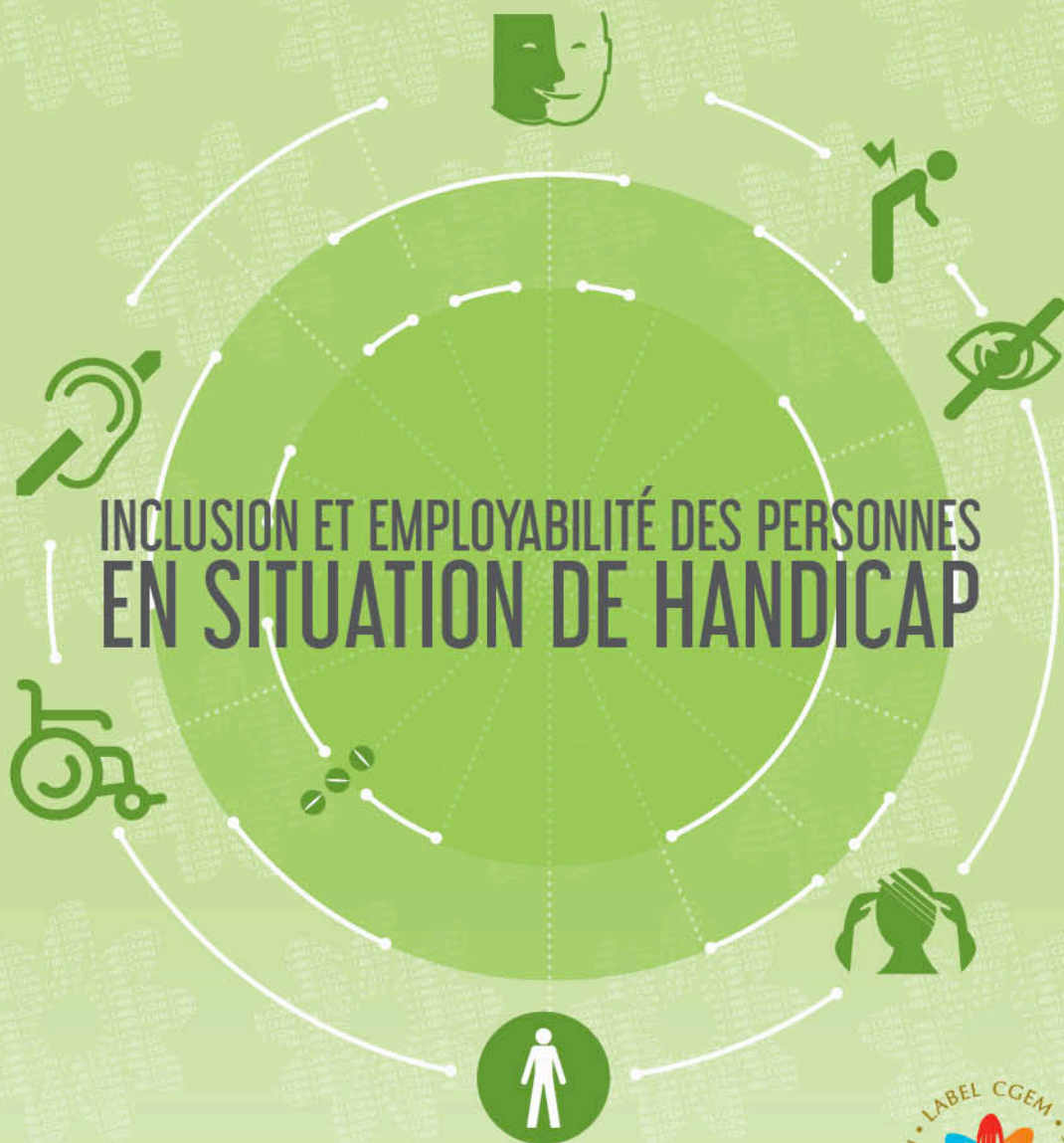


# INCLUSION ET EMPLOYABILITÉ DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP





## EDITO



Bien que l'accès à l'emploi soit un droit consacré par la constitution marocaine et reconnu à tous les citoyens, on observe une faible représentativité de Personnes en Situation de Handicap (PSH) sur les lieux de travail. Plusieurs facteurs en sont à l'origine, entre autres : l'éducation, la formation, l'accessibilité, la visibilité de ces personnes sur le marché du travail et la prise en compte de cette dimension lors du recrutement par les entreprises.

C'est pourquoi, au sein de la Commission RSE & Label, conformément à la charte RSE de la CGEM, nous œuvrons à promouvoir la diversité au sein de l'entreprise, à l'intégration et l'insertion professionnelle des catégories marginalisées ou sous-représentées, dont les PSH. Le Label RSE, dans une démarche volontaire, globale et responsable de l'entreprise permet

concrètement aux entreprises candidates, d'abord de prendre conscience de leur état des lieux sur le sujet, ensuite de mettre en place une stratégie inclusive pour favoriser l'insertion des PSH et enfin, d'avancer sur cette question dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

Cependant, nous constatons que sur le terrain, des difficultés opérationnelles risquent d'enclaver la volonté affichée de certaines entreprises : la méconnaissance de la question du handicap, le manque d'information et d'accompagnement, l'absence de contact avec les associations qui militent en faveur des PSH, l'insuffisance de réseautage entre les entreprises pour le partage d'expériences et de pratiques.

D'où l'initiative de la Commission RSE & Label de mettre en place un Groupe de Travail « Handicap » entièrement dédié à la thématique, réunissant Entreprises et Associations pour partager la réflexion et coordonner les actions. La publication de ce guide est un acte parmi d'autres, mais que nous considérons comme fondamental. Il s'agit de donner aux dirigeants et aux responsables, notamment des ressources humaines de nos entreprises, quelques outils et processus opérationnels et managériaux pour aborder sereinement l'enjeu du handicap et mettre en place une politique du handicap efficiente, pérenne et génératrice de valeur partagée avec l'entreprise et la société.

Il y a lieu de rappeler que des études empiriques ont démontré que la diversité, de manière générale, y compris pour le « handicap », constitue un véritable facteur de cohésion sociale et de fierté des salariés. Elle implique positivement leur mobilisation et leur rendement, engendrant un accroissement de la productivité et une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Nous espérons que cette publication s'avèrera utile et vous rendra service, PME et Grandes Entreprises, en tant que support méthodologique facilitant votre démarche d'inclusion de PSH. Nous vous encourageons vivement à enclencher le pas et passer de la réflexion à l'action. Aujourd'hui, si le quota des handicapés dans le secteur public est de 7%, l'insertion des PSH dans le secteur privé ne tardera pas à venir. Alors autant pour vous, entreprises privées, anticiper sur la réglementation ! Rejoignez le Groupe de Travail (GT) « Handicap » en tant que plateforme d'échange et de partage, profitez de l'expérience de certaines entreprises déjà inscrites dans cette démarche et bénéficiez aussi de l'expertise des Associations dans le domaine.

Ce guide est le fruit du travail collégial du GT « Handicap » de la Commission RSE & Label. Mes vifs remerciements, au nom de la Commission, vont à tous les membres de ce GT et à tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce guide. Je voudrais particulièrement rendre hommage aux Associations Handicap International, l'Association Marocaine des Handicapés et le Collectif pour la Promotion des Droits et la Citoyenneté des personnes en situation de handicap de la région de Casablanca-Settat, pour leur implication et leur apport dans le contenu de ce guide. Leur maîtrise de la thématique et leur connaissance du sujet sur le terrain ont été indispensables.

**Said SEKKAT**  
**Président de la Commission RSE & Label**

# SOMMAIRE

<b>EDITO</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE I : INTRODUCTION AU HANDICAP</b>	<b>6</b>
1. Le handicap, c'est quoi ?	7
2. Quels sont les principaux types du handicap ?	7
3. Que dit la loi au Maroc ?	9
4. Et le code du travail ?	9
5. Quelques chiffres	10
6. Quels sont les principaux freins à l'inclusion des personnes en situation de Handicap en entreprise ?	11
<b>PARTIE II : HANDICAP EN ENTREPRISE : QUELLE DÉMARCHE ?</b>	<b>13</b>
1. Formalisez votre engagement !	15
2. Évaluez votre démarche	16
3. Définissez un plan d'action	17
4. Responsabilisez vos équipes	19
<b>PARTIE III : COMMENT OPÉRATIONNALISER MA DÉMARCHE ?</b>	<b>21</b>
1. Informez, sensibilisez et formez !	22
2. Comment recruter une personne en situation de handicap ?	23
a. Comment attirer la candidature de personnes en situation de handicap ?	23
b. Comment diffuser l'offre d'emploi ?	23
c. Comment optimiser le sourcing des PSH ?	24
d. Comment conduire l'entretien d'embauche ?	25
3. Faut-il adapter les modalités de recrutement ?	26
4. Comment réussir l'intégration des personnes handicapées dans son entreprise ?	26
5. Maintien dans l'emploi, quelle évaluation et quel impact ?	29
6. Comment pérenniser ma démarche ?	31
<b>PARTIE IV : FICHES DE BONNES PRATIQUES</b>	<b>33</b>
<b>PARTIE V : LES ACTEURS DU GROUPE DE TRAVAIL « HANDICAP »</b>	<b>40</b>



# PARTIE I



## INTRODUCTION AU HANDICAP







## 1. LE HANDICAP, C'EST QUOI ?

« Par personnes handicapées, on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres » (Article 1, § 2 ; également, Préambule, point e de la Convention des Nations Unies relative aux Droits des Personnes Handicapées (CDPH) ratifiée par le Maroc en 2009).  
 « Le concept situation de handicap : est considéré en situation de handicap toute personne souffrant d'une inaptitude ou limitation de ses capacités physiques, mentales, psychiques ou sensorielles, de façon chronique durable, que ce soit stable ou évolutif, dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ». (La politique publique intégrée pour la promotion des droits des personnes en situation de handicap au Maroc 2017 -2026).

## 2. QUELS SONT LES PRINCIPAUX TYPES DU HANDICAP ?

	TYPE DE HANDICAP	EXEMPLES	EXEMPLES D'ADAPTATIONS
	<p><b>Le handicap moteur</b> se caractérise par une capacité limitée à se déplacer, à réaliser des gestes ou à bouger certains membres. Selon son origine, l'atteinte à la motricité peut être partielle ou totale, temporaire ou incurable.</p>	<p>Paralysies, amputations, infirmité motrice cérébrale, myopathie.</p>	<p>Il s'agit principalement d'adaptations environnementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ suppression des obstacles ;</li> <li>▪ une porte tenue ouverte facilite la vie ;</li> <li>▪ une aide humaine peut venir en complément...</li> </ul>
	<p><b>Le handicap visuel</b> englobe la perception, l'utilisation de la fonction visuelle et le traitement des informations reçues.</p>	<p>Cécité et malvoyance, amblyopie, achromatopsie...</p>	<p>Demander à la personne ses besoins d'aménagements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ loupe grossissante, plage braille, logiciel de lecture, de contrastes...</li> <li>▪ ne pas changer de place les objets sans prévenir ;</li> <li>▪ se présenter quand on lui adresse la parole.</li> </ul>

	<p><b>Le handicap auditif</b> désigne une perte partielle (mal entendant) ou totale de l'audition. Ce handicap peut parfois entraîner des troubles de la parole.</p>	<p>Surdité, acouphènes...</p>	<p>Demander à la personne les aménagements utiles qui peuvent l'aider dans la communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ outils de compensations tels que les prothèses auditives ;</li> <li>▪ faire des phrases courtes et simples, éviter les mots compliqués, éventuellement les écrire ;</li> <li>▪ rester calme et ne pas crier.</li> </ul>
	<p><b>Le handicap psychique</b> se caractérise par un déficit relationnel, des difficultés de concentration, une grande variabilité dans la possibilité d'utilisation des capacités alors que la personne garde des facultés intellectuelles normales.</p>	<p>Schizophrénie, maladies bipolaires, hypochondrie...</p>	<p>Adapter le travail, les relations et l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ éviter les situations de stress et les imprévus.</li> </ul>
	<p><b>Le handicap mental</b> Il s'agit d'un arrêt du développement mental ou un développement mental incomplet, caractérisé par une insuffisance des facultés et du niveau global d'intelligence, notamment au niveau des fonctions cognitives, du langage, de la motricité et des performances sociales.</p>	<p>Autisme, Trisomie 21</p>	<p>Porter une attention particulière à l'aspect relationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ parler avec des phrases simples et vérifier la compréhension ;</li> <li>▪ pas d'étonnement face aux marques d'affections éventuelles.</li> </ul>
	<p><b>Les maladies invalidantes</b> sont des maladies dont les effets sur l'organisme, peuvent générer un handicap et évoluer dans le temps. On peut notamment citer les maladies respiratoires, digestives ou infectieuses.</p>	<p>Épilepsie, sclérose en plaque, cancers, maladies orphelines...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticiper les besoins éventuels :</li> <li>▪ tenir compte de la fatigabilité de la personne et de ses besoins de compensation.</li> </ul>
	<p><b>Les polyhandicaps</b></p>	<p>Cette catégorie concerne les personnes touchées par de multiples déficiences.</p>	



### 3. QUE DIT LA LOI AU MAROC ?

Depuis les années 80, le Maroc s'est engagé activement dans un processus de textes législatifs spécifiques en faveur des personnes en situation de handicap. Les premiers textes visaient essentiellement l'intégration sociale par la garantie du droit à l'éducation, la formation, l'emploi et aux accessibilités. Il s'agit de la Loi 05.81 du 06 mai 1982 relative à la protection sociale des personnes aveugles et des déficients visuels et de la Loi 07.92 du 10 /09/1993, relative à la protection sociale des personnes handicapées. Le législateur marocain a réservé une loi particulière à la question des accessibilités. Il s'agit de la Loi n° 10.03 relative aux accessibilités du 12 mai 2003.

L'adoption de la Loi cadre 97-13 relative à la protection des droits des PSH au Conseil de gouvernement le 19 juin 2014, et au Conseil de Ministres le 14 octobre 2014 parue au Bulletin Officiel n°6466 du 19 mai 2016, donne au Maroc un cadre juridique général à partir duquel devront être élaborés les décrets d'application.

### 4. ET LE CODE DU TRAVAIL ?

La législation marocaine du travail prévoit plusieurs mesures incitatives facilitant l'insertion et la protection des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. Ces mesures doivent leur procurer un travail décent et favoriser son exercice dans la durée.

Selon les principes énoncés aux articles 166, 169 170 et 282 du Code du travail, les salariés reconnus en situation de handicap bénéficient des mêmes droits et avantages, voire de conditions plus favorables, que les travailleurs valides et ne peuvent en aucun cas être inférieurs à ces derniers.

Pour ce faire, les employeurs sont donc tenus de respecter un certain nombre d'obligations et de démarches pour l'embauche des PSH.

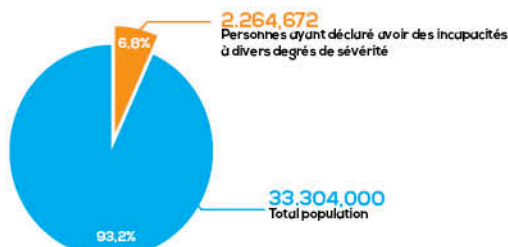
En vertu de l'article 166 du Code du travail, l'employeur doit assurer l'emploi du salarié devenu en situation de handicap, sauf si cela s'avère impossible en raison de la gravité du handicap ou de la nature du travail. Il interdit de recruter des PSH dans des travaux à risque (Article 167) et tient à ce que les locaux soient équipés de systèmes nécessaires facilitant l'accès au travail (accessibilités). La sécurité et l'hygiène ne sont pas en reste, l'entreprise doit procurer aux PSH toutes les conditions d'hygiène et de sécurité professionnelle nécessaires.

Ces mesures sont en faveur de l'égalité effective dans les opportunités et le traitement entre les salariés handicapés et non handicapés.

## 5. QUELQUES CHIFFRES

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EFFECTUÉE PAR LE MINISTÈRE DE LA SOLIDARITÉ,  
DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL EN 2014\*

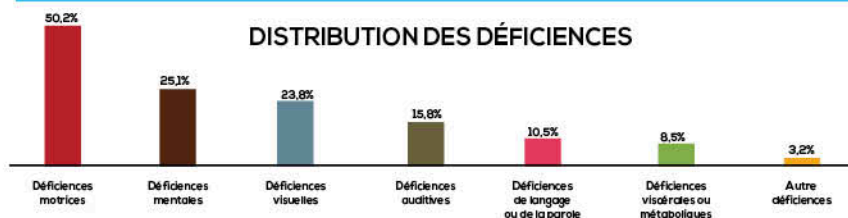
### RÉPARTITION GLOBALE DU HANDICAP



**24,5%**

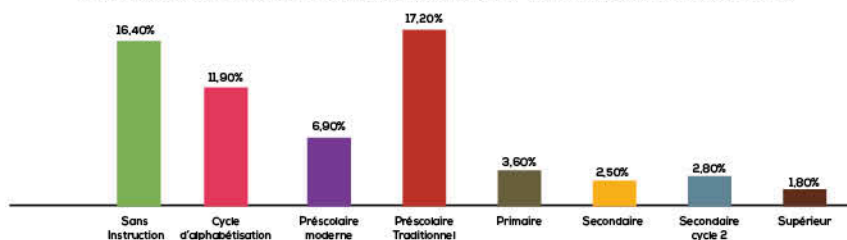
1 ménage/4 compte  
au moins une personne  
en situation de handicap

### DISTRIBUTION DES DÉFICIENCES

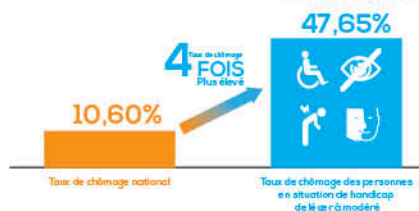


\*Certaines personnes en situation du handicap sont polyhandicapées (Association de déficiences diverses)

### TAUX NATIONAL DE PRÉVALENCE DU HANDICAP PAR NIVEAU D'INSTRUCTION



### TAUX DE CHÔMAGE



Le taux de chômage des personnes en situation de handicap de léger à modéré est de 47,65% (290.000 personnes) soit 4 fois supérieur au taux de chômage national qui est de 10,6%.

\* [www.men.gov.ma/Ar/Documents/Rech-Nat2-FBilan-FR.pdf](http://www.men.gov.ma/Ar/Documents/Rech-Nat2-FBilan-FR.pdf)

## 6. QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS À L'INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP EN ENTREPRISE ?

Dans le cadre d'un projet visant l'insertion professionnelle des Personnes en Situation de Handicap (PSH), mis en œuvre par Handicap International, un sondage réalisé auprès de 50 entreprises dans le Grand Casablanca a relevé que le principal frein au recrutement des PSH est leur absence et leur manque de qualification.

Les autres facteurs sont l'absence de connaissance des différents handicaps de la part des employeurs, l'absence d'information relative à l'adaptation des postes de travail et aux capacités et compétences des PSH. Ainsi, les principaux freins peuvent être regroupés ainsi :

### La méconnaissance du handicap

On a toujours peur de travailler sur des thématiques qu'on ne maîtrise pas, surtout quand il s'agit d'un sujet sensible et tabou au Maroc.

Être accompagné par des personnes qui connaissent le sujet reste la meilleure solution !

**Asmaa Erroussi, Chargée de Recrutement-Total Call**

Une grande partie des acteurs économiques (salariés, dirigeants d'entreprise) réduisent souvent le handicap à une personne en fauteuil roulant, aveugle, sourde ou encore déficiente mentale. Cette dissimilitude entre la réalité multiple du handicap et la représentation simplificatrice qu'en ont les individus, qui est relayée par les médias et les symboles utilisés (le fauteuil roulant sur fond bleu représente le handicap), nuisent à l'insertion des PSH.

La méconnaissance de cette diversité est un vecteur de représentations généralisatrices sur le handicap qui nourrissent les préjugés, stéréotypes et discriminations.

### La présence de filtres invisibles à l'embauche

Il existe des filtres invisibles dont les entreprises n'ont pas forcément conscience et qui dissuadent les PSH à postuler. D'une part, des idées préconçues sur les emplois accessibles ou non aux PSH sont très présentes parmi les employeurs : ils ont une vision réductrice du handicap et des possibilités d'adaptation de poste. Par conséquent, ils considèrent que certains postes qu'ils proposent ou certains corps de métiers ne sont pas accessibles. Ils font eux-mêmes une sélection selon les représentations qu'ils ont des PSH.

D'autre part, ces mêmes préjugés sur les métiers ont été intégrés par les PSH. Celles-ci ne se présenteront pas à certains postes, ou ne suivront pas telles formations car elles sont persuadées qu'ils ne leur sont pas accessibles. Ces deux mécanismes s'auto-renforcent. Il existe ainsi des emplois « prédestinés » par type de handicap ; par exemple, les personnes aveugles vont être orientées vers des emplois en centre d'appel, les personnes à mobilité réduite le seront vers des métiers administratifs.

### **La crainte d'une productivité limitée des personnes en situation de handicap :**

Le handicap est souvent vu par les entreprises comme un obstacle à la productivité des individus. La crainte d'un impact de cette faible productivité sur les résultats de toute l'équipe et d'une surcharge potentielle de travail est exprimée par les futurs collaborateurs des personnes en situation de handicap. Cette peur est surtout présente quand la déficience est visible.

### **Le manque de spécialistes pour l'accompagnement des entreprises et leur information**

L'absence de candidatures de PSH s'accompagne souvent d'une certaine solitude face à l'absence de prestataires œuvrant dans le domaine du Handicap pouvant être sollicités par l'entreprise. À qui s'adresser pour trouver des candidats, comment se faire aider dans les phases de recrutement et d'intégration ? Ceci suscite de réelles interrogations de la part de certains RRH, qui souhaitent recevoir des candidatures de PSH mais, estiment ne pas avoir les outils institutionnels pour les identifier via les canaux de recrutement classiques.

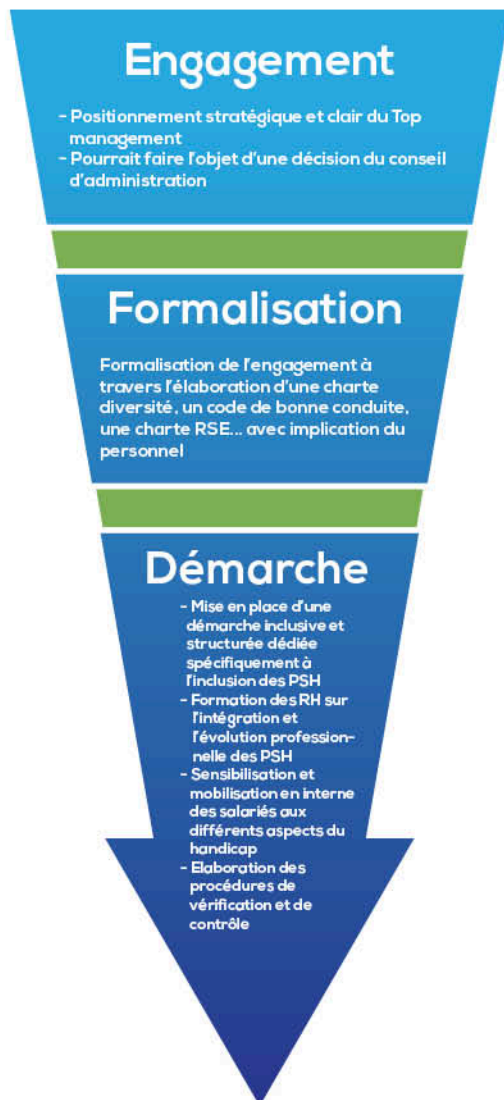


**PARTIE II**  
**HANDICAP EN ENTREPRISE :**  
**QUELLE DÉMARCHE ?**



L'emploi des personnes en situation de handicap fait désormais partie intégrante de la politique de gestion du capital humain de nombreuses entreprises.

## DE L'ENGAGEMENT À LA FORMALISATION D'UNE DÉMARCHE DÉDIÉE



Afin de mettre en œuvre une politique Handicap cohérente et à long terme, nous proposons une mise en œuvre de la politique Handicap en 4 étapes :

## 1. FORMALISEZ VOTRE ENGAGEMENT

Pour que vos actions autour du handicap apportent des changements durables dans l'entreprise, il est essentiel qu'elles s'articulent autour d'une culture organisationnelle basée sur les principes de respect des différences et de lutte contre les discriminations.

Les pratiques mises en place doivent également s'intégrer à un regard stratégique qui positionne les différences individuelles comme des atouts, susceptibles de rendre les services plus performants.

Cela passe par :

1. Un positionnement clair du Top Management sur les valeurs de base en lien avec le handicap (charte diversité, charte RSE, codes de conduite) ;
2. Un vocabulaire et des règles de vie communs ;
3. Des actions de sensibilisation à destination des parties prenantes internes et externes de l'entreprise : personnel, délégués du personnel, comité hygiène et sécurité, partenaires externes, fournisseurs, clients ;
4. Des réunions et rencontres internes autour du handicap pour sensibiliser et des groupes de travail thématiques visant à améliorer les processus internes ;
5. La mise en place de réseaux interne et externe où chacun peut échanger sur ce qu'il vit et être soutenu ;
6. Des actions visant à améliorer les relations avec la clientèle, elle-même diversifiée.

Notre engagement en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap répond non seulement à l'engagement sociétal de Lydec mais s'intègre également à la politique de ressources humaines comme un levier de performance et de création de valeur.

Le refus de toute discrimination et l'action en faveur de l'égalité des chances nous permettent ainsi de bénéficier, au travers de la variété de nos collaborateurs (âge, sexe, culture, handicap...), d'une valeur ajoutée en matière d'innovation, de développement et de croissance.

Pour ces raisons, nous mettons la diversité au cœur de nos préoccupations, au travers d'un plan d'actions. Engagé en 2011, ce plan d'actions est structuré en 5 axes majeurs : les jeunes, les personnes handicapées, les seniors, les femmes et la qualité de vie au travail qui est transverse et concerne tous les collaborateurs.

En particulier, pour l'axe de l'insertion des personnes en situation de Handicap, nous avons défini un objectif de recrutement de deux chargés de clientèle par an parmi cette population spécifique, que nous mettons en œuvre.

Par ailleurs, une étude est en cours, en collaboration avec la Médecine du Travail, pour identifier d'autres postes qui seront ouverts à des personnes à mobilité réduite.

Bien sûr, cette démarche volontariste n'exclut pas l'application du principe de non-discrimination pour tous les postes en recrutement. Un candidat sélectionné sur CV pour un poste et qui s'avère porteur d'un handicap ne remettant pas en cause son aptitude à assurer le poste en toute sécurité, moyennant d'éventuels aménagements, est tout à fait éligible au recrutement. Seule la compétence prime.

**Ghizlane Belkhatat- Chef de département Recrutement et Carrière- Lydec**



## 2. EVALUEZ VOTRE DÉMARCHE

Le diagnostic permet de dégager les enjeux en matière d'emploi des PSH, les objectifs à atteindre, les leviers à utiliser. Il s'appuie sur une analyse des pratiques de votre entreprise en Gestion des Ressources Humaines et de sa situation au regard de l'inclusion des PSH.

Il alimente la réflexion de l'entreprise en lui fournissant les informations indispensables à une prise de décision et en l'aidant à dégager les conditions nécessaires pour mettre en place une politique d'emploi réussie et pérenne.

Il constitue en cela une première étape essentielle à la mise en œuvre d'une politique Ressources Humaines intégrant l'emploi des PSH dans toutes ses composantes.

Le diagnostic regroupe les outils utilisés pour évaluer :

- Le tableau de bord RH ;
- La représentativité des PSH dans l'entreprise ;
- Les processus internes qui génèrent des discriminations directes et indirectes ;
- Les phénomènes de ségrégation horizontale (cantonement de certains publics dans certains métiers et/ou fonctions) ;
- La ségrégation verticale (représentativité des PSH dans la hiérarchie et aux postes de responsabilité) ;
- Les opinions et représentations du personnel concernant la sous ou sur-représentation des PSH dans l'organisation, l'existence ou non de discrimination directe et indirecte, la nécessité de mettre en œuvre des actions spécifiques et l'avis sur les politiques d'intégration des PSH mises en place ;
- Une identification des problèmes spécifiques rencontrés par les PSH au sein de l'entreprise (sur base d'un sondage ou de groupes de discussion animés par le responsable diversité, RH...).

Le diagnostic doit ensuite déboucher sur l'élaboration d'un plan d'actions qui doit comprendre :

- Les objectifs à atteindre : il ne s'agit pas de parler de quotas imposés. Toutefois, il peut être utile de se fixer des objectifs chiffrés visant à évaluer l'impact des actions menées. Exemple : ouverture de 5% des postes à des PSH. Ces objectifs serviront pour l'évaluation et le suivi du tableau de bord RH permettant d'évaluer les progrès réalisés.
- L'identification des actions à mener avec un échéancier et une personne responsable de l'action.
- L'identification des moyens humains, financiers et logistiques qui peuvent être mobilisés pour les actions.



Chaque médecin du travail a réalisé, en appui à la Direction du Capital Humain et à la Direction des Moyens Généraux, un diagnostic d'accessibilité des sites qui nous a permis d'évaluer différents éléments dont la conformité de l'accès du bâtiment, des bureaux, des escaliers, de la signalisation et des stationnements. Ce diagnostic transmis aux Moyens Généraux a permis d'étudier les investissements nécessaires et planifier la mise à niveau des infrastructures et aménagements.

**Sanaa Benchekroun,- Directrice du Capital Humain- phone group**

### 3. DÉFINISSEZ UN PLAN D'ACTION

Le plan d'action handicap est un outil pour mettre en œuvre, encourager et stimuler la politique du handicap dans l'entreprise. Il doit être créatif et flexible pour pouvoir s'adapter à la réalité de votre entreprise.

Un plan d'action comprend généralement les éléments suivants :

- Des objectifs généraux mais aussi spécifiques à chaque axe d'action. Ces objectifs doivent être quantifiés au maximum. Ils peuvent aussi être complétés par des objectifs qualitatifs avec une hiérarchie des priorités au regard des axes d'action identifiés dans le diagnostic ;
- L'identification des personnes responsables de l'action et des partenariats à mettre en œuvre pour accompagner le projet (association PSH, experts...);
- Un échéancier ;
- Une identification des ressources nécessaires et des sources de financement envisagées ;
- Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et tableaux de bord RH qui doivent permettre de mesurer les progrès réalisés.

Les mesures proposées dans le plan d'action peuvent être de plusieurs types. On distingue :

Actions centrées sur les PSH

- **Des mesures d'égalité des chances** qui visent à assurer le respect du droit à l'égalité des chances et de traitement pour le personnel ;
- **Des mesures de redressement temporaires**, qui visent à augmenter la représentation des PSH, notamment lors des embauches et des promotions ou dans le cadre des programmes de formation ou de stages. Ces mesures préférentielles se poursuivent tant que les objectifs chiffrés qui ont été fixés ne sont pas atteints. A compétences équivalentes, il s'agira donc d'engager ou de promouvoir préférentiellement des PSH jusqu'à ce que l'objectif chiffré soit atteint ;
- **Des mesures de soutien** qui s'adressent à l'ensemble du personnel. Il s'agit de mesures telles que l'instauration d'un horaire flexible, aménagement du temps de travail.

Actions ciblées sur l'organisation

- **Chez les individus** (ligne hiérarchique, collègues, clients, partenaires) valeurs, attitudes, représentations, stéréotypes et comportements ;
- **Dans les procédures de l'organisation** : règlements, normes, procédures ;
- **Dans les valeurs et la culture de l'organisation**

Actions ciblées sur l'environnement

- **Politique de communication externe** à destination de la population au sens large et/ou à destination des PSH ;
- **Partenariats avec d'autres partenaires publics mais aussi privés et associatifs.**

Avant d'élaborer un plan d'action, nous avons d'abord réalisé un diagnostic en nous appuyant sur différents outils :

- Les remarques émises lors de l'Audit d'obtention du Label RSE datant de février 2014 ;
- Un entretien réalisé par Handicap International ;
- La politique Diversité et Inclusion insufflée par le Groupe AXA Assistance.

Conscients que nous ne pourrions mener tous les chantiers de front, nous avons défini des priorités et réparti nos différentes actions sur une période raisonnable et réaliste. Un poste de chargé de mission Diversité & Inclusion a été créé, en charge de mener à bien le déploiement de ce plan d'actions en étroite collaboration avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction Générale.

Nous avons défini le handicap et identifié les postes adaptés et adaptables. Nous avons ensuite fixé des objectifs chiffrés et motivants et sollicitons systématiquement le Groupe AMH dans le cadre d'ouverture de postes.

Nos efforts se sont vus récompensés par l'obtention du prix Incorpora CGEM décroché en février 2016 qui nous a d'autant plus incité à poursuivre notre démarche.

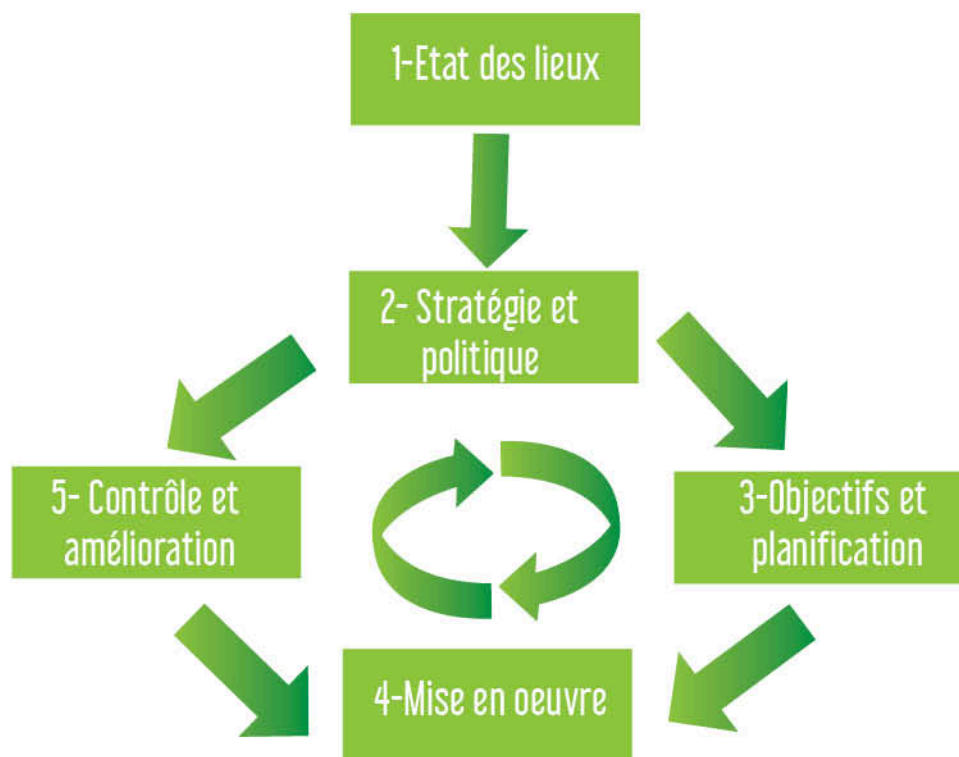
**AXA Assistance Maroc- DRH – Mélanie Benali**

## 4. RESPONSABILISEZ VOS ÉQUIPES

Le fait de fixer des objectifs vous amène de fait à vous en donner les moyens et à fixer des objectifs aux équipes. Si la dimension du handicap est prise en compte à toutes les strates de l'entreprise, tout le monde se sentira concerné et l'inclusion sera l'affaire de tous et non plus seulement celle du dirigeant, du RH ou du manager de proximité.

Le partage d'expériences pourra se faire au sein même de votre entreprise, une forme de solidarité également, une émulation pour rechercher collectivement des solutions en cas de problèmes et une bienveillance des uns et des autres qui permettra que la personne en situation de handicap se sente à sa place et acceptée.

Une réelle politique Handicap en entreprise repose à la fois sur la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, des moyens et des objectifs qui sont définis au préalable même s'ils évoluent au fur et à mesure. Il est essentiel pour l'entreprise de trouver ses propres idées, d'être capable de se remettre en cause et d'analyser ses propres échecs afin de pouvoir rebondir et réorienter, au besoin, sa politique selon son propre contexte.



Etape de la mise en œuvre d'une politique de handicap



**PARTIE III**  
**COMMENT OPÉRATIONNALISER  
MA DÉMARCHE ?**



Il n'y a pas de recette miracle en matière d'insertion et d'emploi des personnes en situation de handicap. Chaque entreprise possède ses spécificités, sa propre culture et doit agir en fonction de ses besoins, de ses contraintes, de son environnement.

Ce guide n'apporte pas de solutions toutes faites, mais aide à esquisser des pistes d'actions pour s'engager dans une démarche positive pour le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

## 1. INFORMEZ, SENSIBILISEZ ET FORMEZ !

L'information, la sensibilisation et la formation en interne de l'entreprise sont un outil important dans la gestion de la politique du handicap. En plus de l'information et de la sensibilisation, la formation va plus loin puisqu'elle vise à changer les comportements, attitudes et représentations.

Elle peut concerner plusieurs publics-cibles :

- Les personnes en situation de handicap elles-mêmes ;
- L'équipe de direction et les responsables hiérarchiques ;
- Les personnes travaillant dans un service ressources humaines ;
- Les responsables de la communication interne et externe ;
- Les personnes travaillant dans certains services de support (responsable qualité, sécurité et hygiène, responsable RSE, etc.) ;
- Les représentants des délégués du personnel, les représentants syndicaux et l'ensemble du collectif de travail ;
- Les personnes en lien avec la clientèle ;
- Les personnes en charge des aspects « gestion des bâtiments », notamment pour les sensibiliser à l'accessibilité des bâtiments pour les personnes à mobilité réduite qu'elles soient clientes, membres du personnel ou invités.

Les contenus sont aussi multiples (liste non exhaustive) :

- Formations centrées sur les types de handicap, les attitudes et comportements ;
- Formations sur la procédure de recrutement d'une PSH ;
- Formations centrées sur le développement et la maîtrise d'outils et de compétences ;
- Formation sur les adaptations de poste ;
- Formations sur les normes relatives à l'accessibilité ;
- Formations relatives au cadre légal et contexte marocain autour du handicap.

Je pense que c'est une réalité, d'avoir des personnes handicapées autour de nous, on ne peut pas l'ignorer. Dans la mesure où on essaye de véhiculer, en interne, des valeurs de solidarité et de partage, il faut joindre les actes aux paroles. Au-delà de leur fournir un travail, c'est contribuer à changer le regard ! On veut que ça devienne la normalité. L'Oréal doit préparer ses employés parce que c'est nouveau. Il faut aussi dédramatiser pour créer un climat de confiance. Il faut parler de compétences !

Loubna Aziz- DRH, L'Oréal Maroc

## 2. COMMENT RECRUTER UNE PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP ?

Le recrutement d'une personne en situation de handicap passe tout d'abord par les mêmes structures, circuits et pratiques classiques de recrutement. Il n'y a pas de porte d'entrée véritablement «réservée» pour les demandeurs d'emplois en situation de handicap. Le «handicap» ou l'état de santé ne peut constituer un critère discriminant, même dans un esprit positif, dans le libellé d'une offre ou dans la recherche de candidat (comme le sexe, la nationalité, l'âge, etc.).

En situation de handicap ou pas, ce que vous recherchez c'est un candidat possédant les compétences nécessaires pour occuper un poste déterminé. À l'instar de toute embauche, vous devez avant tout bien définir le poste à pourvoir et cibler les compétences requises pour l'occuper.

### a. Comment attirer la candidature de personnes en situation de handicap ?

Quand une procédure de recrutement est lancée, des candidatures de personnes en situation de handicap peuvent être reçues par l'entreprise. Les CV ne mentionnent, et c'est bien ainsi, en aucun cas le handicap de la personne.

Afin de faciliter les candidatures de personnes en situation de handicap, l'entreprise peut par exemple mentionner dans l'offre que « Les candidats en situation de handicap peuvent demander une adaptation de la procédure de recrutement. Ils sont invités à signaler leurs besoins éventuels »

### b. Comment diffuser l'offre d'emploi ?

Au-delà de la fine description des compétences et des missions confiées, veillez, dans la rédaction de l'offre, à fournir un maximum d'informations sur l'environnement professionnel du futur embauché (horaires de l'entreprise, conditions d'accès au poste de travail, rythme de travail, déplacements fréquents, etc...) ainsi que sur les efforts requis (effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration, etc.). Ne négligez pas les associations spécialisées de PSH pour multiplier vos contacts et enrichir votre vivier de candidatures.

### **c. Comment optimiser le sourcing des PSH ?**

Tout d'abord, élargissez votre sourcing ! Les entreprises qui sont habituées à faire appel aux mêmes partenaires ne doivent pas hésiter à solliciter davantage des structures spécialisées dans le placement de PSH.

En cas de difficultés pour identifier des profils conformes à vos besoins, réinterrogez vos pratiques.

La méthode du recrutement par simulation, par exemple, ouvre des perspectives. Dans ce cas, plus de CV, mais seulement des exercices reproduisant les conditions de travail du poste à pourvoir. L'entreprise ouvre ainsi ses portes à des personnes dont le CV ne correspond pas tout à fait au profil recherché.

A moyen terme, les employeurs peuvent aussi mettre en place des programmes de formation spécifiques pour permettre aux PSH de se positionner sur des emplois que l'entreprise sait devoir développer demain.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (Gpec) peut à ce titre, apporter des éléments de réflexion précieux.

En règle générale, voici certaines idées pour faciliter votre sourcing :

1. Informer votre réseau de partenaires habituels que vous souhaitez recruter des personnes en situation de handicap ;
2. Mettez-vous en relation avec le réseau de partenaires spécialisés, Centres de Rééducation Professionnels, Universités, Associations ;
3. Communiquez sur votre site Internet ;
4. Participez à la formation de vos futurs collaborateurs : au lieu de rechercher le candidat idéal, pourquoi ne pas proposer à des PSH d'acquérir les compétences dont votre entreprise a besoin ?
5. Echangez avec d'autres recruteurs au sujet de leurs pratiques et de leurs expériences.



### 3. COMMENT CONDUIRE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE ?

En amont, assurez-vous de la possibilité de réaliser l'entretien dans de bonnes conditions : accessibilité des lieux, recours à un interprète en langue des signes le cas échéant... Dans tous les cas, vous devez vous assurer de respecter un principe d'équité dans la conduite des entretiens d'embauche, pour tous les candidats.

Lors de l'entretien, commencez par questionner le salarié sur son parcours et sur ses compétences, comme pour n'importe quel candidat. Abordez ensuite la question du handicap, mais uniquement afin d'évaluer ses conséquences sur le poste et d'envisager ensemble, si nécessaire, des solutions pour le compenser. La nature du handicap est d'ordre médical et privé et ne concerne pas l'employeur !

D'une manière générale :

- L'entretien doit être un entretien ordinaire avec toute la partie d'analyse des compétences/savoir-faire ;
- Ne pas passer le handicap sous silence ;
- Le handicap ne doit être abordé que sous l'angle de ses conséquences sur l'activité et non de sa nature qui est d'ordre médical et privé et qui ne concerne donc pas les recruteurs et les managers ;
- La situation du handicap peut être connue ou pas au moment de l'entretien.

Dans le cas où le handicap est non connu avant l'entretien :

- Si le handicap est évident mais pas déclaré, on peut aborder le sujet assez directement, toujours en termes de conséquences sur l'activité.
- Si vous supposez une situation de handicap :
  - Insistez avec tact sur les activités où vous supposez qu'il peut y avoir un impact ;
  - Utilisez la présentation de l'entreprise pour aborder les « valeurs » et la politique de celle-ci sur le domaine de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise et notamment sur le handicap ;
  - Demandez si le poste décrit convient au candidat et s'il a des remarques à faire ;
  - Disposez des affiches sur le sujet dans votre bureau ;
  - Enrichissez votre site internet sur la thématique du handicap.

## 4. FAUT-IL ADAPTER LES MODALITÉS DE RECRUTEMENT ?

Lorsqu'on doit faire un choix parmi des candidats, dont certains sont en situation de handicap, il ne s'agit pas d'exclure l'un d'entre eux par principe, ni, à l'inverse, de revoir les exigences posées au départ. Il s'agit de s'assurer que le candidat qui sera recruté réponde aux exigences du poste. Il est judicieux d'apporter des aménagements raisonnables lors du recrutement pour garantir que les candidats en situation de handicap sont traités de manière équivalente aux autres.

Quelques exemples d'aménagements :

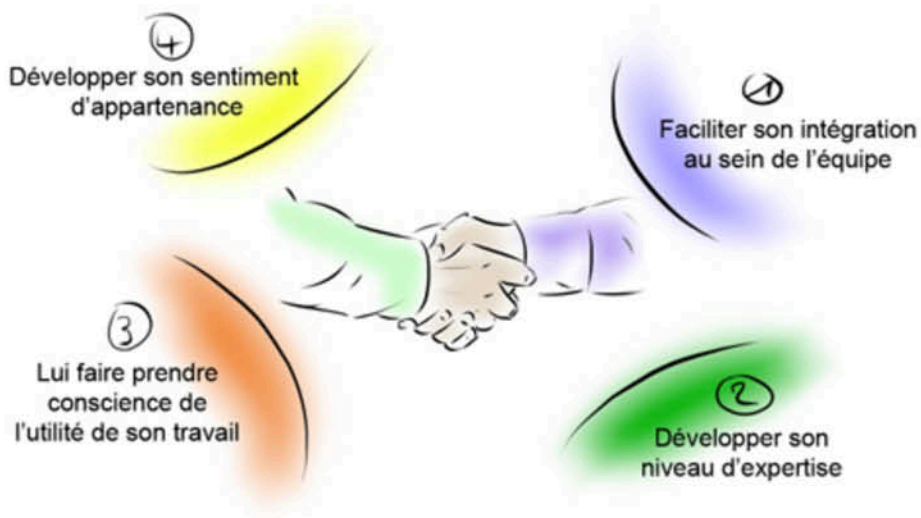
- Tests oraux pour remplacer des tests écrits et des tests informatisés (si l'écriture n'est pas une exigence liée à la fonction) ;
- Tests sur des ordinateurs dotés d'un logiciel d'agrandissement, de lecture à haute voix, ou destiné aux personnes dyslexiques ;
- Intervention d'un interprète en langue des signes ;
- Temps supplémentaire accordé aux candidats.

## 5. COMMENT RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS SON ENTREPRISE ?

**C'est fait, vous venez de signer une promesse d'embauche avec un candidat handicapé. Félicitations. Toutefois, intégrer ce collaborateur dans votre entreprise nécessite quelques ajustements avant son arrivée mais aussi tout au long de sa carrière au sein de l'entreprise.**

- 1. Assurez-vous de l'accessibilité de son environnement de travail :** Avant son arrivée, prenez le temps de vous mettre d'accord avec ce collaborateur en situation de handicap sur les aménagements correspondant à ses réels besoins. Quels équipements et quelle organisation pour un collaborateur atteint d'une maladie invalidante par exemple ? La réponse n'est pas évidente. En effet, en voulant bien faire et en décidant seul, vous risquez de préjuger ses attentes et de prendre des mesures finalement inappropriées. Evidemment, assurez-vous de rendre accessible son poste de travail (bureau, ordinateur...) mais aussi les salles de réunion, les réunions (interprète en langue des signes), ses déplacements à l'extérieur, l'accessibilité aux autres services de l'entreprise, au parking... Si vous avez des questions et des doutes, il peut être judicieux de consulter un ergonome.
- 2. Evoquez son handicap avec son manager et ses collègues si nécessaire :** Même si la perception du handicap dans la sphère professionnelle évolue, le sujet continue de faire peur, notamment au manager direct qui craint pour l'atteinte des objectifs de son service. Donc, si le handicap du futur collaborateur est visible et que ce dernier vous a donné son autorisation, informez-en son manager direct et ses collègues. Comment ? En parlant des répercussions de son handicap sur l'organisation du service sans jamais évoquer sa pathologie. Le versant médical du handicap ne regarde que le médecin du travail. Expliquez par exemple, que ce collaborateur devra prendre des pauses plus régulières.

- 3. Fixez des objectifs réalistes :** même si le collaborateur en situation de handicap a été recruté pour ses compétences, il se peut que son handicap nécessite un ajustement de ses objectifs annuels. Rien ne sert d'être dans le déni total et d'occulter son handicap. Fixez donc des objectifs en adéquation avec le handicap du collaborateur. Un salarié qui a un handicap moteur ne pourra peut-être pas honorer autant de rendez-vous clients qu'un collaborateur valide. Expliquez au reste de l'équipe que les aménagements d'horaires ou l'ajustement des objectifs ne sont pas des privilèges à l'égard de la personne mais un moyen d'équité dans le travail.
- 4. Nommez un référent handicap :** ce référent ou tuteur, ne sera pas le responsable de la PSH mais s'assurera que les informations avec le manager et les collègues sont bien transmises. Il servira aussi de point de repère à la personne en situation de handicap en cas de difficulté. Il pourra, si le cas se présente, faire état de difficultés rencontrées. Ce tuteur peut être choisi en interne ou en externe. Ce référent est d'autant plus important que le manager de la PSH peut être souvent en déplacement. Il joue alors les relais en cas d'absences répétées.
- 5. Faites des points réguliers avec la PSH :** la prise de fonction de ce collaborateur peut être plus difficile pour lui que pour une personne valide. Notamment en termes d'adaptation à l'environnement de travail. Faites donc des points plus fréquents avec ce collaborateur pour connaître son ressenti, ses réussites, ses éventuels besoins et difficultés.
- 6. Veillez à ce qu'il ne soit pas isolé des activités extra-professionnelles :** l'intégration d'un collaborateur en situation de handicap dans une entreprise vaut également pour les activités extra-professionnelles. Donc veillez à ce que les activités proposées par le comité d'entreprise ou autres soient aussi accessibles aux PSH de votre entreprise. Rien de pire que l'isolement pour casser une spirale au départ vertueuse.
- 7. Veillez à sa progression de carrière :** recruter un collaborateur en situation de handicap, c'est bien, le faire progresser dans l'entreprise, c'est pérenniser son emploi. En effet, trop d'employeurs se contentent d'embaucher des PSH et de les laisser à leurs postes, trop contents d'avoir dopé leur taux d'emploi. Comme les autres salariés, les PSH doivent bénéficier de formations régulières et de promotions.



### Réussir l'intégration d'un collaborateur en situation de handicap

Au sein de l'entreprise, nous avons une personne référente pour le suivi quotidien des collaborateurs en situation de handicap : c'est la Responsable Qualité et Label. Elle assure un suivi quotidien que ce soit pour améliorer les conditions de travail, adapter le poste... Elle s'occupe de la coordination avec les associations œuvrant dans le domaine du handicap.

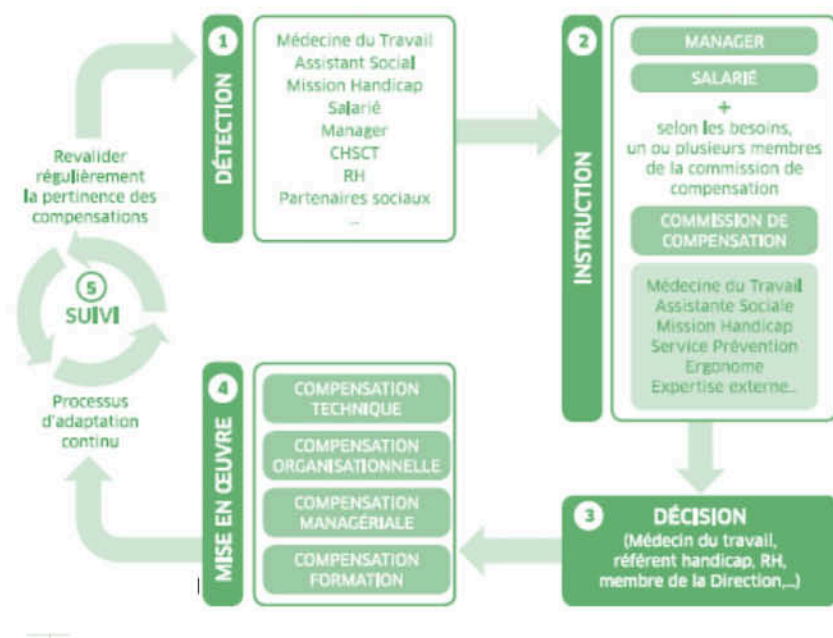
**Rachida El Jaafari, Responsable du Département Ressources Humaines Tragem**



## 6. MAINTIEN DANS L'EMPLOI - QUELLE ÉVALUATION ET QUEL IMPACT ?

Un maintien dans l'emploi réussi comporte 5 phases distinctes :

1. La détection – repérez les situations nécessitant un maintien dans l'emploi ;
2. L'instruction – comprendre les besoins de la personne en rapport avec son emploi, son environnement ;
3. La décision – actez les moyens/acteurs à mobiliser (les décisionnaires sont idéalement distincts des évaluateurs afin de ne pas tomber dans une situation de type juge et partie) ;
4. La mise en œuvre – mettre en place opérationnellement les compensations ;
5. Le suivi – s'assurer que celles-ci sont adaptées dans la durée.



La compensation peut prendre 4 formes suivant la nature du handicap et son degré :

### LA COMPENSATION ORGANISATIONNELLE

Elle désigne des modifications d'organisation de type : temps partiel thérapeutique, aménagement de la charge de travail, de rythme, de délai d'exécution, de tâches à accomplir, de répartition des tâches pour la personne et/ou au sein d'une équipe...

## **LA COMPENSATION MANAGÉRIALE**

Le handicap peut avoir des répercussions sur le parcours de la personne et sur son état psychologique. Prendre en compte ce besoin peut se révéler nécessaire pour la personne comme pour l'environnement professionnel dans sa globalité (savoir être, life skills...).

## **LA COMPENSATION PAR LE BIAIS DE LA FORMATION**

Elle fait à la fois référence à la remise à niveau professionnelle des PSH mais aussi à la sensibilisation au handicap (réduction des représentations, explication du principe de compensation...). Il peut donc s'agir de formations dans le cadre du reclassement d'une personne (maintien dans l'emploi), de formations adaptées pour une personne sourde...

## **LA COMPENSATION TECHNIQUE, ERGONOMIQUE**

Il s'agit de matériels adaptés ou d'aides humaines à caractère technique tels que des traducteurs en langue des signes, auxiliaires de vie, logiciels...

**Attention : Dans toute situation, pour que l'intégration soit durable, il est primordial que la compensation portée par chaque niveau d'intervenant reste raisonnable.**

En synthèse, le principe de compensation :

- nécessite une analyse au cas par cas (pas de solutions collectives à des besoins spécifiques et individuels) ;
- interroge sur la capacité de choix de la personne ;
- peut et doit être expliqué au collectif de travail si les compensations sont visibles (avec accord nécessaire de la personne) ;
- s'évalue en mode pluridisciplinaire permettant de garantir l'égalité des chances du collaborateur en situation de handicap ;
- permet une relation durable en évitant les phénomènes de jalousie et les tensions associés au favoritisme ;
- n'est pas immuable et doit se réévaluer à fréquence régulière car les besoins peuvent évoluer avec la situation de la personne ou en cas de modification du contexte professionnel.

## 7. COMMENT PÉRENNISER MA DÉMARCHE ?

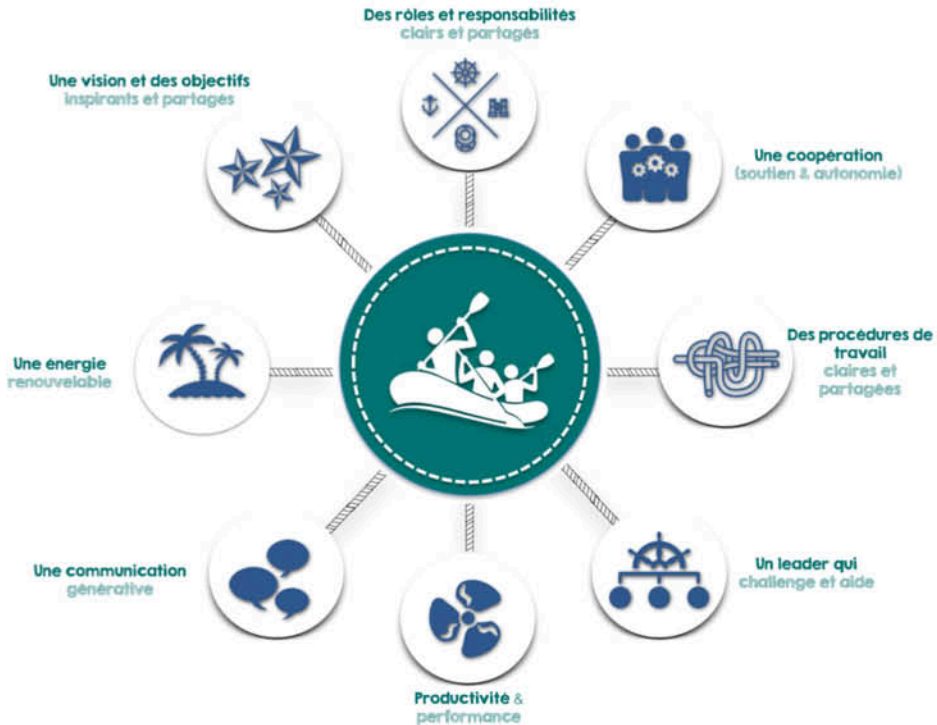
La gestion d'une politique de handicap est une chance inédite d'associer des défis sociétaux et économiques et de prouver qu'ils se conjuguent pour faire de votre entreprise un lieu de vie inclusif et un carrefour économique incontournable.

Une politique du handicap résulte de deux forces complémentaires :

- D'une part, des projets initiés et pilotés par l'équipe dirigeante, structurés autour de diagnostic et de plans d'actions pour lesquels on a prévu des moyens financiers et humains suffisants ;
- D'autre part, un soutien à des initiatives émergentes, projets initiés par des membres de l'entreprise, parfois de manière informelle au début. Il y a souvent un important potentiel d'innovation dans ces projets, il est essentiel de s'y intéresser, de les faire connaître, de les valoriser, de diffuser leurs enseignements et de réfléchir à la pertinence et aux modalités d'un transfert.
- Il ne faut pas perdre de vue que la mise en place d'une politique de gestion du handicap passe par les actions suivantes :
  - Avec les individus (les personnes des groupes cibles, les salariés, les usagers des services publics, etc.) ;
  - Sur les procédures et l'organisation du travail.

Les deux axes d'actions sont complémentaires et nécessaires. Un plan d'action qui ne vise que des changements comportementaux des individus sans un travail de transformation des procédures et de l'organisation du travail a peu de chances de donner des résultats satisfaisants et inversement.

Enfin, mettre en place une politique de gestion du handicap c'est se lancer dans la gestion de projet et dans l'accompagnement d'un projet de changement et de culture d'entreprise. Certains facteurs de succès sont fortement liés aux capacités des acteurs à pouvoir initier, piloter et superviser de tels projets.



## Les indispensables pour une politique Handicap réussie

Mener à bien une politique Handicap n'est pas qu'une question de Ressources Humaines. Cela doit être une vraie politique d'entreprise qui doit être portée au plus haut niveau. Il est important que la Direction Générale et l'ensemble du Top Management se sentent impliqués dans la démarche afin d'embarquer tous les collaborateurs.

Avant de chercher à recruter des personnes en situation de handicap, il faut d'abord se poser les bonnes questions :

- Quel niveau de maturité avons-nous quant à la question du handicap ?
- Que définissons-nous comme étant un handicap ?
- Avons-nous déjà dans nos équipes des personnes en situation de handicap ?
- Jusqu'où souhaitons-nous aller dans notre démarche (adaptation des postes de travail, intégration de personnes en situation de handicap ...) ?
- Sur qui pouvons-nous nous appuyer ?

Enfin, pour une politique Handicap réussie, il est important de bien s'entourer. D'abord, s'appuyer sur le médecin du travail qui a un rôle stratégique, mettre systématiquement cette question à l'ordre du jour des Comités Hygiène et Sécurité, intégrer un réseau d'entreprises pour le partage de la réflexion et des pratiques pour éviter l'isolement (Groupe de Travail « Handicap » de la Commission RSE & Label de la CGEM), se rapprocher des acteurs spécialistes sur la question comme Handicap International ou le Groupe AMH. Ils connaissent bien le monde de l'entreprise, mettent à disposition une palette d'outils accessibles et gratuits et assurent une relation de proximité avec des personnes en situation de handicap en recherche d'emploi, ce qui assure aux entreprises une qualité certaine dans les recrutements.

AXA Assistance Maroc- DRH – Mélanie BENALI



**PARTIE IV**  
**FICHES DE BONNES PRATIQUES**



<p><b>CONTEXTE</b></p>	<p>Organisme privé sous tutelle de l'Etat français, la CARSAT s'est interrogée en tant qu'employeur sur la problématique de la maladie, du handicap et de la fuite des compétences de ses agents. Avec une sociologie recroisant la tendance au vieillissement de la démographie française, ainsi qu'un régime d'indemnisation dès le premier jour d'arrêt maladie, un questionnement s'est imposé : au-delà de la désorganisation des services et du coût financier, comment trouver une solution de fond permettant le retour à l'emploi et le maintien des compétences ?</p>
<p><b>OBJECTIFS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser le maintien dans l'emploi et fidéliser les salariés ;</li> <li>▪ Trouver des solutions concrètes, au cas par cas, pour adapter le poste et la charge de travail à tous les types de pathologies, qu'elles soient motrices ou psychiques.</li> </ul>
<p><b>PRÉSENTATION DES ACTIONS</b></p>	<p>Le parcours commence dès le retour de la visite médicale du travail, ou en amont de la reprise au poste avec plusieurs étapes clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le diagnostic : Un premier rendez-vous permet de faire le point sur les contraintes et les souhaits de la personne. Principalement axé sur la discussion. Ce rendez-vous se réalise en face à face, par téléphone, ou dans un lieu externe à la CARSAT, et conduit à toutes sortes de solutions adaptées à la vie professionnelle, sans limite à la créativité ;</li> <li>▪ L'accompagnement sur le volet administratif : La reconnaissance d'une invalidité ou d'une qualification de travailleur handicapé n'implique pas nécessairement une rupture de la relation de travail. Aux côtés de l'adaptation du poste, il est également important d'accompagner le montage des dossiers administratifs pour rendre la démarche plus sereine et objective : l'impact sur la vie professionnelle doit être démontré, ce qui peut être difficile à évaluer et à reformuler lorsque le salarié remplit seul son dossier ;</li> <li>▪ Le volet matériel : Tout est réalisable, de l'adaptation d'un véhicule pour une personne itinérante qui n'imaginait pas renoncer à son poste, à l'achat d'un fauteuil adapté ou à l'informatisation d'activités. Entre ingénierie et « bricolage », de nombreuses solutions sont envi-</li> </ul>

	<p>sageables (accessibilité des locaux par l'aménagement et d'une rampe, automatisation des portes, nouveau lieu de travail répondant davantage aux contraintes de la personne etc.) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur le volet organisationnel : C'est là qu'intervient le manager de manière privilégiée, en concertation avec le service des Ressources Humaines et selon les attentes et les capacités du salarié. Les nouvelles formes d'organisation du travail (télétravail, binômes) permettent d'aménager la charge, mais aussi de rendre la reprise d'activité progressive.</li> </ul>
<p><b>RÉSULTATS</b></p>	<p>Auparavant les personnes réintégrant la structure en temps partiel thérapeutique souffraient de l'inadaptation de leurs conditions de travail et revenaient à 90% en situation d'arrêt maladie. Avec ce dispositif, le dialogue a été instauré en amont du retour à l'emploi pour favoriser le maintien des compétences et l'autonomisation des salariés. La CARSAT atteint aujourd'hui un taux de travailleurs en situation de handicap de 10.60% avec seul 1 licenciement pour inaptitude en 15 ans. Cependant, un des facteurs clé de la démarche est l'anticipation du retour.</p>
<p><b>POINTS FORTS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintien de l'emploi, fidélisation ;</li> <li>▪ Reproductibilité ;</li> <li>▪ Confiance professionnelle ;</li> <li>▪ Implication des managers ;</li> <li>▪ Maîtrise du risque juridique.</li> </ul>

\* lamallette-rse.org/wp-content/uploads/2014/10/bonnes-Pratiques-Handicap-Carsat.pdf

## CONTEXTE

Dans le cadre de sa réflexion sur le handicap, Veolia Méditerranée souhaitait améliorer l'emploi des travailleurs handicapés mais également apporter une valeur ajoutée sociale et professionnelle à l'entreprise. Pari réussi avec la restructuration d'une activité technico-administrative par des salariés issus d'une Entreprise Adaptée.

## OBJECTIFS

Réorganiser une activité et devenir acteur de l'inclusion sociale en faisant appel à une Entreprise Adaptée.

## PRÉSENTATION DES ACTIONS

Une collaboration adaptée aux besoins de l'entreprise et aux compétences des salariés.

Les étapes clés :

- L'étude du poste : Les conseillères de l'Entreprise Adaptée sont venues en immersion chez VEOLIA Eau pour rédiger descriptif du poste précis des compétences nécessaires et des éventuelles contraintes. Le descriptif a ensuite été transféré à CAP EMPLOI pour commencer l'étape du recrutement et l'examen des CV ;
- L'identification des compétences : un test de mise en situation sur un site de géolocalisation a permis de déceler les aptitudes des candidats à se repérer sur une carte. L'analyse de la typologie du handicap et des contraintes du poste a ensuite été réalisée afin d'éviter toute mise en difficultés des candidats.

La formation et le processus d'intégration : Ce sont les conseillers de l'Entreprise Adaptée qui forment les nouveaux collaborateurs en binôme avec eux pendant 15 jours à temps plein. Une adaptation aux besoins de chacun a pu être réalisée en construisant des feuillets de procédure pour guider pas à pas l'acquisition des gestes. L'objectif est d'accompagner la maîtrise du poste, mais également de favoriser une intégration de qualité dans un climat de confiance.



## RÉSULTATS

Aujourd'hui 3 collaborateurs ont été intégrés avec succès. VEOLIA EAU n'hésite pas à ouvrir ses portes pour partager cette expérience et montrer la pertinence et la performance du dispositif. Depuis 2 ans, 2 autres travailleurs en situation de handicap ont été intégrés au sein du Centre Service Client de VEOLIA où il s'agit entre autres, de traiter informatiquement les clôtures d'interventions. Sur le plan social, la motivation et l'engagement des collaborateurs de l'Entreprise Adaptée a impulsé une dynamique positive pour l'ensemble des collaborateurs de VEOLIA.

## POINTS FORTS

- Optimisation du temps de travail ;
- Un partenariat alliant volonté, engagement et expertise (Entreprise Adaptée, CAP EMPLOI, VEOLIA) ;
- Un accompagnement personnalisé ;
- Fierté des collaborateurs (image positive de l'entreprise) ;
- Action sur l'inclusion sociale d'un public éloigné de l'emploi ;
- Reproductibilité ;
- Impact social positif.

\* [lamallette-rse.org/wp-content/uploads/2014/10/bonnes-Pratiques-Handicap-VEOLIA-EAU.pdf](http://lamallette-rse.org/wp-content/uploads/2014/10/bonnes-Pratiques-Handicap-VEOLIA-EAU.pdf)



## CONTEXTE

Suite à la clôture de son accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées en 2010, Dell France a souhaité aller plus loin que les actions préalablement engagées, notamment sur le volet du recrutement. En effet, l'entreprise a été confrontée à plusieurs difficultés. Le principal frein étant le décalage entre les compétences proposées sur le marché et les compétences attendues par l'entreprise.

## OBJECTIFS

- Pallier aux difficultés de sourcing de profils techniques qualifiés ;
- Développer l'employabilité des salariés en situation de handicap.

## PRÉSENTATION DES ACTIONS

- La collaboration avec les partenaires locaux : un facteur clé de succès du programme a été la qualité des partenariats engagés. Le programme a mobilisé des acteurs spécifiques tels que l'AFPA pour la formation, CAP EMPLOI et l'AGEFIPH pour le sourcing, mais aussi le CRIT Castelnau et 2ISA, centre de reclassement professionnel pour handicapés physiques adultes dédié aux métiers de l'informatique.
- L'adaptation du processus de recrutement : les recruteurs ont été formés aux spécificités de ce type de recrutement, qui a également fait intervenir des interlocuteurs business dont les tuteurs. Les critères de recrutement ont été adaptés pour favoriser les éléments liés au potentiel des candidats, par rapport aux compétences techniques opérationnelles. Une visite de pré-embauche spécifique a été organisée pour les candidats retenus, afin d'anticiper les besoins d'aménagements de postes.
- L'aménagement d'une double-formation «sur mesure» : la formation diplômante sélectionnée pour le programme a été le BTS TSGERL. Les salariés ont bénéficié d'une double formation : une formation externe par l'AFPA de Saint-Jean de Vedas avec des contenus et des rythmes de formation aménagés suivant les besoins de l'entreprise, et un parcours de formation interne chez DELL.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'importance du suivi et du management : le management a été essentiel tout au long du projet. La core-team a effectué un suivi individuel régulier de chaque salarié, mais aussi de chaque tuteur. L'équipe a dû beaucoup communiquer en interne pour éviter toute confusion dans la communication entre tuteur, manager et tuteuré.</li> </ul>
<p><b>RÉSULTATS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur les 10 salariés du programme, 9 ont eu leur diplôme ;</li> <li>▪ 5 salariés embauchés en CDI, 1 salarié embauché par une autre entreprise dans sa région ;</li> <li>▪ 1 salarié embauché directement lors du sourcing ;</li> <li>▪ 4 salariés accompagnés par IFCL pour un coaching de remplacement externe ;</li> <li>▪ Parmi les 5 embauchés, 2 salariés ont été promus vers des fonctions type « expert ».</li> </ul>
<p><b>POINTS FORTS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une aventure humaine incroyable pour le plateau ;</li> <li>▪ Un impact business mesurable : CDI et impact DOETH ;</li> <li>▪ Un engagement fort au sein du tissu économique local ;</li> <li>▪ Point de départ d'une dynamique interne sur le sujet du handicap.</li> </ul>

\* [lamallette-rse.org/wp-content/uploads/2014/10/bonnes-Pratiques-Handicap-DELL.pdf](http://lamallette-rse.org/wp-content/uploads/2014/10/bonnes-Pratiques-Handicap-DELL.pdf)

**PARTIE V**  
**LES ACTEURS DU GROUPE**  
**DE TRAVAIL « HANDICAP »**





## LE GROUPE DE L'AMICALE MAROCAINE DES HANDICAPÉS (GROUPE AMH)



L'AMH, créée en 1992 et reconnue d'utilité publique en 1999, compte aujourd'hui 25 000 adhérents. Son objectif est d'œuvrer pour la protection des droits et l'accompagnement des personnes handicapées moteur dans la réalisation de leurs projets de vie. Devenue Groupe AMH, l'association dispose notamment d'un centre de rééducation physique et de réadaptation fonctionnelle, le Centre Nour (pôle médical), d'un service de scolarisation et de formation (en lien avec des organismes publics et privés), et d'un service d'insertion professionnelle (pôle social). Elle accompagne aussi des personnes dans leurs démarches juridiques et se mobilise dans des activités de plaidoyer pour les droits des personnes handicapées. L'AMH est un partenaire historique de Handicap International depuis sa création. C'est un des deux partenaires opérationnels du projet.

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

Contact : Abdel - Ilah RABII, [arabii@groupeamh.org](mailto:arabii@groupeamh.org)

## ASSOCIATION POUR L'AVENIR DES INADAPTÉS SCOLAIRES (ANAÏS)



ANAÏS a été créée en 1991, par des parents de personnes handicapées mentales, puis déclarée d'utilité publique. L'association accompagne plus de 280 jeunes de la petite enfance à l'insertion professionnelle. Elle dispose notamment d'un centre de prise en charge psychopédagogique et d'ateliers de formation professionnelle (jardinage, blanchisserie, pâtisserie, restauration, etc.). ANAÏS met aussi en place des partenariats avec des centres de formation professionnelle pour permettre à ses bénéficiaires de suivre des formations qualifiantes adaptées en milieu ordinaire et facilite ainsi leur insertion dans le monde du travail. ANAÏS est le second partenaire opérationnel de Handicap International dans le cadre du projet.

[www.anaïs-maroc.ma](http://www.anaïs-maroc.ma)

Contact : Sanäa Chaoui, [sanaa.chaoui62@gmail.com](mailto:sanaa.chaoui62@gmail.com)



التحالف لتأهيل حقوق ووطنية الأشخاص في وضعية إعاقة  
جهة الدار البيضاء - سططات  
Collectif pour la promotion des droits et de la  
citoyenneté des personnes en situation de handicap  
Region CASABLANCA - SETTAT  
CDHRC

## LE COLLECTIF POUR LA PROMOTION DES DROITS ET DE LA CITOYENNETÉ DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP POUR LA RÉGION DE CASABLANCA-SETTAT

Le Collectif régional de Casablanca-Settat, s'est consolidé en 2010 et s'insère dans un réseau plus vaste au niveau national dont la mission est de défendre et promouvoir les droits des personnes handicapées. Le Collectif de Casablanca-Settat regroupe environ 40 associations ayant pour objectif de collaborer avec l'ensemble des acteurs locaux pour répondre aux besoins des personnes handicapées et promouvoir leurs droits et leur permettre une vraie citoyenneté. Le Collectif est un partenaire mettant en œuvre des initiatives sur le projet, notamment pour les activités de plaidoyer.

Contact : Mohamed Laazri, [laazri@gmail.com](mailto:laazri@gmail.com)

## HANDICAP INTERNATIONAL MISSION MAROC (HI)



Handicap International (HI) est une fédération de solidarité internationale spécialisée dans le domaine du handicap. Handicap International est actif au Maroc depuis 1993 et a tissé des liens solides avec le monde associatif marocain. HI est le porteur du projet dont il assure le pilotage stratégique, la coordination et la mise en œuvre. L'expertise de Handicap International a particulièrement été appréciée par les acteurs, de même que la mise en place de groupes de travail thématiques sur l'insertion professionnelle où tous les acteurs de l'insertion se retrouvent régulièrement. Cette mise en réseau permet d'élaborer des propositions concrètes et innovantes sur le thème de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

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

Contact : Zainab Najji, [znaji@hi-maghreb.org](mailto:znaji@hi-maghreb.org)

## PROGRAMME INCORPORA

**incorpora**  
de "la Caixa"

Le Programme Incorpora, initié par la Fondation Bancaire espagnole La Caixa et implanté au Maroc depuis 2009, avec le soutien de la CGEM, a pour objectif de faciliter l'insertion professionnelle de collectifs particulièrement vulnérables, dont les personnes en situation de handicap, dans un esprit de promotion du respect des principes de responsabilité sociale de l'entreprise. Ce Programme, déployé à Tanger et à Casablanca, participe à l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap, notamment à travers son appui à l'association Groupe AMH Amicale Marocaine des Handicapés, membre du réseau Incorpora depuis 2010.

Incorpora regroupe aujourd'hui un réseau de 10 associations, coordonné et accompagné par l'association Casal dels Infants. [www.incorporer.ma](http://www.incorporer.ma)

Contact : Saida Amira, [saida.incorpora@gmail.com](mailto:saida.incorpora@gmail.com)

## GROUPE DE TRAVAIL « HANDICAP » - COMMISSION RSE & LABEL DE LA CGEM



Le Groupe de Travail « Handicap » a été mis en place en 2014, à l'initiative de la Commission RSE & Label de la CGEM, dans le but de créer un réseau réunissant entreprises et associations qui militent pour l'employabilité des personnes en situation de handicap. Ce groupe de travail offre une plateforme de réseau, de partage et de coordination des actions. <http://rse.cgem.ma>

Contact : Bouchra Drady, [b.drady@cgem.ma](mailto:b.drady@cgem.ma)



VISITEZ LE SITE RSE DE LA CGEM  
<http://rse.cgem.ma>





# TÉLÉCHARGEZ L'APPLICATION DE LA CGEM



[www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)



[www.facebook.com/MarocCgem](http://www.facebook.com/MarocCgem)



[CGEM\\_MA](https://twitter.com/CGEM_MA)



[CGEM TV](https://www.youtube.com/CGEM_TV)







**Confédération Générale des Entreprises du Maroc**  
23, Bd. Mohamed Abdou - Quartier Palmiers - Casablanca  
Tél : +212 5 22 99 70 00  
Fax : +212 5 22 98 39 71  
[www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)