



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Personnes adultes handicapées

**UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ POUR FAVORISER
L'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES PERSONNES
ACCUEILLIES EN EPSR**

Didier CARRIERE

Remerciements

Arrivé au terme de mon mémoire, je tiens à remercier Robert GROVAS pour ses conseils, sa disponibilité, et sa sympathie tout au long de la démarche de conception et d'élaboration de ce travail.

Mes conversations avec Michel ALLEMANE, Jean-Paul ARGYRIADES, Joël ICHANSON, Alain ROUCOULES et Jean-Michel TIREFORT ont enrichi mon travail.

J'exprime ici mes sincères remerciements à l'association qui m'emploie ; à sa présidente, Claudie BONNET ; à ses administrateurs, pour m'avoir permis de suivre la formation préparant aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES).

Mes remerciements s'adressent également aux membres du Centre Régional de Formation et de Perfectionnement aux fonctions de Direction de Toulouse (CRFPFD) pour la qualité de son enseignement.

Je suis reconnaissant à la Direction départementale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales, l'Agence nationale pour l'emploi, l'Agefiph Midi-Pyrénées, la Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, l'EPSR du Tarn et Garonne, le Centre de ressources régional pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, le Centre interprofessionnel de médecine du travail de l'Albigeois, l'Union des entreprises du Tarn, le service social de la CRAM, la Maison commune emploi formation de Castres, l'association GAGE et mes collègues directeurs pour leur accueil et leur aide matérielle.

Je ne peux terminer ces remerciements sans évoquer Nadine, Elisabeth, Fernande, Francine, Françoise, Marie-Elisabeth, Mauricette, Marc, Robert, mes amis, mes collègues de travail et de façon générale tous ceux qui sont à l'origine de ma réflexion, et dont la liste occuperait une trop grande partie de ce document.

Je souhaite dire ici toute mon affection à mes parents.

Ma pensée va à mon épouse Anne, et mes deux enfants Guillaume et Olivier, pour leur soutien et leur aide, toujours présents au moment opportun.

Didier CARRIERE

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| 1 L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : L'EVOLUTION DE LA POPULATION ACCUEILLIE A L'EPSR | 3 |
| 1.1 LES EPSR : UN DISPOSITIF DISPONIBLE POUR FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP | 3 |
| 1.1.1 Le cadre législatif et réglementaire | 3 |
| 1) La loi d'orientation du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées | 3 |
| 2) La loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés | 4 |
| 3) La convention Etat-Agefiph du 15 février 1994 | 5 |
| 1.1.2 L'évolution des missions des organismes spécialisés de placement : des EPSR aux équipes Cap Emploi..... | 5 |
| 1) Les EPSR : un dispositif prévu par la loi d'orientation n° 75-534 | 5 |
| 2) Les OIP : un dispositif issu de la loi du 10 juillet 1987 | 6 |
| 3) Le réseau « Cap Emploi » : un regroupement de l'ensemble des structures d'insertion et de placement | 6 |
| 1.1.3 L'évolution des publics bénéficiaires des interventions..... | 7 |
| 1) À l'EPSR : les personnes prioritairement orientées par la COTOREP | 7 |
| 2) À Cap Emploi : les personnes inscrites dans une démarche active d'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail..... | 7 |
| 3) Les employeurs publics ou privés dont les salariés sont assujettis à l'Unédic .. | 8 |
| 1.2 L'EPSR DU TARN : UNE ORGANISATION INSCRITE DANS UN RESEAU DE PARTENAIRES | 8 |
| 1.2.1 La politique associative et les valeurs..... | 9 |
| 1) La structure juridique : une instance de décision collégiale | 9 |
| 2) Les valeurs et les principes qui sous-tendent sa politique et son action | 9 |
| 3) La vie de l'organisation : une relecture de l'existant..... | 10 |
| 1.2.2 Les moyens de fonctionnement et les objectifs..... | 12 |
| 1) Les moyens humains : une équipe professionnelle pluridisciplinaire | 12 |
| 2) Les moyens financiers..... | 13 |
| 3) Les résultats de l'activité et leur évaluation | 14 |
| 1.2.3 Le partenariat institutionnel et opérationnel : une action inscrite dans... le contexte des politiques publiques locales de l'emploi..... | 15 |
| 1) Les relations avec les partenaires de l'insertion professionnelle | 15 |
| 2) Dans le cadre du Programme Départemental d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés - PDITH..... | 18 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 3) | Au sein des Maisons Communes Emploi-Formation : une approche innovante et spécifique de la Région en faveur du développement des territoires..... | 18 |
| 1.3 | SITUATION ET PROBLEMATIQUE DE LA POPULATION ACCUEILLIE | 19 |
| 1.3.1 | Quelques éléments de définition du handicap..... | 20 |
| 1) | L'apparition du terme « handicap » | 20 |
| 2) | Les différentes approches de la notion de handicap | 20 |
| 3) | Le modèle retenu par les COTOREP..... | 22 |
| 1.3.2 | Les personnes en situation de handicap à la recherche d'un emploi...22 | |
| 1) | Depuis 2001, une progression importante des personnes reconnues travailleurs handicapés | 22 |
| 2) | Entre 2001 et 2003, la demande d'emploi des travailleurs handicapés progresse plus vite que la demande d'emploi tous publics | 23 |
| 3) | Un recul très marqué du nombre de personnes accompagnées par l'EPSR...24 | |
| 1.3.3 | Une étude comparative du public accueilli à l'EPSR avec l'ensemble des demandeurs d'emploi handicapés ou non inscrits à l'ANPE..... | 24 |
| 1) | Les caractéristiques de la demande d'emploi handicapée | 24 |
| 2) | Les particularités du public accueilli à l'EPSR | 25 |
| 3) | Conclusion de la première partie: la question de l'adaptation du dispositif au regard de l'évolution du public | 26 |
| 2 | ANALYSE D'UNE PRISE EN COMPTE PARTIELLE DES BESOINS DES BENEFICIAIRES ET REPONSES POSSIBLES..... | 27 |
| 2.1 | ATOUS ET FAIBLESSES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE | 27 |
| 2.1.1 | L'application de la loi du 10 juillet 1987 : un bilan mitigé | 27 |
| 1) | Un rappel des différentes modalités du respect de l'obligation d'emploi..... | 27 |
| 2) | Le contexte économique du Tarn : quelques éléments de comparaison avec Midi-Pyrénées et la France..... | 28 |
| 3) | La réponse des employeurs à l'obligation d'emploi : plus du quart n'emploie pas de travailleur handicapé..... | 29 |
| 2.1.2 | La place des travailleurs handicapés dans les politiques de l'emploi..30 | |
| 1) | La formation professionnelle : un problème de financement des accès individuels à la formation | 30 |
| 2) | Les aides à l'emploi : des possibilités d'accès en forte diminution | 32 |
| 3) | Une évaluation des instruments de la politique de l'emploi | 33 |
| 2.1.3 | Handicaps et représentations : des formes diverses à prendre en considération..... | 34 |
| 1) | Les discriminations à l'embauche : qu'en est-il ?..... | 34 |
| 2) | Les représentations sociales du handicap qu'ont les employeurs | 35 |
| 3) | Les représentations sociales du handicap qu'ont les personnes | 35 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 2.2 | DES ECARTS ENTRE LA MISSION ET LE SERVICE RENDU PAR L'EPSR . | 36 |
| 2.2.1 | Les services « offerts » par l'EPSR | 36 |
| 1) | L'accueil et l'information | 36 |
| 2) | L'accompagnement à la recherche d'emploi | 37 |
| 3) | L'accompagnement social..... | 39 |
| 2.2.2 | Un état des lieux afin d'identifier les limites de notre intervention..... | 40 |
| 1) | Les manques de l'offre actuelle de services..... | 40 |
| 2) | Les difficultés d'articulation et de coordination en interne et en externe | 41 |
| 3) | Les effets du fonctionnement actuel sur le personnel | 42 |
| 2.2.3 | Des éléments d'analyse de la situation | 43 |
| 1) | L'évolution des publics selon le mode de prescription | 43 |
| 2) | Une étude comparative des résultats de l'activité sur 2000 et 2003..... | 44 |
| 3) | Les raisons de l'inadaptation de l'offre de services | 45 |
| 2.3 | LA PRISE EN COMPTE DE NOUVEAUX BESOINS : ELEMENTS DE REFLEXION..... | 45 |
| 2.3.1 | Le concept de l'accompagnement personnalisé | 46 |
| 1) | Une réflexion sur les notions de parcours et d'accompagnement..... | 46 |
| 2) | L'accompagnement personnalisé dans les politiques de l'emploi..... | 47 |
| 3) | Les conditions de la personnalisation..... | 48 |
| 2.3.2 | La nouvelle convention Cap Emploi : une opportunité | 48 |
| 1) | Le contenu de la nouvelle convention..... | 48 |
| 2) | La nouvelle offre de services : comment a-t-elle été élaborée ?..... | 49 |
| 3) | La nouvelle offre de services : quelles finalités et quels enjeux ?..... | 49 |
| 2.3.3 | Conclusion de la deuxième partie : la décision de redéfinir le projet d'établissement..... | 50 |
| 3 | S'ADAPTER AUX NOUVEAUX BESOINS ET ATTENTES DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP PAR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE..... | 51 |
| 3.1 | UNE NOUVELLE STRATEGIE : POUR UNE MEILLEURE EGALITE DES CHANCES A L'ACCES A L'EMPLOI ET A LA FORMATION..... | 51 |
| 3.1.1 | Affirmer notre spécificité dans le champ de l'insertion par l'expression d'une nouvelle ambition au service des personnes en situation de handicap et des entreprises..... | 52 |
| 1) | Affirmer l'identité de l'établissement en clarifiant notre positionnement | 52 |
| 2) | Préciser le cadre de la mission et le cadre de la relation de service | 53 |
| 3) | Assurer une meilleure lisibilité des prestations de services en interne et en externe | 56 |
| 3.1.2 | Redéfinir le contenu des services apportés aux personnes et aux entreprises pour une personnalisation des parcours d'insertion..... | 58 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1) | Mettre en place une nouvelle procédure d'accueil et d'information..... | 58 |
| 2) | Construire un outil d'évaluation et de diagnostic des besoins et des attentes de la personne accueillie | 59 |
| 3) | Renforcer l'information et la sensibilisation des employeurs et des équipes de travail à l'emploi des travailleurs handicapés | 62 |
| 3.1.3 | Développer la professionnalisation du personnel et renforcer le travail en réseau avec nos partenaires..... | 63 |
| 1) | Inscrire l'organisation dans la perspective d'une « entreprise apprenante » ... | 64 |
| 2) | Valoriser les ressources humaines : le rôle du directeur | 65 |
| 3) | Améliorer la circulation de l'information..... | 67 |
| 3.2 | LA MISE EN PLACE D'UN PLAN QUINQUENNAL DE FINANCEMENT DU PROJET | 68 |
| 3.2.1 | Présentation de la situation financière de l'établissement..... | 68 |
| 1) | La structure du bilan financier | 68 |
| 2) | Le calcul des principaux ratios financiers..... | 69 |
| 3) | L'analyse financière | 69 |
| 3.2.2 | La stratégie financière mise en œuvre | 70 |
| 1) | La prise en compte des nouvelles modalités de financement de l'activité Cap Emploi | 71 |
| 2) | Le programme d'investissement..... | 71 |
| 3) | Les autres options du plan de financement | 72 |
| 3.2.3 | L'élaboration du plan de financement..... | 72 |
| 1) | La mise en place de tableaux intermédiaires concernant les acquisitions et les amortissements..... | 73 |
| 2) | Le plan pluriannuel de financement..... | 73 |
| 3) | L'impact du projet sur le bilan financier et le budget | 73 |
| 3.3 | EVALUATION ET SUIVI, UNE NECESSITE..... | 73 |
| 3.3.1 | Les objectifs de l'évaluation..... | 73 |
| 3.3.2 | La mise en place d'un dispositif d'évaluation des activités et des résultats..... | 74 |
| 1) | Les outils de l'évaluation existants | 74 |
| 2) | La création de nouveaux outils | 75 |
| 3.3.3 | Prévoir une instance de veille pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires à venir..... | 77 |
| | CONCLUSION..... | 79 |
| | BIBLIOGRAPHIE..... | 81 |
| | LISTE DES ANNEXES..... | I |

Liste des sigles utilisés

| | |
|---------|---|
| ADAPT | Association pour la réinsertion sociale et professionnelle des personnes handicapées ¹ |
| AFPA | Association pour la Formation Professionnelle des Adultes |
| AGEFIPH | Association nationale pour la Gestion du Fonds d'Insertion Professionnelle des Handicapés |
| AIPTH | Association pour l'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés |
| ANADES | Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé |
| ANPE | Agence Nationale Pour l'Emploi |
| APEC | Association Pour l'Emploi des Cadres |
| ARE | Aide au Retour à l'Emploi |
| ASSEDIC | Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce |
| BFR | Besoin en Fonds de Roulement |
| CAF | Caisse d'Allocations Familiales |
| CAFDES | Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale |
| CAP | Certificat d'Aptitude Professionnelle |
| CDCPH | Conseil Départemental Consultatif des Personnes handicapées |
| CDES | Commission Départementale d'Education Spéciale |
| CDI | Contrat à Durée Indéterminée |
| CDIAE | Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique |
| CEC | Contrat Emploi Consolidé |
| CES | Contrat Emploi Solidarité |
| CNASEA | Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles |
| CIBC | Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences |
| CIE | Contrat Initiative Emploi |
| CIF | Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé |
| CIH | Classification Internationale des Handicaps |
| CIM | Classification Internationale des Maladies |
| CIO | Centre d'Information et d'Orientation |
| CPAM | Caisse Primaire d'Assurance Maladie |

¹ l'appellation d'origine est Ligue pour l'Adaptation du Diminué Physique au Travail

| | |
|---------|--|
| CPN | Comité de Pilotage National |
| CPR | Comité de Pilotage Régional |
| COTOREP | Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel |
| CRAM | Caisse Régionale d'Assurance Maladie |
| CREAI | Centre Régional pour l'Enfance l'Adolescence et les Adultes Inadaptés de Midi-Pyrénées |
| CRFPFD | Centre Régional de Formation et de Perfectionnement aux fonctions de Direction |
| CRP | Centre de Rééducation Professionnelle |
| CV | Curriculum Vitae |
| DARES | Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques |
| DDTEFP | Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle |
| DDASS | Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales |
| DEFM | Demande d'Emploi en Fin de Mois |
| DEFM TH | Demande d'Emploi en Fin de Mois des Travailleurs Handicapés |
| DETH | Demandeur d'Emploi Travailleur Handicapé |
| DG | Direction Générale |
| DGEFP | Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle |
| DRTEFP | Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle |
| DDTEFP | Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle |
| EFE | Excédent de Financement d'Exploitation |
| ENSP | Ecole Nationale de la Santé Publique |
| EPSR | Equipe de Préparation et de Suite du Reclassement |
| EITT | Entreprise d'insertion de Travail Temporaire |
| ETP | Equivalent Temps Plein |
| FRE | Fonds de Roulement d'Exploitation |
| FRI | Fonds de Roulement d'Investissement |
| FRNG | Fonds de Roulement Net Global |
| GAGE | Groupement des Associations Gestionnaires des EPSR des régions Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées |
| GPN | Groupe de Pilotage National |
| INSEE | Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques |
| MCEF | Maison Commune de l'Emploi et de la Formation |
| MSA | Mutualité Sociale Agricole |
| OIP | Organisme d'Insertion et de Placement |

| | |
|--------|--|
| OMS | Organisation Mondiale de la Santé |
| PAP | Projet d'Action Personnalisé |
| PAP/ND | Programme d'Action Personnalisé pour un Nouveau Départ |
| PARE | Plan d'Aide au Retour à l'Emploi |
| PDITH | Programme Départemental pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés |
| RMA | Revenu Minimum d'Activité |
| RMI | Revenu Minimum d'Insertion |
| SAS | Service d'Accompagnement Social |
| SIFE | Stage d'Insertion et de Formation à l'Emploi |
| SMIC | Salaire Minimum de Croissance |
| SPE | Service Public de l'Emploi |
| SPNDE | Service Personnalisé Pour un Nouveau Départ vers l'Emploi |
| TN | Trésorerie Nette |
| UNEDIC | Union Nationale pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce |

INTRODUCTION

L'emploi, la formation et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap constituent un élément prépondérant de leur intégration dans la société, et font partie de l'obligation nationale, que l'article 1^{er} de la loi d'orientation n° 75-534 du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées, a proclamé. Leur accès au travail, ainsi que leur reclassement, constituent également selon l'article L 323 -9 du Code du travail, un élément de la politique de l'emploi. Pour réaliser cet objectif, la loi prévoit la mise en place de plusieurs dispositifs de reclassement et d'aide au placement, tels que les **Equipes de Préparation et de Suite du Reclassement (EPSR)**. Dans le département du Tarn, l'EPSR, que je dirige depuis le 1^{er} juillet 1995, a été créée en mars 1990, par l'Association pour l'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (AIPTH).

De plus, la loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés est venue compléter la loi n° 75-534, et a développé une nouvelle dynamique de l'insertion en milieu ordinaire de travail, en fixant à toute entreprise d'au moins vingt salariés, une obligation d'emploi de 6% de personnes en situation de handicap.

Pour autant, il n'en demeure pas moins, que l'accès à l'emploi de ces personnes nécessite encore d'importants efforts. En effet, on estime aujourd'hui, en France, la population active handicapée à 888 000 personnes. Parmi elles, 245 000 recherchent un emploi. Ce chiffre est sûrement en deçà de la réalité, car par crainte d'une discrimination à l'embauche, certaines d'entre elles préfèrent ne pas faire état de leur situation de handicap.

Sur les dix dernières années, alors que le nombre de chômeurs, tous publics confondus, a augmenté de 23%, celui des seuls chômeurs handicapés a été multiplié par deux, selon les statistiques de l'ANPE. Le chômage de longue durée y est de neuf points supérieur à la moyenne nationale, et leur situation au regard de l'emploi, est d'autant plus difficile qu'il s'agit majoritairement de personnes plus âgées et moins qualifiées que l'ensemble des demandeurs d'emploi. Le taux de chômage le confirme : il se situe actuellement autour de 26% pour les demandeurs d'emploi handicapés, ce qui est bien supérieur aux 9% de moyenne pour la population française totale.

Depuis le 1^{er} juillet 2001, le Programme d'Action Personnalisé pour un Nouveau Départ vers l'emploi (PAP/ND), mis en place par les pouvoirs publics, constitue le cadre de référence de la politique de l'emploi. Il vise à favoriser le retour à l'emploi de tous les demandeurs d'emploi par une meilleure prise en compte de leurs besoins et de leurs attentes. Dans ce but, la nouvelle convention Cap Emploi, signée entre l'Etat, l'Agefiph, l'ANPE et les organismes spécialisés pour le placement dont font partie les EPSR, réprecise les missions de ces dernières et définit le périmètre de la nouvelle offre de services, qu'elles doivent mettre en place d'ici le 1^{er} janvier 2006.

Ces nouvelles orientations, qui sont aussi celles de l'Union Européenne, traduisent la volonté de placer la personne en situation de handicap au centre des dispositifs qui la concernent, et s'inscrivent dans les principes « d'égalité de traitement » et « d'égalité des chances ». L'égalité de traitement consiste à traiter de manière identique une personne, par rapport à une autre, lorsqu'elle se trouve dans une situation identique, et, à la traiter de manière différente, lorsqu'elle est dans une situation différente. Quant à l'égalité des chances, c'est un objectif à atteindre ; il doit permettre l'accès de tous à l'exercice de leurs droits, par la mise en oeuvre d'actions positives.

Toutes ces évolutions vont dans le sens d'une plus grande personnalisation du service et des prestations, comme condition pour mieux assurer l'emploi des personnes en situation de handicap. Elles réinterrogent le sens de l'action, et le mode d'intervention « uniformisé » que nous avons mis en place à l'EPSR pour l'ensemble des bénéficiaires.

D'autant que nous sommes, aujourd'hui confrontés, aux difficultés accrues face à l'emploi dans lesquelles se trouve une partie de plus en plus importante du public accueilli, à une baisse des résultats de placement, et à une démotivation du personnel.

Dans la première partie, après avoir situé l'EPSR du Tarn dans son contexte législatif et réglementaire, ses missions, son organisation et son fonctionnement, nous nous intéresserons à la population accueillie, afin de repérer, quelles en sont les caractéristiques et les évolutions majeures, sur les dernières années. Ces éléments, nous permettront de mieux appréhender la situation des personnes, et de savoir s'il y a matière ou non à adapter le dispositif.

Puis, nous ferons dans un deuxième temps une analyse de l'environnement interne et externe, afin d'identifier, quels en sont les avantages et les inconvénients. Cette analyse facilitera la compréhension de la nature des freins, à l'accès à l'emploi et à la formation des personnes, et nous amènera, à rechercher et à proposer, les réponses permettant de lever les obstacles à leur insertion.

À partir du diagnostic réalisé et des possibilités qu'offre l'accompagnement personnalisé, nous serons amenés, dans une démarche associant l'ensemble des acteurs de l'association, à repenser le projet d'établissement. Ce sera l'objet de la troisième partie de ce travail, que nous engagerons, par une réflexion collective sur l'utilité sociale de l'EPSR, et sur les nouveaux modes opératoires à mettre en place, pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes, et pour éliminer les inégalités de traitement. Nous décrirons ensuite la stratégie de direction mise en oeuvre au niveau de l'organisation, pour favoriser l'adhésion et l'accompagnement du personnel au projet, le financement et l'évaluation du nouveau dispositif.

1 L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : L'EVOLUTION DE LA POPULATION ACCUEILLIE A L'EPSR

Au plan financier comme au plan humain, l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap est un élément fondamental pour leur intégration sociale. Or, depuis une vingtaine d'années, le marché de l'emploi s'est fortement détérioré, en particulier pour elles. Il y a aujourd'hui près de huit fois plus de demandeurs d'emploi handicapés² qu'il n'y en avait au début des années 1980³.

1.1 LES EPSR : UN DISPOSITIF DISPONIBLE POUR FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le reclassement des personnes en situation de handicap empruntent des voies différentes selon la nature, la gravité du handicap et l'âge auquel il est survenu. Chaque fois que les aptitudes des personnes le permettent, l'accès de celles-ci au cadre ordinaire de travail est recherché. Lorsque leurs aptitudes ne le permettent pas, ce sont les structures du travail protégé qui assurent la prise en charge. Un certain nombre de mesures ont été prises pour faciliter leur reclassement. Parmi ces mesures, nous pouvons repérer la mise en place des Equipes de Préparation et de Suite du Reclassement (EPSR).

1.1.1 Le cadre législatif et réglementaire

1) La loi d'orientation du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées

Près de trente ans après sa promulgation, cette loi, aujourd'hui en cours de révision, constitue encore le fondement de la prise en charge des personnes en situation de handicap en France. Elle marque un tournant : d'une prise en charge antérieurement basée sur la notion d'assistance où la priorité était donnée à l'aide sociale et à la solidarité familiale, la nouvelle loi repose largement sur la notion de solidarité.

A ce titre, elle affirme que «la prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie d'un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs...constituent une obligation nationale». La mise en œuvre de cette politique incombe donc à la collectivité toute entière : familles, Etat, Collectivités locales, organismes de sécurité sociale,

² Au 31 décembre 2003, selon les statistiques de l'ANPE il y avait 157 841 demandeurs d'emploi handicapés à la recherche d'un emploi à temps plein à durée indéterminée (inscrits en catégorie 1 à partir desquels est calculé le taux de chômage)

³ En 1983, il y avait 20 350 demandeurs d'emploi handicapés à la recherche d'un contrat à durée indéterminée à temps plein – *Les personnes handicapées en France: données sociales*, sous la direction de Annie TRIOMPHE, CTNERHI-INSERM, janvier 1992, p 203

associations, groupes, organismes et entreprises publiques et privées. La loi n° 2002-303 du 4 mars 2002, relative aux droits des malades et à la qualité du système de soins, le réaffirme : « toute personne handicapée a droit, quelle que soit la cause de sa déficience, à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale ».

La loi du 30 juin 1975 améliore aussi les prestations attribuables aux personnes qui doivent viser à « assurer aux personnes handicapées toute l'autonomie dont elles sont capables », en privilégiant, « chaque fois que les aptitudes des personnes handicapées et de leur milieu familial le permettent (...) l'accès aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et le maintien dans leur cadre ordinaire de travail et de vie ».

Enfin, l'article 53 de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale rappelle que toute personne handicapée doit avoir accès « aux droits fondamentaux reconnus à tous citoyens » et lui reconnaît « le droit à la compensation des conséquences de son handicap ».

Les missions sont très vastes et témoignent de la volonté des pouvoirs publics d'appréhender désormais les problèmes rencontrés par les personnes en situation de handicap dans leur globalité afin de leur assurer une meilleure intégration dans la société.

2) La loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

Une importante réforme, introduite par la loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, vient améliorer les conditions d'application de l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap et fait franchir une nouvelle étape à l'effort collectif en faveur de leur insertion en milieu ordinaire de travail.

Cette réforme repose sur trois idées forces :

- elle substitue à des obligations de procédure⁴ une obligation de résultat en fixant un taux d'emploi de 6 % de bénéficiaires de la loi dans les entreprises de 20 salariés et plus ;
- elle introduit l'emploi des personnes en situation de handicap dans le domaine de la politique contractuelle ;
- elle étend l'obligation d'emploi à l'ensemble du monde du travail : secteur privé et secteur public

Dans ce cadre, l'action du fonds pour l'insertion professionnelle de ces personnes que la loi institue, et dont la gestion a été confiée à l'Agefiph, a permis de développer les moyens consacrés à leur insertion en encourageant les initiatives locales engagées par les entreprises et les associations, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

⁴ Loi du 23 novembre 1957

3) La convention Etat-Agefiph du 15 février 1994

Afin de continuer à améliorer leur situation dans l'emploi, les personnes en situation de handicap doivent être assurées de bénéficier du plein effet des dispositifs d'activation de l'emploi mis en place par l'Etat et soutenus par l'Agefiph. La convention d'objectifs du 15 février 1994, renouvelée le 9 décembre 1998, et ses dispositions relatives au dispositif de placement veut assurer « une coordination permanente entre l'Etat et l'Agefiph, en vue d'accroître, en liaison avec l'ANPE, la cohérence et l'efficacité globale de l'ensemble des dispositifs ».

Cet objectif trouve une déclinaison locale par le biais des Programmes Départementaux pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés (PDITH⁵), initiés en 1991 par le ministère de l'emploi et de la solidarité, et présidés sur chacun des départements par le directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Dans ce contexte, le réseau des structures spécialisées pour le placement de ce public (EPSR et Organismes d'Insertion et de Placement - OIP) est mobilisé, de façon uniforme, sur l'ensemble du territoire au service de cette politique nationale.

1.1.2 L'évolution des missions des organismes spécialisés de placement : des EPSR aux équipes Cap Emploi

1) Les EPSR : un dispositif prévu par la loi d'orientation n° 75-534

Les EPSR créées à titre expérimental⁶ en 1973, ont été institutionnalisées par la loi d'orientation du 30 juin 1975. L'article 14 de la loi indique que « les EPSR apportent leur soutien aux personnes handicapées à toutes les étapes du processus de leur réadaptation, en vue de faciliter, compte tenu de leurs aspirations et aptitudes, leur accès à une vie professionnelle et sociale stable ». Les EPSR, publiques⁷ ou privées, ne peuvent être créées qu'après la signature de la convention d'agrément, avec le Préfet. Un décret⁸ du 25 janvier 1978 a défini les missions, précisé leurs modalités de fonctionnement et les insère dans le Code du travail⁹. La circulaire¹⁰ du 3 mai 1979 apporte des précisions complémentaires, laquelle sera abrogée par la circulaire¹¹ du 11 septembre 1995 qui réaffirme, conformément à l'orientation de base, les missions d'accueil, d'information, de préparation et d'adaptation à l'emploi, d'accompagnement social et professionnel, de placement et de suivi des personnes en situation de handicap.

⁵ Les PDITH ont été institués à titre expérimental dans le cadre du plan national pour l'emploi des personnes handicapées annoncé en conseil des ministres le 10 avril 1991 ; ils ont été généralisés à l'ensemble des départements par le gouvernement en 1999.

⁶ Circulaire AS n° 54 du 7 décembre 1973

⁷ Créées à l'initiative du DDTEFP

⁸ Décret n° 78-104 du 25 janvier 1978

⁹ Articles L. 323-11-II et R. 323-33-12 à 323-33-15 du Code du travail

¹⁰ Circulaire CDE 20/79 du 3 mai 1979 abrogée

¹¹ Circulaire CDE n° 95-32 du 11 septembre 1995 relative aux missions et au fonctionnement des EPSR

Les EPSR sont chargées d'une mission de service public et leur rôle essentiel consiste à favoriser l'emploi en milieu ordinaire.

2) Les OIP : un dispositif issu de la loi du 10 juillet 1987

La mise en place des EPSR s'est faite lentement. En 1989, onze ans après l'adoption du décret d'application qui prévoyait une ou plusieurs EPSR publiques ou privées par département, on n'en comptait que soixante seize¹². Dans ce contexte, l'Agefiph a soutenu, dans les années 1990, la mise en place d'organismes d'insertion et de placement (OIP) dans les départements non pourvus d'une EPSR. Ainsi, le nombre de structures spécialisées dédiées au placement des personnes en situation de handicap a fortement progressé : on dénombre aujourd'hui 120 services (EPSR et OIP) gérés par des associations et la totalité des départements est couverte. À la différence des EPSR, il n'existe pas, pour les OIP, de texte législatif de référence. Toutefois, la circulaire du 11 septembre 1995 relative aux missions et fonctionnement des EPSR définit également leurs modalités d'intervention. Les OIP sont des organismes qui interviennent directement dans le placement des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail, sans être agréés comme EPSR.

3) Le réseau « Cap Emploi » : un regroupement de l'ensemble des structures d'insertion et de placement

À l'initiative de l'Etat et de l'Agefiph, et dans le but d'une meilleure identification auprès des entreprises et des personnes en situation de handicap, l'ensemble des structures (EPSR et OIP) communiquent depuis l'année 2000 sous le label « Cap Emploi » en plus de leur identité propre, donnant naissance au réseau du même nom. À ce titre, leurs associations gestionnaires sont signataires d'une convention avec l'Etat, l'Agefiph et l'ANPE. Cette convention définit le périmètre, le contenu, les modalités de mise en oeuvre et le financement de l'activité labellisée Cap Emploi. Elle remplace et tient lieu de convention d'agrément que, seul le Préfet signait jusque là, pour les seules EPSR.

Les équipes Cap Emploi ont pour mission : l'accueil, l'information, l'accompagnement et l'insertion professionnelle durable, en milieu ordinaire de travail des personnes en situation de handicap, ainsi que le conseil et l'appui aux entreprises susceptibles de les embaucher. La convention Cap Emploi réaffirme donc, l'essentiel des missions des EPSR contenues dans la circulaire du 11 septembre 1995, à l'exception de l'accompagnement social qui n'en fait plus partie. La conséquence en est une distinction dans la nature des publics accueillis, c'est ce que nous allons aborder maintenant.

¹² *Les personnes en situation de handicap en France : données sociales* – sous la direction de Anne TRIOMPHE, CTNERHI – INSERM, Editions ENSP, Rennes janvier 1992, p 204

1.1.3 L'évolution des publics bénéficiaires des interventions

Dans le cadre de la mise en œuvre de leurs missions, les organismes spécialisés développent des services, en direction de deux catégories de bénéficiaires, les personnes en situation de handicap et les employeurs, lesquelles ont évolué au cours des dix dernières années.

1) À l'EPSR : les personnes prioritairement orientées par la COTOREP

D'après la circulaire du 11 septembre 1995, les EPSR peuvent prendre en charge l'ensemble « des bénéficiaires de la loi du 10 juillet 1987¹³ » qui justifient une intervention spécifique pour leur insertion, adaptation ou maintien dans l'emploi. Ce sont principalement les travailleurs handicapés reconnus par la COTOREP, les victimes d'accident du travail ou de maladie professionnelle titulaires d'une rente, suite à une incapacité permanente au moins égale à 10%, et les titulaires d'une pension d'invalidité. Il est précisé que les EPSR « accueillent en priorité les demandeurs d'emploi travailleurs handicapés qui leur sont adressés par la COTOREP », de manière « à éviter tout désengagement par rapport aux demandeurs d'emploi travailleurs handicapés les plus en difficulté ». Enfin, il est rappelé que les EPSR peuvent, dans le respect des décisions de la COTOREP, faciliter la mise en relation des personnes orientées en milieu de travail protégé avec les institutions spécialisées¹⁴.

2) À Cap Emploi : les personnes inscrites dans une démarche active d'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail

Au titre de l'activité d'accompagnement, les personnes pouvant recourir aux services de Cap Emploi sont également « les bénéficiaires de la loi du 10 juillet 1987 », ou ceux en cours d'obtention de son bénéfice, ce qui permet d'intervenir en amont de la décision.

Il n'est pas nécessaire qu'elles soient inscrites à l'ANPE, mais « elles doivent être dans une démarche active d'accès ou de retour à l'emploi en milieu ordinaire de travail et avoir besoin, pour leur parcours d'insertion professionnelle, d'une expertise spécialisée relative à leur handicap ».

Les critères d'éligibilité du public pouvant être accueilli, s'appuient sur des termes plus subjectifs comme « être dans une démarche active » de recherche d'emploi. Dans ces conditions, on peut craindre que la mission des Cap Emploi ne soit focalisée sur le seul placement des travailleurs handicapés, notamment de ceux qui sont plus facilement « employables », au détriment des personnes les plus difficiles à insérer.

¹³ Les bénéficiaires de la loi du 10 juillet 1987 sont énoncés à l'article L. 323-3 du Code du travail

¹⁴ Principalement les ateliers protégés

3) Les employeurs publics ou privés dont les salariés sont assujettis à l'Unédic

Au titre de l'activité en direction des entreprises, les employeurs sont la deuxième catégorie des bénéficiaires des organismes spécialisés. La nouvelle convention¹⁵ introduit une différence entre les entreprises publiques et privées, précisant que ce sont celles dont les salariés sont assujettis à l'Unédic qui peuvent bénéficier des services de Cap Emploi. Autrement dit, les établissements et services relevant de la fonction publique n'en font plus partie. Cette décision a été prise à la demande de l'Agefiph qui finance aujourd'hui à 95%¹⁶ le réseau Cap Emploi. Elle serait directement liée au fait, que le secteur public ne contribue pas au fonds pour l'insertion professionnelle, et au fait, que le législateur envisage de créer un fonds spécifique commun aux trois fonctions publiques d'ici le 1^{er} janvier 2006, dans le cadre de la nouvelle « loi pour l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées ». Dans l'attente de sa création, les structures peuvent-elles vraiment ne pas prendre en compte les demandes émanant du secteur public ?

Le cadre législatif et réglementaire étant posé, nous allons maintenant voir quel type d'organisation a été mis en place par l'EPSR du Tarn.

1.2 L'EPSR DU TARN : UNE ORGANISATION INSCRITE DANS UN RESEAU DE PARTENAIRES

L'EPSR du Tarn est gérée par une association loi 1901 à but non lucratif créée en 1990 à cet effet : l'Association pour l'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés - AIPTH. L'objet de l'association « a pour but d'apporter un soutien aux personnes handicapées dans le processus de reclassement professionnel et d'accompagnement social¹⁷ ». Il correspond aux missions des EPSR telles que la réglementation les prévoit¹⁸. Créée sur une initiative conjointe du Président du Conseil Général, du Directeur Départemental du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et du Délégué départemental de l'ANPE, la notoriété de ces trois personnalités locales a tout d'abord légitimé sa mise en place, puis favorisé son développement et son inscription dans un large partenariat.

¹⁵ La convention Cap Emploi vient d'être renouvelée en mars 2004 pour 3 ans

¹⁶ La part de l'Agefiph s'est élevée en 2003 à 49,5 millions d'euros sur un total de 53 millions d'euros (source Agefiph)

¹⁷ Selon les statuts de l'AIPTH

¹⁸ voir p 5-6

1.2.1 La politique associative et les valeurs

Pour mieux appréhender la politique de l'association et les étapes qui ont fait date, il est intéressant d'en décrire son organisation juridique, les valeurs qui y sont défendues et de retracer les grandes lignes de son histoire.

1) La structure juridique : une instance de décision collégiale

Le conseil d'administration est chargé de définir la politique générale de l'association¹⁹, il se compose de quatorze membres issus des cinq collèges suivants : les représentants des organismes publics (Conseil Général, DDTEFP, ANPE), les représentants des organisations professionnelles des employeurs, les représentants des organisations syndicales des salariés, les représentants des organismes de prise en charge (CAF, CPAM et MSA) et de personnes qualifiées, qui, par leur expérience ou leur compétence dans le domaine de l'insertion, peuvent participer à titre bénévole à la réalisation de l'objet de l'association.

Le rôle du bureau est de suivre la mise en œuvre de la politique et des actions définies par le conseil d'administration. Il se compose de huit membres. Depuis sa création, l'association est présidée par le vice-président²⁰ du Conseil Général en charge de la politique du handicap dans le département.

La mise en application fonctionnelle de la politique définie par le conseil d'administration est confiée depuis juillet 1995 à un directeur. Cette structuration permet les échanges d'informations et par là-même, le pilotage de la structure.

2) Les valeurs et les principes qui sous-tendent sa politique et son action

L'AIPTH fait partie des membres fondateurs du Groupement des Associations Gestionnaires des EPSR des régions Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées (GAGE). A ce titre, elle est signataire de la charte énonçant les grands principes que ces associations défendent : « accession à l'autonomie des personnes, respect des différences, développement de la responsabilité individuelle, rejet de toute forme de discrimination, d'exclusion et d'intolérance, respect du devoir de discrétion et du secret professionnel chaque fois que l'intérêt des personnes et des partenaires est en jeu²¹ ». Il s'agit de rendre acteur de son projet d'insertion, le bénéficiaire, et d'affirmer que le dispositif est à son service.

Ces principes rejoignent les règles déontologiques relatives à la mission de service public, laquelle est inscrite dans les textes fondateurs des EPSR. Il s'agit des principes communs applicables aux règles de fonctionnement d'un service public, à savoir les obligations

¹⁹ Il y a 28 adhérents (membres élus et membres de droit)

²⁰ Par délégation du Président du Conseil Général

²¹ Extrait de la charte de GAGE adoptée en 1995

relatives à la protection des droits des usagers. Dans ce but, l'EPSR prend toutes les dispositions utiles pour garantir les droits des demandeurs d'emploi auxquels elle s'adresse, ou qui ont recours à ses services, notamment dans les domaines de l'égalité de traitement, de l'interdiction des discriminations, de la confidentialité et de la protection de la vie privée.

3) La vie de l'organisation : une relecture de l'existant

Pour Jean-Marie MIRAMON²², une organisation « est un système vivant qui a été comparé à l'homme et à ses diverses fonctions. Elle a ses cycles de création, de développement, de maladie, d'usure, de repli sur soi, de sclérose et de vieillissement. Mais, à la différence de l'homme, la mort d'une organisation n'est pas inéluctable si, corrélativement aux maladies inévitables ou à son vieillissement, des décisions et des changements interviennent pour relancer le processus de vie et de croissance ». Ainsi, on retrouve à l'AIPTH les quatre grandes phases qui ont pu être repérées et décrites dans la vie d'une organisation :

- 1990-1992 : la première phase, celle de la « création » de l'EPSR

Durant cette période, l'association définit son organisation et son projet à partir de la circulaire de 1979. Elle débute ses activités en 1991 sur deux sites, dans des locaux mis à disposition à titre gratuit par la DDTEFP : à Albi dans la COTOREP et à Castres dans l'Inspection du Travail. Sur chacun des sites, l'équipe professionnelle se compose de deux salariés : une secrétaire et un chargé d'insertion. Les fonctions d'animation et de direction technique sont assurées par le Président, en lien avec l'équipe, au cours des réunions de service mensuelles. Les fonctions d'administration et de gestion sont assurées par le trésorier de l'association. Le service est financé à 75% par l'Etat et à 25% par le Conseil Général.

- 1993-1997 : la seconde phase, celle de la « croissance »

En 1994, l'Agefiph devient un des co-financeurs²³ institutionnels des EPSR au même titre que l'Etat et le Conseil Général. Le soutien financier de l'Agefiph permet un développement du service et des activités : doublement de l'effectif salarié, informatisation du service, aménagement dans de nouveaux locaux (locations), développement de l'accueil, création de permanences extérieures dans les agences locales pour l'emploi et développement du travail en partenariat par l'implication de l'association dans la mise en place du PDITH. Afin de sauvegarder l'unité du service entre les deux sites, l'association définit en 1993 une nouvelle organisation qui s'appuie sur la création d'un poste de coordonnateur et responsable administratif (la gestion

²² Jean-Marie MIRAMON – *Manager le changement dans l'action sociale* - Editions ENSP, Rennes 1996, p 94

²³ Suite à la Convention Etat-Agefiph du 15 février 1994

financière restant assurée par le trésorier), lequel évolue en poste de directeur en juillet 1995.

- 1998-2003 : la troisième phase, celle de la « stabilisation » passant par la division de l'EPSR en deux services distincts

En 1998 intervient un changement de Président et de nouvelles orientations sont définies²⁴. Vice-Président du Conseil Général, et, par ailleurs, acteur du secteur social et médico-social, le nouveau Président et le directeur engagent l'association dans de nouveaux projets tels que le renforcement de la coopération avec l'ANPE (en 1999, l'ANPE confie à l'association, le soin de traiter la demande d'emploi d'une partie des travailleurs handicapés entrant dans le cadre du programme SPNDE²⁵), l'adhésion du personnel à une convention collective²⁶ (2000), la mise en place des 35 heures par anticipation (2001) et l'élaboration du projet d'établissement (2000-2001).

La signature de la convention Cap Emploi qui ne prend plus en compte l'accompagnement social²⁷, amène l'association, à redéployer les moyens mis en oeuvre dans ce cadre, en créant un service spécifique à cette mission. Par ce fait, et pour continuer à assurer l'ensemble des missions originelles, l'EPSR devient dès lors un établissement se scindant en deux services, le service Cap Emploi et le Service d'Accompagnement Social (SAS).

- 2004 : la quatrième phase, celle de la « relance »

Début 2004, un changement de Président intervient au moment de l'entrée en application de la nouvelle Convention Cap Emploi, laquelle réprecise les missions et les modalités de fonctionnement. Ces circonstances réinterrogent l'organisation, les prestations, les méthodes et les procédures mises en oeuvre. Il sera nécessaire d'analyser leurs conséquences sur l'organisation actuelle avant de définir de nouvelles perspectives, c'est ce que nous ferons dans la deuxième partie de ce travail, afin de limiter autant que possible, le doute et l'incertitude inhérents à tout changement.

Concernant les deux premières périodes, nous pourrions dire que l'association a mis en place une organisation « rationnelle légale », c'est-à-dire un service oeuvrant dans le cadre d'une complémentarité du service public de placement, ressemblant à une organisation « parapublique²⁸ » dans le sens qu'« elle ne représente pas les usagers et se trouve de fait plutôt porteuse des intérêts de la société établie²⁹ ». A propos de ce type

²⁴ Faisant suite au renouvellement de la convention d'objectifs entre l'Etat et l'Agefiph (1999-2003)

²⁵ En 1998, dans le cadre du Programme National d'Accès à l'Emploi, l'ANPE est chargé de mettre en oeuvre des entretiens auprès de certains demandeurs d'emploi entrant dans le Service Personnalisé pour un Nouveau Départ - SPNDE

²⁶ Convention collective du 15 mars 1966

²⁷ Voir page 6

²⁸ Selon « *Le Petit Larousse Illustré* » : qui s'apparente au secteur public

²⁹ Jean-René LOUBAT – *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social* – Editions DUNOD, 2002, 264 p, p87.

d'association, Patrick LEFEVRE³⁰ les nomme les « associations gestionnaires », et dit qu'elles « valorisent avant tout la mission de service public et la gestion d'équipements sociaux et médico-sociaux : elles placent la règle et le contrôle de conformité comme des moyens de répondre le mieux possible à leurs missions et aux contraintes externes ».

Depuis 1998, le développement de la structure s'est poursuivi avec une volonté forte de consolidation et de professionnalisation de l'établissement. Nous sommes alors passés à une autre forme d'association que sont les « associations entreprises », lesquelles « développent des logiques basées sur l'organisation par projets et le management participatif par objectifs ». Nous allons maintenant aborder quelles sont les modalités de fonctionnement de l'EPSR.

1.2.2 Les moyens de fonctionnement et les objectifs

1) Les moyens humains : une équipe professionnelle pluridisciplinaire

Compte tenu de l'importance des frais de personnel qui représentent près de 75% du budget total de l'établissement (419 921 € sur un total de 569 574 € en 2003), les salariés de l'association constituent son propre « outil de travail ».

La circulaire du 11 septembre 1995 précise que toute EPSR doit comprendre au minimum un chargé d'insertion professionnelle et un assistant de service social, intervenant à temps partiel ou à temps plein. La composition de l'équipe doit par conséquent, être en relation directe avec les missions dont l'EPSR assure la gestion, à savoir l'accompagnement social et professionnel des personnes en situation de handicap. C'est pourquoi, elle a été construite progressivement à partir de critères d'embauche, prenant en compte les paramètres suivants :

- la pluridisciplinarité : les personnels d'insertion ont tous une formation universitaire de juriste, psychologue, éducateur spécialisé, assistante sociale, etc ;
- le niveau de qualification (minimum bac+2) permettant l'adaptabilité permanente aux évolutions du dispositif ;
- l'engagement pour une éthique de l'insertion dans une approche dynamique de la personne en situation de handicap ;
- les modalités participatives des individus qui permettent d'améliorer les contributions : « pas de constat négatif sans propositions constructives » afin que chacun travaille avec la priorité du service au public, dans le cadre validé par le conseil d'administration et opérationnalisé par la direction.

³⁰ Patrick LEFEVRE – *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales* - Editions DUNOD, 2^{ième} Edition 2003, 405 p, p 80.

C'est cette capacité d'actions réalisées par toute l'équipe, au plus près des personnes en situation de handicap, que vient de reconnaître³¹ le Préfet en désignant le directeur comme « personne qualifiée » au Conseil Départemental Consultatif des Personnes handicapées (CDCPH) et au Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE). Quelques indicateurs permettent d'établir le bilan social suivant :

- 35 heures d'ouverture hebdomadaire au public ;
- une moyenne d'âge de 42 ans de l'équipe des permanents ;
- la totalité du personnel en contrat à durée indéterminée, à l'exception d'une personne en contrat emploi consolidé ;
- un turn-over inexistant (aucun départ de salarié depuis la création) ;
- aucune procédure juridique en 15 ans de contractualisation de droit privé du travail ;
- un taux d'encadrement de 1/11,5 ;
- un taux de réalisation de 100% pour les actions qui nous sont confiées par convention (Cap Emploi, PAP/ND, etc).

L'effectif de l'EPSR se compose aujourd'hui de quatorze salariés, représentant 11,46 postes équivalents temps plein (ETP) répartis de la façon suivante:

- Service Cap Emploi : 9,6 ETP

| | |
|---------------------|------------|
| Directeur | 1 |
| Secrétaires | 2 |
| Chargés d'insertion | 6,4 |
| Agent de service | 0,2 |
| TOTAL | 9,6 |

- Service d'Accompagnement Social – SAS : 1,86 ETP

| | |
|----------------------------------|-------------|
| Assistante sociale | 1 |
| Agent d'accueil et d'information | 0,86 |
| TOTAL | 1,86 |

2) Les moyens financiers

De Cap Emploi

La Convention Etat/Agéfiph précise les modalités de fonctionnement des structures d'insertion et de placement faisant partie du réseau Cap Emploi. Deux instances assurent le pilotage de ce réseau, l'une nationale, le Comité de Pilotage National (CPN), et l'autre régionale, le Comité de Pilotage Régional (CPR). Le CPN fixe les orientations nationales et alloue à chaque région, un budget annuel ou biennal. Le CPR négocie avec chaque

³¹ En 2003

association gestionnaire de Cap Emploi son budget et ses objectifs. Les moyens financiers sont déterminés à partir du projet (objectifs, analyse des besoins, propositions d'actions, etc) que l'association gestionnaire présente au CPR au plus tard le 30 octobre de l'année précédant le ou les exercice(s) concerné(s).

En 2003, le budget de fonctionnement accordé était de 488 107 € pour 9,6 ETP.

Du Service d'Accompagnement Social

Les moyens financiers du SAS sont arrêtés par le Conseil Général selon les mêmes modalités que Cap Emploi, à savoir le dépôt du projet et du budget au plus tard le 30 octobre de l'année précédant l'exercice concerné.

En 2003, le budget de fonctionnement accordé par le département se montait à 65 467 € pour 1,86 ETP.

3) Les résultats de l'activité et leur évaluation

De Cap Emploi

Depuis 1995, l'évaluation annuelle de l'activité des structures porte prioritairement sur les résultats de placement. L'objectif de placement est fixé en début d'année par le CPR et se situe généralement autour de 33 travailleurs handicapés par salarié équivalent temps plein, affecté au service Cap Emploi. Un rapport d'activité trimestriel et un rapport d'activité annuel sont transmis au CPR qui assure le suivi de l'activité et des résultats. La non atteinte des objectifs peut entraîner la résiliation de la convention, la conséquence étant l'arrêt des financements afférents.

Pour 2003, Les objectifs fixés correspondaient à la réalisation de 317 placements durables (33 placements X 9,6 ETP). Les personnes placées en contrat emploi solidarité (CES) ou en contrat à durée déterminée inférieur à trois mois ne sont pas retenues.

Tableau objectif de placement / placements réalisés de 2001 à 2003 (source rapports annuels d'activité de l'association)

| | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Objectif de placement fixé par le CPR | 281 | 317 | 317 |
| Nombre de placements réalisés ³² | 529 | 505 | 429 |
| Taux de réalisation | 188,25 % | 159,30 % | 135,33 % |

Pour ces trois ans, l'objectif fixé a été largement dépassé comme le montre le tableau ci-dessus. Toutefois, on note sur la période, une diminution importante du nombre de placements réalisés : -100 contrats entre 2001 et 2003. Le taux de réalisation est passé de 188,25% en 2001, à 135,33% en 2003. Cette forte et constante dégradation des

³² Hors contrats CES et contrats à durée déterminée de moins de 3 mois

résultats de placement, si elle devait se poursuivre, pourrait, à moyen terme, amener la structure à ne pas atteindre l'objectif.

Du Service d'Accompagnement Social

L'évaluation porte sur un objectif d'accompagnement de 60 personnes en grande difficulté d'insertion sociale et professionnelle, prioritairement bénéficiaires du revenu minimum d'insertion. Un état nominatif annuel des personnes prises en charge est transmis au service « Mission d'Intégration Sociale » du Conseil Général. Au 31 décembre 2003, 135 personnes étaient suivies, soit plus de deux fois ce qui était prévu initialement.

L'action de l'EPSR s'inscrit dans une logique départementale de mise en cohérence des interventions des différents partenaires, oeuvrant dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, c'est ce que nous allons traiter maintenant.

1.2.3 Le partenariat institutionnel et opérationnel : une action inscrite dans le contexte des politiques publiques locales de l'emploi

L'insertion sociale et professionnelle exige une coopération de l'EPSR avec des institutions publiques, des organismes d'insertion, des organismes de formation, des services sociaux, etc. Ces collaborations nécessitent d'être repérées et, pour certaines d'entre elles formalisées, c'est notamment le cas avec la COTOREP, l'ANPE, l'Agefiph, dans le cadre du PDITH et au sein des Maisons Communes de l'Emploi et de la Formation (MCEF).

1) Les relations avec les partenaires de l'insertion professionnelle

La COTOREP

La loi d'orientation du 30 juin 1975 institue dans chaque département, sous l'autorité du Préfet, un service public d'évaluation et d'orientation des personnes handicapées : la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel - COTOREP.

Les COTOREP s'adressent aux adultes en situation de handicap à partir de vingt ans (ou de seize ans en cas d'entrée dans la vie active avec avis de la CDES). Elles sont placées sous la responsabilité conjointe de la DDASS et de la DDTEFP. Elles statuent sur treize types de demandes : sept concernent des mesures de nature sociale³³ et six des mesures relatives au travail. Les COTOREP sont donc le « passage obligé » pour toute personne en situation de handicap, qui désire bénéficier des mesures destinées à faciliter son insertion professionnelle.

³³ Entre autre, la COTOREP apprécie si l'état ou le taux d'incapacité de la personne en situation de handicap justifie l'attribution de la carte d'invalidité, de l'allocation aux adultes handicapés,...

Tout d'abord, la COTOREP reconnaît, s'il y a lieu, la qualité de « travailleur handicapé » qui permet à une personne d'être « bénéficiaire de la loi du 10 juillet 1987 ». Selon le Code du travail, cette qualité est attribuée aux personnes « dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites, par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de leurs capacités physiques ou mentales ». La COTOREP classe dans une des trois catégories suivantes les travailleurs handicapés : catégorie A pour un handicap léger, catégorie B pour un handicap modéré, et catégorie C pour un handicap grave.

La COTOREP se prononce également sur toutes les mesures relatives à l'orientation et au reclassement des personnes. Le travailleur handicapé peut être orienté, soit vers le milieu ordinaire de travail, soit vers une formation (apprentissage, formation professionnelle, contrat de rééducation en entreprise), soit vers le milieu protégé. Dans ce cas, elle désigne les établissements ou les services concourant à l'accueil des adultes en situation de handicap.

L'objectif poursuivi par la création des COTOREP est d'associer l'ensemble des personnes ou institutions concernées dans le département, pour apprécier le handicap. Dans cet objectif, l'EPSR apporte son expertise technique à la procédure d'orientation de la personne en participant aux équipes techniques. L'EPSR est destinataire, pour les personnes qu'elle a à accompagner, des notifications COTOREP et des fiches mentionnant les contre-indications médicales. Début mars de chaque année, elle transmet à la COTOREP son rapport d'activité de l'année précédente.

L'ANPE

Comme tout demandeur d'emploi, les personnes en situation de handicap à la recherche d'un emploi, qu'elles soient ou non reconnues « travailleur handicapé » par la COTOREP, doivent s'inscrire à l'ANPE de leur domicile pour obtenir le statut de demandeur d'emploi. Le Code du travail³⁴ fait obligation à l'ANPE d' « apporter son concours à l'orientation et au placement des demandeurs d'emploi handicapés ». Le contrat de progrès du 5 juillet 1994 a confirmé ce rôle, en précisant que l'ANPE développe les partenariats nécessaires pour y concourir. En vertu de l'article L 311-1 et suivants du Code du travail, ces organismes doivent passer une convention avec l'ANPE. Cette convention a été établie en 1992 entre l'ANPE et l'AIPTH ; elle a pour but, d'habiliter l'association à participer et à renforcer l'action du service public de placement vers les demandeurs d'emploi handicapés.

Ce partenariat, à l'origine basé essentiellement sur la déontologie des relations et les circuits administratifs de l'information entre les deux institutions, s'inscrit aujourd'hui dans

³⁴ En application de l'article R 311-4-13 du code du travail

le cadre d'une relation de « co-traitance » que Jean-Marie MIRAMON³⁵ définit comme une coopération qui « consiste pour les partenaires à se partager la réalisation d'une prise en charge ou à s'associer pour certaines opérations ponctuelles ou de longue durée ». Depuis juillet 2001, il s'inscrit dans le cadre du programme d'action global de l'ANPE : « le Programme d'Action Personnalisé pour un Nouveau Départ - PAP/ND ».

Le PAP/ND est un programme gouvernemental qui répond aux engagements pris par la France, auprès de ses partenaires européens. Il intègre les enjeux du Service Personnalisé pour un Nouveau Départ mis en place en 1998, pour prévenir et lutter contre le chômage de longue durée, les orientations du plan national d'action française contre la pauvreté et l'exclusion sociale, et les dispositions de la nouvelle convention d'assurance-chômage³⁶ mettant en place le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE³⁷).

Ce programme affirme clairement la volonté de faciliter la réinsertion professionnelle de tous les demandeurs d'emploi, qu'ils soient allocataires du régime d'assurance-chômage ou non, en leur proposant un service et un suivi individualisés jusqu'au retour à l'emploi.

Une convention nationale signée entre l'ANPE et l'Agefiph le 10 août 2001 définit le cadre de la collaboration entre l'ANPE, l'Agefiph et les équipes Cap Emploi. Elle est déclinée par conventions aux plans régional et local, précisant les objectifs, les moyens et les modalités de collaboration entre l'ANPE et Cap Emploi.

Jusqu'en 2005, l'AIPTH s'est engagée à accueillir et à accompagner 510 nouvelles personnes tous les ans, dans le cadre de cette collaboration. Des moyens conjoncturels ont été alloués, ils représentent 2,1 ETP en 2003, cofinancés par l'Agefiph et l'ANPE, pour un montant total de 94 698 €.

L'Agefiph

L'Agefiph a pour mission de collecter annuellement les contributions financières volontaires des entreprises privées de plus de 20 salariés, qui ne satisfont pas à l'obligation d'emploi de 6 % définie par la loi du 10 juillet 1987, et de redistribuer les fonds collectés qui doivent servir à financer des actions favorisant l'embauche, le maintien dans l'emploi et la formation professionnelle des personnes en situation de handicap. La loi fait de l'Agefiph, un fonds de développement. Autrement dit, l'Agefiph n'a pas vocation à se substituer, mais bien à amplifier la politique de l'emploi conduite par l'Etat. Dix-huit délégations régionales, dont une sur Midi-Pyrénées, accompagnent la mise en œuvre concrète de sa politique. Elle se fait par l'intermédiaire du programme d'intervention, lequel se décline en vingt mesures modifiables dans le temps, selon le contexte. Ces mesures permettent d'inciter à la création d'entreprises, à l'embauche et au maintien dans

³⁵ Jean-Marie MIRAMON – *Manager le changement dans l'action sociale* - Editions ENSP, Rennes 1996, p 58

³⁶ Agréée par la ministre de l'emploi et de la solidarité en décembre 2000

³⁷ Le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi - PARE concerne exclusivement les demandeurs d'emploi indemnisés par l'assurance-chômage

l'emploi de travailleurs handicapés ; de compenser le handicap ; de démultiplier les dispositifs de droit commun (bilans de compétences, formations, etc). L'EPSR prépare pour les travailleurs handicapés et les entreprises, les demandes d'intervention entrant dans le cadre de ces mesures.

D'autre part, depuis la convention d'objectifs Etat-Agefiph du 15 février 1994, le ministère du travail a assigné un rôle supplémentaire à l'Agefiph ; participer au financement de l'EPSR. Cette décision entraîne la signature d'un contrat d'action annuel ou biennal avec le délégué régional de l'Agefiph.

2) Dans le cadre du Programme Départemental d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés - PDITH

Conçus dans une logique partenariale, et sous l'autorité du DDTEFP, les PDITH veillent à la cohérence des actions et à la complémentarité des interventions du service public de l'emploi, de l'Agefiph et de l'ensemble des partenaires et opérateurs concernés. Ils constituent le cadre des politiques départementales concertées, d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, dans le but de faire progresser l'emploi des personnes en situation de handicap.

Dès 1992, autour du DDTEFP, une réflexion, à laquelle participent l'ANPE, l'Union Patronale et l'EPSR, s'engage sur l'élaboration d'un tel dispositif sur le département. Elle conduira à la mise en place du programme « Passerelles 81 » en 1993. Renouvelé tous les deux ou trois ans, le programme actuel couvre la période 2004-2006 et a retenu comme axes d'orientation prioritaires : l'information et la sensibilisation des entreprises, l'aide à l'insertion professionnelle des femmes en situation de handicap, et des demandeurs d'emploi handicapés de plus de cinquante ans, la mise en place d'une cellule départementale de maintien dans l'emploi. L'EPSR est associé à l'ensemble des groupes de travail déterminant les plans d'actions et participe à leur mise en œuvre.

3) Au sein des Maisons Communes Emploi-Formation : une approche innovante et spécifique de la Région en faveur du développement des territoires

Le principe de création des Maisons Communes de l'Emploi et de la Formation est récent, il a été décidé en 1999³⁸ par le Conseil Régional de Midi-Pyrénées. Le concept repose sur une approche territorialisée des questions d'emploi et de formation ; il est énoncé dans la charte des MCEF³⁹ signée entre l'Etat et la Région.

³⁸ La Commission Permanente du Conseil Régional a adopté en avril 1999 le principe de création des Maisons Communes Emploi Formation. Il a inscrit le projet dans le cadre de l'expérimentation « Péry » (convention du 20 décembre 1999 conclue avec le Secrétariat d'Etat à la Formation Professionnelle). Sa réalisation s'inscrit dans l'axe 3 du Contrat de Plan Etat-Région 2000-2006 adopté le 20 mars 2000.

³⁹ Consultable sur le site internet de la Région Midi-Pyrénées : www.cr-mip.fr.

Les MCEF ont pour ambition de « favoriser le rapprochement et la mise en réseau des institutions qui ont en charge les services aux demandeurs d'emploi et de formation afin d'améliorer le service rendu⁴⁰ ». L'objectif est d'apporter une véritable valeur ajoutée aux publics, par la mise en synergie des intervenants réunis autour d'un projet commun. L'AIPTH partage cette démarche novatrice, et participe à la mise en place de deux des trois⁴¹ maisons communes, prévues pour assurer une couverture totale du département : la MCEF de Castres, qui a été la première à ouvrir dans la région en juillet 2001, et celle d'Albi, dont l'ouverture est programmée pour courant 2005. A Castres, elle réunit dans un lieu unique sept structures⁴² dont CAP EMPLOI, au sein d'une association⁴³ ayant pour objet, de porter le projet commun. Ce projet, se traduit par l'organisation d'actions partenariales⁴⁴ et par l'animation et la gestion d'espaces communs⁴⁵. Les actions qui en découlent, visent à faciliter l'appropriation des informations en particulier par les publics les plus en difficulté, à simplifier l'accès à la formation, à faciliter les parcours d'insertion, à favoriser les rapprochements avec le monde économique et à développer une culture commune chez les membres des équipes professionnelles. Dans ce but, les équipes de direction des structures se réunissent a minima une fois par mois pour définir et arrêter le plan d'actions. Les équipes, quant à elles, disposent d'une demi-journée par semaine (le mardi matin) réservée à sa mise en œuvre.

1.3 SITUATION ET PROBLEMATIQUE DE LA POPULATION ACCUEILLIE

En France, de nombreuses études mettent en avant, la difficulté de dénombrer de façon précise la population handicapée, constituant par là-même, des difficultés importantes pour repérer et connaître les besoins et les attentes de ce public, et pour prévoir les moyens d'y répondre. Afin de mieux cibler cette population à la recherche d'un emploi, il est intéressant d'apprécier ce que recouvre la notion de handicap. Nous observerons ensuite, d'une part, l'évolution de la demande d'emploi handicapée et ses particularités par rapport à la demande d'emploi « tous publics », et d'autre part, les caractéristiques des demandeurs d'emploi handicapés inscrits à l'ANPE, comparées à celles du public accueilli à l'EPSR dans le but d'en déterminer les spécificités.

⁴⁰ Tel qu'est mentionné l'objet des Maisons Communes de l'Emploi et de la Formation à l'article 3-1 du Contrat de Plan Etat-Région adopté le 20 mars 2000.

⁴¹ La troisième M.C.E.F. est implantée à Gaillac (Ouest du Tarn), l'A.I.P.T.H. est associée au projet mais ne fait pas partie des structures permanentes (présence sous forme de permanences hebdomadaires depuis l'ouverture en juillet 2003).

⁴² Les sept structures présentes au sein de la M.C.E.F. de Castres sont l'ANPE, l'A.F.P.A., l'Antenne Régionale Formation pour l'Emploi du Conseil Régional, le C.I.B.C., le C.I.O., la Mission Locale pour l'Emploi des Jeunes et CAP EMPLOI.

⁴³ Le fonctionnement des M.C.E.F. est précisé dans un cahier des charges annexé à la charte.

⁴⁴ Forums, rencontres, journées d'information, expositions, ateliers, réunions

⁴⁵ Un espace d'accueil et d'information comportant un centre de ressources, à disposition du public, et des salles de réunion

1.3.1 Quelques éléments de définition du handicap

1) L'apparition du terme « handicap »

Le mot « handicap » n'apparaît en France qu'au XXème siècle. Son étymologie est anglaise et désigne un « désavantage quelconque ». Un handicap peut être physique, sensoriel ou mental et son origine peut être congénitale, accidentelle ou acquise par la maladie. Le terme est employé dans le domaine législatif au début des années 1970 et se substitue à ceux « d'inadapté, infirme, invalide et mutilé » dans la loi d'orientation du 30 juin 1975. Pour autant, la loi ne définit pas le handicap. Au sens du droit, est handicapé, celui qui bénéficie d'une prestation réservée aux personnes dans le cadre de la loi. En fait, la notion de handicap recouvre des situations très différentes, et varie selon les lieux et les époques. La population considérée comme handicapée, varie donc selon ces mêmes critères.

2) Les différentes approches de la notion de handicap

Nous prendrons référence sur les travaux de Jean-François RAVAUD⁴⁶ qui a étudié l'évolution des modèles conceptuels du handicap. Il distingue deux modèles : le modèle « individuel » et le modèle « social ».

Le modèle « individuel » : du modèle « médical curatif » au modèle « réadaptatif »

Au début de l'ère moderne, il y eut d'abord comme modèle individuel le modèle « médical curatif » s'appuyant sur la Classification Internationale des Maladies (C.I.M.) née à la fin du XIXème siècle. Il permettait de poser un diagnostic et de guérir la pathologie à une époque où les maladies étaient essentiellement d'origines infectieuses. Mais, il ne permettait pas de rendre compte des séquelles restantes et on ne connaissait pas l'étiologie de la maladie. Après la seconde guerre mondiale, on observe un recul des maladies infectieuses grâce à la découverte des antibiotiques et un développement des maladies chroniques, des accidents et des autres maladies. Ces éléments se combinent à un autre, d'ordre démographique : l'allongement de l'espérance de vie qui amène à un vieillissement de la population. Il apparaît alors nécessaire de saisir les conséquences des maladies ou accidents et ce, à distance de la phase aiguë.

C'est ainsi qu'en 1980, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS)⁴⁷, à partir des travaux réalisés par Philip WOOD, clarifie la notion de handicap en faisant adopter une « Classification internationale des handicaps » dite CIH1. Pour la première fois, le concept du handicap est défini dans sa globalité, c'est-à-dire d'un point de vue médical,

⁴⁶ M. Jean-François RAVAUD, Directeur de Recherche, INSERM, Centre d'Etudes et de Recherche sur les maladies (CERMES), Paris a écrit : *Modèle individuel, modèle médical, modèle social : la question du sujet*. Handicap – revue de sciences humaines et sociales, 1999, 81 : 64-75.

⁴⁷ Organisation Mondiale de la Santé (OMS), Classification internationale des handicaps : déficiences, incapacités et désavantages, Paris, CTNERHI-INSERM, 1988.

médico-social, et social. La nouvelle nomenclature définit trois niveaux d'analyse du handicap : la déficience qui correspond à l'aspect lésionnel du handicap, l'incapacité qui est la conséquence fonctionnelle de la déficience et le désavantage qui résulte des deux composantes précédentes, et qui correspond à l'aspect situationnel du handicap.

Mais, depuis sa sortie, ce modèle se trouve largement critiqué en raison de l'absence des facteurs environnementaux, et les termes utilisés, ont une connotation trop négative. La CIH1 ne permet donc pas d'engager la réflexion, au sujet des changements sociaux nécessaires à l'intégration des personnes en situation de handicap, dans la société. C'est ainsi qu'est apparue la nécessité de prendre en compte le modèle « social ».

Le modèle « social » : une revendication du mouvement handicapé

Le modèle « social » est né de la mobilisation des associations de personnes en situation de handicap, dans les années 1980. Il « repose sur l'écoute des personnes ayant une déficience, et vise à intégrer leur expérience personnelle du handicap dans les concepts, théories et modèles ». A l'inverse du modèle individuel qui se concentre sur la maladie, le modèle social se concentre sur « l'environnement physique et les barrières socialement construites comme l'exclusion, l'inaccessibilité, les préjugés et la discrimination ». On refuse la « théorie de la tragédie personnelle » et on développe l'idée de la « théorie de l'oppression sociale ». Autrement dit, dans le modèle social, c'est plus la société qui fait obstacle à la participation sociale et à la pleine citoyenneté des personnes concernées, que les individus eux-mêmes. À ce propos, François BLOCH LAINE a dit « c'est autant la société qui est inadaptée que la personne qui soit inadaptée à la société ».

La Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé (C.I.F.) : un compromis entre les deux modèles

Le projet de révision de la CIH1 a débuté en 1993, suite à la recommandation de l'Organisation des Nations Unies, concernant « les règles pour l'égalisation des chances des handicapés ». Le processus de révision s'est conclu par l'adoption en mai 2001, par l'OMS, d'une nouvelle « Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé - CIF⁴⁸ » dite aussi « CIH2 ».

La CIF peut être qualifiée de tentative de compromis entre les différentes approches. « La CIF définit les composantes de la santé et de certains éléments du bien-être relatifs à la santé (comme l'éducation ou le travail). Les domaines couverts par la CIF peuvent donc être désignés par les termes de domaines de santé et domaines liés à la santé. Ces domaines peuvent être décrits en prenant comme perspective l'organisme, la personne en tant qu'individu ou la personne en tant qu'être social, selon deux listes de base : les structures et fonctions organiques ; les activités et la participation⁴⁹ ».

⁴⁸ Guide Néret 2004, Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé (C.I.F.), 2004

⁴⁹ Introduction page 1 de la Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé. CIF

La CIF est susceptible de s'appliquer au fonctionnement humain dans sa totalité, puisqu'elle se rapporte à toutes les fonctions organiques, aux activités de la personne et à sa participation au sein de la société, d'une manière générale. C'est une évolution importante, qui pose la question suivante : est-il possible de classer l'humain de façon universelle ? La France a émis un avis réservé, concernant les principes ayant présidé à sa construction et à son opérationnalité concrète. En effet, l'activité et la participation sont des paramètres subjectifs, reposant en partie, sur l'observation et l'évaluation d'individus par d'autres individus. Dès lors, la place réservée aux incertitudes, doit occuper un espace suffisamment large, pour éviter de commettre des erreurs de jugement, pouvant être préjudiciables aux personnes en situation de handicap.

3) Le modèle retenu par les COTOREP

Depuis 1993, le guide barème⁵⁰ adopté par les CDES et les COTOREP, pour évaluer le handicap des demandeurs, découle de la CIH1. Cette classification, constitue une avancée importante, et marque le passage du modèle «médical curatif » au modèle « réadaptatif », permettant de distinguer la maladie (domaine médical) de ses conséquences (domaine du handicap). Elle permet d'améliorer la connaissance et l'ampleur du phénomène du handicap, de préciser les objectifs des différents professionnels du secteur, et de donner une assise solide à la politique sociale française, largement basée sur la notion de la « compensation du handicap ».

1.3.2 Les personnes en situation de handicap à la recherche d'un emploi

1) Depuis 2001, une progression importante des personnes reconnues travailleurs handicapés

La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé a été attribuée à 1400 personnes en 2002⁵¹. Parmi elles, 762 personnes en sont devenues nouvellement titulaires (total des premières demandes). Le volume constaté en 2002 est en baisse de 8,5%, par rapport à 2001. Toutefois, le nombre de reconnaissances attribuées se maintient à un niveau jamais atteint sur la période 1995-2000. Il variait à ce moment là de 969 à 1175 décisions suivant les années (voir annexe 1⁵²). D'après les statistiques de la DARES⁵³, Il évolue nettement à la hausse sur la période 2000-2002 (+24,33%) alors qu'il ne progresse en moyenne, que de 4% dans la région, et de 8% au plan national.

En 2002, 13% des personnes ont obtenu une reconnaissance en catégorie A, 68% en catégorie B, et 19% une en catégorie C. Toujours en 2002, 735 décisions d'orientation et

⁵⁰ En application du décret 93-1216 du 4 novembre 1993 fixant le guide barème des CDES et des COTOREP

⁵¹ Données 2003 non disponibles au 30 juin 2004

⁵² Voir annexe 1 : tableaux de l'activité de la COTOREP du Tarn

⁵³ La DARES édite tous les ans un rapport d'activité des COTOREP

de reclassement professionnel ont été prononcées par la COTOREP, soit un volume en baisse, par rapport à 2001 de -136 décisions. Pour les seules décisions d'orientation en milieu ordinaire, 74 % étaient en réponse à une première demande (285 sur un total de 386). Dans leur quasi totalité, elles ont donné lieu à des recherches directes d'emploi, avec ou non appui de l'EPSR. Par ailleurs, la COTOREP a prononcé 68 orientations professionnelles vers la formation (60 en 2001), et 281 orientations professionnelles vers le milieu protégé (329 en 2001), retrouvant le volume observé en 2000.

- 2) Entre 2001 et 2003, la demande d'emploi des travailleurs handicapés progresse plus vite que la demande d'emploi tous publics

Au 31 décembre 2003, le département du Tarn recensait 1627 demandeurs d'emploi travailleurs handicapés – bénéficiaires de la loi de 1987 – immédiatement disponibles (annexe 2⁵⁴), soit 193 personnes de plus que fin 2001. La DEFM TH⁵⁵ progresse plus fortement que la demande d'emploi « Tous Publics » : +13% contre +5%. Cette hausse est comparable à celle, observée au plan national (+14%) et de 3 points supérieure à celle, observée dans la région (+10%). À l'inverse, le Tarn se singularise des autres départements, par la part que représente les personnes en situation de handicap, dans la demande d'emploi totale : plus d'une personne sur douze à la recherche d'un emploi, est une personne en situation de handicap, soit 8,56% des demandeurs d'emploi (7,94% en 2001) contre 7,82% en moyenne dans la région et 6,40% en moyenne en France.

Près de 60% des personnes sont inscrites sur la liste des demandeurs d'emploi en catégorie 1 (DEFM1 TH: 949 sur 1627), elles recherchent un emploi à durée indéterminée à temps plein, et représentent 6,91% de l'ensemble des demandeurs d'emploi de cette catégorie (6,39% au niveau régional et 5,25% au plan national). Un peu plus de 37% (DEFM2 TH : 610 sur 1627) recherchent un emploi à durée indéterminée à temps partiel, soit 16,64% de l'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits en catégorie 2 (15,43% au niveau régional et 14,04% au plan national). Cette catégorie d'inscrits, continue de croître dans la même proportion, sur tout le territoire (de +14% en France et sur la région à +16% dans le département) alors qu'elle diminue pour l'ensemble des demandeurs d'emploi (-5% dans le Tarn et -1% en moyenne sur le territoire). Enfin, moins de 5% des demandeurs d'emploi handicapés (DEFM3 TH: 68 personnes) recherchent un emploi à durée déterminée ou saisonnier, soit 4,24% de l'ensemble des demandeurs d'emploi de la catégorie 3 (4,68% au niveau régional et 4,71% au plan national).

⁵⁴ Voir annexe 2 : évolution 2001-2003 de la demande d'emploi en fin de mois travailleur handicapé et tous publics dans le Tarn, en Midi-Pyrénées et en France

⁵⁵ Demande d'Emploi Fin de Mois Travailleur Handicapé

3) Un recul très marqué du nombre de personnes accompagnées par l'EPSR

D'après le dernier rapport d'activité de l'EPSR, 838 dossiers individuels sont actifs⁵⁶ au 31 décembre 2003, soit un volume équivalent à l'année précédente (843 dossiers individuels actifs au 31 décembre 2002), mais en baisse de 18% par rapport à 2000⁵⁷. Un demandeur d'emploi handicapé sur deux, est accompagné dans sa recherche d'emploi, par l'EPSR (838 sur un total de 1627 demandeurs d'emploi handicapés), mais c'était un peu plus de 70% des inscrits handicapés en 2000⁵⁸.

En moyenne, chaque chargé d'insertion, assure aujourd'hui, le suivi de 121 personnes contre 195 en 2000, soit une différence de 74 dossiers entre 2000 et 2003. Cette importante diminution du ratio « nombre de dossiers individuels actifs / nombre de chargés d'insertion », s'explique par un recentrage de l'activité de la structure, autour d'un volume plus limité de personnes, afin d'accentuer l'individualisation des suivis. S'inscrivant dans le cadre du programme PAP/ND⁵⁹, l'individualisation des suivis a été rendue possible, par la conjonction de deux éléments, que sont, la baisse des nouveaux dossiers ouverts⁶⁰ dans l'année (643 en 2000, 631 en 2001, 526 en 2002 et 616 en 2003) et, parallèlement, l'augmentation de 31% des moyens dédiés à l'accompagnement du public. Grâce à l'affectation de 80% des moyens supplémentaires conjoncturels, octroyés pour la mise en œuvre du PAP/ND (au total 2,1 ETP), les effectifs des personnels d'insertion (structurels+conjoncturels), sont passés progressivement, de 5,25 ETP en 2000 à 6,4 ETP en 2001 et à 6,9 ETP depuis 2002.

1.3.3 Une étude comparative du public accueilli à l'EPSR avec l'ensemble des demandeurs d'emploi handicapés ou non inscrits à l'ANPE (Annexe 3⁶¹)

1) Les caractéristiques de la demande d'emploi handicapée

Un comparatif des caractéristiques des demandeurs d'emploi travailleurs handicapés, avec les autres demandeurs d'emploi, met en évidence des différences, à plusieurs niveaux. D'abord, la proportion des hommes (67%) est plus importante dans la DEFM TH, que dans la demande d'emploi tous publics, où il y a autant de femmes que d'hommes. Il y a quatre fois moins de jeunes de moins de 26 ans, dans la DEFM TH que dans la DEFM totale (6% contre 24%). Et, à l'inverse, près d'un quart des chômeurs handicapés ont plus

⁵⁶ Dossiers individuels actifs : ce sont les personnes accueillies dans l'année ou lors des exercices précédents à la recherche d'un emploi au 31 décembre de l'année. La structure doit avoir effectuée au moins une intervention (prestation ou prescription) au cours de l'année pour que le dossier puisse être considéré comme actif.

⁵⁷ 1025 dossiers individuels actifs au 31 décembre 2000

⁵⁸ 1025 sur un total de 1434 demandeurs d'emploi handicapés

⁵⁹ Voir page 17

⁶⁰ Nouveaux dossiers ouverts : il s'agit de dossiers créés dans l'année après accueil des personnes et qui relèvent effectivement du champ d'intervention de l'organisme (ce qui exclut les réorientations).

⁶¹ Voir annexe 3: Caractéristiques des nouvelles personnes prises en charge par l'EPSR dans l'année 2000 et 2003 (nouveaux dossiers ouverts) comparées à la demande d'emploi fin de mois catégorie 1 des travailleurs handicapés et de l'ensemble des demandeurs d'emploi

de 50 ans, contre 14%, pour l'ensemble des demandeurs d'emploi. Ensuite, seulement 17% des personnes en situation de handicap ont un niveau scolaire supérieur ou égal au baccalauréat, alors que 37% de l'ensemble des demandeurs d'emploi, sont dans ce cas. Enfin, il y a 9 points d'écart entre le chômage de longue durée des travailleurs handicapés (41% sont inscrits depuis plus d'un an), et celui de l'ensemble des demandeurs d'emploi (32% sont inscrits depuis plus d'un an).

2) Les particularités du public accueilli à l'EPSR

L'analyse des nouveaux accueils en 2003, révèle peu de changements notables par rapport à l'année précédente, faisant toujours apparaître une population majoritairement masculine (57% d'hommes) et relativement âgée (d'un âge moyen de 43 ans) avec toutefois, quelques évolutions, par rapport aux années, précédant la mise en œuvre du programme PAP/ND (année 2001).

La « féminisation » du public accueilli est perceptible depuis 2000, la part des femmes passant progressivement de 36% en 2000 à 43% en 2003.

Depuis quelques années, nous assistons à un vieillissement de la population accueillie. Nous retrouvons là, les éléments observés au sein de la population des demandeurs d'emploi handicapés. En 2003, une personne sur cinq avait plus de 50 ans, soit environ 4 points de plus qu'en 2000, et le nombre de jeunes suivis, ne représente plus que 7% des nouveaux accueils, contre 9% trois ans auparavant .

Un peu plus de trois personnes accueillies sur quatre, présente un handicap moteur ou une maladie invalidante. La part des autres handicaps (sensoriel, mental, handicaps associés) a peu évolué (+ ou – 1 point) et oscille de 6 à 8% des effectifs accueillis. La répartition par handicap n'évolue pratiquement pas, d'une année sur l'autre.

Par contre, la structure par type de bénéficiaires, présente quelques changements entre 2000 et 2003. Environ 9% des personnes, sont reconnues en catégorie A, contre 13% en 2000, la grande majorité relève de la catégorie B (75% en 2003 contre 65% en 2000), et environ 8% de la catégorie C comme en 2000. Environ 5% des personnes, sont en attente d'une reconnaissance COTOREP et 3% font partie de la catégorie « autres bénéficiaires de la loi ». Cette structure n'est pas tout à fait comparable à celle observée au sein des demandeurs d'emploi handicapés, où la part des handicaps légers, est plus importante (10% de catégorie A) et à l'inverse, la part des handicaps lourds l'est moins (6% de catégorie C).

Seules, 14,5% des personnes accueillies, ont un niveau de formation, équivalent ou supérieur au baccalauréat. La proportion de personnes peu ou pas diplômées est sans grands changements, depuis plusieurs années (84% en 2000 et 85,5% en 2003). Cette répartition est à peu près semblable, à celle qui est observée, au sein des statistiques des

demandeurs d'emploi handicapés (17% ont un niveau de formation bac ou plus, et 83% un niveau inférieur).

Le public accueilli, relativement âgé et d'un niveau de formation peu élevé, présente une durée d'inactivité par rapport à l'emploi, encore plus longue, que celle observée pour les demandeurs d'emploi handicapés et tous les autres : la moitié des nouvelles personnes prises en charge en 2003 (51%), n'a pas eu un emploi depuis plus d'un an, contre 41% pour les DETH, et 32% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.

3) Conclusion de la première partie: la question de l'adaptation du dispositif au regard de l'évolution du public

De manière globale, nous constatons, sur les dernières années, une augmentation constante du nombre de personnes en situation de handicap, à la recherche d'emploi, tant du point de vue des statistiques de la COTOREP que de l'ANPE. Ces données témoignent d'un phénomène structurel.

Outre le handicap, ces personnes présentent des difficultés plus importantes que les autres demandeurs d'emploi, en raison d'un niveau scolaire plus faible, d'une durée d'inactivité plus longue et d'un âge plus avancé.

Les caractéristiques du public accueilli à l'EPSR, sont en de nombreux points, similaires à la typologie de la demande d'emploi handicapée, à l'exception de handicaps plus importants et de durées d'inactivité encore plus longues.

Nous nous trouvons confrontés, à un public en difficulté accrue, face à l'emploi. Cette situation, a des effets sur le nombre de placements réalisés par la structure qui est en baisse, d'environ 20%, sur les deux dernières années. Ce constat pose la question de l'employabilité du public accueilli, et des moyens à mettre en œuvre, pour faciliter son retour à l'emploi.

Cela nous amène à rechercher les causes, qui peuvent être à l'origine de cet éloignement de l'emploi, et à analyser notre offre de service.

La prise en compte des freins à l'emploi, par l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi handicapés, constituera l'axe de recherche de la deuxième partie.

A partir de ces éléments, nous proposerons les réponses possibles à apporter, en interne et en lien avec nos partenaires, pour nous adapter à la demande des personnes accueillies à l'EPSR.

2 ANALYSE D'UNE PRISE EN COMPTE PARTIELLE DES BESOINS DES BENEFICIAIRES ET REPONSES POSSIBLES

Avant de rechercher les solutions possibles pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, nous nous attacherons à rechercher les causes principales qui constituent des obstacles à satisfaire cet objectif.

2.1 ATOUTS ET FAIBLESSES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'action de l'EPSR s'inscrit sur un territoire dans un contexte social et économique en évolution. Il apparaît important, de comprendre les atouts et les difficultés, relatifs à l'emploi des personnes en situation de handicap qu'il présente. Dans cet objectif, il est nécessaire, de dresser le bilan de l'application de la loi du 10 juillet 1987, et des politiques d'aide à l'emploi mises en œuvre. Mais, au-delà de ces aspects d'ordre économique, nous nous intéresserons également, aux différentes représentations sociales du handicap.

2.1.1 L'application de la loi du 10 juillet 1987 : un bilan mitigé

La loi du 10 juillet 1987 a mis en place une obligation d'emploi des travailleurs handicapés et assimilés, pour tous les établissements de 20 salariés et plus, du secteur privé et du secteur public, dans la proportion de 6 % de leurs effectifs assujettis.

1) Un rappel des différentes modalités du respect de l'obligation d'emploi

Pour s'acquitter de son obligation d'emploi, un établissement a le choix, entre l'emploi direct de travailleurs, le recours à la sous-traitance au profit du milieu protégé (ateliers protégés et centres d'aide par le travail) à hauteur de 50 % de son obligation, le versement d'une contribution à l'Agefiph ou la conclusion d'un accord, en faveur de l'emploi de travailleurs handicapés, au niveau de l'entreprise ou du groupe, avec les partenaires sociaux, accord qui doit être validé par l'administration. La loi de 1987 a prévu des majorations dans la comptabilisation de ces travailleurs, pour tenir compte des plus ou moins grandes difficultés d'insertion. C'est ainsi, qu'un salarié handicapé peut être compté jusqu'à 5,5 « unités bénéficiaires » selon la gravité de son handicap et son âge. Les contributions versées à l'Agefiph, ainsi que les contrats de sous-traitance, font également l'objet d'une évaluation sous forme d'unités bénéficiaires. Ce sont ces trois modalités, unités personnes physiques, unités de sous-traitance, unités de contribution à l'Agefiph, dont le montant rapporté à l'assiette d'assujettissement, détermine le taux d'application de la loi.

Toutefois, les entreprises sont dispensées de l'obligation d'emploi de salariés handicapés, pendant les trois ans qui suivent leur création, ou leur franchissement du seuil de 20 salariés. De même, les établissements de 20 salariés et plus, peuvent déduire de leur

effectif, certains emplois, requérant des conditions d'aptitudes particulières, notamment certains emplois du bâtiment et des travaux publics, des transports et des services marchands.

2) Le contexte économique du Tarn : quelques éléments de comparaison avec Midi-Pyrénées et la France

Selon l'Insee, l'activité 2003 en France, comme dans la zone euro, ralentit en moyenne annuelle, pour la troisième année consécutive. La croissance économique s'est établie sur la dernière année à +0,5%⁶², son niveau le plus bas depuis la récession de 1993, après une progression de 1,2% en 2002 et de 2,1% en 2001. Le chômage a augmenté de 0,8 point en 2003, soit environ 230 000 chômeurs de plus, que fin 2002. Cette progression touche toutes les catégories de la population. Mais, passés 50 ans, retrouver un emploi, reste très difficile : cette population ne représente que 6% des salariés embauchés dans l'année, contre 14% des chômeurs. Nous rappelons ici, que 24% des chômeurs handicapés ont plus de 50 ans. Le contexte économique influe donc, directement et défavorablement, sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

D'après les premiers résultats de l'Unédic (données provisoires), l'emploi salarié dans le secteur marchand a diminué de 0,3% pour la première fois depuis dix ans : 48 700 pertes nettes d'emplois ont été enregistrées en 2003. Au niveau sectoriel, la légère progression au sein de la construction (+0,9%) et du tertiaire (+0,3%) ne compense pas la forte contraction des effectifs dans l'industrie (-2,4%) : -100 000 emplois en un an .

Si, comme dans le reste du pays, l'activité économique de la région s'est sensiblement ralentie, l'emploi salarié continue de croître en 2003 : +1,5%. Ce rythme d'évolution positionne la région, en troisième position, dans l'hexagone. Néanmoins, il décroît chaque année depuis 2001 : +2,7% en 2002 contre +4% en 2001. De plus, sur le plan démographique et économique, la région Midi-Pyrénées présente un déséquilibre. Le département de la Haute-Garonne, avec l'agglomération toulousaine, concentre 41% de la population régionale et un pourcentage équivalent d'établissements employeurs.

Avec 343 402 habitants⁶³ et plus de 9000 entreprises, le Tarn est le deuxième département de la région. Il se compose de trois bassins d'emploi : Albi-Carmaux (Tarn Nord) limitrophe de l'Aveyron, Castres-Mazamet (Tarn Sud) limitrophe de l'Aude et de l'Hérault et Graulhet-Gaillac (Tarn Ouest) limitrophe de la Haute-Garonne et du Tarn et Garonne. Les offres d'emploi enregistrées en 2003 sont en diminution de 7,9% à l'ANPE⁶⁴ et de 24,3% à l'EPSR⁶⁵. Environ 60% de ces offres sont des emplois qualifiés, et

⁶² taux d'évolution du produit intérieur brut

⁶³ Selon le recensement de la population en mars 1999 effectué par l'Insee

⁶⁴ 11 181 en 2003 contre 12 145 en 2002

⁶⁵ 84 en 2003 contre 111 en 2002

40% des emplois d'ouvriers ou d'employés non qualifiés.

Dans ce contexte général, l'évolution de l'emploi salarié dans le département observe la même tendance, que dans le reste du pays. Il enregistre une légère hausse de 0,4% en 2003 (soit un gain de 270 emplois) alors qu'il avait augmenté de +1,2% en 2002 et de +2,5% en 2001. L'évolution est légèrement supérieure à la moyenne française (différence de 0,7point) mais près de quatre fois moins importante que celle de la région (différence de 1,1 points). En 2002, c'étaient les effectifs des entreprises de moins de 20 salariés, non assujettis à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, qui progressaient plus vite (+2%) que ceux de plus de 20 (+0,5%). Il y avait alors 653 entreprises privées de plus de 20 salariés, soit 10 de moins par rapport à 2001. Elles représentaient 7% des entreprises toutes tailles confondues (8992 établissements au total) et employaient 33 851 salariés sur un total de 70 942 salariés.

3) La réponse des employeurs à l'obligation d'emploi : plus du quart n'emploie pas de travailleur handicapé

Les dernières données⁶⁶ disponibles dans le département, relatives à l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap, datent de 2001. A ce moment là, environ 60% des entreprises privées de plus de 20 salariés (387 sur un total de 663) étaient assujetties à l'obligation d'emploi. Le taux d'emploi des travailleurs handicapés atteignait 4,9%, soit un niveau quasiment stable par rapport à 2000, de 0,4 point de plus qu'au plan régional et de 0,9 point de plus qu'au plan national, où il stagne à 4% depuis 1995. Ce taux d'emploi est intéressant à connaître, dans la mesure où il montre que les objectifs de la loi de 1987 n'étaient pas encore atteints, plus de dix sept ans après la promulgation de la loi : il manquait un peu plus de 300 « unités bénéficiaires » pour atteindre le taux de 6% de salariés handicapés dans le département. Ils ne l'étaient pas non plus, dans le secteur public, le taux d'emploi au plan national s'établissant à 3,06% dans la fonction publique d'Etat, à 4,5% dans la fonction publique territoriale, et à 5,43% dans la fonction publique hospitalière.

Environ 40% des employeurs assujettis dans le Tarn, 157 sur 387 ont répondu totalement ou partiellement à l'obligation d'emploi, par le versement d'une contribution volontaire à l'Agefiph, soit un volume en sensible recul par rapport à l'exercice 2000 (173 sur 399) et d'une proportion inférieure de 12 points, à celle calculée au niveau de la région. Parmi ceux-là, plus d'un sur deux (101 établissements) n'employaient aucun travailleur handicapé. En d'autres termes, cela représente plus du quart des établissements assujettis (101 sur 387). Au niveau Midi-Pyrénées, cette proportion s'élève à 30,4%.

⁶⁶ Source : Centre de Ressources Régional pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées, géré par le CREAL Midi-Pyrénées

La base de données issues des déclarations d'emploi, fait apparaître 988 bénéficiaires de la loi de 1987, salariés dans les établissements assujettis. Plus de 38% sont des personnes âgées de plus de 50 ans et leur nombre a augmenté de +6% sur le dernier exercice (+11% pour la région). Les nombreux départs, dans les prochaines années, consécutifs au vieillissement de la population salariée handicapée, s'ils ne sont pas remplacés, pourraient avoir, pour conséquence, la baisse du taux d'emploi. Dans le cadre de sa mission d'information et de sensibilisation des entreprises, l'EPSR doit prendre en compte de tels éléments.

2.1.2 La place des travailleurs handicapés dans les politiques de l'emploi

Outre l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, et la politique générale de l'emploi, des politiques spécifiques ont été mises en œuvre, à l'égard des personnes en situation de handicap, pour favoriser au maximum, leur insertion en milieu ordinaire de travail. L'essentiel de l'intervention de l'Etat, s'effectue, par la mobilisation des mesures de droit commun, avec la création d'une discrimination positive en leur faveur.

Dans le Tarn, le Service Public de l'Emploi (SPE) a retenu depuis la loi de lutte contre les exclusions⁶⁷, les travailleurs handicapés comme public prioritaire de la politique d'insertion. L'inscription des demandeurs d'emploi handicapés dans ces politiques, est bien souvent analysée, au regard de la part de cette population, parmi l'ensemble des bénéficiaires pouvant y prétendre, et du volume des actions mises en œuvre. Ce qui nous intéresse de mesurer ici, repose sur les répercussions de ces ajustements et la priorité accordée aux personnes en situation de handicap, dans le département.

1) La formation professionnelle : un problème de financement des accès individuels à la formation

Pour tout salarié ou futur salarié, la formation est un élément clé de son insertion professionnelle, d'autant plus que l'évolution des métiers et des technologies contraint chacun à négocier ses compétences, plusieurs fois au cours de sa vie professionnelle.

Pour les travailleurs handicapés, la formation est un élément encore plus déterminant, dans la mesure où la très grande majorité d'entre eux, est obligée de se reclasser à la suite d'une rupture du parcours professionnel (accident de la vie, accident du travail, maladie invalidante, etc). Dans certains cas, la formation peut se dérouler, après notification de la COTOREP, dans des établissements spécialisés pour personnes en situation de handicap : les Centres de Rééducation Professionnelle (CRP). Mais, en l'absence de ce type de centre dans le département, et du peu de mobilité des travailleurs handicapés, la grande majorité des personnes accèdent à la formation, par l'intermédiaire

⁶⁷ Loi d'orientation n° 98-657 du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions

des dispositifs de droit commun, tels que les stages d'insertion et de formation à l'emploi, financés par l'Etat ou les stages financés par le Conseil Régional. Au même titre que l'ANPE, l'EPSR est habilitée à prescrire ces actions, en faveur des personnes en situation de handicap.

Les Stages d'Insertion et de Formation à l'Emploi (S.I.F.E.)

Ce sont des stages de formation, individuels ou collectifs, réservés aux demandeurs d'emploi âgés de plus de 26 ans. Leur objectif, est de favoriser la réinsertion professionnelle des chômeurs connaissant des difficultés d'accès à l'emploi, par une prise en compte individualisée de leurs besoins en formation, avec l'emploi pour but. La durée des formations peut varier de 40 à 1200 heures, incluant une période obligatoire en entreprise. En 2003, près de 16% des stagiaires⁶⁸ avaient une reconnaissance travailleur handicapé (48 sur un total de 301 entrées⁶⁹). Mais, en raison d'une diminution constante des enveloppes financières, le nombre total d'entrées sur ce type d'actions, enregistre une baisse de 40% sur les six dernières années (502 entrées en 1997 contre 301 en 2003). Par ce fait, on constate qu'il y a de moins en moins de personnes en situation de handicap qui accèdent à la formation grâce à ce dispositif : -30% entre 2001 et 2003.

Les Stages financés par la région

Le Conseil Régional, dispose depuis 1993, de la compétence de droit commun en matière de formation professionnelle. Il organise et finance un volume important d'actions qui sont ouvertes aux travailleurs handicapés, tant sur le programme de « préparation à l'emploi » que le programme « pré-qualification et qualification ». En 2003, moins de 6% des stagiaires⁷⁰ avaient une reconnaissance travailleur handicapé (59 sur un total de 1029). Le taux d'accès des personnes en situation de handicap à ces formations, est, par conséquent, moins élevé que la part qu'ils représentent parmi les demandeurs d'emploi (8,56%).

De façon globale, l'analyse des dispositifs Etat et Région, montre que l'accès à la formation reste peu élevé, si l'on rappelle que les travailleurs handicapés sont généralement, moins qualifiés et présentent des difficultés accrues d'accès à l'emploi. Nous aurions pu faire ce même constat, à partir des formations financées et/ou rémunérées par l'Assédic⁷¹, ou bien mises en place par l'AFPA.

⁶⁸ Rémunérés par l'Etat

⁶⁹ Source CNASEA

⁷⁰ Rémunérés par l'Etat

⁷¹ Depuis la mise en place de la nouvelle convention d'assurance chômage (juillet 2001), l'Assédic peut intervenir dans le financement des formations des demandeurs d'emploi indemnisés au titre de l'allocation d'Aide au Retour à l'Emploi (ARE)

Les principales raisons de cette situation, repérées par l'EPSR, proviennent principalement :

- des difficultés que les organismes ont à s'adapter à la demande des personnes : prise en compte du handicap, aménagement des contenus et des horaires des formations ;
- du type d'actions financées : les possibilités de financement sont prioritairement orientées vers les formations préparant aux «métiers porteurs », tels que les métiers du bâtiment, de l'hôtellerie et de la restauration, des transports ou bien encore des services d'aide aux personnes. Autant d'emplois, qui ne correspondent pas à la majorité des demandes d'emploi des personnes, compte tenu de leur handicap ;
- des modalités d'intervention de l'Agefiph, qui exige un cofinancement (Etat, Région, Assédic, etc) pour participer à la prise en charge des coûts pédagogiques des formations.

Dans un objectif d'une meilleure prise en compte des besoins de formation des personnes en situation de handicap, nous avons fait part de ces difficultés, auprès de l'Agefiph, du PDITH et de la Commission départementale d'accès à la formation de la Région.

2) Les aides à l'emploi : des possibilités d'accès en forte diminution

Comme pour les stages d'insertion et de formation à l'emploi, les travailleurs handicapés font partie des publics prioritaires, éligibles aux mesures d'aide à l'emploi, telles que les Contrats Emploi Solidarité (CES), les Contrats Emploi Consolidé (CEC) et les Contrats Initiative Emploi (CIE).

Les Contrats Emploi Solidarité

Conclus avec des collectivités locales, des associations ou des établissements publics, les CES constituent une première étape, dans le but de favoriser l'insertion ou la réinsertion dans la vie active de personnes éloignées de l'emploi. Ils permettent, dans les structures cocontractantes de satisfaire des besoins collectifs. Il s'agit d'un contrat de travail à mi-temps, d'une durée déterminée de 3 à 12 mois, éventuellement renouvelable, dans la limite de 24 mois, pour les personnes connaissant encore des difficultés d'insertion. La mesure est accordée après consultation de l'ANPE ou de l'EPSR et sur décision de la DDTEFP.

En 2003, 210 contrats CES ont été conclus avec des travailleurs handicapés, soit 15% des contrats (13% en 2002). Sur ce nombre, la part des personnes accompagnées par l'EPSR représente 67% des CES conclus en faveur des travailleurs handicapés (140 sur un total de 210). Mais, le nombre total de CES est en forte diminution par rapport aux années précédentes, passant de 2306 contrats en 2001 à 1386 en 2003 (-40%).

Les Contrats Emploi Consolidé

C'est une autre possibilité d'obtenir une insertion durable. Leur objectif est de favoriser l'embauche, pour les collectivités locales, les associations et les établissements publics, des personnes qui ne peuvent trouver un emploi ou bénéficier d'une formation à l'issue d'un contrat emploi solidarité. Il s'agit d'un contrat de travail à temps partiel, ou à temps plein, à durée déterminée (36 mois au maximum) ou indéterminée. Les CEC sont accordés sur les mêmes modalités que les CES, c'est-à-dire, après consultation de l'ANPE ou de l'EPSR et sur décision de la DDTEFP.

En 2003, 200 travailleurs handicapés ont bénéficié d'un CEC sur un total de 1239 contrats, soit une proportion de 16% (stable par rapport à 2002). La part des personnes accompagnées par l'EPSR par rapport au total des entrées travailleurs handicapés est de 68% (142 CEC sur un total de 200). Comme pour les CES, l'enveloppe totale des CEC enregistre une baisse sensible de 16% sur deux ans, passant de 1477 contrats en 2001 à 1239 en 2003.

Les Contrats Initiative Emploi

Le but est de favoriser la réinsertion professionnelle, dans le secteur marchand des personnes durablement exclues du travail, ou pouvant rencontrer de grandes difficultés. Il s'agit d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou déterminée d'au moins 1 an et de 2 ans au plus, à temps plein ou à temps partiel, au minimum de 17 heures 30 hebdomadaires. L'EPSR peut proposer la mesure, mais sa gestion incombe à l'ANPE.

Cette mesure, bien qu'en diminution de 20% entre 2001 et 2003, bénéficie très largement aux travailleurs handicapés, puisque plus du quart des conventions, ont été signées en leur faveur en 2003 : 133 sur un total de 508 CIE. Sur les 133 CIE, conclus en faveur des travailleurs handicapés, 71% des bénéficiaires de la mesure étaient suivies par l'EPSR, soit 91 personnes.

3) Une évaluation des instruments de la politique de l'emploi

Des études récentes de la DARES⁷², analysent et évaluent les instruments de la politique de l'emploi en terme d'accès à l'emploi des sortants des dispositifs SIFE, CES, CEC, CIE et contrats en alternance. Selon cet organisme, « suivre une formation annonce toujours un parcours professionnel plus favorable » : ceux qui en bénéficient se retrouvent plus souvent en emploi classique qu'en emploi aidé, et moins nombreux au chômage. De même, concernant les contrats aidés, certains résultats portant sur « l'efficacité » du dispositif CIE, qui présente une forte présence de travailleurs handicapés, méritent d'être présentés.

⁷² « Les bénéficiaires des politiques de l'emploi: des parcours sensibles aux mouvements conjoncturels de l'économie », DARES, Première informations premières synthèses, décembre 2002, n°52.3 et « la formation améliore le retour à l'emploi des bénéficiaires d'un contrat aidé », DARES, Premières synthèses, octobre 2003, n°44.1 et 44.2

L'étude montre que le CIE constitue un « tremplin rapide vers l'emploi stable »: 71% des anciens bénéficiaires n'ont pas connu de période de chômage durant la période témoin (de deux ans après leur sortie du dispositif) et 90% ont accédé à un emploi, moins d'un mois, après le CIE. Au total, la grande majorité des anciens bénéficiaires ont un emploi non aidé et à durée indéterminée.

Ces résultats ont vraisemblablement eu un impact, puisque le gouvernement vient de décider dans ses orientations générales en matière de politique de l'emploi⁷³ de donner un nouveau souffle aux dispositifs de « traitement social » du chômage.

En 2003, sur les 620 placements réalisés par l'EPSR, un peu plus de 62% des contrats (386) bénéficiaient d'une aide publique⁷⁴. Compte tenu de ces éléments, la diminution du nombre de contrats aidés affecte directement les résultats de placements de la structure. Les possibilités d'entrées sur ces mesures, sont déterminées en fonction de l'enveloppe « globalisée », attribuée au département, et des objectifs que se fixe le Service Public de l'Emploi (SPE). En 2004, le SPE vient de limiter l'accès aux dispositifs CES et CEC, aux demandeurs d'emploi handicapés qui doivent être inscrits depuis plus d'un an. L'EPSR ne participe pas à cette instance mais sera associée à ses travaux dès la fin 2004. A cette occasion, nous devons convaincre nos partenaires, pour que les personnes en situation de handicap aient un meilleur accès à ces mesures.

Pour autant, l'engagement de salariés handicapés n'est pas uniquement fonction de la politique de l'emploi, c'est ce que nous allons aborder maintenant.

2.1.3 Handicaps et représentations : des formes diverses à prendre en considération

L'EPSR accueille une population très diverse, notamment du point de vue du handicap et de l'âge. L'accompagnement vers l'emploi doit tenir compte de cette diversité, et nous amène à nous intéresser aux différentes représentations sociales du handicap.

1) Les discriminations à l'embauche : qu'en est-il ?

Les résultats d'un sondage demandé par l'Agefiph et l'Adapt en novembre 2003, montrent que 91% des salariés, seraient prêts, à parrainer un collègue handicapé récemment recruté, et que 86% d'entre eux, affirment ne pas faire de différence entre un collègue en situation de handicap et un valide. Mais, il reste néanmoins beaucoup à faire, pour que les idées se traduisent concrètement dans les comportements, si l'on se réfère aux résultats d'une opération⁷⁵ de « testing », qui révèle à quel point, les personnes en

⁷³ Annonce par le gouvernement du nouveau plan pour l'emploi et de cohésion sociale lors du conseil des ministres du 13 juillet 2004.

⁷⁴ CES, CEC, CIE et autres mesures telles que les contrats en alternance et les emplois protégés en milieu ordinaire

⁷⁵ « Discriminations à l'embauche : handicapés et maghrébins, les premières victimes », Entreprises et Carrières n°719-du 1^{er} au 7 juin 2004, pp 4 – 5

situation de handicap subissent des discriminations à l'embauche. Réalisée entre avril et mai 2004, l'opération consista, en réponse à 258 offres d'emploi, à l'envoi de 1800 CV de sept candidats types contenant des informations plus ou moins discriminantes sur le sexe, l'origine ethnique, l'âge, ..., ou le handicap. Le candidat handicapé est celui qui a reçu le moins de réponses positives : 15 fois moins que le profil de référence qui se différencie du candidat handicapé, par le seul fait qu'il ne comportait pas la mention COTOREP. À compétences égales, et pour un même poste de travail, le choix des employeurs se porte donc prioritairement sur une personne valide. Quelles sont donc les raisons qui poussent à une telle discrimination ?

2) Les représentations sociales du handicap qu'ont les employeurs

Fin 2003, la Chargée des relations entreprises et une stagiaire de l'EPSR, ont interrogé⁷⁶ une trentaine d'employeurs, sur leurs représentations du handicap, afin de définir, ce en quoi, ces représentations freinent la mise à l'emploi de personnes en situation de handicap. Nous avons constaté, qu'une majorité d'employeurs considéraient les personnes en situation de handicap, comme moins rentables (les termes « d'incapacités » ou de « capacités diminuées » revenant régulièrement) et des salariés pas comme les autres, nécessitant des locaux accessibles ou un poste de travail adapté, dans le sens d'un travail qui comporte des tâches « plus faciles ». Enfin, il a été noté une prédominance de clichés, sur le handicap moteur et le handicap mental.

3) Les représentations sociales du handicap qu'ont les personnes

De même, à partir d'une analyse des premiers entretiens avec les personnes que nous accompagnons, Il est frappant de constater, à quel point, les représentations de ces dernières, se conforment à l'image que les employeurs ont d'elles-mêmes. Ainsi, elles se présentent souvent à partir de notions négatives ou en termes de manques, c'est-à-dire comme des personnes ayant des problèmes de santé, étant moins productives et moins autonomes, avec un manque de qualification. Elles recherchent dans la plupart des cas, un emploi « protégé » ou « léger », c'est-à-dire comportant le minimum de contraintes.

En regard des représentations sociales du handicap qu'ont les employeurs et les travailleurs handicapés eux-mêmes, il nous semble nécessaire, de réfléchir à la mise en place d'actions, qui permettent un changement de ces représentations et qui faciliteraient la mise à l'emploi des personnes en situation de handicap.

Après l'analyse de l'environnement externe, nous allons nous intéresser au service que rend l'EPSR.

⁷⁶ Enquête réalisée au cours du 4^e trimestre 2003 par une stagiaire de l'association préparant un BTS en économie sociale et familiale

2.2 DES ECARTS ENTRE LA MISSION ET LE SERVICE RENDU PAR L'EPSR

L'EPSR apporte un soutien actif dans l'accompagnement à la recherche d'emploi des personnes en situation de handicap. Elle intervient dans les différentes étapes du parcours d'insertion professionnelle des personnes : accueil et information, préparation et adaptation à l'emploi, placement et suivi du placement. Au travers de ces différentes phases, il s'agit d'analyser notre offre de services et d'en mesurer son efficacité. Ce travail nous permettra d'établir un diagnostic de la situation actuelle. Ainsi, nous pourrons mieux identifier l'ensemble des problèmes à traiter, et définir les priorités que nous nous donnons.

2.2.1 Les services « offerts » par l'EPSR

Les services et prestations proposés par l'EPSR relèvent, soit du service Cap Emploi pour l'accompagnement à la recherche d'emploi, le placement et le suivi du placement, soit du SAS pour l'accompagnement social, soit des deux services pour l'accueil et l'information.

1) L'accueil et l'information

L'EPSR assure l'accueil et l'information du travailleur handicapé. Elle constitue un lieu de ressources permettant de s'informer sur les droits, les mesures, les prestations et actions favorisant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Cette exigence oblige à une tenue à jour, des informations concernant l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, et la recherche d'informations complémentaires auprès de certains organismes (ANPE, COTOREP, Agefiph, etc).

L'accueil et l'information se déclinent en deux prestations :

- un atelier d'information spécifique travailleur handicapé « faire le point sur les atouts et les difficultés de sa recherche d'emploi », réalisé en lien avec l'ANPE ;
- un ou des entretien(s) individuel(s).

L'atelier d'information spécifique travailleur handicapé

L'atelier s'adresse aux personnes bénéficiaires de la loi du 10 juillet 1987, après leur inscription sur la liste des demandeurs d'emploi, ou aux demandeurs d'emploi venant d'obtenir la reconnaissance travailleur handicapé, et pour lesquels, la COTOREP ne s'est pas prononcée sur l'orientation professionnelle. Il doit permettre à chaque participant, de prendre conscience de ses atouts et/ou de ses difficultés, afin d'envisager les actions à mener, pour améliorer sa recherche d'emploi. Il parcourt les dispositifs d'appui à la recherche et détermine les services à mettre en œuvre. Il contribue au diagnostic partagé des publics, entre l'ANPE et Cap Emploi, prévu dans le cadre de la convention nationale pour la mise en œuvre du PAP/ND, accord qui consiste, à partir de critères partagés, à répartir les publics entre les deux services, et à déterminer la structure de suivi adaptée à

la situation de la personne. Nous n'avons pas voulu que l'atelier pose un diagnostic détaillé de la situation de la personne, celui-ci doit rester de la compétence de l'équipe technique de la COTOREP, ou être réalisé par le conseiller référent, qui prendra en charge l'accompagnement. L'atelier identifie de façon globale, la problématique de la personne, du point de vue de l'orientation, la formation, l'emploi et la situation sociale.

L'entretien individuel

Le dialogue qui s'instaure, entre le personnel de l'EPSR et la personne en situation de handicap, se joue autour de la demande de ce dernier, dans une perspective qui est de construire un projet professionnel individuel, négocié. Le dialogue doit donc permettre, de reformuler la demande dans les termes techniques employés par le service, d'identifier ce que recouvre cette demande, à quel besoin elle se rapporte, d'évaluer le caractère prioritaire ou non de la demande, d'en percevoir tous les aspects, de lui faire correspondre une prestation, de l'orienter vers le bon dispositif interne ou externe.

Le premier accueil de la personne en situation de handicap, entraîne l'ouverture d'un dossier individuel, et la désignation d'un conseiller (chargée d'insertion ou assistante sociale) qui sera le référent du parcours d'insertion de la personne.

2) L'accompagnement à la recherche d'emploi

La préparation et l'adaptation à l'emploi

Les activités de préparation et d'adaptation à l'emploi du travailleur handicapé, sont comprises dans la mission de l'EPSR, dès lors que les objectifs d'emploi sont clairement identifiés. Ces activités, ont pour but, de permettre au travailleur handicapé, de faire émerger, puis de mettre en œuvre, son projet professionnel. Elles peuvent être menées en plusieurs étapes et être réalisées, en relation avec des partenaires spécialisés, afin de rendre autonome la personne, et/ou s'appuyer sur les compétences externes disponibles. Par convention, nous bénéficions d'appuis spécifiques pour l'accompagnement des personnes atteintes par la maladie mentale, un handicap sensoriel ou une souffrance psychologique.

- Le recensement des compétences

Il s'effectue à partir d'une analyse du passé professionnel, du niveau des compétences acquises, du niveau actuel de compétences. Cette phase peut être complétée ou s'appuyer selon les cas, sur une prestation externe de bilan (stage de pré-orientation, bilan professionnel, bilan de compétences) ou toute autre prestation d'orientation.

- Le recensement des aptitudes professionnelles, le choix d'un projet professionnel

Cette phase favorise l'émergence des différentes aptitudes professionnelles du travailleur handicapé et de ses compétences transférables, émergence qui peut être validée par une prestation externe d'évaluation des capacités et des compétences professionnelles,

d'évaluation en milieu de travail, ou toute autre prestation similaire. Elle se conclut, par la négociation et l'élaboration d'un projet professionnel.

- La prise en compte des contre-indications médicales, la détermination des conditions de travail souhaitées ou refusées

La validité du projet professionnel doit être vérifiée en prenant en compte les contraintes, les intérêts, les choix de vie avancés par la personne en situation de handicap et en intégrant les contre-indications médicales. Ce dernier point s'appuie sur la fiche médicale d'aptitude de la COTOREP, ou est mis en œuvre par le biais d'une visite médicale auprès du médecin de main d'œuvre, ou en sollicitant l'avis du médecin COTOREP ou du médecin du travail.

- Le développement des compétences par la formation

Il peut prendre trois formes distinctes : la remobilisation, la remise à niveau (intellectuelle ou professionnelle), la qualification. En matière de formation professionnelle, l'EPSR a un rôle d'information sur l'offre de formation, l'étude et le montage des demandes. L'EPSR privilégie les actions de formation, dans les organismes ouverts à l'ensemble des personnes valides. A cet effet, elle sensibilise ces organismes, à l'accueil des personnes en situation de handicap.

Les résultats de ces 4 étapes sont consignés dans le dossier de l'utilisateur, qui au-delà du curriculum vitae, recense les diplômes, les formations, le projet professionnel, le profil des compétences et les démarches. Ces éléments constituent le socle de la recherche d'emploi.

Le placement et son suivi

Nous pouvons distinguer globalement trois phases : avant le placement, le placement proprement dit, le suivi post-placement.

- Avant le placement

L'EPSR intervient auprès des entreprises dans un rôle d'information, de prospection et de conseil. Elle informe les entreprises sur l'emploi des travailleurs handicapés, les mesures incitatives à leur embauche, et les prestations proposées par le service en matière d'aide au recrutement, en particulier l'existence d'un fichier de candidats potentiels. Elle dispose d'une plaquette d'information destinée aux entreprises. Les informations sont données aux employeurs, principalement lors des visites organisées dans leurs entreprises. Celles-ci favorisent la reconnaissance du terrain et, réciproquement, font découvrir l'EPSR.

La prospection peut prendre deux formes : « ciblée » c'est-à-dire en fonction du profil de la personne accompagnée, et plus rarement « ouverte » car elle présente l'inconvénient de recueillir certaines offres, qui ne pourront être pourvues, faute de candidats aptes.

Le recueil et le travail sur les offres d'emploi prennent des formes diverses : la consultation des offres d'emploi ANPE, les offres relevées dans la presse, celles déposées directement à l'EPSR par les employeurs.

Les chargés d'insertion veillent également, à rendre les travailleurs handicapés autonomes dans leur recherche d'emploi, en leur proposant de participer aux ateliers mis en place par l'ANPE, ou à utiliser les outils mis à disposition, dans les agences locales pour l'emploi ou à l'EPSR. L'objectif de l'ensemble de ces démarches est la mise en relation du bénéficiaire, avec des offres d'emploi adaptées à son profil.

- L'embauche

Dans la majorité des cas, il s'agit d'un soutien technique et administratif à l'entreprise : informations sur les différents types de contrats, aide au montage des dossiers pour les mesures générales (CES, CEC, CIE, contrat en alternance, etc) ou spécifiques d'aide à l'emploi (contrat de rééducation professionnelle chez l'employeur, abattement de salaire, aides Agefiph). Lorsque le placement du travailleur handicapé est effectif, il nécessite un suivi.

- Le suivi des personnes insérées en milieu ordinaire de travail

Le suivi s'exerce particulièrement à l'égard des personnes en contrat à durée déterminée ou à durée indéterminée, au cours de la première année. Son objectif est de favoriser une insertion durable par une évolution vers un contrat de travail stable. L'EPSR s'informe par des contacts avec les personnes et les employeurs, des éventuelles difficultés d'adaptation au poste de travail. Dans ces situations, elle favorise, en liaison avec le médecin du travail, la mise en œuvre, le cas échéant, d'un aménagement du poste de travail et, de façon générale, le recours à tout moyen concourant au maintien dans l'emploi ou dans l'entreprise du salarié handicapé.

La création d'activité

L'action auprès des personnes ayant un projet de création d'entreprise est mis en œuvre en partenariat avec les consultants d'une boutique de gestion.

3) L'accompagnement social

L'accompagnement social fait partie des missions de l'EPSR, dès lors qu'il concourt directement à l'accès à l'emploi. Le Service d'Accompagnement Social (SAS) intervient en complémentarité du service Cap Emploi, dans le but d'établir, d'engager ou de favoriser un parcours professionnel. Il s'agit de prendre en considération l'ensemble de la problématique de la personne. Le SAS s'adresse tout particulièrement, à un public éloigné de l'emploi, ou à des personnes qui, dans leur parcours d'insertion (formation, emploi, etc) nécessitent à un moment donné, un accompagnement plus important afin de résoudre des problèmes annexes à l'emploi (santé, logement, mobilité, illettrisme, problèmes familiaux, gestion du budget, endettement, accès aux droits, autonomie dans les démarches, etc). D'une manière générale, ce sont des personnes en situation de rupture, pour lesquelles toute sollicitation vers une démarche participative pose problème, et qui n'arrivent pas à se projeter et/ou ont perdu leurs repères (sociaux, familiaux,

professionnels). Dès lors que les problématiques annexes à l'emploi sont levées, et que les objectifs d'emploi sont clairement identifiés, le SAS effectue le relais avec Cap Emploi qui concourt directement à l'accès à l'emploi de ces personnes, ou avec l'organisme qui a orienté la personne.

L'accompagnement social est réalisé par une assistante sociale. Elle informe et conseille les personnes sur leurs droits, analyse la situation et propose des solutions adaptées. Elle engage directement les interventions nécessaires à la résolution du problème ou indirectement en lien avec un service social ou un organisme qui a compétence dans le domaine à traiter (CRAM, MSA, COTOREP, Unité territoriale, Centre Communal d'Action Sociale, Centre Médico Psychologique, etc). Les parcours initiés, ont pour objectif, à terme, l'accès à l'emploi en milieu ordinaire, ou un emploi en milieu protégé, ou bien encore une insertion sociale sans dimension professionnelle, en tenant compte des ressources disponibles des personnes (Allocation aux Adultes Handicapés, pré-retraite, engagement de soins, etc). Ils doivent permettre à la personne de se « reconstruire », de retrouver une image positive d'elle-même, et de retrouver ou parvenir à une meilleure autonomie dans ses démarches.

2.2.2 Un état des lieux afin d'identifier les limites de notre intervention

En juin 2003, lors de l'assemblée générale annuelle statuant sur l'activité et les comptes de l'exercice 2002, j'ai fait part aux membres de l'association de la sensible baisse des objectifs de placements, d'une évolution des publics accueillis depuis la mise en place du programme PAP/ND, et j'ai posé la question de l'adaptation du dispositif⁷⁷. En novembre 2003, au regard de la problématique et en accord avec le conseil d'administration, j'ai engagé un travail de réflexion sur notre offre de services, en y associant deux administrateurs et l'ensemble du personnel. Il s'agissait de mettre en évidence les causes, à l'origine des principales difficultés que nous rencontrons, depuis quelques mois. Au cours de trois séances de travail, nous avons repris, point par point, l'offre de services afin d'identifier les limites de notre intervention, en regard de l'évolution du public. Les premiers enseignements ont mis en perspective les manques de notre offre, les difficultés d'articulation et de coordination en interne et en externe, les retentissements de la situation sur le fonctionnement de l'EPSR.

1) Les manques de l'offre actuelle de services

l'EPSR dispose d'une documentation importante, dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle pour se tenir informée, et informer les usagers, sur l'évolution de la réglementation, leurs droits, les actions et dispositifs existants pour favoriser leur

⁷⁷ Voir p 26

insertion. Mais, le manque d'actualisation et de classement la rend inaccessible au public en libre service. De plus, le personnel d'insertion met en avant la dispersion des informations (sur l'environnement économique, le marché de l'emploi local, l'offre de formation et les données relatives à l'obligation d'emploi) et la difficulté d'accès.

De même, il est fait état, de l'absence d'un outil d'évaluation / diagnostic des personnes accueillies et d'une dépendance importante, vis-à-vis de prestataires externes⁷⁸. L'accompagnement d'un public de plus en plus éloigné de l'emploi, nécessite, que l'on puisse mieux repérer en interne, les atouts et les difficultés des personnes, dans l'objectif d'une meilleure captation et évaluation de leurs besoins et attentes. Le personnel exprime également, un besoin de formation sur la connaissance de certains types de handicap (maladie mentale par exemple) et leur retentissement au travail.

Concernant la relation avec les entreprises, les chargés d'insertion regrettent un manque de temps, pour prospecter les employeurs. La double saisie obligatoire des comptes-rendus des entretiens et des actions des personnes suivies sur les applicatifs informatiques de l'ANPE⁷⁹, et de l'EPSR, s'avère très « consommatrice » de temps. Des moyens matériels limités (un seul poste informatique ANPE pour quatre conseillers) posent des contraintes supplémentaires. Nous avons dû mettre en place un emploi du temps d'utilisation de ces postes, ce qui occasionne une rigidité supplémentaire des conditions de travail.

2) Les difficultés d'articulation et de coordination en interne et en externe

En interne

Une meilleure articulation est à rechercher, entre, d'une part, le service Cap Emploi et le SAS, dans le but d'améliorer la cohérence des parcours d'insertion, et, d'autre part, au sein de Cap Emploi, avec les chargés d'insertion et le chargé des relations entreprises, dans le cadre de la prospection et le recueil des offres d'emploi. Lors de l'élaboration du projet de service, les procédures permettant un échange d'informations et le passage de relais n'ont pas été suffisamment précisées sur ces points, et sont aujourd'hui source de dysfonctionnements, voire de situations de conflits interpersonnels. Par ailleurs, la gestion des plannings de rendez-vous, centralisée au secrétariat et non accessible aux autres membres du personnel sans passer par les secrétaires, entraîne des lourdeurs administratives qui nuisent à l'efficacité du service.

En externe

La coordination avec certains prestataires et organismes de formation, apparaît insuffisante, au regard de l'absence de bilans intermédiaires ou de bilans en fin d'actions,

⁷⁸ Organismes de bilan

⁷⁹ Depuis la mise en place du programme PAP/ND

pour satisfaire à l'objectif de cohérence des parcours d'insertion. Nous notons également des difficultés à obtenir une réponse rapide de certains de nos partenaires, lors de prescriptions de certaines mesures pour l'emploi, ainsi que des difficultés pour trouver le financement d'actions de formation, alors que le projet du bénéficiaire a été validé.

Enfin, en vue d'améliorer l'accompagnement des personnes ou de diversifier l'offre d'insertion, des liens sont à renforcer avec plusieurs autres dispositifs : services de médecine du travail, dispositifs de maintien dans l'emploi, centres médico-psychologiques, établissements et services du milieu protégé, établissements et services intervenant dans le domaine de l'insertion par l'activité économique.

3) Les effets du fonctionnement actuel sur le personnel

Le personnel témoigne depuis quelques mois, d'un plus grand nombre de situations conflictuelles avec les usagers. Même s'ils n'avaient pas été exprimés, les premiers signes de la dégradation des rapports, entre les usagers et les professionnels, remonteraient au début de l'année 2002, et seraient liés aux nouvelles orientations des politiques publiques de l'emploi, lesquelles s'inscrivent dans le cadre du programme PAP/ND. Ce programme attribue de nouveaux droits aux demandeurs d'emploi, en termes de droits personnalisés, comme des aides à la formation et à l'emploi, un suivi individualisé et /ou renforcé, mis en œuvre par les services de placement, en fonction de la nature des freins à l'accès à l'emploi des demandeurs. La contrepartie de ces droits s'inscrit dans de nouvelles obligations, qui se matérialisent essentiellement par un renforcement du contrôle de la recherche d'emploi : nécessité est faite de justifier, tout refus de proposition d'emploi ou de participation à une action préconisée par les services de l'emploi, d'actualiser leur dossier tous les six mois sur les actes positifs engagés.

L'agressivité et l'impatience d'une partie du public accueilli, les difficultés opérationnelles en interne et en externe, nous renvoient à nos propres limites d'intervention. Ces différents aspects produisent des tensions au sein du personnel, et un effet de « burn out⁸⁰ ». Depuis 2001, j'ai constaté une augmentation progressive et significative des arrêts de travail de courtes durées (la quasi totalité consista à des arrêts de moins de 30 jours en continu), passant de 35 jours ouvrés en 2000 à 72 en 2001, puis à 183 en 2002 pour atteindre 240 jours en 2003. Le volume de ces arrêts a pratiquement été multiplié par sept, entre 2000 et 2003, il représente aujourd'hui l'équivalent d'un salarié à temps plein sur l'année.

⁸⁰ Terme anglais traduisant un phénomène d'usure

2.2.3 Des éléments d'analyse de la situation

1) L'évolution des publics selon le mode de prescription

Jusqu'en 2001, l'EPSR devait recevoir au titre des nouveaux accueils, en priorité, les personnes orientées par la COTOREP, ce qui représentait environ un tiers des personnes nouvellement accueillies dans l'année. Les deux autres tiers étaient orientés par divers organismes, ANPE et services sociaux principalement, ou bien les personnes se présentaient directement parce qu'elles avaient eu connaissance de l'existence du service. L'EPSR recevait à ce moment-là, en moyenne, 600 à 700 nouvelles personnes tous les ans.

Depuis la mise en place du programme PAP/ND (juillet 2001) et de la convention Cap Emploi, les modalités d'orientation du public vers Cap Emploi ont été redéfinies en accordant une priorité non plus seulement aux personnes orientées par la COTOREP, mais également à celles orientées par l'ANPE. Aujourd'hui, un tiers du public nous arrive toujours sur indication de la COTOREP, et près des deux tiers restants, sur orientation de l'ANPE, suite à l'atelier d'information travailleur handicapé. À la lumière de l'analyse des orientations réalisées suite à cet atelier, trois types de publics se dégagent :

- des personnes proches de l'emploi et en capacité de rechercher de façon relativement autonome un emploi (groupe 1) ;
- des personnes en situation problématique par rapport à l'emploi et ayant besoin d'étapes multiples vers l'emploi, d'une durée longue, d'un accompagnement très soutenu, certes professionnel mais intégrant un appui social (groupe 2);
- entre les deux, des personnes en capacité d'accéder à l'emploi à partir d'étapes de parcours reposant sur une préparation à dominante professionnelle, et donc d'un accompagnement ad hoc (groupe 3).

Dans le cadre des nouvelles dispositions, l'ANPE prend en charge l'accompagnement du public le plus autonome dans sa recherche d'emploi (groupe 1) et l'EPSR, ceux, pour lesquels «le handicap présente une problématique qui nécessite un diagnostic ou un accompagnement spécialisé⁸¹ ». Dans les faits, les personnes suivies par l'EPSR sont plutôt celles pour lesquelles, le handicap et/ou la situation sociale constituent une difficulté d'accès à l'emploi (groupes 2 et 3) c'est-à-dire, les personnes les plus éloignées de l'emploi, ce qui explique la différence des caractéristiques du public constatée entre les deux organismes et relevée dans la problématique⁸².

⁸¹ Tel que défini dans la nouvelle offre de services commune à tous les Cap Emploi, laquelle est annexée à la nouvelle convention d'agrément

⁸² Voir page 26

2) Une étude comparative des résultats de l'activité sur 2000 et 2003

L'étude comparative des résultats, sur les années 2000 et 2003 (c'est-à-dire avant et depuis le PAP/ND), nous permet de mieux comprendre l'incidence de l'évolution du public sur l'activité de la structure (annexe 4⁸³).

Hors accompagnement social, les principales⁸⁴ actions réalisées sont toutes en diminution sensible : actions de préparation et d'adaptation à l'emploi (-15%), offres d'emploi recueillies (-33%), placements (-26%) et suivi du placement (-21%). Plus précisément, les actions d'accompagnement social (+38%) et d'orientation (+53%) progressent, alors que les actions de préparation à la recherche d'emploi (-36%) et de formation (-22%) diminuent. La résultante de toutes ces actions est la baisse du nombre de placements, principalement des contrats CES (-44%), des contrats CEC (-24%) et des CDI (-18%). La plus forte individualisation des parcours d'insertion, grâce à la baisse du nombre de personnes accompagnées (-18%) et le renforcement des moyens humains (+27%), n'ont pas eu les résultats positifs escomptés, puisque le nombre de personnes placées dans l'année enregistre une baisse de l'ordre de 34,5%.

Bien que portant sur des volumes différents, 616 nouvelles personnes ont été accueillies en 2003, et 524 personnes ont trouvé une solution d'emploi, et, bien que les seconds ne constituent pas un sous-ensemble des premiers, plusieurs éléments ressortent du rapport d'activité 2003 :

- les chances d'accéder à l'emploi sont d'autant moins fortes que le handicap est important (maladie mentale et handicaps associés par exemple). Leur poids est plus important parmi les nouveaux accueils (14%) que parmi les personnes placées (9%) ;
- avoir un niveau de formation inférieur au Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) semble pénalisant pour accéder à l'emploi. Tandis que les titulaires d'une formation de niveau inférieur au CAP représentent 27% du public accueilli, ils ne constituent plus que 21,5% des personnes placées ;
- la propension à être placé, est plus favorable aux personnes ayant cessé leur activité depuis moins d'un an. Leur poids est plus important parmi les personnes placées (56%) que parmi les nouveaux accueils (49%), et inversement pour le public inactif depuis plus d'un an : 51% des nouveaux accueils pour 44% des personnes placées.

Ces quelques données témoignent de difficultés accrues de retour à l'emploi des publics accueillis dans le cadre du PAP/ND en regard de la période précédente.

⁸³ Tableau comparatif des résultats de l'activité de EPSR sur les années 2000 et 2003

⁸⁴ En termes de volumes

3) Les raisons de l'inadaptation de l'offre de services

Avant la mise en œuvre du PAP/ND, l'EPSR accueillait un public hétérogène : d'une part, un public avec un potentiel repéré et une motivation à rechercher un emploi, d'autre part, un public avec un potentiel limité ou pas repéré, et une motivation faible ou labile. La mobilisation des prestations, avait un effet positif sur une partie du public qui retrouvait assez rapidement un emploi. Les autres sortaient souvent du dispositif au bout de quelques mois, en raison du classement de leur dossier, pour non réponse à nos sollicitations. Il y avait une valorisation professionnelle de notre travail, puisque nous touchions les « hauts niveaux » et que nous étions sur la demande du sujet.

Depuis l'entrée en application du PAP/ND, la mobilisation des prestations est moins efficace et l'objectif de placements, plus difficile à atteindre. Nous sommes en fait pris dans un système contraire, confrontés à une demande fluctuante des usagers, et à des injonctions fortes du prescripteur, qui ne nous permet plus de lui réorienter la personne, du moins, tant que cette dernière conserve son statut de demandeur d'emploi handicapé ou qu'elle n'en fait pas la demande. Ces éléments vont à l'encontre des représentations du travail que nous avons, à savoir : « nous avons un but si nous avons une demande. Si l'utilisateur ne demande pas, nous ne pouvons pas l'aider ». Notre culture se trouve aujourd'hui questionnée, les éléments tensionnels comme « l'usure » du personnel et les conflits interpersonnels en sont les manifestations visibles.

Notre projet avait été bâti, pour répondre à des objectifs annuels d'accueil et de placements. Jusqu'en 2001, comme le projet s'adressait également aux personnes les moins éloignées de l'emploi, nous n'avions pas de problèmes particuliers pour répondre à la commande. Mais, l'analyse portant sur l'environnement interne et externe, nous amène à constater l'inadaptation de notre offre de services, aux difficultés d'insertion d'une grande partie du public que nous accueillons aujourd'hui. Compte tenu de la diversité de la population accueillie, l'hypothèse de travail que je fais, repose sur la notion d'accompagnement personnalisé, pour mieux prendre en compte, les nouveaux besoins et attentes des personnes.

2.3 LA PRISE EN COMPTE DE NOUVEAUX BESOINS : ELEMENTS DE REFLEXION

Depuis le 1^{er} juillet 2001, l'ANPE met en œuvre le PAP/ND financé par l'Etat et l'Unédic. Dans ce cadre, l'ANPE propose et élabore avec chaque demandeur d'emploi⁸⁵, dès son inscription, un projet d'action personnalisé (PAP).

⁸⁵ Ne sont pas concernées par le PAP : les personnes à partir de 57 ans et demi, ou d'au moins 55 ans si elles justifient de 160 trimestres d'assurance vieillesse, qui sont dispensées à leur demande de recherche d'emploi.

2.3.1 Le concept de l'accompagnement personnalisé

Le PAP repose sur le concept d'accompagnement personnalisé qui consiste à l'élaboration de parcours d'insertion, en fonction des besoins et des attentes des personnes.

1) Une réflexion sur les notions de parcours et d'accompagnement

Qui dit « parcours » dit processus d'insertion inscrit dans une certaine durée. On distingue, en général, deux types de trajectoires vers l'emploi : une trajectoire directe (appui à la recherche d'emploi et à la mise en relation avec des offres d'emploi) et une trajectoire indirecte dite de parcours, donc plus longue et passant par des étapes.

Ce terme de « parcours d'insertion » est donc utilisé pour signifier que la personne n'est pas en mesure d'accéder directement à l'emploi. Son insertion professionnelle nécessite que la personne passe par des étapes bien différenciées, de durées variables, pouvant être les étapes suivantes : acceptation du handicap et du reclassement professionnel, réalisation d'un bilan, entrée dans une ou plusieurs actions de formation. Le parcours d'insertion n'est pas nécessairement linéaire : à l'issue d'une recherche d'emploi dans un domaine professionnel donné qui n'arrive pas à se conclure en terme de signature de contrat de travail, il peut être envisagé de (re)faire un bilan ou une formation. Il nécessite par conséquent, un « suivi ». Mais, parle-t-on de la même chose quand on fait référence à un « suivi du parcours » et à un « accompagnement du parcours » ?

Le suivi du parcours est de type administratif : il consiste à recueillir des informations sur le déroulement du parcours (étapes franchies par la personne, selon quelle durée, avec passage ou non par des prestations, de quelle nature et dans quel organisme). Il permet de produire des informations, dites longitudinales (reconstitution des trajectoires des personnes et éventuellement identification des trajectoires types ou les plus fréquentes) et des informations dites transversales (situation des personnes à un instant t, par exemple au 31 décembre de l'année).

Par opposition au suivi qui est de type administratif, l'accompagnement du parcours, mis en œuvre par l'EPSR, est de nature technique ou pédagogique. Autrement dit, l'intervention du professionnel, que l'on nomme « référent », apporte un double soutien à la personne « prise en charge ». D'une part, un appui technique dans ses démarches, c'est-à-dire une aide à la personne qui lui permette de faire le point sur le déroulement de son parcours, les étapes franchies, les étapes nouvelles à envisager, l'aider à entrer dans une prestation, etc. Et, d'autre part, un soutien psycho-social, c'est-à-dire une aide à la personne qui permette de positiver les expériences réussies ou non, redonner confiance, réassurer, apporter une écoute et des conseils prenant en compte la dimension personnelle et la dimension sociale, au sens des relations de la personne avec son environnement.

Enfin, on préfère parler à l'EPSR, d'accompagnement du parcours d'insertion professionnelle, plutôt que d'opposer l'accompagnement social (relevant du SAS) et l'accompagnement professionnel (relevant de Cap Emploi). L'accompagnement du parcours d'insertion professionnelle signifie que la finalité du parcours est d'abord l'emploi, ce qui n'exclut pas que l'accompagnement mis en œuvre par le chargé d'insertion, puisse prendre en compte les difficultés sociales, dans la mesure où elles constituent des freins à l'emploi. Prendre en compte mais pas nécessairement traiter, car la résolution concrète des difficultés sociales, repose sur le recours à une technicité particulière dont dispose l'assistante sociale.

2) L'accompagnement personnalisé dans les politiques de l'emploi

Le PAP⁸⁶ définit le projet professionnel et les mesures d'accompagnement individualisé qui permettront au demandeur d'emploi de retrouver un emploi, en tenant compte de son degré d'autonomie et du marché du travail. Elaboré en général lors du premier entretien, le PAP est formalisé par un document, signé par le bénéficiaire et l'ANPE. Ce premier PAP ne peut être délégué par l'ANPE à un partenaire co-traitant. Mais, à l'issue de celui-ci ou au cours d'un entretien de suivi, l'ANPE peut confier sa mise en œuvre à un organisme co-traitant, notamment l'EPSR, pour les demandeurs d'emploi handicapés ayant besoin d'un accompagnement spécifique en lien avec le handicap, et/ou la situation sociale de la personne. Dans le département du Tarn, la nécessité de ce type d'accompagnement est déterminée suite à l'atelier d'information spécifique travailleur handicapé⁸⁷. S'il est convenu une prise en charge de l'accompagnement du demandeur par l'EPSR, celle-ci mène les entretiens suivants en fonction de sa propre offre de services. Dès lors, l'EPSR prend la responsabilité de faire la proposition la mieux adaptée à la situation de la personne, de s'assurer de sa mise en œuvre et de son suivi.

Le PAP détermine :

- les types d'emploi correspondant aux qualifications du bénéficiaire dans la profession et la région où il axe en priorité ses recherches ;
- les types d'emploi vers lesquels le bénéficiaire est prêt à se réorienter ;
- les formations nécessaires pour accéder à un emploi conforme au projet ;
- les prestations, de quelque nature qu'elles soient, susceptibles de favoriser le retour à l'emploi.

Le contenu du PAP peut être adapté aussi souvent que nécessaire par l'EPSR, en particulier durant les six premiers mois d'inscription en tant que demandeur d'emploi. A

⁸⁶ Selon la convention Etat-Unédic-ANPE relative à la mise en œuvre du plan d'aide au retour à l'emploi et la convention ANPE-Unédic relative à la mise en œuvre du plan d'aide au retour à l'emploi et du projet d'action personnalisé, consultables sur le site internet : www.assedic.fr

⁸⁷ Voir pp. 36-37

l'issue de ce délai, c'est à dire au sixième mois d'inscription, le PAP fait obligatoirement l'objet d'une actualisation. Un nouvel entretien fait le point sur la situation de recherche d'emploi, et approfondit le diagnostic de départ, voire le révisé. Par la suite, et a minima tous les six mois, l'EPSR accentue ses efforts de reclassement, en effectuant de nouvelles mises au point et en proposant de nouvelles actions, jusqu'au retour à l'emploi du bénéficiaire, dans la limite de la durée d'inscription et du maintien du statut de « bénéficiaire de la loi du 10 juillet 1987 ». C'est en ce sens, que l'accompagnement est dit personnalisé.

3) Les conditions de la personnalisation

La personnalisation des parcours d'insertion dépend de la capacité de l'EPSR à proposer des services différenciés en fonction de la situation et du profil du demandeur d'emploi : en libre accès pour les personnes les plus autonomes, en appui individualisé à leur demande, et dans le cadre d'un accompagnement individualisé et renforcé pour les personnes les plus en difficulté. De la sorte, il s'agit de proposer à chaque demandeur d'emploi en situation de handicap, un itinéraire personnalisé, favorisant son insertion sociale et professionnelle : cela suppose un accueil diagnostic et une analyse de la demande approfondis. Dans cet objectif, l'EPSR doit revoir son offre de services.

2.3.2 La nouvelle convention Cap Emploi : une opportunité

1) Le contenu de la nouvelle convention

Au terme d'une concertation nationale et régionale menée en 2003, l'Etat et l'Agefiph, en lien avec l'ANPE et les organisations nationales représentant les Cap Emploi, viennent de renégocier la nouvelle convention pour la période 2004-2006. Elle a été signée par l'AIPTH le 1^{er} avril 2004, avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2004.

La mission principale d'insertion professionnelle durable en milieu ordinaire de travail a été réaffirmée. Les principaux changements concernent :

- le mode de financement de l'activité par la définition de nouvelles modalités de financement répondant aux principes du respect de l'autonomie et de la responsabilité de gestion des associations gestionnaires : passage au principe de l'enveloppe forfaitisée et pluriannuelle ;
- la participation des services Cap Emploi aux politiques publiques de l'emploi (Service Public de l'Emploi, PDITH, etc) et leur collaboration avec les opérateurs de droit commun ;
- les modalités d'orientation et d'évaluation des besoins des publics (relation COTOREP/ANPE/Cap Emploi) et les principes de répartition des publics entre l'ANPE et Cap Emploi ;

- l'évaluation de l'activité et des résultats qui ne doit plus être appréciée sur les seuls indicateurs que sont le nombre de nouveaux accueils et le nombre de placements réalisés dans l'année.

Enfin, il est mis en place une offre de services commune à toutes les structures labellisées Cap Emploi, construite en deux sous-ensembles : l'offre de services à la personne (annexe 5) ; l'offre de services à l'entreprise (annexe 6).

2) La nouvelle offre de services : comment a-t-elle été élaborée ?

Annexée à la nouvelle convention, la nouvelle offre de services constitue une référence permanente de l'activité des Cap Emploi. Il est indiqué que les missions des Cap Emploi doivent être assurées « dans le cadre du périmètre et des caractéristiques de l'offre de services commune » au plus tard le 31 décembre 2005.

Née d'une volonté commune des organisations représentatives des Cap Emploi et de l'Agefiph, la nouvelle offre a été élaborée au terme d'un chantier spécifique ayant duré deux années (2002 et 2003) et auquel a participé une grande majorité des structures dont l'AIPTH. Huit groupes de travail nationaux avaient été constitués et des réunions régionales d'enrichissement et d'approfondissements entre l'Agefiph et les associations gestionnaires des Cap Emploi ont eu lieu. La mise en place du projet, la coordination, le suivi des travaux et leur validation ont été assurés par un groupe de pilotage national (GPN) présidé par l'Agefiph, et composé de représentants des Cap Emploi et de l'Agefiph. La nouvelle offre de services a été validée en décembre 2003 par le Comité de Pilotage National des Cap Emploi (CPN) composé de la DGEFP, de la DG ANPE et de la DG Agefiph. Malgré une demande maintes fois réitérée auprès du CPN, les représentants des structures n'ont pas été invités à participer à cette instance de validation.

3) La nouvelle offre de services : quelles finalités et quels enjeux ?

L'offre de services poursuit deux finalités : une finalité publique et une finalité interne. Le principal enjeu est la reconnaissance de la spécificité des Cap Emploi dans le champ de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Une finalité publique : Il s'agit de clarifier pour les personnes en situation de handicap, les entreprises et les partenaires de l'insertion des travailleurs handicapés, les services offerts par Cap Emploi à partir de ce qui fait la spécificité du réseau et du référentiel d'activités professionnelles.

Une finalité interne : Il s'agit de mettre à plat le périmètre d'intervention de Cap Emploi, et les conditions à réunir, en vue d'assurer la qualité des services à laquelle s'engage Cap Emploi, en direction des personnes et des entreprises.

Les enjeux : La convention d'agrément Cap Emploi confère une mission de service public aux structures signataires, et induit la nécessité de lisibilité et d'homogénéité de leur action auprès des usagers (entreprises et personnes en situation de handicap) et des

autres partenaires dans les territoires. Selon nous (les EPSR), c'est un enjeu important pour l'identité et la reconnaissance de l'action du réseau Cap Emploi, dans un contexte marqué d'une part, par la mise en œuvre du PAP/ND, qui suggère une complémentarité des offres de services entre les co-traitants (ANPE et Cap Emploi) et, d'autre part, par le positionnement des Cap Emploi dans les politiques territoriales en participant notamment à la démarche de diagnostic local.

2.3.3 Conclusion de la deuxième partie : la décision de redéfinir le projet d'établissement

Le contexte économique moins favorable, et l'éloignement de l'emploi dans lequel se trouvent de plus en plus de personnes accueillies, mettent en évidence les carences du projet collectif sur lequel s'appuyait l'association. Il y a dichotomie entre les services proposés par la structure et les besoins des usagers.

De plus, la future convention Cap Emploi et les axes de progrès possibles qu'offre l'accompagnement personnalisé, nous amènent à privilégier la personnalisation des parcours d'insertion.

Compte tenu de tous ces éléments, il nous appartient de redéfinir notre projet d'établissement pour nous adapter à la nouvelle demande.

Pour Jean-Marie MIRAMON, « on ne peut présider ni diriger une organisation, si performante soit-elle, avec la gestion quotidienne pour seule ambition. Les usagers, les salariés, tous ceux qui sont concernés par l'institution (...) ne peuvent se satisfaire d'une gestion statique. L'institution doit ouvrir des perspectives, tracer des pistes, affirmer des valeurs. Tous ces éléments sont autant de points d'ancrage pour l'avenir, mais aussi de références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes. Le projet, fenêtre sur l'avenir, sert également le présent⁸⁸ ».

En d'autres termes, le projet, instrument opérationnel, ne se contente pas d'exposer des principes et des orientations selon un système cohérent et homogène, mais il définit également des buts, des finalités et des moyens : un projet pour guider l'action.

Outil de pilotage interne, le projet doit nous permettre également de renforcer une identité plus forte, vis-à-vis des usagers et des partenaires extérieurs. Dans cet objectif, il est nécessaire d'associer à ce travail, l'ensemble des acteurs de l'association : administrateurs, personnels, usagers et partenaires.

⁸⁸ Jean-Marie MIRAMON – *Manager le changement dans l'action sociale* - Editions ENSP, Rennes 1996, p 41

3 S'ADAPTER AUX NOUVEAUX BESOINS ET ATTENTES DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP PAR UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE

Si la notion de projet a pris autant d'ampleur ces dernières années, c'est parce que l'ouverture, l'extension, la transformation ou le maintien d'un établissement dépendent de sa capacité de s'adapter et de répondre aux nouvelles exigences de l'environnement.

Le projet est un outil de lisibilité en interne et en externe, d'où la nécessité de répondre d'abord aux deux questions suivantes :

- Quelle est la raison d'être de l'établissement, c'est-à-dire quelle est son utilité sociale ?
- Et comment allons-nous mettre en œuvre cette utilité sociale d'un point de vue méthodologique et organisationnel ?

Ensuite, parce qu'il y a un coût à la mise en place du projet, nous verrons par l'élaboration du plan pluriannuel de financement les aspects financiers.

Enfin, le projet déterminera le processus général d'appréciation des effets du service, en quelque sorte les raisons de son coût.

3.1 UNE NOUVELLE STRATEGIE : POUR UNE MEILLEURE EGALITE DES CHANCES A L'ACCES A L'EMPLOI ET A LA FORMATION

Depuis la loi d'orientation n°75-534 du 30 juin 1975, la politique française de prise en charge du handicap s'inscrit dans le cadre de l'application des principes de la discrimination positive. Cette politique, basée sur la solidarité nationale, consiste à accorder des aides spécifiques pour compenser le handicap, et doit permettre une meilleure intégration dans la société des personnes en situation de handicap. Mais, les discriminations positives en faveur des personnes en situation de handicap, sont parfois dénoncées comme « stigmatisantes » par les personnes elles-mêmes, et comme « discriminantes » à l'égard d'autres publics en difficulté.

En conséquence, on voit apparaître de manière quasi généralisée une volonté de révision de ces dispositifs, avec comme objectif de favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap, en se rapprochant des mesures de droit commun :

- traiter des difficultés d'accès à l'emploi en général ;
- favoriser la mise en place d'actions communes à tous les publics ;
- limiter les phénomènes de dépendance aux dispositifs d'aide sociale ;
- abandonner les effets « stigmatisants » de l'attribution de mesures spécifiques.

C'est ainsi que la plupart des pays européens orientent désormais leurs législations vers des politiques, s'inscrivant dans le cadre de l'application des principes de non

discrimination. En France, le projet de réforme de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 portant sur l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées, dont nous exposerons les grandes lignes à la fin de ce travail, va dans ce sens. Nous assistons à une évolution des conceptions, se traduisant concrètement par l'adoption progressive d'une référence à la lutte contre les discriminations à l'égard des personnes en situation de handicap, et par l'adoption de textes légaux ou réglementaires, visant à interdire toute discrimination, basée sur l'état de santé ou le handicap. Il s'agit d'une régulation par la voie juridique du respect de l'égalité d'accès à l'emploi, applicable à tous, quelle que soit sa condition. Autrement dit, « la demande d'intégration pleine et entière dans la société ordinaire pour des personnes qui ne veulent plus être considérées comme des citoyens de seconde zone⁸⁹ » et qui nous oblige à revoir les modes d'aide et d'accompagnement de l'EPSR au service des bénéficiaires.

3.1.1 Affirmer notre spécificité dans le champ de l'insertion par l'expression d'une nouvelle ambition au service des personnes en situation de handicap et des entreprises

Qu'il remplisse une mission ou qu'il rende un service, l'établissement possède une « utilité sociale » qui fonde son existence. Par conséquent, tout établissement doit pouvoir appréhender et délimiter cette utilité. Cette démarche, impliquant l'ensemble des membres de l'association (administrateurs et salariés), participera à la définition d'une vision partagée et commune. A la différence de sa traduction par une ou deux personnes, cette méthodologie se révèlera plus efficace pour traduire la vision en stratégies opérationnelles dont les acteurs se sentiront « copropriétaires ».

1) Affirmer l'identité de l'établissement en clarifiant notre positionnement

La nouvelle offre de services Cap Emploi, qu'il nous est demandé de mettre en place avant le 31 décembre 2005, constitue le « cœur de métier » de l'EPSR, dans le sens que les services retenus relèvent du « tronc commun » à toutes les équipes, autour d'une fonction d'intermédiation entre la personne en situation de handicap et l'entreprise.

Ce « tronc commun » a, pour finalité, l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail des demandeurs d'emploi handicapés. Il se compose des services d'appuis ponctuels, et/ou d'accompagnement du parcours des travailleurs handicapés et des services opérationnels aux entreprises, en lien avec un travailleur handicapé. Du fait de la non atteinte de l'obligation d'emploi⁹⁰, l'enjeu de la loi du 10 juillet 1987 conduit

⁸⁹ Jean-René LOUBAT, *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris2002, page 13

⁹⁰ voir pp 29-30

aujourd'hui à affirmer la spécificité de Cap Emploi, en l'ancrant de manière tangible auprès des entreprises. Ce pourrait être considéré comme le schéma de base de référence si celui-ci n'était pas en retrait, par rapport à l'approche sociale des personnes. En effet, pour des raisons éthiques et en lien avec les missions originelles, l'EPSR développe également des services de nature sociale dans une logique de prise en charge globale de la personne : de la problématique d'insertion sociale, à la problématique d'insertion professionnelle. De plus, ne positionner l'EPSR que par rapport au schéma de Cap Emploi, présenterait le risque de devenir à court terme, une « ANPE Travailleurs Handicapés », ce qui ne laisserait peu, ou pas de place, à la mise en œuvre de politiques territoriales en lien avec l'Etat et l'ANPE, dans le cas où la valeur ajoutée apportée par le service, n'apparaîtrait pas.

Aussi, un positionnement plus large par rapport aux champs des services possibles doit être envisagé, du fait des caractéristiques des publics accueillis (personnes éloignées de l'emploi, problématiques médico-sociales et motivation inégale selon les personnes) et pour des raisons historiques. Cette approche se défend, au vu des évolutions auxquelles nous assistons depuis quelques années, avec les dispositifs en faveur des personnes en difficulté accrue, face à l'emploi : jeunes et adultes sans qualification, bénéficiaires du revenu minimum d'insertion ou d'autres minima sociaux, travailleurs handicapés. Ces publics doivent être pris en charge dans le cadre d'un conventionnement avec l'ANPE, tels que les conventions de co-traitance (Mission Locale, Cap Emploi, APEC) ou les conventions de partenariat pour l'insertion par l'activité économique.

Cela positionne bien l'EPSR comme un dispositif spécifique de lutte contre les discriminations du marché du travail, en complément de l'action de l'ANPE, qui ne peut apporter les services pointus, exigés par cette action spécifique, sur cette catégorie de public dit « prioritaire » dans le cadre de la politique de l'emploi.

En cohérence avec le projet de l'association gestionnaire et au regard de la nature et de l'ampleur des services apportés aux entreprises et aux personnes, l'identité de l'EPSR peut donc être définie de la manière suivante : un outil d'insertion sociale et professionnelle au service des personnes en situation de handicap, intégrant des services élargis aux entreprises. Cette identité présente l'EPSR comme le spécialiste de l'emploi des travailleurs handicapés, dans le cadre d'une démarche de conseil, s'inscrivant dans une véritable relation de service personnalisé, qu'il convient dès lors de définir.

2) Préciser le cadre de la mission et le cadre de la relation de service

« Le projet d'établissement à vocation sociale représente un engagement, tant vis-à-vis des bénéficiaires auxquels il rend service, que des administrations qui le chargent de

mission⁹¹ ». Une telle affirmation formalise en fait, une différenciation entre le cadre de la mission et le cadre de la relation de service. « La mission vient d'en haut et s'inscrit dans une relation de devoir [...] ; le service s'inscrit dans une relation d'échange, bien souvent contractualisée⁹² ». Autrement dit, « la mission est confiée et constitue un cadre pour l'action alors que le service est une transaction entre un prestataire et un bénéficiaire renvoyant à la réponse à des besoins et des attentes ».

La mission de l'EPSR s'inscrit dans une « commande sociale » définie dans la nouvelle convention Cap Emploi de la manière suivante :

- « l'information, le conseil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap en vue d'une insertion professionnelle durable en milieu ordinaire de travail ;
- l'information et la mobilisation des employeurs sur l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- le conseil et l'appui aux employeurs dans le cadre de projets de recrutement de personnes en situation de handicap ;
- l'information des salariés handicapés et des employeurs sur les opérateurs et les aides mobilisables en matière de maintien dans l'emploi ;
- le suivi du salarié dans l'emploi.

L'ensemble de ces missions concourt exclusivement à l'accès à l'emploi, en milieu ordinaire de travail, des personnes en situation de handicap⁹³ ».

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la mission est jusqu'ici remplie, dans le sens que les objectifs fixés chaque année ont toujours été atteints, que ce soit le nombre de personnes accueillies, ou le nombre d'insertions réalisées.

À l'inverse, concernant la relation de service, notre analyse a mis en évidence un décalage entre le « service déclaré » et le « service rendu » par la structure, notamment au profit des bénéficiaires les plus éloignés de l'emploi. Pour cette partie du public, la réponse apportée apparaît aujourd'hui non satisfaisante, étant source d'une expression de mécontentement de certains usagers, de démobilitation du personnel face à la répétition de ces situations, et à la perte de sens concernant l'utilité du service . Les éléments tirés de cette analyse, nous amènent à approfondir ce que recouvre la notion de relation de service.

Même si, depuis la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, le législateur a retiré les EPSR de la liste des établissements sociaux et médico-sociaux, préférant les rattacher aux cadres de référence des politiques de l'emploi, ces dernières gardent un intérêt particulier à la philosophie des textes qui ont constitué leur

⁹¹ Jean-René LOUBAT, « *Elaborer son projet d'établissement à vocation sociale et médico-sociale* », page 71

⁹² op. cit. 91, page 83

⁹³ Extrait de l'article 2 de la nouvelle convention Cap Emploi précisant les missions du service

fondement. L'article 2 de la nouvelle loi, affirme que « l'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes en situation de handicap et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté et sur la mise à leur disposition de prestations en espèce ou en nature [...] ». De même, la convention Etat-Unédic-ANPE, relative à la mise en œuvre du PARE, affirme dans son article 4, que lors de l'élaboration du projet d'action personnalisé, l'ANPE ou le partenaire co-traitant, « qui est responsable de l'accompagnement individualisé de l'allocataire, convient avec celui-ci, de la nature et du niveau des services les mieux adaptés, en fonction de son degré d'autonomie, en vue de favoriser son retour à l'emploi, et de leur programmation ».

Des termes ou expressions comme « promouvoir », « citoyenneté », « évaluation continue des besoins et des attentes », « mise à leur disposition de prestations » ou bien encore « convient avec celui-ci de la nature et du niveau des services les plus adaptés (...), en vue de favoriser son retour à l'emploi », engagent les structures, qui accompagnent les bénéficiaires, à aménager la mission globale des établissements à chaque individu en fonction de ses potentialités et à proposer des prestations, en lien avec leur projet personnel de vie. Les établissements sont par conséquent, invités à passer d'une logique de structure à une logique de service qui s'exprime grâce à une personnalisation du service rendu. Autrement dit, c'est aux professionnels de s'adapter à la problématique de l'utilisateur, et non l'inverse. Jean-René LOUBAT énonce la même idée, en parlant du passage d'une « logique de réparation » à une « logique de promotion », laquelle consiste à « faire avec une personne telle qu'elle est et non pas telle que l'on voudrait qu'elle soit, il s'agit de développer ce qui peut l'être et non ce qui ne l'a jamais été ». En somme, un nouveau mode de relation s'affirme, se traduisant par l'élaboration d'un projet d'action personnalisé (PAP) avec et pour la personne. La transaction, qui s'opère entre le professionnel et l'utilisateur comme partenaire à part entière, constitue une forme de contractualisation. Elle renvoie en quelque sorte les cocontractants, à la mise en œuvre et au respect des règles afférentes au droit commun des relations de service entre prestataires et bénéficiaires, avec tous les droits et devoirs qui incombent aux parties. Lors de la formation du contrat, il faut qu'il y ait un consentement c'est-à-dire un accord de volonté des parties entre une offre et son acceptation, avoir la capacité de contracter c'est-à-dire que la personne soit capable, au sens juridique du terme, que le contrat ait un objet certain c'est-à-dire la prestation que chacun s'engage à donner, à faire ou ne pas faire et, enfin, qu'il y ait une cause licite c'est-à-dire la raison ou le motif qui amène chacune des parties à contracter. Concernant l'exécution du contrat, l'article 1134 du

Code civil dispose que les conventions légalement formées, tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites, c'est la force obligatoire du contrat. Enfin, en cas d'inexécution du contrat (ou de rupture), il est fait une distinction entre les obligations de moyens et les obligations de résultats incombant à chacune des parties. La question est de savoir, si le projet d'action personnalisé a valeur de contrat ou non ?

3) Assurer une meilleure lisibilité des prestations de services en interne et en externe

Ce nouveau cadre de relations, négocié entre le prestataire et le bénéficiaire, nécessite de définir, au préalable et en toute transparence, les prestations que l'établissement est en mesure de proposer ou de rendre de manière effective. De la même façon, il convient d'indiquer, aux usagers et s'il y a lieu aux prescripteurs, les raisons pour lesquelles nous ne pourrions pas répondre à leur demande, en leur proposant éventuellement une décision de réorientation. En d'autres termes, le recentrage sur la personne entraîne une diversification des prestations, afin qu'une même personne puisse bénéficier du « libre choix des prestations adaptées » à sa situation. A ce propos, la loi n° 2002-02 demande de rechercher le « consentement éclairé » du bénéficiaire, chaque fois que cela est possible.

La personnalisation du service (et donc des prestations) devient la raison d'être essentielle de l'établissement, et doit donc se traduire par une redéfinition du contenu des prestations apportées aux personnes et aux entreprises. Ce travail a été en partie effectué dans le cadre du chantier national, relatif à la nouvelle offre de services.

Constituant le cadre de référence dans lequel nous devons inscrire notre action, cela ne nous dispense pas pour autant à un travail :

- d'adaptation de l'offre en fonction des besoins et aspirations de la population accueillie et des particularités locales ;
- de recensement des méthodes, outils, procédures et partenariats existants, à aménager, à développer ou à créer afin de se doter de modes opératoires répondant aux enjeux de cette nouvelle ambition : une lisibilité des services offerts en interne et en externe, une traçabilité et une garantie du service rendu aux usagers.

Dans ce cadre, nous avons engagé fin 2003 une étude comparative, entre notre offre de services et la nouvelle offre. Ayant pour but premier, une identification des prestations manquantes ou insuffisamment développées au regard de ce qui nous est demandé, ce travail nous a permis de repérer une différence de construction des deux offres.

Notre offre actuelle se présente comme une chaîne de prestations linéaire, basée sur un parcours d'insertion type d'un bénéficiaire, ayant besoin d'un accompagnement social et/ou professionnel : accueil, préparation et adaptation à l'emploi, placement et suivi du placement. Elle est bâtie selon des niveaux de services séquentiels et évolutifs, mis en

œuvre en fonction du niveau d'autonomie des personnes ou de leur plus ou moins grande proximité à l'emploi.

Quant à la nouvelle offre de services Cap Emploi, elle est conçue selon un système modulaire par prestation, c'est-à-dire qu'à l'intérieur d'une prestation on peut distinguer des « sous-services » représentant différents niveaux d'intervention. Par exemple, pour la prestation « appui au recrutement » on distingue des niveaux de services tels que :

- une consultation des offres d'emploi avec assistance d'un conseiller ;
- un conseil et un appui technique à l'élaboration d'un CV ;
- un entraînement aux techniques de recherche d'emploi et à l'entretien d'embauche.

Ces trois types d'intervention correspondent en fait à une implication plus ou moins forte de l'établissement. Ce système modulaire pour chaque prestation, n'est pas nécessairement calé en fonction d'un type de public ou de grandes catégories de besoins (accompagnement à l'élaboration d'un projet, accompagnement à la recherche d'un emploi, accompagnement social, etc), mais davantage lié à des besoins et des attentes différentes, auxquelles le conseiller apportera les réponses qui lui paraissent les plus adaptées. Il s'agit d'une approche centrée sur la personne et sur un processus dynamique de mise en parcours, qui suppose des adaptations personnalisées de l'accompagnement, variables d'un individu à l'autre, et dans le temps, pour une même personne. Certaines personnes, en général les plus autonomes, considèrent que la gestion du parcours relève de leur affaire, et sont plus à la recherche d'informations dans divers domaines. D'autres personnes sont en demande d'un conseil, ou recherchent un service ponctuel : on peut par exemple, être très autonome pour la recherche d'emploi, mais nécessiter une aide plus soutenue, pour clarifier son projet professionnel ou faire le deuil de son ancien métier. Enfin, une partie du public accueilli (importante à l'EPSR) souhaite bénéficier d'un accompagnement régulier tout au long du parcours d'insertion. Dans les faits, l'EPSR est bien aux prises avec ces types de sollicitations diverses, ne serait-ce parce que les personnes arrivent à l'EPSR à des stades différents de leur parcours, qu'elles évoluent et qu'elles peuvent basculer d'un niveau à l'autre, par exemple en fonction d'une montée en autonomie.

Pour aller dans le sens de la personnalisation du service, nous nous appuyerons sur ce modèle de conception modulaire et de l'état des lieux⁹⁴ effectué, pour redéfinir notre offre de services s'adressant aux personnes en situation de handicap et aux entreprises.

⁹⁴ voir page 40

3.1.2 Redéfinir le contenu des services apportés aux personnes et aux entreprises pour une personnalisation des parcours d'insertion

La redéfinition du contenu des services, devra s'attacher à améliorer l'accueil et l'information du public, à mieux évaluer les besoins et les attentes des personnes accueillies, à développer l'information et la sensibilisation des employeurs et des équipes de travail à l'emploi des travailleurs. Elle exige une réorientation des méthodes de travail, puisqu'il s'agit de donner corps à une offre personnalisée « à la carte », reposant sur une grande diversité de prestations.

1) Mettre en place une nouvelle procédure d'accueil et d'information

L'accueil constitue une fonction essentielle des services de l'EPSR, se décomposant en un accueil de premier contact et une fonction étalée dans le temps de l'accompagnement du parcours, c'est-à-dire comme une composante de toutes les autres prestations. Nous ne traiterons pas ici de l'accueil dans toutes ses dimensions (fonction transversale), mais prioritairement du premier accueil, qui constitue une prestation à part entière, visant à faire émerger de façon plus précise, les besoins et les attentes de la personne accueillie.

Faisant suite à l'orientation prononcée par la COTOREP ou par l'ANPE (suite à l'atelier d'information), un premier niveau d'informations est assuré par les agents d'accueil, pour la partie informations générales, sur les missions de l'établissement et sur les modalités d'accueil : présentation de l'établissement avec remise éventuelle de la plaquette, désignation du conseiller référent du bénéficiaire, s'appuyant sur une sectorisation géographique, information sur les permanences d'accueil sur sites et délocalisées, prise de rendez-vous, etc. Puis, le référent (chargée d'insertion ou assistante sociale) prend le relais, pour donner une information à caractère généraliste, ayant essentiellement trait aux questions relatives à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, et pour procéder à l'ouverture du dossier individuel.

Outre la qualité de la réception des bénéficiaires, ce qui fait la spécificité de l'accueil, c'est bien la nature des informations transmises. Or, nous avons noté l'absence de deux éléments essentiels dans notre procédure d'accueil, l'un, porte sur le fonctionnement du service, et l'autre, concerne la nature des prestations offertes. L'un et l'autre de ces éléments, sont peu ou mal connus, de la plupart des usagers, alors que nous avons pris comme engagement de mettre la personne, au cœur du dispositif d'actions.

La question d'un service d'information/documentation en direction du public, aurait pu se poser. Mais, selon nous, ce service n'a pas lieu d'être, pour des raisons qui tiennent à notre choix d'organisation et aux évolutions à venir, concernant la politique française du handicap.

D'une part, l'une des ambitions du projet de l'ensemble des partenaires des Maisons Communes⁹⁵ auxquelles nous sommes associés, est la création d'un centre de ressources commun. Dans ces conditions, il ne serait pas judicieux d'en créer un, dans nos propres locaux. Par contre, il est de notre devoir de faire prendre en compte un volet information sur le handicap, par ce type de structure.

D'autre part, le projet de loi portant sur l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées, prévoit dans chaque département, la mise en place d'une « Maison départementale des personnes handicapées » dont un des objectifs est justement, la création d'un lieu unique d'information.

Par conséquent, et à l'instar des prérogatives prises dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 portant sur la rénovation de l'action sociale et médico-sociale, nous proposons de garantir à la personne accueillie, l'exercice de ses droits (notamment en termes d'informations) par la remise à l'entrée d'un livret d'accueil. Nous devons élaborer ce document qui devra fournir un certain nombre de renseignements utiles aux bénéficiaires sur :

- l'établissement et sa vocation : missions, publics accueillis, couverture territoriale, services offerts, valeurs et principes défendues, etc ;
- son fonctionnement et son organisation : les horaires d'ouverture ; les modes de communication et d'information ; les procédures d'orientation et d'accueil, d'évaluation et d'analyse de la demande, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du projet d'action personnalisé ; les moyens humains et matériels ; les organismes partenaires ; etc.

La remise d'un livret d'accueil à chaque nouveau bénéficiaire, remet en question l'utilité de la plaquette actuellement utilisée. Nous nous proposons de revoir son contenu, en fonction de la nouvelle offre de services et de la concevoir comme outil de communication en direction des partenaires (institutions publiques, organismes d'insertion, organismes de formation, services et établissements sociaux et médico-sociaux, etc). Le coût de sa réalisation est estimée à 600 € les 500 exemplaires.

2) Construire un outil d'évaluation et de diagnostic des besoins et des attentes de la personne accueillie

La prise en compte globale de la situation (sociale et professionnelle) de la personne, avec ses atouts et ses difficultés et la spécificité de son handicap, nous amène à proposer le développement d'une prestation d'évaluation et de diagnostic. La construction d'un outil

⁹⁵ Voir pp. 18-19

de diagnostic complet, au sein du service, nous permettra de mieux évaluer la nature et l'ampleur des prestations à apporter, au regard des besoins et des attentes des bénéficiaires. Par ailleurs, il contribuera à mieux affirmer notre spécificité dans le champ de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, en raison du fait qu'il constituera un élément fort de la valeur ajoutée de l'EPSR par rapport à l'ANPE, en particulier. A propos de cette prestation, nous proposons de parler de « prestation transverse » dans la mesure où elle constitue sans doute, la composante la plus forte de ce que nous avons appelé le « cœur de métier » du service. En effet, ce qui caractérise l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet d'action personnalisé (PAP), c'est qu'il doit pouvoir être adapté en permanence en fonction des particularités et de l'évolution de chaque personne. En d'autres termes, nous avons besoin d'une procédure d'évaluation des besoins et des attentes lors de l'initialisation du service, mais aussi comme « point d'appui » lors des différentes étapes de réactualisation du PAP. Avant de prendre la décision de construire cet outil, nous nous sommes posés la question suivante : quels sont les outils de diagnostic/orientation existants et à même d'identifier les services dont doit bénéficier la personne ?

Une réflexion à partir de quelques exemples d'outils d'analyse des besoins des publics

Les opérateurs d'insertion et de placement spécialisés ont construit trois grands types de grilles d'analyse des besoins des publics.

- Des grilles classiques répertoriant les critères socio-démographiques des bénéficiaires (sexe, âge, durée d'inactivité, catégorie COTOREP, nature et origine du handicap, formation, qualification, etc).

Ce type de repérage, très répandu dans le réseau des structures spécialisées, est la méthode que nous utilisons à l'EPSR du Tarn. Il ne permet pas de caractériser finement les besoins des publics, et encore moins, l'offre de services qui peut leur être proposée. Sa vocation est essentiellement de renseigner le rapport d'activité type des services Cap Emploi.

- Des grilles situant les personnes par rapport à leur employabilité et par rapport à leur plus ou moins grande proximité par rapport à l'emploi (connaissance de soi, connaissance du secteur professionnel, connaissance du marché du travail, maîtrise des méthodes de recherche d'emploi).

Ce type de grille est utilisé lors de l'atelier d'information « faire le point sur les atouts et les difficultés de sa recherche d'emploi » que nous organisons avec l'ANPE, dans le cadre de la démarche de diagnostic partagé⁹⁶. Complétées à partir des réponses des personnes à un questionnaire, d'ailleurs de manière très hétérogène, et de la représentation que nous

⁹⁶ Répartition des publics entre les deux structures

avons du marché du travail, ces grilles permettent de dresser une cartographie du public et de son degré d'éloignement par rapport à l'emploi. Si ces données sont intéressantes à connaître pour déterminer la structure de suivi du bénéficiaire la mieux adaptée (besoin ou non d'un accompagnement spécialisé), elles ne semblent pas formellement se traduire par une offre de services différenciée selon le type de public.

- Des grilles permettant d'identifier avec précision les freins et les difficultés des personnes par rapport à l'insertion sociale et professionnelle

Dans le cadre d'un stage venant en appui de mon mémoire que j'ai effectué à l'EPSR du Tarn et Garonne, j'ai pu me faire une opinion sur la grille d'employabilité développée par deux associations adhérentes à GAGE. Elle renseigne de manière précise toute une série d'items sur le registre comportemental et sur les capacités de la personne : le handicap et la manière dont il est vécu, l'autonomie de la personne, sa capacité à se mobiliser, sa capacité à transférer ses compétences, etc. L'analyse des données permet de caractériser les besoins des publics, notamment sur plusieurs dimensions telles que le besoin de construction d'un projet professionnel, l'appui à l'orientation, la nécessité d'un accompagnement. Cette approche pourrait se traduire théoriquement par la mise en œuvre d'une offre de services différenciée selon les catégories de besoins du public, mais elle présente comme inconvénients d'être complexe à renseigner et à interpréter, de faire apparaître une grande diversité de besoins et de difficultés des publics. En déduire de grandes catégories de besoins est possible, ceux-ci étant cependant rarement traduits d'un point de vue opérationnel en terme d'offres de services. Cette analyse est d'ailleurs partagée par deux chargées d'insertion et un agent d'accueil, qui se sont aussi rendus dans cet établissement pour découvrir la grille.

La disparité des grilles d'analyse des besoins des publics actuellement utilisées par les structures, de même que l'hétérogénéité des critères d'évaluation ou de catégorisation retenus, nous amènent à faire le constat, qu'aucune d'entre elles ne répond vraiment à nos attentes. Notre réflexion se dirige plutôt vers l'élaboration d'un guide d'entretien, pour capter les besoins et les attentes des usagers.

La décision d'élaborer un guide d'entretien

Même si cela peut paraître une évidence, il faut questionner les bénéficiaires pour saisir leurs désirs, leurs atouts et leurs difficultés, sans quoi on présuppose des besoins ou des problématiques. Ce n'est pas un entretien d'investigation, mais un entretien en vue de fournir des réponses aux attentes et aux questionnements du bénéficiaire. Autrement dit, il doit être préparé, et les questions doivent être en lien avec les services que l'établissement est en mesure d'offrir.

Pour ce faire, nous suggérons de construire et d'utiliser un guide d'entretien qui donne des garanties d'égalité de traitement. Les questions seront les mêmes pour toutes les personnes, alors que lorsqu'on est dans l'improvisation, elles sont souvent posées en

fonction des réponses faites. Dans ce cas, on peut très vite avoir affaire à une sorte de « tactique » qui n'a rien de professionnel.

Aussi, il est nécessaire de rappeler l'objet et les conditions de passage de l'entretien : la personne est libre de répondre ou pas, les informations recueillies seront notées et figureront dans le dossier individuel auquel elle a accès, et les conseillers sont soumis à un devoir de discrétion.

Autres avantages de disposer d'un questionnaire, la personne est plus rassurée et le conseiller n'est pas pris en défaut. Cela a même tout lieu d'être vécu comme une marque d'intérêt et de reconnaissance par les personnes.

A l'issue de cet entretien permettant de cerner et hiérarchiser les attentes de l'utilisateur, le travail de tout conseiller est de se servir de ces réponses, de les examiner, de les compléter éventuellement avec des informations extérieures (fiche d'aptitude COTOREP, demande d'emploi ANPE) et d'en faire une analyse, pour ensuite proposer les prestations que le service peut apporter, et celles pour lesquelles, il est nécessaire de faire appel à un service externe (par exemple pour la réalisation d'un bilan de compétences ou le recours à une prestation de soutien psychologique).

Suite à l'analyse, vient le temps de la proposition et de la concertation. Les propositions sont faites en fonction de la demande de la personne, de ses potentialités, des contraintes et des opportunités de l'environnement. Elles sont discutées, puis consignées dans son projet d'action personnalisé. Ainsi, la personne est mise dans une situation de « négociateur », la plaçant face aux conséquences de ses choix, et l'amenant à mieux se rendre compte de ce qu'elle peut, ou ne peut pas faire. Cela change en fait son point de vue, et produit des effets positifs.

Il s'ensuivra la mise en œuvre et le suivi du PAP, son évaluation et son réajustement en fonction de l'évolution des besoins. Un document est par conséquent nécessaire, pour rapporter ces différentes étapes et avoir une lisibilité, une traçabilité et une opposabilité de la démarche.

3) Renforcer l'information et la sensibilisation des employeurs et des équipes de travail à l'emploi des travailleurs handicapés

L'analyse effectuée dans la deuxième partie de ce travail, sur l'emploi des travailleurs handicapés, a mis en évidence, les principaux freins à leur embauche. De manière globale, nous pouvons dire qu'ils sont liés à un environnement économique difficile, à une diminution des aides publiques à l'emploi, à des difficultés d'accès à la formation, à un manque de qualification des personnes, à des représentations sociales du handicap négatives, à la situation des établissements assujettis à l'obligation d'emploi, où un peu plus d'un quart des entreprises n'emploie aucun travailleur handicapé, à un taux d'emploi non atteint, qui stagne, et à une faible connaissance par les entreprises des aides et

dispositifs, en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Dans ce contexte, il semble nécessaire de développer des actions en direction du monde économique. La mise en place d'une offre de services globale en direction des entreprises, et l'affirmation d'une relation suivie, sont à même de favoriser une meilleure connaissance de leurs spécificités et de leurs attentes, et constitueront des facteurs favorables à la décision d'embauche. S'inscrivant dans ce cadre, notre projet consiste à renforcer les démarches de communication, d'information, de sensibilisation et de prospection à partir :

- d'une réorganisation du service (que nous développerons dans la partie suivante) valorisant les opérateurs, leur professionnalisme et leur rôle dans l'objectif d'une meilleure efficacité dans ce domaine en particulier ;
- de la création d'une plaquette d'information présentant notre offre de services aux employeurs, en lieu et place de la plaquette nationale « Cap Emploi » qui a le défaut de ne pas être personnalisée et qui n'a pas été actualisée depuis 1999 ;
- de la mise en place de plans d'actions de prospection avec nos partenaires (ANPE et Union des entreprises du Tarn) ;
- d'une meilleure utilisation du canal de l'intérim, en passant des conventions de partenariat avec les agences ayant signé un accord d'entreprise en faveur de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, et avec les Entreprises d'insertion de Travail Temporaire (EITT).

Le coût de réalisation de la plaquette « offre de service aux entreprises » est estimée à 900 € les 1000 exemplaires.

3.1.3 Développer la professionnalisation du personnel et renforcer le travail en réseau avec nos partenaires

Après avoir présenté notre stratégie pour développer des modes de résolution des situations complexes, et pour être à l'écoute des besoins des usagers, nous abordons maintenant, le mode organisationnel et, en particulier, la stratégie de direction que je souhaite mettre en œuvre pour favoriser l'acceptation du changement. L'approche que j'ai choisie, s'appuie sur le rôle participatif accordé au personnel, laquelle est un moyen de convaincre chaque membre de l'utilité et du but du changement dans un environnement en évolution, de complexité croissante et avec une multiplicité des acteurs. Pour ce faire, l'association peut s'appuyer sur un enseignement et une formation de base de qualité de son personnel.

1) Inscrire l'organisation dans la perspective d'une « entreprise apprenante »

Nous avons vu que nous avons affaire à un problème de motivation du personnel, ce que nous avons appelé le « burn out ». Or, plus les personnels s'useront, plus ils coûteront cher, lorsque l'on sait que les charges de personnel représentent près des trois quarts du budget. Le diplôme est un élément de la qualification, mais il n'est pas tout, on doit pouvoir tenir compte des expériences et du potentiel des professionnels. En d'autres termes, il faut créer des leviers du changement qui rompent avec la logique des diplômes, dont on sait bien qu'elle ne garantit pas forcément un savoir-faire professionnel, sans quoi nous sommes dans un système qui démotive. Il faut par conséquent, amener les acteurs à poser les compétences nécessaires pour effectuer l'activité, et par là, les besoins en formation et les problèmes d'organisation apparaissent. S'engager dans un réel changement en pariant sur le potentiel et la compétence des salariés, est une stratégie, basée sur le principe du « gagnant-gagnant » où les changements sont conçus par ceux qui vont les diffuser. On parle dans ces situations d'« entreprise qualifiante » ou d'« entreprise apprenante ».

« Au cœur de ce concept se trouve l'idée que les organisations, à l'image des individus, apprennent. C'est précisément cette capacité des organisations à apprendre en permanence qui deviendrait leur principal facteur de compétitivité et d'efficacité⁹⁷ ». Autrement dit, il faut comprendre l'organisation comme un lieu de transformation des connaissances en capacités d'action, c'est-à-dire comme une organisation productrice de compétences. Ces compétences sont considérées comme un élément clé de l'avenir des entreprises, et leur développement devient une question stratégique.

Pour Michel PARLIER, «l'apprentissage organisationnel permet, en premier lieu, de penser les interactions entre l'entreprise et son environnement ainsi que le renforcement de la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions du contexte économique. [...] Par la caractérisation, d'abord, du contexte économique avec ce que les économistes appellent le passage du modèle de la standardisation au modèle de variété et à celui de la réactivité [...], c'est-à-dire une transformation de la demande des consommateurs vers une plus grande diversification voire une plus grande personnalisation des produits. Dans ce contexte, la compétitivité repose sur une restructuration de l'entreprise centrée sur le client, c'est-à-dire visant à maîtriser le triptyque coûts-qualité-délais, mais surtout capable de réagir rapidement, d'innover et d'anticiper sur les comportements du client⁹⁸». Ce serait donc en capitalisant sur un apprentissage collectif, qu'une organisation pourrait répondre vite et bien, à des demandes personnalisées.

⁹⁷ Le dossier : Entreprise apprenante, *Actualité de la formation permanente n° 154*, mai-juin 1998, page 25

⁹⁸ Selon Michel PARLIER, Le dossier : Entreprise apprenante, *Actualité de la formation permanente n° 154*, mai-juin 1998, page 26

Par conséquent, le passage à une offre de services personnalisée, reposant sur la qualité, oblige l'EPSR à adopter des modes de management qui donnent aux employés, une plus grande maîtrise de la manière dont ils abordent leur travail, pour leur donner l'occasion d'utiliser et de faire la preuve de leur potentiel, ce qui accroîtra leur motivation. Dans ce cas, le directeur doit se détacher des types de management centralisés basés sur le contrôle et les procédures, et opter pour un management qui privilégie la responsabilisation et l'autonomie, n'ayant pas peur de perdre le pouvoir et par là-même le contrôle de son organisation.

2) Valoriser les ressources humaines : le rôle du directeur

Faire le pari de « l'innovation sociale » c'est-à-dire sur la capacité à renouveler ou à adapter l'offre rapidement, telle est notre ambition. Une telle affirmation n'a de sens, que si des objectifs opérationnels sont clairement définis par le directeur, pour accompagner les changements profonds qui sous-tendent cette stratégie.

C'est pourquoi, j'ai fait le choix, en accord avec la présidente de l'association, d'élaborer le projet en commun avec l'équipe, où chaque membre, doit se considérer comme un partenaire de l'entreprise. La réflexion collective sur le positionnement de l'établissement, vise à faire identifier par les salariés, les dimensions stratégiques inscrites dans l'exercice de leur métier et son évolution, et à développer de nouvelles pratiques à la relation de service.

Ensuite, je propose un investissement dans la formation des personnels, par le développement de la formation continue, mais surtout, par la mise en place de groupes d'analyse des pratiques et de projets, où le contenu du travail devient le contenu de l'apprentissage.

Le plan annuel d'utilisation des fonds de la formation professionnelle

Nous disposons pour le plan de formation d'un budget annuel de 6000 €. Sur la base des besoins répertoriés au cours des entretiens annuels de progrès, j'élaborerai un plan de formation qui donne la priorité au financement d'actions ayant un lien direct avec le projet, c'est-à-dire, mettant l'accent sur le développement de compétences transversales (animer, travailler en équipe, étudier, analyser et traiter une demande, collecter et traiter des données, conduire un entretien, communiquer) et sur des thèmes contribuant à développer la professionnalisation des personnels, par exemple sur la connaissance des retentissements de certains handicaps en situation de travail. Par ailleurs, j'accorderai une attention particulière aux demandes de validation des acquis et de l'expérience, en rendant accessible le dispositif, lequel se présente comme un moyen offert aux salariés de réaliser leur projet personnel. Au retour des formations, des séminaires ou journées d'étude, j'exigerai des participants, que des comptes-rendus soient faits, auprès de

l'ensemble du personnel, pour un partage des connaissances et l'élaboration éventuelle de plans d'actions.

Les groupes d'analyse des pratiques et de projets

L'analyse des pratiques peut être considérée comme un moyen de formation-action amenant les salariés, à partir d'une situation réelle, à comprendre pourquoi ils font telle tâche, comment ils la font, et ce qu'ils mettent en œuvre. La réflexion sur les modes d'actions employées, permet en fait, de redonner du sens à des activités et des règles devenues routinières, de remettre en question des pratiques devenues moins performantes et qu'il convient de « désapprendre », de repérer et de statuer sur la bonne façon de faire, afin de rendre visible et de diffuser les bonnes pratiques. A moyen terme, il pourrait être envisagé, de désigner une personne ressource pour chaque prestation, qui soit force de suggestion.

Il s'agit aussi par ce biais, de développer une culture professionnelle, basée sur l'entraide et la résolution collective des cas rares ou complexes, liés à la situation des usagers : une difficulté rencontrée par un salarié devient un problème à résoudre, collectivement. De la sorte, le personnel participe à l'amélioration de son poste de travail, en proposant des solutions.

Cette forme de travail en équipe, nous permettra également d'améliorer l'organisation et la coordination en interne, qui est un des points faibles de notre fonctionnement actuel. L'élaboration des projets personnalisés, comme le renforcement de la relation entreprise, demandent plus de temps pour leur mise en œuvre. Il est nécessaire de revoir les procédures, le contenu des fiches de fonction des personnels et de formaliser celle du chargé des relations entreprises, pour tenir compte des nouveaux modes opératoires.

D'un point de vue méthodologique, je propose enfin, que nous élaborions les nouveaux outils (livret d'accueil, guide d'entretien, plaquette à l'intention des partenaires, plaquette offre de services en direction des entreprises) et nos plans d'actions, dans le cadre de ces groupes d'analyse des pratiques et de projets, où, en fonction des sujets à traiter, nous pourrions inviter des organismes partenaires à y participer. Un nouveau type de réunion que j'animerai, et dont il faudra déterminer la fréquence, les participants et la durée. Concernant les nouveaux outils, je prévois une phase d'expérimentation sur une période de six mois avant leur généralisation. L'impression du livret d'accueil et du guide d'entretien seront réalisés en interne, à partir des nouveaux photocopieurs numériques qui constituent l'essentiel du programme d'investissement 2004.

La mutualisation des ressources et la capitalisation des expériences

Le projet s'attachera également à renforcer les relations avec nos partenaires, dans l'objectif de faciliter l'accès à l'information et la formation professionnelle des bénéficiaires, de développer ou démultiplier des actions d'insertion répondant aux besoins des personnes accueillies. Notre activité s'inscrit déjà, dans le cadre d'un large

partenariat, en particulier au sein des MCEF, avec lesquelles nous avons tout intérêt à mutualiser des ressources, notamment au travers d'une meilleure utilisation du service de documentation partagé par l'ensemble des structures. Le renforcement du travail en réseau au sein du PDITH et au sein de GAGE, est aussi utile pour acquérir de l'information, échanger et partager des idées et des connaissances. Il permet de bénéficier des expériences des autres, en vue de la mise en œuvre ou de l'adaptation d'outils intéressants. Par le passé, nous avons par exemple, bénéficié durant toute une année du tutorat d'un agent de l'ANPE, qui nous a permis de nous approprier son outil informatique.

3) Améliorer la circulation de l'information

Sur le premier trimestre 2004, avec l'appui d'un administrateur qui est ergonomiste de profession, nous avons lancé une démarche d'analyse de l'activité et des tâches. Ce travail a notamment mis en évidence, que les circuits de l'information ne fonctionnaient pas correctement. L'information utile, est de plus en plus difficile à trouver simplement et rapidement, et les réunions sont essentiellement utilisées pour faire passer de l'information. Près de 20% du temps de travail des personnels administratifs et un peu plus de 13% de celui des personnels d'insertion, sont consacrés au traitement ou à la recherche de l'information. Il est par conséquent nécessaire, de réfléchir à une réorganisation de l'ensemble des systèmes d'informations qui évitent de perdre du temps, facilitent l'accès aux données, et permettent une diffusion de l'information à tous les niveaux, afin d'impliquer et motiver un maximum de collaborateurs sur des objectifs communs. Je proposerai au conseil d'administration, que les investissements matériels 2005 soient prioritairement orientés sur le développement d'un intranet, afin que chaque opérateur puisse trouver l'information utile en ligne : les informations légales et réglementaires dans les domaines de l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, la programmation des actions de formation pour le public, le projet d'établissement, les plannings de l'activité et des personnels, les notes de service et procédures internes, les comptes-rendus des réunions, les tableaux de bords et rapports annuels d'activité, etc. Même s'il sera nécessaire de préciser le contenu et son architecture par une étude approfondie, le budget à prévoir pour ce type d'opération est estimé à environ 14 300 €uros (information prise auprès de notre prestataire du système informatique). Une fois en place, le suivi opérationnel de cet outil pourrait être confié à un agent d'accueil et d'information, en contrat emploi consolidé depuis un an, et pour lequel nous envisageons un contrat à durée indéterminée, au terme des trois ans de contrat (avril 2006).

Les changements profonds qu'induit cette stratégie nécessitent :

- une attitude et un comportement du personnel en accord avec la démarche : dans le travail en équipe, on prend le risque de dévoiler ses propres limites, il faut accepter l'erreur, choisir de partager l'information, ne pas être focalisé sur des questions de pouvoir et faire preuve d'humilité par rapport au savoir ;
- un encadrement de proximité du directeur pour soutenir la démarche, que les actes soient en conformité avec les intentions dans la confiance en l'autre, d'accepter le droit à l'erreur, de reconnaître les compétences et de savoir se donner du temps.

Enfin, en vue de favoriser le dialogue social dans l'établissement, et même si le seuil réglementaire n'a pas encore été atteint (10,60 ETP au 01/07/2004), je proposerai au conseil d'administration, la mise en place d'une instance représentative du personnel avec l'élection de délégués du personnel et l'élaboration d'un règlement intérieur.

La révision du projet d'établissement nécessitera de prévoir l'échéancier et le plan de communication facilitant sa mise en œuvre. Mais, pour pouvoir mettre en place le projet, qui sera soumis à l'approbation du conseil d'administration, il faut être doté des ressources suffisantes, c'est ce que nous allons étudier maintenant.

3.2 LA MISE EN PLACE D'UN PLAN QUINQUENNAL DE FINANCEMENT DU PROJET

À partir d'une analyse financière et de nouvelles modalités de financement, nous verrons comment traduire financièrement le projet dans cette réalité, et quelles seront les évolutions sur les cinq années à venir.

3.2.1 Présentation de la situation financière de l'établissement

Dans le but de comprendre et d'apprécier la situation financière de l'établissement, nous allons procéder au retraitement des bilans comptables des trois dernières années, en un bilan financier (annexe 7⁹⁹), tel qu'il est présenté dans ANADES. A partir de la structure du bilan et du calcul des principaux ratios, nous établirons le diagnostic.

1) La structure du bilan financier

L'examen du bilan financier (tableau ci-dessous) fait apparaître des équilibres financiers qui sont respectés sur la période 2001-2003. La situation financière présente sur les trois ans, des surplus de ressources, au niveau du FRI, du FRE et un EFE, permettant de dégager une trésorerie nette, positive, significative, et en augmentation constante, passant de 194 357,55 € à 232 988,64 €

⁹⁹ Le retraitement des bilans comptables 2001, 2002 et 2003 en bilan financier

| Tableau de synthèse du bilan financier (données extraites des bilans AIPTH) | 2001 | 2002 | 2003 | Variation 2001/2002 | Variation 2002/2003 | Variation 2001/2003 |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Fonds de Roulement d'Investissement (FRI) | 109 442,61 | 139 096,79 | 155 802,88 | +27% | +12% | +42% |
| Fonds de Roulement d'Exploitation (FRE) | 24 663,38 | 12 149,04 | 8 928,16 | -51% | -27% | -64% |
| Fonds de Roulement Net Global (FRNG) | 134 105,99 | 151 245,83 | 164 731,04 | +13% | +9% | +23% |
| Excédent de Financement d'Exploitation (EFE) | 60 251,56 | 48 066,44 | 68 257,60 | -20% | +42% | +13% |
| Trésorerie Nette (TN) | 194 357,55 | 199 312,27 | 232 988,64 | +3% | +17% | +20% |

2) Le calcul des principaux ratios financiers

| Calcul des principaux ratios financiers (à partir des comptes de résultat et des bilans AIPTH) | Année 2001 | Année 2002 | Année 2003 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Endettement (dettes moyen long terme / total ressources stables d'investissement hors amortissements) | 0 % | 0 % | 0 % |
| Vétusté des Immobilisations (dotation aux amortissements / immobilisations brutes amortissables) | 79 % | 85 % | 88 % |
| Rotation Créances d'exploitation (créances inscrites au bilan / total produits d'exploitation comptes 74 subventions) X 365 jours | 16 J | 45 J | 25 J |
| Rotation autres dettes d'exploitation (autres dettes d'exploitation inscrites au bilan / total solde des comptes achats 60+61+62) X 365 jours | 49 J | 116 J | 117 J |
| Rotation Dettes fiscales & sociales (dettes fiscales et sociales inscrites au bilan / total solde des comptes 63+64) X 365 jours | 75 J | 70 J | 59 J |
| Trésorerie en jours d'exploitation (trésorerie nette / total charges d'exploitation) X 365 jours | 160 J | 133 J | 148 J |

3) L'analyse financière

Dans un premier temps, nous analyserons les évolutions du FRI au travers de la politique d'investissement de l'établissement. Puis, nous regarderons le degré de stabilité du FRE, avant d'analyser les variations du cycle d'exploitation. Tous ces commentaires nous permettront de déterminer la nature et le degré de stabilité de la trésorerie, et de connaître les marges de manœuvre dont dispose l'EPSR, pour mener à bien son nouveau projet.

Un FRI positif et en progression constante

Sur la période, le FRI progresse de 42%. L'augmentation est due entre 2001 et 2002 à une progression plus importante des ressources stables d'investissement (+45 853,16 €) par rapport aux besoins d'investissement (+16 199,16 €). Entre 2002 et 2003, la baisse du montant des immobilisations (-48 773,23 €) et des amortissements (-37 329,41 €) s'explique surtout par la sortie d'immobilisations de l'actif immobilisé (essentiellement des travaux effectués dans des locaux que nous n'avons plus, suite au déménagement à la

MCEF de Castres et qu'il convient de sortir physiquement de l'entreprise). Malgré cela, le FRI s'accroît de 12%, en raison de nouvelles acquisitions, générant des amortissements, et d'une augmentation des fonds associatifs. Il n'y a aucun endettement, l'association ayant toujours fait le choix de financer sa politique d'investissement par un financement interne. La vétusté (88%) est forte, mais une grande partie des immobilisations est constituée de matériel et mobilier de bureau en bon état, ne laissant pas entrevoir de programmes importants de renouvellement. Le FRI se situe à un niveau très satisfaisant. Il est appelé à se consolider encore dans les années futures, au rythme des amortissements.

Un FRE positif mais fragile

Constitué uniquement du résultat de l'exercice et d'une petite provision pour charges, le FRE est sujet à de fortes variations d'une année à l'autre. Toutefois, on note des résultats d'exploitation régulièrement excédentaires affectés en n+1 en haut de bilan (FRI) qui préjuge une bonne gestion budgétaire de l'établissement.

Grâce au FRI, le FRNG reste largement positif et s'accroît de 23% entre 2001 et 2003 malgré la diminution de 64% du FRE.

Une gestion du cycle d'exploitation à optimiser

Le cycle d'exploitation est financé sur la période et dégage un fort EFE, en raison d'un niveau de créances plus faible que le niveau des dettes d'exploitation. Le délai de recouvrement des créances à 25 jours en 2003 est très correct, et est dû à une régularité dans le paiement des subventions. A l'inverse, si le délai de paiement des dettes fiscales et sociales à 59 jours apparaît satisfaisant, celui des autres dettes est anormalement élevé (117 jours en 2003 et 119 jours en 2002). Une action est donc à mener, pour retrouver un ratio de paiement des dettes d'exploitation, plus conforme à la normale. Le ramener par exemple à 60 jours, aurait pour conséquence, de diminuer le montant des dettes d'exploitation, de l'ordre de 17 000 € et situerait l'EFE aux environs de 51 000 €.

Une trésorerie largement positive

La trésorerie de l'établissement augmente régulièrement sous l'effet des évolutions constatées : +20% entre 2001 et 2003. Cette trésorerie est stabilisée dans le sens qu'elle provient essentiellement du FRI. Le ratio trésorerie en jours d'exploitation est égal à 148 jours, correspondant à près de cinq mois d'activité, ce qui est très satisfaisant.

En conclusion, la situation financière de l'EPSR est saine, et ne présente pas de risque particulier pour la mise en œuvre du projet.

3.2.2 La stratégie financière mise en œuvre

L'élaboration d'un plan pluriannuel de financement du projet est une garantie de lisibilité et de sécurité, quant à l'avenir de l'établissement et de sa situation financière. Sa construction s'appuiera sur l'analyse financière réalisée, et prendra en compte les

nouvelles modalités de financement de l'activité Cap Emploi, le programme d'investissement et les options choisies pour sa mise en œuvre.

1) La prise en compte des nouvelles modalités de financement de l'activité Cap Emploi

L'article 11 de la nouvelle convention Cap Emploi précise en ces termes les modalités de financement du service, à partir de l'année 2004 : « l'association gestionnaire est pleinement autonome et responsable de la gestion du Cap emploi et de l'utilisation de la subvention qui lui est allouée pour assurer des missions qui lui sont confiées. En conséquence, elle assume l'ensemble des aléas liés à ses décisions sauf cas de force majeure, extérieur à sa gestion, mettant en péril la poursuite du service. Le CPR détermine la subvention forfaitaire pour la réalisation des missions et des objectifs fixés au Cap emploi. Cette subvention et les objectifs afférents sont notifiés au Président de l'Association gestionnaire du Cap emploi par l'Agefiph, avant le 31 décembre de l'année qui précède le(s) année(s) concernée(s) ».

Les principes et les modalités de calcul de cette subvention forfaitaire sont précisés à l'annexe 4 de la convention. Correspondant au financement nécessaire à l'activité structurelle du Cap emploi, pour l'obtenir, il convient de multiplier le nombre de demandeurs d'emploi handicapés catégories 1 à 5 du département (source ANPE juin 2003) par 201 €, ce qui donnerait dans notre cas, une subvention d'un montant de 377 000 € pour 2004. Ce forfait de base est pondéré par des critères (situation économique, données géographiques, dynamisme territorial, poids de la DEFMT-H, ...) liés aux spécificités du territoire qui peuvent le diminuer ou l'augmenter, si des circonstances particulières rendent l'exercice de la mission plus simple ou plus compliqué que dans la moyenne des situations. Selon nos projections, ces critères ne devraient pas avoir d'incidence sur le calcul de notre subvention.

Enfin, conformément à une disposition de l'article 11 de la convention, un audit comptable et financier de chaque Cap emploi a été réalisé sur pièces en juin 2004. Il vise à tenir compte dans la détermination de la subvention de l'incidence des obligations légales, notamment celles relatives à la convention collective, et à déterminer la nature et le montant des éventuelles provisions légales à prévoir. Au 31 août 2004, nous n'avons pas reçu le résultat de cet audit.

2) Le programme d'investissement

L'évolution du projet d'établissement nécessite de nouvelles acquisitions et des investissements de renouvellement, pour un montant total de 55 000 €. Les immobilisations sont prévues pour une mise en service au début de chaque année et amorties, selon le mode linéaire. Les durées d'amortissement retenues sont fixées à 3 ans, compte tenu qu'il s'agit pour l'essentiel, de matériels informatiques, dont la

technologie évolue rapidement. Le programme sera financé en totalité sur les fonds propres de l'association, compte tenu de la situation financière évoquée précédemment.

Les nouvelles acquisitions représentent un total de 28 000 € et se décomposent comme suit : achat en 2004 de 2 photocopieurs numériques pour les sites d'Albi et de Castres avec options agrafage, fax et télécopie pour un montant de 13 700 € et en 2005 étude et mise en place d'un intranet pour un montant de 14 300 €

Les investissements de renouvellement, chiffrés pour un montant de 27 000 € sur la période 2004-2008, concernent le remplacement inévitable d'équipements usés (matériel informatique essentiellement) et se décomposent : 10 000 € en 2004 ; 2 000 € en 2005 ; 5 000 € par an de 2006 à 2008.

3) Les autres options du plan de financement

Au vu des nouvelles modalités de financement relatives à l'autonomie de gestion et de l'analyse financière faisant apparaître une relative fragilité du FRE, le conseil d'administration préparatoire à l'arrêté des comptes 2003 a retenu ma proposition de constituer une réserve de compensation, en vue des éventuels déficits à venir qui ne seront pas repris. Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale ordinaire du 28 mai 2004 a décidé d'affecter l'excédent 2003 d'un montant de 1 839,39 €, à cette réserve en n+1, ce qui consolidera le FRE.

Le plan de financement devra également tenir compte d'une amélioration du délai de paiement des dettes d'exploitation autres que les dettes fiscales et sociales en le ramenant à 60 jours par rapport aux délais 2003, correspondant à une diminution de la dette de 17 000 €. Hormis cette information, les autres éléments composant le cycle d'exploitation seront neutralisés par rapport à l'exercice 2003, puisque le projet ne prévoit pas de modification dans le tableau du personnel, ni d'effet « volume-prix » significatif.

Enfin, le financement des plaquettes d'information en direction des partenaires et des entreprises, sera réalisé en 2005. Le coût total est estimé à 1 500 €, la charge sera répartie sur deux exercices : 750 € en 2005 et 750 € en 2006.

3.2.3 L'élaboration du plan de financement

Comme pour l'analyse financière, nous nous appuyerons sur la méthode proposée par l'ANADES pour procéder à l'élaboration du plan quinquennal de financement pour la période 2004-2008.

- 1) La mise en place de tableaux intermédiaires concernant les acquisitions et les amortissements (voir annexe 8 constituée)
- 2) Le plan pluriannuel de financement (voir annexe 9 constituée)
- 3) L'impact du projet sur le bilan financier et le budget

Le plan pluriannuel de financement nous assure que l'équilibre financier des bilans futurs sera respecté et que la structure financière ne sera pas fondamentalement modifiée. En effet, nous notons que le FRI retrouve dès la troisième année, un niveau équivalent à celui observé en 2003, grâce aux ressources que génère la dotation aux amortissements. Le FRE est en voie de stabilisation, grâce à la constitution d'une réserve de compensation, et sera même conforté dans l'éventualité de résultats excédentaires futurs, affectés à cette réserve. Une meilleure maîtrise du financement du cycle d'exploitation, évitera une variation importante de l'EFE. Par voie de conséquence, la trésorerie devrait se situer à un peu plus de 200 000 € la première année, et retrouver à peu de chose près son niveau initial, au terme des cinq ans.

L'impact du projet sur le budget de fonctionnement se limite surtout au montant de la dotation aux amortissements. Aux environs de 15 800 € sur les trois premières années, celle-ci ne devrait pas générer de surcoût, puisque le montant de la dotation prévisionnelle 2003 était déjà de ce montant. Dès 2007, elle diminue pratiquement de moitié, ce qui laisse entrevoir de nouvelles possibilités d'investissement.

Le financement est un des éléments du projet, il convient de voir maintenant, quels sont les moyens mis en œuvre, pour s'assurer de la qualité du service et des prestations.

3.3 EVALUATION ET SUIVI, UNE NECESSITE

Dans le secteur social et médico-social, l'évaluation a longtemps été négligée, voire contestée, comme si le travail social ne pouvait être évalué. Ce n'est pas la position des membres de l'EPSR, qui font partie des structures qui ont répondu favorablement à la démarche « charte qualité » initiée par le ministère du travail et l'Agefiph en 1998. Mais dans les faits, cette démarche n'a pas abouti dans le sens où les indicateurs retenus au plan national pour l'évaluation, ont continué à porter uniquement sur un objectif annuel d'accueil et de placements.

3.3.1 Les objectifs de l'évaluation

Patrick LEFEVRE définit l'évaluation comme « une démarche opératoire par laquelle on apprécie une réalité donnée en référence à des critères déterminés (jugement de valeur). Opération qui mesure l'écart entre un résultat et un objectif et qui en recherche les

causes¹⁰⁰ ». L'EPSR reçoit délégation d'une mission de service public dont elle doit rendre compte aux financeurs et aux autorités de contrôle. Elle doit pouvoir expliquer, quel service a été rendu aux bénéficiaires que sont les personnes en situation de handicap, et les entreprises. La notion de «bénéficiaire » indique que la personne ou l'entreprise, doit tirer «bénéfice » de l'accompagnement ou du service. Autrement dit, il est nécessaire de prévoir des outils d'évaluation et de suivi, nous permettant d'apprécier la nature de l'activité produite, en référence aux services définis, de mesurer les résultats constatés au-delà du seul indicateur relatif aux insertions réalisées et, en retour, nous amener à faire évoluer le projet.

3.3.2 La mise en place d'un dispositif d'évaluation des activités et des résultats

La nouvelle convention prévoit la mise en place de nouveaux indicateurs d'activité et de résultats. Dans ce but, l'Etat et l'Agefiph viennent de constituer une commission de travail sur ce thème, à laquelle sont associées les organisations représentatives des Cap Emploi. Dans l'attente de ses conclusions, l'EPSR dispose dorénavant et déjà, d'outils d'évaluation. Certains seront à adapter en fonction des nouveaux engagements.

1) Les outils de l'évaluation existants

Les rapports d'activité

L'EPSR transmet, en application de la convention Cap Emploi, quatre rapports-type trimestriels et un rapport-type annuel à la DRTEFP, à la DDTEFP et à l'Agefiph pour qu'elles puissent juger de la réalisation du contrat d'objectifs d'accueil et de placements. La nature des contrats de travail et les caractéristiques des bénéficiaires sont prises en considération. Ces informations sont communiquées aux administrateurs, et discutées lors des réunions du conseil d'administration. En outre, l'EPSR rédige un rapport annuel d'activité qui comporte des éléments complémentaires (comme l'accompagnement social) qui ne sont pas compris dans le rapport-type. Il est présenté et approuvé lors de l'assemblée générale ordinaire, puis transmis au Conseil Général qui finance l'accompagnement social, et pour avis, à la COTOREP et à l'ANPE. Chaque membre de l'EPSR ainsi que nos principaux partenaires sont destinataires d'un exemplaire.

Les tableaux de bord

L'EPSR est tenue, en application de la convention de co-traitance, de transmettre mensuellement à l'ANPE la liste nominative des nouvelles personnes prises en charge au titre du PAP/ND. Cette liste et l'état mensuel des placements, qui permettent de vérifier

¹⁰⁰ Patrick Lefèvre, *guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Dunod, 2003, page 238

l'atteinte ou non des objectifs fixés, sont communiqués lors de la réunion de service mensuelle à l'ensemble du personnel et aux deux administrateurs y participant.

Les outils d'aide au pilotage de l'activité

Diverses éditions informatiques ont été créées pour permettre de mieux gérer l'activité : nombre de dossiers référencés par conseiller (nouveaux dossiers ouverts, dossiers en cours et dossiers fermés), délais de réception, durée d'accompagnement, actions de préparation et d'adaptation à l'emploi réparties selon le type de prestation, visites d'entreprises effectuées, offres d'emploi enregistrées, placements réalisés ventilés en fonction du type de contrat, etc. Il s'agit là de quelques unes des données indicatives utilisées pour estimer la charge de travail.

Des recherches multicritères ont été construites permettant d'éditer, par exemple, la liste des bénéficiaires dont la reconnaissance travailleur handicapé expire en cours d'année, afin d'alerter par courrier, les intéressés sur leur situation ; la liste des bénéficiaires dont le contrat de travail se termine prochainement, afin de pouvoir étudier les conditions de sa pérennisation ou une autre solution ; la liste des offres d'emploi en cours pour en assurer un suivi régulier.

2) La création de nouveaux outils

En lien avec le projet, nous devons construire de nouveaux outils visant à apprécier l'organisation en place et les effets des services rendus. Certains viennent de l'être et ont été testés dans la phase de réalisation du diagnostic de l'établissement, d'autres sont à mettre en place.

Une démarche d'analyse de l'activité et des tâches

Au cours du premier trimestre 2004, nous avons expérimenté une démarche d'analyse de l'activité¹⁰¹. Dans la perspective de la mise en place de la nouvelle offre de services, nous souhaitons connaître comment se répartissait le temps de travail des acteurs. Nous sommes partis de la construction d'un tableau d'évaluation des situations et tâches professionnelles, pour pouvoir réaliser un pointage. C'est notamment à partir de ce travail, que nous nous sommes rendus compte que les personnels d'insertion consacraient 13% de leur temps de travail au traitement de l'information, et qu'à l'inverse, ils ne disposaient que de 8% de leur temps, pour la relation entreprise. Ce constat nous a amené à revoir les systèmes internes d'informations. Les retombées d'un tel outil sont multiples : estimation des charges de travail ; réaménagement de l'emploi du temps ; compréhension des situations professionnelles ; meilleure définition des fonctions et des postes ; etc. Il sera intéressant de renouveler cette expérience dans dix-huit mois, afin d'évaluer les effets du nouveau projet sur l'organisation.

¹⁰¹ voir page 67

Une enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires

Partant de l'idée que ce sont les bénéficiaires qui connaissent le mieux leur situation, nous avons souhaité avoir leur point de vue sur la qualité actuelle du service et des prestations au moyen d'une enquête de satisfaction. Nous avons envoyé fin juin 2004 un questionnaire anonyme, réalisé en interne, aux 198 personnes nouvellement accueillies sur les six premiers mois de l'année 2003. Nous avons reçu 104 réponses, soit un taux de retour de 52%.

À la question « qu'attendiez-vous de notre service lors du premier accueil ? », les bénéficiaires nous répondent par ordre d'importance d'être informé sur leurs droits (62%), d'être aidé dans leur recherche d'emploi (60%), d'être conseillé sur leur orientation professionnelle (54%), d'être soutenu ou accompagné dans leurs démarches professionnelles (41%) et enfin d'être conseillé pour une formation (35%).

Plus de 90% des personnes sont satisfaites de la qualité des locaux (surface, clarté et propreté), de l'accessibilité du service, du point de vue de sa localisation, de sa disponibilité et de sa proximité (jours et horaires d'ouverture et permanences extérieures), de la qualité de l'accueil (téléphone et physique) et du temps accordé lors des entretiens.

Mais, il nous reste des domaines dans lesquels nous devons investir, pour apporter une meilleure réponse aux attentes des bénéficiaires. Les taux d'insatisfaction les plus forts font apparaître que :

- 18% des personnes estiment que leur demande n'est pas prise en compte ;
- 20% des personnes estiment qu'il n'y a pas suffisamment d'informations mises à leur disposition (sur les prestations et sur les offres d'emploi) ;
- 21% des personnes estiment ne pas être suffisamment informées ;
- 22% des personnes estiment ne pas être suffisamment aidées ou accompagnées.

L'enquête nous permet de mieux cerner les attentes des personnes, lesquelles valident les orientations du projet. Cette expérience, nouvelle pour nous, a été riche d'enseignements nous invitant à la renouveler (tous les deux ans), voire à l'étendre aux entreprises comme moyen d'analyse de leurs besoins.

Les réunions d'analyse des pratiques et de projets

Nous ne reviendrons pas dans le détail sur les réunions des groupes d'analyse des pratiques et de projets que nous avons développées précédemment. Ces réunions participeront à l'évaluation de l'activité, dans le sens où elles nous permettront de faire le point, sur l'organisation du travail et les éventuels dysfonctionnements.

À partir de ces différents outils de mesure et d'analyse de l'activité et des résultats, l'EPSR pourra prendre les décisions adéquates, pour adapter le service rendu aux usagers, dans une optique de démarche qualité globale, qui peut être constamment

améliorée. En outre, l'évolution des politiques publiques nécessite une nouvelle dimension à notre projet : la prospective.

3.3.3 Prévoir une instance de veille pour prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires à venir

Plusieurs réformes législatives et réglementaires, récentes ou en cours, dans le champ des politiques de l'emploi et du handicap ont pour ambition, le retour à l'activité des personnes qui en sont exclues, et l'égalité des droits et des chances pour tous. Parmi ces réformes, nous citerons la loi n°2003-1200 du 18 décembre 2003, portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion (RMI) et créant un revenu minimum d'activité (RMA), la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social instaurant un droit individuel à la formation, le projet de programmation pour la cohésion sociale et le projet de loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Il est nécessaire d'étudier ces nouveaux textes, afin de prendre en compte dans le projet les évolutions qu'ils proposent. Dans ce but, je proposerai au conseil d'administration la mise en place d'une instance de veille composée de deux administrateurs, deux membres du personnel volontaires et moi-même. Cette commission, que j'animerai et qui pourrait se réunir a minima trois fois par an, serait un lieu :

- de réflexion collective des enjeux et des exigences que ces textes revêtent ;
- de propositions ou de suggestions des changements qu'ils induisent.

Nous terminerons ce travail en disant quelques mots sur la réforme de la loi d'orientation du 30 juin 1975. Le projet de « loi pour l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées » devrait être votée à la prochaine session parlementaire (automne 2004) et entrer en application le 01/01/ 2005.

La nouvelle loi donne une définition du handicap dans son article 1^{er}, en ces termes : « constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant¹⁰² ». Les termes employés de « fonctions » à la place de « déficiences », d'« activités » à la place d'« incapacités » et de « participation » à la place de « désavantage » semblent témoigner de la volonté du législateur, de passer à des notions plus positives pour la personne, ayant comme objectifs la mise en valeur des capacités restantes plutôt que des manques, la prise en compte de la notion de durabilité du

¹⁰² Voir Liaisons sociales quotidien n°14150 du vendredi 4 juin 2004, page 4.

handicap et de la question fonctionnelle et situationnelle du handicap, autrement dit de passer de la CIH1 à la CIH2 (ou CIF).

Elle souhaite également garantir aux personnes en situation de handicap « le libre choix de leur projet de vie » grâce à « la compensation des conséquences de leur handicap ». Elle veut « permettre une participation effective des personnes en situation de handicap à la vie sociale » par l'organisation de la cité autour d'un principe d'accessibilité généralisé (à l'école, à l'emploi, aux transports, au cadre bâti, à la culture et aux loisirs).

Et, elle veut « placer la personne en situation de handicap au centre des dispositifs qui la concernent » par l'instauration de « maisons départementales des personnes handicapées » au sein desquelles, une équipe pluridisciplinaire sera chargée d'évaluer ses besoins et de l'informer sur ses droits.

Concernant le volet insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail à proprement dit, l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés au taux de 6% dans les entreprises employant au moins 20 salariés, est maintenue. Les personnes titulaires de la carte d'invalidité sont ajoutées à la liste des bénéficiaires de l'obligation, le décompte des bénéficiaires est simplifié, dans le sens où chacun compte pour une unité dans le calcul du quota, la liste des emplois, nécessitant des conditions d'aptitudes particulières (jusqu'ici exclus du calcul de l'effectif) est supprimée, et le montant du versement de la contribution volontaire à l'Agefiph lorsque le quota des 6% n'est pas atteint, devrait passer de 500 à 600 fois le SMIC horaire par unité manquante.

Le dispositif d'abattement de salaire pour les salariés dont le rendement est notoirement diminué, est remplacé par une aide compensatrice au poste de travail. Les employeurs doivent procéder à des aménagements raisonnables, sans que cela constitue un coût disproportionné pour l'entreprise, afin de permettre aux personnes d'accéder ou d'être maintenues dans l'emploi.

Il est également mis à la charge des employeurs une obligation annuelle (ou triennale s'il y a un accord de branche ou d'entreprise) de négociation avec les partenaires sociaux sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

Sur le modèle de l'Agefiph, il sera créé un fonds spécifique pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, commun aux trois fonctions publiques à compter du 1^{er} janvier 2006.

Enfin, les structures Cap Emploi sont reconnues comme réseau partenaire de l'insertion professionnelle et leur financement par l'Agefiph est dès lors inscrit dans la loi.

CONCLUSION

La mission de l'EPSR est de s'engager en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, notamment pour les personnes les plus en difficulté. C'est une mission difficile, que nous menons avec les partenaires institutionnels et les professionnels de l'emploi et de la formation. En effet, notre rôle consiste à mettre en relation deux types d'acteurs qui ont des difficultés à se rencontrer naturellement : d'un côté, les employeurs qui cherchent à recruter des personnes pour un certain type d'emplois et de compétences ; de l'autre, des demandeurs d'emploi handicapés qui ont des difficultés à identifier les offres d'emploi susceptibles de convenir à leurs projets ou recherches, et qui ont souvent perdu leurs repères professionnels et sociaux.

Afin de favoriser leur rapprochement, l'engagement que nous avons pris consiste, par l'établissement d'une relation de service personnalisée, à faire évoluer à la fois :

- les employeurs dans la définition des besoins en recrutement, les critères de sélection des demandeurs d'emploi, et leurs représentations à l'égard du handicap ;
- les personnes dans leurs représentations du travail et du handicap, dans leurs choix professionnels et leurs compétences, et dans leurs comportements.

C'est par la proposition d'une offre de services différenciée, en réponse aux besoins évolutifs des personnes en situation de handicap et des entreprises, que nous comptons favoriser cette médiation. Pour ce faire, je viens d'engager, en accord avec le conseil d'administration de l'association, la révision de notre projet qui a pour finalité l'insertion des personnes que nous accueillons. Il s'exprime par l'expression d'une nouvelle ambition marquant le passage d'une logique de structure à une logique de service, laquelle se traduit par :

- la mise en place d'une nouvelle procédure d'accueil et d'information des personnes afin de favoriser l'égalité d'accès aux services ;
- la construction d'un outil d'évaluation/diagnostic et d'analyse de la demande, comme étape intermédiaire pour mieux travailler la mobilisation des personnes, et comme condition de l'insertion du public le plus en difficulté ;
- le renforcement du partenariat avec le monde économique afin de mieux prendre en compte la demande des entreprises.

La mise en place de ces outils et prestations rend nécessaire de nouvelles méthodes de travail où toute la problématique des professionnels doit se centrer sur celle du bénéficiaire. Cette réorganisation, que j'ai souhaitée inscrire dans la perspective d'une organisation plus « apprenante », nous permettra, grâce au rôle participatif accordé au personnel, de mieux décliner les orientations stratégiques au plus près des besoins de ses bénéficiaires et de redonner du sens à notre action.

Car, sans la compréhension des acteurs et le soutien continu de la direction, toute tentative d'élargissement du rôle du personnel et l'instauration d'un apprentissage basé sur le travail est voué à l'échec.

Ce processus de changement a lieu dans un contexte de modifications institutionnelles liées à la décentralisation, et législatives tels l'avant-projet de loi pour l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées et le projet de loi de programmation pour la cohésion sociale.

Les idées, que ces changements sous-tendent, font actuellement débat sur un plan politique au sein de la société, et m'interrogent à ma place de directeur d'établissement social :

- Comment une société pense-t-elle son système de protection sociale quand les moyens sont dispensés différemment ?

Selon les termes du ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, «il faut réconcilier l'économique et le social » et «accorder une priorité absolue au retour à l'activité, meilleur rempart contre l'implosion sociale et clé de la dignité individuelle ». Pour ce faire, il est notamment proposé de :

- restructurer le Service Public de Placement en mettant fin au monopôle de l'ANPE et par la création des « maisons de l'emploi », regroupant au plan local tous les acteurs intervenant dans ce domaine ;
- de renforcer les obligations de recherche des demandeurs d'emploi ;
- de mieux accompagner les jeunes et adultes les plus en difficulté.

Ces orientations vont dans le sens d'une « simplification de la chaîne d'accès et de retour à l'emploi », permettant de proposer à chaque demandeur d'emploi le bon service au bon moment.

L'EPSR dispose de certains atouts et a en quelque sorte anticipé cette réforme en décidant de rejoindre ses partenaires au sein des « Maisons Communes de l'Emploi et de la Formation ».

Toutefois, le projet n'aborde que partiellement la question de l'accompagnement renforcé et durable des adultes les plus en difficulté, en proposant le regroupement des différentes mesures pour l'emploi.

Cette problématique nécessiterait sans aucun doute de disposer de plus de temps et de moyens complémentaires. Aurons-nous, dans l'avenir, les marges de manœuvre suffisantes pour la mise en œuvre de l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi handicapés, alors que des inquiétudes se font jour sur les capacités financières propres de l'Agefiph ? A défaut, le risque ne serait-il pas de favoriser un nouveau processus de production du handicap, au lieu de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap ?

Bibliographie

Ouvrages

- BELLENGER L. *Piloter une équipe projet*. ESF éditeur, 2004. 206 p.
- BLANC A., STICKER H. J. *L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France*. Paris : Desclée de Brouwer, 1998. 461 p.
- BENAZET J. P., CARLES J., IGALENS J., PEYRE A. *Gestion des entreprises sociales. Association et établissements sociaux*. La Lettre du Cadre Territorial, SEPT, 1999. 194 p.
- BORGETTO M., LAFORE R. *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 4^e édition. Paris : Montchrestien, 2002, pp. 309-484.
- CROZIER M., FRIDBERG E. *L'acteur et le système*. Points éditions du Seuil, 1992. 500 p.
- CTNERHI. *Guide Néret : Droit des personnes en situation de handicap*. Groupe Liaisons SA, 2003. 290 p.
- LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. 2^{ème} Edition. Paris : Dunod, 2003. 405 p.
- LOUBAT J. R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1997. 264 p.
- LOUBAT J. R. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 258 p.
- LOUBAT J. R. *Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux*. Paris : Dunod, 1999. 292 p.
- MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : ENSP, 1996. 105 p.
- MIRAMON J. M., COUET D., PATURET J.B. *Le métier de Directeur : techniques et fictions*. 2^{ème} Edition. Rennes : ENSP, 2001. 272 p.
- MOREAU E., ROSSIGNOL L. *Le salarié handicapé dans l'entreprise*. Edition Jacob-Duvernet, 2002. 115 p.

TRIOMPHE A. (sous la direction de). *Les personnes handicapées en France : données sociales*. Co-édition CTNERHI-INSERM, 1992. 315 p.

ZIRBI G., POUPEE-FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. 3^e Edition. Rennes : ENSP, 2002. 308 p.

Textes législatifs et réglementaires

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975, d'orientation en faveur des personnes handicapées.

Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

Loi N° 98-657 du 29 juillet 1998, relative à la lutte contre les exclusions.

Loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale.

Loi n° 2004-391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social

Décret n° 78-104 du 25 janvier 1978 pris en application de l'article 14-11 de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 qui définit les missions des EPSR et précise leurs modalités de fonctionnement.

Circulaire n° 95-32 du 11 septembre 1995 relative aux missions et au fonctionnement des EPSR.

Convention Etat-Agefiph du 15 février 1994 relative aux EPSR et aux organismes d'insertion et de placement en milieu ordinaire de travail.

Convention d'objectifs entre l'Etat et l'Agefiph du 9 décembre 1998.

Convention Etat-Unédic-ANPE relative à la mise en œuvre du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi, consultable sur Internet : www.assedic.fr

Convention ANPE-Unédic relative à la mise en œuvre du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi et du Projet d'Action Personnalisé, consultable sur Internet : www.assedic.fr

Convention du 1^{er} janvier 2004 relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation du chômage, consultable sur Internet : www.assedic.fr

Convention Cap Emploi du 1^{er} avril 2004 et ses annexes relatives à la nouvelle offre de services et à la mission de service public signée entre la DDTEFP, l'Agefiph, l'ANPE et l'AIPTH.

RAPPORTS

ASSANTE V. rapporteur, Rapport du Conseil Économique et Social, Situation de handicap et cadre de vie, 2000, disponible sur internet < <http://www.conseil-economique-et-social.fr> >.

BLANC P. rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales du Sénat sur la politique de compensation du handicap, Paris, Sénat, 2002, disponible sur internet <<http://www.senat.fr>>.

DOCUMENTS

Avant-projet de loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, réformant la loi n° 75-534 d'orientation en faveur des personnes handicapées. Disponible sur internet <<http://www.handicap.gouv.fr>>.

Avant-projet de loi de programmation pour la cohésion sociale présenté lors du conseil des ministres du 15 septembre 2004. Disponible sur internet <<http://www.cohesionsociale.gouv.fr>>.

Le maintien dans l'emploi en questions. *Groupe de réflexion sur le maintien dans l'emploi*. Rennes : ENSP, 2000, 223 p.

Handicap et formation. *Actualité de la formation permanente*, juillet-août 2003, n°185, 124 p.

Le dossier : entreprise apprenante. *Actualité de la formation permanente*, mai-juin 1998, n°154, pp. 25-109.

Les personnes handicapées dans l'Union Européenne : l'emploi en milieu ordinaire. *Dossier professionnel documentaire CTNERHI*, octobre 2003, n°17, 101 p.

Lever les freins à l'insertion des salariés handicapés. *Entreprises et Carrières*, du 20 au 26 mai 2003, n°670, pp. 18-25.

Programme d'intervention «20 mesures pour l'emploi des personnes handicapées ». Agefiph, février 2002. Disponible sur internet <<http://www.agefiph.asso.fr>>.

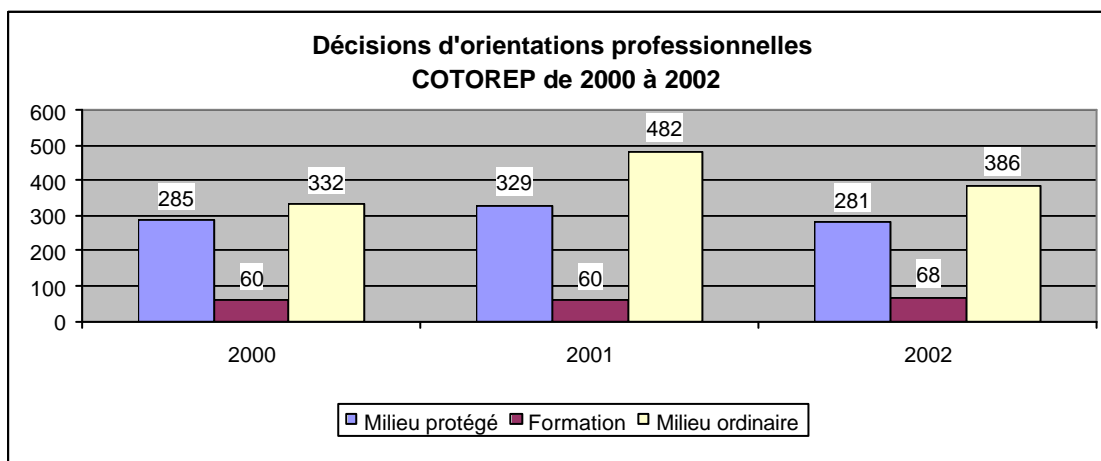
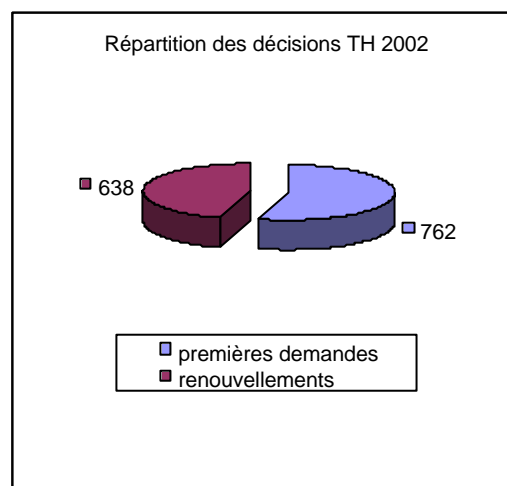
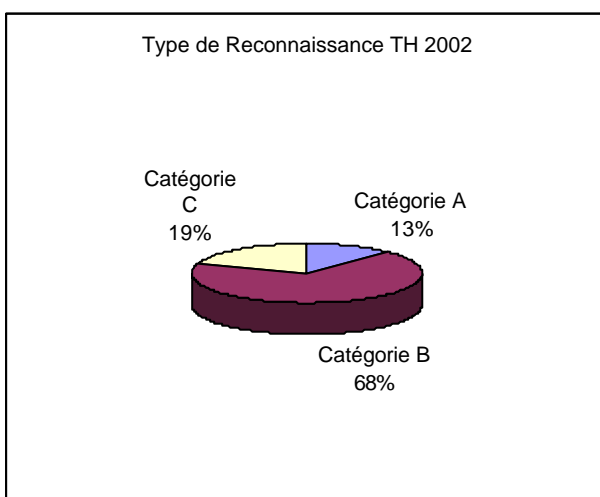
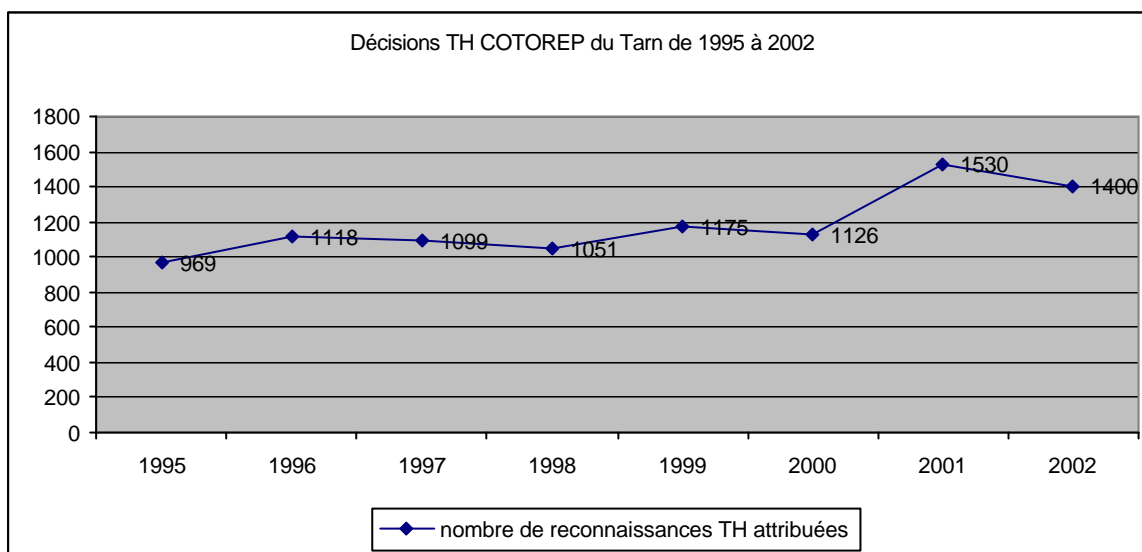
Situations de handicap : quelles pratiques pour quelles interventions ?. *IVème Journées d'études du Groupement d'Etudes pour le Développement de l'Ergonomie en Réadaptation (GEDER)*, Octares éditions, 2003, 156 p.

Système d'information : les clés du succès. *Directions*, avril 2004, n°7, pp. 24-32.

Liste des annexes

- Annexe 1 Tableaux de l'activité de la COTOREP du Tarn :
. Décisions TH COTOREP du Tarn de 1995 à 2002.
. Type de Reconnaissance TH 2002.
Répartition des décisions TH 2002
. Décisions d'orientations professionnelles - COTOREP de 2000 à 2002.
- Annexe 2 Evolution 2001-2003 de la demande d'emploi fin de mois travailleur handicapé et tous publics dans le Tarn, en Midi-Pyrénées et en France.
- Annexe 3 Caractéristiques des nouvelles personnes prises en charge par l'EPSR dans l'année 2000 et 2003 (nouveaux dossiers ouverts) comparées à la demande d'emploi fin de mois catégorie 1 des travailleurs handicapés et de l'ensemble des demandeurs d'emploi.
- Annexe 4 Tableau comparatif des résultats de l'activité de EPSR sur les années 2000 et 2003.
- Annexe 5 L'offre de services Cap Emploi à la personne (annexée à la convention)
- Annexe 6 L'offre de services Cap Emploi à l'entreprise (annexée à la convention)
- Annexe 7 Le retraitement des bilans comptables 2001, 2002 et 2003 en bilan financier
- Annexe 8 Les tableaux intermédiaires concernant les acquisitions et les amortissements
- Annexe 9 Le plan pluriannuel de financement

Tableaux de l'activité de la COTOREP du Tarn (sources DARES et COTOREP)



Evolution 2001-2003 de la demande d'emploi fin de mois travailleur handicapé et tous publics dans le Tarn, en Midi-Pyrénées et en France

| Demande d'Emploi Fin de Mois / DEFM à fin décembre 2003 (source ANPE) | Tarn 2003 | Évolution 2001/2003 Tarn | Midi-Pyrénées 2003 | Évolution 2001/2003 Midi-Pyrénées | France entière 2003 | Évolution 2001/2003 France entière |
|--|--------------|--------------------------------|-----------------------|---|------------------------|--|
| DEFM1 Tous Publics | 13 739 | +6% | 104 243 | +4% | 2 679 558 | +9% |
| DEFM1 TH | 949 | +12% | 6 657 | +5% | 140 786 | +12% |
| DEFM2 Tous Publics | 3 664 | -5% | 25 853 | -1% | 468 359 | -1% |
| DEFM2 TH | 610 | +16% | 3 990 | +14% | 65 750 | +14% |
| DEFM3 Tous Publics | 1 605 | +30% | 15 106 | +25% | 302 871 | +26% |
| DEFM3 TH | 68 | +19% | 707 | +40% | 14 257 | +36% |
| DEFM1+2+3 Tous Publics | 19 008 | +5% | 145 202 | +5% | 3 450 788 | +9% |
| DEFM1+2+3 TH | 1 627 | +13% | 11 354 | +10% | 220 793 | +14% |
| Part DEFM1+2+3 TH / DEFM1+2+3 Tous Publics | 8,56% | | 7,82% | | 6,40% | |

DEFM : demande d'emploi en fin de mois.

DEFM TH : demande d'emploi en fin de mois travailleur handicapé.

La Demande d'Emploi en Fin de Mois (DEFM) est le nombre de personnes inscrites à l'ANPE, ayant travaillé moins de 78 heures dans le mois et immédiatement disponibles à la recherche d'un emploi :

- à temps plein à durée indéterminée (DEFM catégorie 1) ;
- à temps partiel à durée indéterminée (DEFM catégorie 2) ;
- à durée déterminée ou saisonnier (DEFM catégorie 3).

Caractéristiques des nouvelles personnes prises en charge par l'EPSR dans l'année 2000 et 2003 (nouveaux dossiers ouverts) comparées à la demande d'emploi en fin de mois catégorie 1 des travailleurs handicapés et de l'ensemble des demandeurs d'emploi

| Sources : ANPE et Rapports d'activité EPSR | Rappel | | Nouveaux | | DEFM1 TH ¹⁰⁴ | | DEFM1 | |
|--|--------------------------|---|-----------|---|-------------------------|---|----------------|---|
| | Nouveaux | | accueils | | à fin décembre | | à fin décembre | |
| | EPSR 2000 ¹⁰³ | | EPSR 2003 | | 2003 | | 2003 | |
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |

Répartition par sexe

| | | | | | | | | |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|
| Hommes | 409 | 64% | 351 | 57% | 676 | 67% | 6 840 | 50% |
| Femmes | 234 | 36% | 265 | 43% | 332 | 33% | 6 899 | 50% |

Répartition par âge

| | | | | | | | | |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|
| Moins de 26 ans | 60 | 9% | 43 | 7% | 60 | 6% | 3 320 | 24% |
| De 26 à 49 ans | 483 | 75% | 450 | 73% | 706 | 70% | 8 458 | 62% |
| De 50 ans et plus | 100 | 16% | 123 | 20% | 242 | 24% | 1 961 | 14% |

Répartition par niveau scolaire

| | | | | | | | | |
|---------------------------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|
| Baccalauréat et plus | 104 | 16% | 89 | 14,5% | 168 | 17% | 5 133 | 37% |
| Inférieur au baccalauréat | 539 | 84% | 527 | 85,5% | 840 | 83% | 8 606 | 63% |

Répartition par durée d'inscription

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|
| Inscrits depuis moins d'un an | 347 | 54% | 302 | 49% | 592 | 59% | 9 331 | 68% |
| Inscrits depuis plus d'un an | 296 | 46% | 314 | 51% | 416 | 41% | 4 408 | 32% |

Répartition par reconnaissance du handicap

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
| Catégorie A | 82 | 13% | 54 | 9% | 98 | 10% | | |
| Catégorie B | 417 | 65% | 462 | 75% | 718 | 71% | | |
| Catégorie C | 53 | 8% | 49 | 8% | 64 | 6% | | |
| En instance COTOREP | 47 | 7% | 31 | 5% | 37 | 4% | | |
| Total COTOREP | 599 | 93% | 596 | 97% | 917 | 91% | | |
| Autres bénéficiaires de la loi | 44 | 7% | 20 | 3% | 91 | 9% | | |

Répartition par type de handicap

| | | | | | | | | |
|----------------------------|-----|------|-----|-----|----|----|--|--|
| Handicap moteur | 433 | 67% | 400 | 65% | ND | ND | | |
| Maladie invalidante | 61 | 9,5% | 74 | 12% | ND | ND | | |
| Handicap sensoriel | 40 | 6% | 43 | 7% | ND | ND | | |
| Déficiência intellectuelle | 22 | 3,5% | 12 | 2% | ND | ND | | |
| Maladie mentale | 36 | 6% | 44 | 7% | ND | ND | | |
| Handicaps associés | 51 | 8% | 43 | 7% | ND | ND | | |

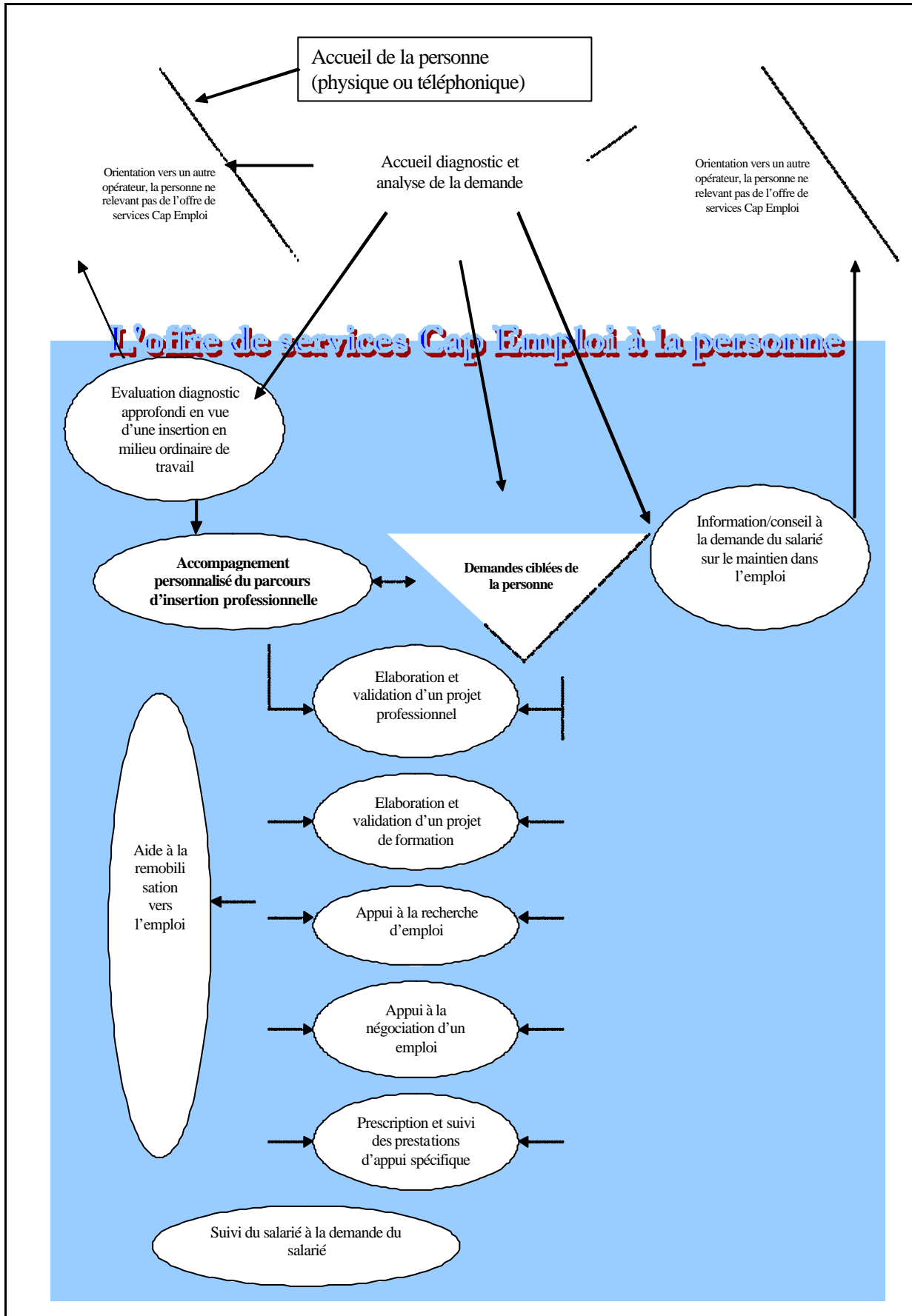
ND : données non disponibles

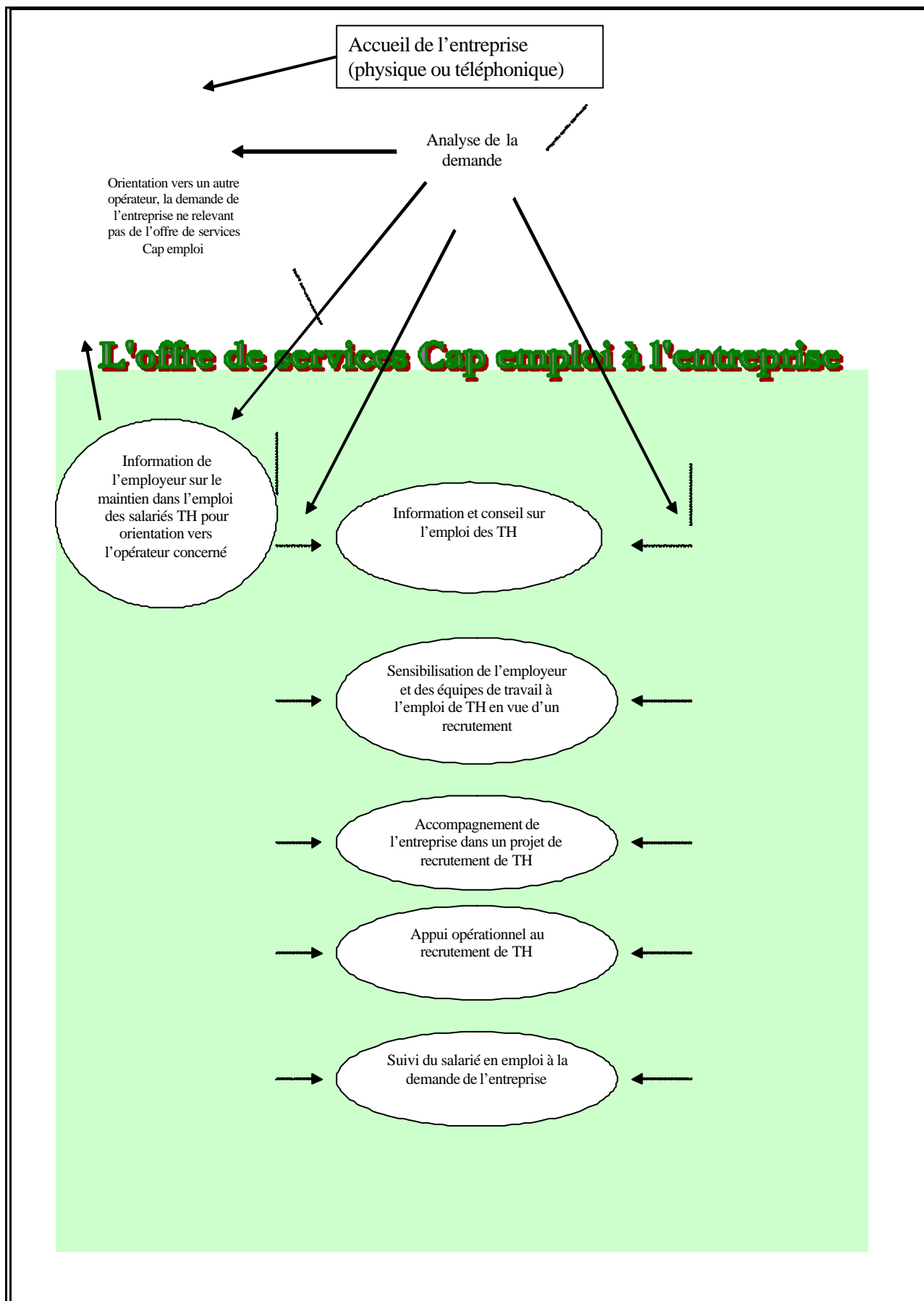
¹⁰³ l'année 2000 est celle qui a précédé la mise en œuvre du programme PAP/ND

¹⁰⁴ Y compris les personnes ayant en instance une demande de reconnaissance travailleur handicapé auprès de la COTOREP (37 personnes sur un total de 1008)

Tableau comparatif des résultats de l'activité de EPSR sur les années 2000 et 2003

| Nombre d'actions réalisées par l'EPSR (source rapports d'activité 2000 et 2003) | Année 2000 | Année 2003 | Année 2000-2003 |
|--|---------------|---------------|--------------------|
| Actions de préparation et d'adaptation à l'emploi | 532 | 450 | -15% |
| <i>Dont actions d'orientation</i> | 91 | 139 | +53% |
| <i>Dont actions de préparation à la recherche d'emploi</i> | 227 | 145 | -36% |
| <i>Dont actions de formation</i> | 214 | 166 | -22% |
| Offres d'emploi recueillies | 126 | 84 | -33% |
| Placements | 836 | 620 | -26% |
| <i>Dont en CDI</i> | 208 | 171 | -18% |
| <i>Dont en CDD</i> | 190 | 167 | -12% |
| <i>Dont en CEC</i> | 186 | 142 | -24% |
| <i>Dont en CES</i> | 252 | 140 | -44% |
| Nombre de personnes placées | 800 | 524 | -34,5% |
| Suivi du placement | 686 | 544 | -21% |
| Maintien dans l'emploi | 14 | 4 | -71% |
| Alternative au milieu protégé | 3 | 5 | +67% |
| Création d'entreprise | 15 | 23 | +53% |
| Accompagnement social | 183 | 252 | +38% |
| Nombre de personnes accompagnées au 31/12 | 1 025 | 838 | -18% |
| Nombre de nouveaux accueils dans l'année | 643 | 616 | -4% |
| Nombre de salariés ETP | 9 | 11,46 | +27% |





Le retraitement des bilans comptables 2001, 2002 et 2003 en bilan financier

(source AIPTH)

| BIENS | 2001 | 2002 | 2003 | FINANCEMENTS | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <u>Biens stables</u> | | | | <u>Financements stables</u> | | | |
| Immobilisations - Constructions | 24 377,08 | 25 881,43 | 1 504,35 | Fonds associatifs | 138 463,12 | 162 925,50 | 168 187,77 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 66 681,04 | 70 311,21 | 60 554,77 | Amortissements | 109 166,70 | 130 557,66 | 93 228,25 |
| Autres immobilisations corporelles | 45 861,26 | 56 918,28 | 42 278,57 | | | | |
| Immobilisations financières | 1 267,83 | 1 275,45 | 1 275,45 | | | | |
| TOTAL II | 138 187,21 | 154 386,37 | 105 613,14 | TOTAL I | 247 629,82 | 293 483,16 | 261 416,02 |
| Fonds de Roulement d'Investissement Négatif (I-II) | | | | Fonds de Roulement d'Investissement Positif (I-II) | 109 442,61 | 139 096,79 | 155 802,88 |
| <u>Actifs stables d'exploitation</u> | | | | <u>Financements stables d'exploitation</u> | | | |
| Résultat déficitaire | | | | Résultat excédentaire | 24 462,38 | 5 262,27 | 1 839,39 |
| | | | | Provisions / risques et charges | 201,00 | 6 886,77 | 7 088,77 |
| TOTAL IV | | | | TOTAL III | 24 663,38 | 12 149,04 | 8 928,16 |
| Fonds de Roulement d'Exploitation Négatif (III-IV) | | | | Fonds de Roulement d'Exploitation Positif (III-IV) | 24 663,38 | 12 149,04 | 8 928,16 |
| Fonds de Roulement Net Global Négatif (I-II) | | | | Fonds de Roulement Net Global Positif (I-II) | 183 432,75 | 175 543,91 | 182 587,36 |
| <u>Valeurs d'exploitation</u> | | | | <u>Dettes d'exploitation</u> | | | |
| Autres créances | 19 383,94 | 63 798,63 | 35 201,91 | Dettes fiscales et sociales | 66 437,27 | 76 809,78 | 69 781,72 |
| Charges constatées d'avance | | 134,12 | 1 400,12 | Autres dettes | 13 198,23 | 32 765,00 | 33 582,60 |
| | | | | Produits constatés d'avance | | 2 424,41 | 1 495,31 |
| TOTAL VI | 19 383,94 | 63 932,75 | 36 602,03 | TOTAL V | 79 635,50 | 111 999,19 | 104 859,63 |
| Besoin en Fonds de Roulement (VI-V) | | | | Excédent de Financement d'Exploitation (VI-V) | 60 251,56 | 48 066,44 | 68 257,60 |
| <u>Liquidités</u> | | | | <u>Financements à court terme</u> | | | |
| Valeurs mobilières de placement | 45 324,48 | 45 962,97 | 46 054,97 | | | | |
| Disponibilités | 149 033,07 | 153 349,30 | 186 933,67 | | | | |
| TOTAL VIII | 194 357,55 | 199 312,27 | 232 988,64 | TOTAL VII | | | |
| Trésorerie Positive (VIII-VII) | 194 357,55 | 199 312,27 | 232 988,64 | Trésorerie Négative (VIII-VII) | | | |
| TOTAL des Biens (III+IV+VIII) | 351 928,70 | 417 631,39 | 375 203,81 | TOTAL des Financements (III+IV+VIII) | 351 928,70 | 417 631,39 | 375 203,81 |

Les tableaux intermédiaires concernant les acquisitions et les amortissements

(source AIPTH)

Tableau des acquisitions nouvelles

| | |
|------------------------------|--|
| Année 2004 / 2 photocopieurs | Année 2005 / Mise en place d'un intranet |
| 13 700 € | 14 300 € |

Tableau de renouvellement des acquisitions anciennes

| | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Libellé | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Matériel et mobilier de bureau | 10 000 € | 2 000 € | 5 000 € | 5 000 € | 5 000 € |

Annuités d'amortissements anciens

| | | |
|----------------|----------------|--------------|
| Année 2004 | Année 2005 | Année 2006 |
| 7 857 € | 2 454 € | 799 € |

Tableau des amortissements nouveaux (acquisitions et renouvellements)

| Montant total Immobilisations / année | Mise en service | Durée amortis. | Montant annuité | Année 2004 | Année 2005 | Année 2006 | Année 2007 | Année 2008 |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Année 2004 / 23 700 € | 1/1/04 | 3 ans | 7 900 € | 7 900 € | 7 900 € | 7 900 € | | |
| Année 2005 / 16 300 € | 1/1/05 | 3 ans | 5 433 € | | 5 433 € | 5 433 € | 5 434 € | |
| Année 2006 / 5000 € | 1/1/06 | 3 ans | 1 667 € | | | 1 667 € | 1 667 € | 1 666 € |
| Année 2007 / 5000 € | 1/1/07 | 3 ans | 1 667 € | | | | 1 667 € | 1 667 € |
| Année 2008 / 5000 € | 1/1/08 | 3 ans | 1 667 € | | | | | 1 667 € |
| Montant total annuel des amortissements | | | | 7 900 € | 13 333 € | 15 000 € | 8 768 € | 5 000 € |

Le plan pluriannuel de financement

(source AIPTH)

| LIBELLE | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| RESSOURCES : | | | | | |
| amortissements anciens | 7 857 | 2 454 | 799 | | |
| amortissements nouveaux | 7 900 | 13 333 | 15 000 | 8 768 | 5 000 |
| Reprise provision charges à répartir | | | 750 | | |
| Total des ressources A | 15 757 | 15 787 | 16 549 | 8 768 | 5 000 |
| EMPLOIS : | | | | | |
| charges à répartir | | 750 | | | |
| acquisitions nouvelles | 13 700 | 14 300 | | | |
| acquisitions renouvellements | 10 000 | 2 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| Total des emplois B | 23 700 | 17 050 | 5 000 | 5 000 | 5 000 |
| VARIATION DU FRI A - B = C | -7 943 | -1 263 | +11 549 | +3 768 | 0 |
| FRI INITIAL D | +155 803 | +147 860 | +146 597 | +158 546 | +161 914 |
| FRI CUMULE D + C = E | +147 860 | +146 597 | +158 146 | +161 914 | +161 914 |
| RESSOURCES : | | | | | |
| Dotation à la réserve de compensation | 1839 | | | | |
| Total des ressources F | 1839 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EMPLOIS : | | | | | |
| reprise résultat positif | 1839 | | | | |
| Total des emplois G | 1839 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VARIATION DU FRE F - G = H | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FRE INITIAL I | +8 928 | +8 928 | +8 928 | +8 928 | +8 928 |
| FRE CUMULE I + H = J | + 8928 | + 8928 | + 8928 | + 8928 | + 8928 |
| Augmentations du BFR : | | | | | |
| Dettes : accélération du délai de règlement | 17 000 | | | | |
| Total des augmentations du BFR K | 17 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diminutions du BFR : | | | | | |
| Total des diminutions du BFR L | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VARIATION DU BFR K - L = M | + 17 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BFR INITIAL N | -68 258 | -51 258 | -51 258 | -51 258 | -51 258 |
| BFR CUMULE M + N = O | -51 258 | -51 258 | -51 258 | -51 258 | 51 258 |
| VARIATION TRESORERIE C+H+M = P | -24 943 | -1 263 | +11 549 | +3 768 | 0 |
| TRESORERIE INITIALE Q | +232 989 | +208 046 | +206 783 | +218 332 | +222 100 |
| TRESORERIE FIN DE PERIODE P + Q = R | +208 046 | +206 783 | +218 332 | +222 100 | +222 100 |