipes techniques directement concernés par la démarche** (développeurs *front end*, *business analysts*, testeurs …). Elles doivent bénéficier de formations certifiantes et continues avec des modules spécifiques :
    - Développement front-end accessible (RGAA),
    - Conception UX/UI inclusive,
    - Maîtrise des outils de tests automatiques.

  - **La formation, au sein des métiers, des utilisateurs quotidiens** qui produisent des contenus numériques (documents bureautiques, PDF, e-mails, vidéos) ou valident des procédures (formations spécifiques à la rédaction et à la création de supports accessibles montrant comment concilier qualité éditoriale et conformité ; des check-lists par fonctions métiers ; des cas d'usage comme la construction d'une newsletter, la rédaction d'un PDF…).

NB : Il est d'ailleurs pertinent de soutenir l'intégration de modules d'accessibilité numérique dans les formations initiales des écoles d'ingénieur, d'informatique et de design, à l'image des initiatives prises pour l'écoconception (Loi REEN - 2021).

- **La troisième étape est l'internalisation des compétences clés permettant de garantir la pérennité de la démarche**, même si les audits et les tests utilisateurs peuvent rester externalisés (avec accompagnement) vers des prestataires qualifiés. Concrètement, cette internalisation peut être assuré de plusieurs manières :

- **L'identification des relais internes et des ambassadeurs** dans chaque direction, qui contribuent ou sont susceptibles de contribuer à l'essaimage des bonnes pratiques.
- **La mise à contribution des personnes en situation de handicap** : c'est l'une des meilleures manières de sensibiliser les collaborateurs et de garantir l'accessibilité d'usage. De plus, leur présence et leur participation aux tests utilisateurs sont la façon la plus concrète et humaine de provoquer une prise de conscience durable chez les équipes produit.
- **L'intégration par défaut, dans les offres d'emploi, d'exigences de compétences en accessibilité numérique** pour les postes techniques (Développeurs, UX/UI, QA). Des modules de sensibilisation obligatoires peuvent par ailleurs être inclus dans le **parcours *d'onboarding*** de tout nouvel arrivant dans l'organisation.

4.2.2 AVOIR UNE GOUVERNANCE STRUCTURÉE ET SUIVIE DANS LE TEMPS

Placer l'accessibilité numérique au niveau d'un sujet de transformation d'entreprise implique différentes actions concrètes, en trois étapes.

- **La première étape est d'assurer à la démarche un portage de haut niveau** qui permet un alignement stratégique et une diffusion des bonnes pratiques à l'échelle. La viabilité et la crédibilité nécessaires à ce soutien peuvent se traduire par :
  - Des incitations financières par intégration d'une métrique dédiée à l'accessibilité dans les grilles de bonus des *sponsors* de la démarche.
  - Le rappel des obligations légales et des pénalités associées, pour manquement aux obligations légales.
  - Un cadre de pilotage rigoureux s'inspirant de l'obligation légale d'un plan pluriannuel d'accessibilité numérique pour les entreprises privées. Ce document stratégique pourra être le moyen de distribuer les rôles, d'opérer un suivi formalisé et d'établir une feuille de route pluriannuelle robuste et clarifiante.
  - Un traitement du sujet de l'accessibilité numérique au sein des démarches RSE.
- **La deuxième étape est de répartir les périmètres de responsabilité et de compétences des parties prenantes.** La déclinaison organisationnelle de l'accessibilité dépend de plusieurs facteurs :
  - L'identification du référent accessibilité de l'organisation, qui doit incarner, piloter et rendre compte annuellement, à une instance, dédiée de l'état d'avancée de la démarche.
  - La décentralisation de la mise en œuvre en dehors du comité stratégique (COMEX) grâce à la mise en place d'un comité opérationnel (COPIL) et éventuellement d'un troisième comité intermédiaire, le comité décisionnel (CODIR) pour valider les orientations et gérer le portefeuille de projets.
  - La présentation des résultats portés au sein des différentes instances de décision de manière répétée.

- **La troisième étape est d'assurer une animation transversale autour de l'accessibilité numérique**. Le sujet de l'accessibilité numérique ne doit pas rester l'apanage des directions numériques. La gouvernance de l'accessibilité numérique doit pouvoir s'inscrire au sein des directions de la communication, des RH, ou encore de la RSE.

  Il faut donc définir un point d'entrée pour embarquer les différentes parties prenantes et assurer une transversalité dans les organes de suivi et de décisions en fonction de l'organisation, de sa structuration, de son secteur, de sa culture etc.

  L'accessibilité numérique peut être structurée à partir d'une approche généraliste de cartographie des risques ESG, intégrant différents impacts :

  1. Impacts réputationnels et communicationnels ;
  2. Impacts opérationnelle (relation client/utilisateur/employé) ;
  3. Impacts réglementaire et financière, en évitant la simple provision de budget pour payer les amendes
  4. Impacts en matière de justice sociale (droits des personnes à disposer d'une plus forte autonomie grâce à des outils et services numériques).

  Elle peut également servir de relais pour faire passer à l'échelle le label Numérique Responsable (via un indice « éco-conception » élargi). Cette approche permet de s'arrimer à des processus et réalisations déjà existants.

4.2.3 ASSURER UN SUIVI ITÉRATIF SUR TOUT LE CYCLE DE VIE DES PROJETS

Pour qu'elle soit pérenne, l'accessibilité numérique ne doit pas être une étape finale mais un fil conducteur intégré à chaque phase du projet. Pour répondre à la nécessité **d'un suivi itératif tout au long du cycle de vie des projets numériques**, plusieurs bonnes pratiques, outils et méthodes peuvent être déployés :

- **Méthodologies projet**

  - Intégrer des critères d'accessibilité numérique, dès le début de la phase d'étude, dans les **méthodes projets**, et dans les spécifications fonctionnelles. Cela permet d**'éviter les surcoûts massifs liés à des refontes correctives ultérieures.** De plus, grâce aux formations, à l'apprentissage continu, et à l'accessibilité *by design*, les temps de conception diminuent fortement ;

  - S'assurer que l'accessibilité numérique soit **comprise et validée par les porteurs de projets et les décideurs** afin qu'elle soit **prise en compte dans les estimations** (temps de gestion de projet, de conception UX/UI, de développement front end…).

  - Avoir une **ressource interne experte en accessibilité numérique à disposition des équipes dès la phase amont**. Cela permet de démystifier le sujet, sans le résumer à la signalisation de non-conformité. Il est en effet important de distinguer accessibilité opérationnelle (taux d'utilisabilité) et taux de conformité de 100% ;

- Le recours à un ***design system*** permet d'industrialiser l'accessibilité en utilisant des composants déjà conformes par défaut ;
- Dans les **processus de design, de tests et de développement**, il est recommandé de définir des *personae* (ou « usager type ») avec un ou plusieurs types de handicaps :
    - Dans un premier temps, la création de *personae* peut être un moyen efficace de construire son interface utilisateur, dans la phase de développement UX. Mais la représentativité des situations de handicap doit être suffisamment large et fine pour que la démarche comporte un intérêt, au moins en matière de mise en conformité.
    - Dans un second temps, la mise en situation par tests utilisateurs peut avoir un fort intérêt pour répondre au mieux aux besoins réels en évitant de « s'imaginer le handicap ». Elle permet aussi de motiver les équipes en proposant un rapport plus qualitatif et humain à leur travail. Ces considérations vont plus loin que le seul prisme « quantitatif » qui ressort des audits.

➢ **Processus**

Le suivi itératif de l'accessibilité numérique repose sur la mise en œuvre d'un processus rigoureux articulé autour de la responsabilisation des acteurs, du contrôle de la conformité et d'un suivi dédié à la phase projet :

- Diffuser le pilotage de l'accessibilité à tous les échelons de la gestion de projet (*Product Owner, Product Manager, Scrum* Master, etc.) ;
- Assurer un suivi strict des corrections de non-conformité des applications auditées. Pour garantir l'objectivité, les personnes chargées de l'évaluation ne doivent pas être celles qui produisent ;
- Avoir une instance de régulation avec un pouvoir de retour sur les services développés ou achetés ;
- Mener des auto-audits réguliers en interne et des audits externes pour la construction, le maintien, l'amélioration, l'évaluation, la correction et la conformité des actifs numériques (sites web et applications pour mettre à jour la cartographie de l'accessibilité au niveau groupe).

➢ **Accompagnement**

La présence de **référents accessibilité numérique** (internes ou externes) est cruciale pour accompagner les équipes (*PO, UX, Dev*), du lancement à la mise en production des projets, à travers une palette d'actions :

- Mettre à disposition des **guides opérationnels spécifiques à chaque métier** (check-list pour les responsables de contenus, pour les designers, les acheteurs, les référents accessibilité...) ;
- Intégrer un **quiz** ou des **questions** dédiées à l'accessibilité numérique lors de chaque présentation de nouveau projet, garantissant que les équipes aient bien intégré les exigences ;

- Trouver un **projet « phare »** servant de cas d'école à communiquer en exemple au plus grand nombre ;
- Réaliser une **vidéo interne de test en situation réelle** et la diffuser auprès des responsables de projet ou comités opérationnels voire des dirigeants ;
- Démontrer les **opportunités qu'offre l'accessibilité numérique** dans les projets numériques (la facilité d'usage étant synonyme de facilité d'adoption). Pour ce faire, il est préférable d'utiliser les ressources déjà disponibles et de les adapter à des cas d'usage précis (applications clients, campagne mail ...) ;
- Assurer une **bonne communication en transversal** : avoir des espaces d'échanges entre collaborateurs, voire entre clients eux-mêmes.

CONCLUSION

L'accessibilité numérique constitue aujourd'hui un enjeu au cœur des transformations numériques pour les organisations publiques et privées. Elle ne relève plus uniquement d'une obligation réglementaire et engage directement la capacité des organisations à garantir un accès équitable à leurs services numériques pour l'ensemble des utilisateurs.

Dans un contexte de numérisation croissante des parcours, l'inaccessibilité d'un service numérique ne constitue pas une simple dégradation de l'expérience utilisateur : elle peut entraîner une exclusion effective de certains publics, notamment les personnes en situation de handicap. À ce titre, l'accessibilité numérique doit être appréhendée comme un droit fondamental, au même titre que l'accès aux services essentiels.

Pour les grandes organisations, l'enjeu n'est plus de traiter l'accessibilité de manière ponctuelle ou corrective, mais de l'intégrer comme une dimension structurante de leur transformation numérique. C'est pourquoi l'accessibilité numérique est un enjeu collectif qui dépasse largement la sphère de la DSI. Elle embarque l'ensemble des métiers et des parties prenantes.

L'expérience des membres du groupe de travail Cigref est sans ambiguïté : les organisations qui ont réussi à faire progresser leur accessibilité numérique sont celles qui ont commencé par structurer une gouvernance portée par un référent « accessibilité numérique » clairement identifié, disposant d'un mandat clair et de ressources dédiées. Pour exercer pleinement ses missions, son positionnement hiérarchique est déterminant : le groupe de travail préconise un niveau COMEX ou un rattachement direct au COMEX, seul niveau qui garantit un pouvoir d'arbitrage réel. Au-delà de ces dispositifs, le référent peut aider à mettre à la disposition des équipes achats des clauses types d'accessibilité numérique et des cahiers des charges pré-remplis (avec des indicateurs tels que l'obligation de fournir un rapport d'audit RGAA récent, l'engagement contractuel d'un plan de remédiation en cas de non-conformité, ou encore une exigence de formation minimale des équipes prestataires).

Parallèlement, l'efficacité de la démarche repose sur une réingénierie des cycles de production. Le passage d'une logique de correction curative à une approche de conception proactive et « *by design* » est indispensable pour maîtriser les coûts et sécuriser les budgets. En industrialisant l'accessibilité au sein des chaînes de développement et en outillant chaque métier avec des référentiels partagés, ce qui était perçu comme une contrainte devient un levier de qualité logicielle.

Pour que l'accessibilité numérique soit véritablement efficace, elle doit partir des usages concrets plutôt que des seules contraintes techniques. Cela suppose de placer l'utilisateur au cœur de la démarche en intégrant, dès la conception, des profils représentatifs de personnes en situation de handicap, en construisant des parcours adaptés à leurs contraintes réelles, et en évaluant la qualité d'expérience. L'accessibilité devient alors un levier d'amélioration globale de l'expérience utilisateur, bénéfique à l'ensemble des publics.

Ce rapport l'a démontré à travers les retours d'expérience des membres du groupe de travail Cigref : le passage à l'échelle est possible. Il ne repose ni sur des moyens extraordinaires, ni sur une révolution

organisationnelle totale. Il repose sur une décision : faire de l'accessibilité un standard, pas une exception.

De manière plus prospective, l'accessibilité numérique se trouve aujourd'hui à un point d'inflexion, porteur à la fois de grandes promesses quant à son potentiel et de fortes incertitudes quant à sa pérennité :

- D'une part, l'IA ouvre un champ des possibles sans précédent: l'ultra-personnalisation permise par les flux de données techniques et comportementales, la fluidification des interfaces conversationnelles via IA génératives et l'émergence d'IA agentiques capables d'accompagner et d'autonomiser les utilisateurs, créent des conditions nouvelles pour adapter les services aux besoins spécifiques de chaque situation de handicap — et, au-delà, pour proposer à chacun des expériences numériques véritablement ajustées à ses usages et à ses modes de fonctionnement.

- D'autre part, la massification du recours à des IA génératives ou agentiques pour naviguer sur internet, ou dans les intranets, pourrait bouleverser la raison d'être de l'accessibilité numérique. Pour les pages web, le *Generative Engine Optimization* (GEO) concurrence sérieusement le *Search Engine Optimization* (SEO) dans l'amélioration de la visibilité des sites sur des moteurs de recherche de plus en plus à base d'IA. Dans cette dynamique, les IA deviennent à la fois interfaces, filtres, moteurs transactionnels voire même acteurs, au service ou à la place des utilisateurs. La question de l'UX / UI se trouve alors considérablement remise en cause par les standards algorithmiques de référencement propres à ces IA. La même question se pose dans la recherche de données internes aux organisations à partir de solutions d'IA. En conclusion, si les nouvelles briques technologiques d'IA ne sont pas conçues dès leur origine de manière inclusive et pour favoriser l'accessibilité, elles risquent d'engendrer une nouvelle fracture numérique, plus profonde et plus opaque.

Cigref

RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE