



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES – 2003**

*IRTS – Paris*

**Option : personnes adultes handicapées**

---

**DES STRATEGIES DE DIRECTION POUR PROMOUVOIR L'EMPLOI  
EN MILIEU ORDINAIRE DE JEUNES HANDICAPES MENTAUX**

*Articuler innovation, coopérations et complexité administrative*

---

**Danièle BELLAHSEN**

---

# Sommaire

---

## Liste des sigles utilisés

<b><u>Introduction</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>I. Handicap mental et emploi en milieu ordinaire : réalité ou utopie ?</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>I.1. Le retard mental : une catégorie floue</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>I.2. Actuellement, quelles modalités de prise en charge ?</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>I.2.1. Les établissements et services médico-sociaux</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>I.2.1.1. Les établissements</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>I.2.1.2. Les services</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>I.2.2. Le champ de l'Éducation nationale</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>I.3. L'Île de France : une région peu dotée</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>I.4. Des politiques sociales actuelles volontaristes</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>I.4.1. Le cadre français</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>I.4.1.1. L'intégration en milieu ordinaire de vie et de travail</u></b> .....	<b>9</b>
<b><u>I.4.1.2. La coordination</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>I.4.2. Le cadre européen</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>I.4.3. Les classifications du handicap : des regards qui changent</u></b> .....	<b>12</b>
<b><u>I.5. Les sorties des établissements spécialisés : des réalités difficiles</u></b> .....	<b>14</b>
<b><u>I.5.1. Où iront Mathias, Waly et les autres ?</u></b> .....	<b>15</b>
<b><u>I.5.2. Quels seraient les possibles ?</u></b> .....	<b>16</b>
<b><u>I.6. Le Relais Formation : un service en développement constant</u></b> .....	<b>19</b>
<b><u>I.6.1. Une création récente</u></b> .....	<b>19</b>
<b><u>I.6.2. Les enjeux du Relais Formation dans PASSERELLE VERS L'EMPLOI</u></b> .....	<b>22</b>

<b><u>II. Le directeur, pilote d'une réponse innovante : PASSERELLE VERS L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE</u></b> .....	<b>25</b>
<b><u>II.1. Être acteur dans une construction collective</u></b> .....	<b>25</b>
<u>II.1.1. Origine de la question</u> .....	25
<u>II.1.2. Le projet construit</u> .....	27
<u>II.1.3. Le parcours proposé</u> .....	28
<u>II.1.4. Les ressources mises en oeuvre</u> .....	29
<u>II.1.5. Le budget en 2002</u> .....	30
<b><u>II.2. Se situer dans une construction complexe</u></b> .....	<b>32</b>
<u>II.2.1. Positionner chaque acteur</u> .....	32
<u>II.2.2. Structurer le « travailler ensemble »</u> .....	34
<u>II.2.3. Créer les conditions de possibilité d'un travail en réseau</u> .....	37
<u>II.2.3.1. Dessiner les territoires de chacun</u> .....	37
<u>II.2.3.2. Formaliser les partenariats</u> .....	38
<u>II.2.3.3. Laisser place aux possibles</u> .....	39
<b><u>II.3. Associer l'équipe de professionnels</u></b> .....	<b>41</b>
<u>II.3.1. Centrer sur le projet</u> .....	41
<u>II.3.2. Impliquer chaque professionnel</u> .....	42
<u>II.3.3. Favoriser l'émergence d'une compétence collective</u> .....	43
<u>II.3.4. Animer une méthodologie de l'évaluation</u> .....	45
<u>II.3.4.1. L'évaluation : un outil de gestion</u> .....	46
<u>II.3.4.2. L'évaluation : un outil au service de la qualité des prestations</u> .....	46
<u>II.3.4.3. L'évaluation : un outil de management</u> .....	48
<b><u>II.4. Garantir la place du sujet</u></b> .....	<b>48</b>
<u>II.4.1. Une instance de représentation</u> .....	48
<u>II.4.2. La transmission des informations</u> .....	49
<u>II.4.3. Une réflexion éthique indispensable</u> .....	49

<b><u>III. Améliorer les coopérations pour consolider cette innovation</u></b> .....	<b>52</b>
<b><u>III.1. Évaluer le projet</u></b> .....	<b>52</b>
<u>III.1.1. Les jeunes entrés sur PASSERELLE</u> .....	52
<u>III.1.2. Les parcours vers l'emploi</u> .....	54
<u>III.1.3. Que sont devenus Mathias, Waly et les autres ?</u> .....	56
<u>III.1.4. Ces jeunes entre deux statuts</u> .....	59
<b><u>III.2. Diversifier l'offre de service</u></b> .....	<b>61</b>
<u>III.2.1. Construire un projet professionnel</u> .....	62
<u>III.2.2. Accompagner vers l'emploi</u> .....	63
<b><u>III.3. Stabiliser l'équilibre</u></b> .....	<b>64</b>
<u>III.3.1. L'inter associatif : forces et faiblesses de ce nouveau mode de pilotage</u> .....	64
<u>III.3.1.1. Un choix du financeur</u> .....	64
<u>III.3.1.2. Un début parfois difficile</u> .....	65
<u>III.3.1.3. Trouver la bonne distance</u> .....	67
<u>III.3.2. Renforcer la cohérence de l'inter-associatif</u> .....	67
<u>III.3.3. Développer l'ancrage associatif</u> .....	69
<b><u>III.4. Dépasser les cloisonnements administratifs</u></b> .....	<b>71</b>
<u>III.4.1. Comment être jeune, handicapé, scolarisé et chercher un emploi ?</u> .....	71
<u>III.4.2. Un budget analytique : la réponse du gestionnaire aux cloisonnements</u> .....	74
<u>III.4.3. De timides avancées</u> .....	76
<b><u>Conclusion</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>Bibliographie</u></b> .....	<b>80</b>
<u>Le handicap</u> .....	80
<u>Les organisations</u> .....	81
<u>Le management</u> .....	82
<u>L'insertion professionnelle</u> .....	83

<u>Ouvrages généraux</u> .....	84
<u>Rapports</u> .....	84
<u>Sites internet</u> .....	84
<b><u>Listes des Annexes</u></b> .....	<b>85</b>
<b><u>L’implantation des établissements de l’ARERAM</u></b> .....	<b>86</b>
<b><u>Les actions du Relais Formation</u></b> .....	<b>87</b>
<b><u>La carte d’identité des deux associations</u></b> .....	<b>89</b>
<b><u>L’enquête réalisée dans les IMPRO</u></b> .....	<b>90</b>
<b><u>Le dispositif PASSERELLE VERS L’EMPLOI en 2002</u></b> .....	<b>95</b>
<b><u>Les champs de compétences concernés par PASSERELLE VERS L’EMPLOI</u></b> .....	<b>97</b>
<b><u>La présentation d’un service en Bretagne</u></b> .....	<b>99</b>
<b><u>Les statistiques chômage/emploi</u></b> .....	<b>101</b>
<b><u>Les textes législatifs et réglementaires</u></b> .....	<b>102</b>
<b><u>Les courriers avec l’Association Vivre</u></b> .....	<b>103</b>

## Liste des sigles utilisés

AGEFIPH	Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CCSD	Commission de Circonscription pour l'enseignement du Second Degré
CDES	Commissions Départementale d'Éducation Spéciale
CIH	Classification Internationale du Handicap
COTOREP	Commissions Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
CRAMIF	Caisse Régionale d'Assurance Maladie de l'Ile de France
CRIF	Conseil Régional de l'Ile de France
CRP	Centre de Reclassement Professionnel
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DGAS	Direction Générale de l'Action Sociale
DGEFP	Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DRASSIF	Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales de l'Ile de France
EPSR	Équipe de Préparation et de Suite du Reclassement
EREA	Établissement Régional d'Enseignement Adapté
ETP	Équivalent Temps Plein
IME	Institut Médico-Educatif
IMP	Institut Médico-Pédagogique
IMPRO	Institut Médico-Professionnel
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
PDITH	Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
SEGPA	Section d'Enseignement général et Professionnel Adapté
SES	Section d'Éducation Spéciale
SESSAD	Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile
UNAPEI	Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés
UPI	Unité Pédagogique d'Intégration

## Introduction

**PASSERELLE VERS L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE** est un dispositif régional en Île de France dont l'objectif est de permettre à de jeunes handicapés mentaux d'accéder à une intégration professionnelle en milieu ordinaire de travail..

Mis en œuvre depuis 3 ans, il est le résultat d'une année de construction collective par un ensemble de partenaires à partir :

- ❑ d'un diagnostic : depuis une vingtaine d'années, nombre de professionnels remarquent que les jeunes handicapés, qui, auparavant, rejoignaient le milieu ordinaire de travail, sont maintenant orientés en CAT<sup>1</sup>. Or, leur sortie du milieu protégé de travail est difficile : « Pour sortir du travail protégé, mieux vaudrait d'abord n'y pas entrer ». <sup>2</sup>
- ❑ d'une volonté d'articuler plusieurs compétences, et plusieurs positionnements, dans un réseau de travail à partir du constat qu'un seul acteur, dans l'organisation actuelle de l'action sociale, ne peut répondre à tous les besoins.
- ❑ d'une opportunité liée au programme exceptionnel<sup>3</sup> de l'AGEFIPH<sup>4</sup> au sein duquel la délégation Île De France a voulu promouvoir des actions alternatives au milieu de travail protégé.

Je dirige le Relais Formation ARERAM, un des deux services impliqués dans ce projet. Au terme de ces trois premières années, je dois, après avoir validé l'intérêt que constitue **PASSERELLE VERS L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE**<sup>5</sup> pour les jeunes, développer de nouvelles coopérations pour en accroître l'efficacité et trouver les moyens de sa pérennisation, ou tout au moins de son inscription dans une certaine durée : en effet, l'AGEFIPH, unique financeur jusqu'à ce jour, conditionne la poursuite de son financement à l'engagement d'autres financeurs.

La création de **PASSERELLE**, et mes réflexions actuelles sur sa poursuite, prennent place dans un contexte qui en constitue le paysage en même temps que les conditions d'émergence. « L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à

---

<sup>1</sup> Centre d'Aide par le Travail

<sup>2</sup> CREA RHONE ALPES, Les stratégies d'insertion des entreprises de travail protégé, 1994 CREA Rhône-Alpes

<sup>3</sup> de 1999 à 2001, dans le cadre de la convention Etat/AGEFIPH 1999-2001

<sup>4</sup> AGEFIPH : Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

<sup>5</sup> Je le nommerai dans la suite du mémoire : **PASSERELLE**

prévenir les exclusions et à en corriger les effets... »<sup>6</sup>. Pour mener à bien ces missions, la loi prévoit des procédures de « coordination » et de « coopération » pour « garantir la continuité de la prise en charge ou de l'accompagnement des personnes accueillies »<sup>7</sup>. La première partie de ce travail présentera les orientations politiques et les cadres législatifs dans lesquels s'inscrivent les prises en charge de ces jeunes handicapés. Dans le même temps où, en France, était réfléchie, discutée et votée cette loi d'orientation en remplacement de la loi 75-535 du 30/06/1975 sur les institutions sociales et médico-sociales, se discutait sur la scène internationale la révision de la Classification Internationale des Handicaps (CIH). Adoptée par l'Organisation Mondiale de la Santé le 21 mai 2001, elle vient interroger la place du handicap, essentiellement autour de l'interaction avec l'environnement.

Comment prendre en compte le handicap tout en permettant à chacun d'accéder à une citoyenneté entière dont l'insertion sociale et professionnelle est la déclinaison première ? C'est à cette question que **PASSERELLE** tente d'apporter une nouvelle réponse.

Le dispositif créé constitue une innovation, non pas tant par son objectif, favoriser l'emploi en milieu ordinaire, mais plutôt par la forme de travail construite autour des coopérations entre plusieurs acteurs. En effet, **PASSERELLE** a une architecture originale : pensée et co-pilotée par deux associations<sup>8</sup>, elle se déploie sur deux sites implantés dans la partie nord et dans la partie sud de Paris, chaque association en gérant administrativement un, dans le cadre d'un de leurs services respectifs. Cette expérience se situe clairement dans le cadre des nouvelles formes d'action sociale dont les modalités de coopération sont à construire. Celles-ci nécessitent la constitution d'équipes composées de professionnels capables de situer leur action dans un réseau de travail, de s'impliquer sur un projet toujours en construction en s'appuyant sur une « compétence collective »<sup>9</sup>. Mon rôle est de les amener à s'approprier une démarche d'évaluation en intégrant une réflexion éthique sur la place du sujet, le jeune, l'« usager », d'autant plus que ce projet a pour objectif de lui permettre de devenir un citoyen à part entière. Je présenterai, en deuxième partie, le projet construit et les stratégies qui en ont structuré la mise en oeuvre.

---

<sup>6</sup> Article 2 de la loi 2002-2 du 2/01/2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

<sup>7</sup> Article 20 loi *ibid*.

<sup>8</sup> Je présente en annexe une carte d'identité des 2 associations ainsi que l'accord de l'association Vivre pour la nommer dans ce travail

<sup>9</sup> LE BOTERF G. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris : Les éditions de l'organisation, 1997, 1998 – 2<sup>ème</sup> édition- 295p.

Au terme de ses trois premières années, il est nécessaire d'évaluer la pertinence et les résultats de **PASSERELLE**. Cette évaluation portera, également, sur le pilotage inter-associatif imaginé au départ et recomposé à mesure que le projet évoluait. Diriger à deux, est-ce possible et souhaitable et comment ? Je tenterai, en troisième partie, d'apporter des éléments de réponse à ces questions pour permettre à ce dispositif de se consolider et, ainsi, dégager les voies possibles d'une pérennisation. Son projet et le public auquel elle s'adresse placent **PASSERELLE** dans un paysage administratif complexe, au carrefour de plusieurs compétences issues des lois de décentralisation. Je dois, en collaboration avec le directeur du deuxième site, démontrer à ces différentes administrations qu'elles ont des intérêts à se situer dans une « coopération »<sup>10</sup> et une « coordination » pour être en mesure de concrétiser une politique d'action sociale au service de la personne handicapée.

**PASSERELLE VERS L'EMPLOI** est au cœur d'un paysage morcelé, au carrefour de territoires de compétences qui se chevauchent mais parfois s'ignorent, à l'image de ces jeunes que leur parcours et leur situation situent toujours à la marge. Derrière ces questions, c'est la place du handicap qui est interrogée : entre un secteur spécialisé organisé autour du handicap et un milieu ordinaire, dit « de droit commun »<sup>11</sup> qui le banalise, où est la place de « cet enfant -pas comme les autres-, mais un enfant comme les autres »<sup>12</sup> ?

---

<sup>10</sup> Article 20 loi citée. note 5 page 5

<sup>11</sup> je reprends ici l'expression juridique communément utilisée dans les milieux de la formation même si je lui trouve une connotation pénitentiaire

<sup>12</sup> MORVAN J.S. Handicap de l'enfant, enfant du handicap...In *L'enfance handicapée en France*. Sous la direction de LANGOUET G. Paris : Hachette, 1999, p. 220

## **I. Handicap mental et emploi en milieu ordinaire : réalité ou utopie ?**

Qui sont Mathias, Waly et les autres qui sont venus à PASSERELLE ? Où étaient-ils auparavant ? Les orientations françaises, européennes et internationales affirment, de plus en plus, leur volonté de promouvoir l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire de vie et de travail. Qu'en est-il pour ces jeunes ? Cette première partie nous permettra de découvrir ce paysage en transformation.

### **I.1. Le retard mental : une catégorie floue**

Cette notion s'est substituée à celle de déficience intellectuelle en 1980 dans la classification Internationale des Handicaps (CIH) : le retard mental léger se détermine à partir de tests mesurant le quotient intellectuel ; ces tests sont controversés, cependant « malgré leurs critiques, de nombreux auteurs tiennent à utiliser les tests psychologiques, faute d'instruments plus fiables ; mais ils s'efforcent d'être conscients des limites des réponses apportées par cet outil »<sup>13</sup>. Les catégories actuelles vont du retard mental profond (QI inférieur à 20), au retard mental grave, moyen et léger. C'est sur cette dernière catégorie que notre analyse portera.

L'étiologie de ces retards est diverse : « la fréquence de troubles organiques diminue au fur et à mesure que s'élève le QI pour pratiquement disparaître chez les débiles légers. Ces derniers correspondent à la masse des échecs scolaires...Confondre les débiles sociogènes avec des malades constitue pour eux un handicap supplémentaire...le sort de ces enfants dépend des transformations des structures scolaires, voire même des structures sociales »<sup>14</sup>

Les données statistiques viennent confirmer l'interrogation, par les chercheurs, de cette catégorie : « Aujourd'hui, dans le secteur public, 69.9% des élèves français fréquentant les SES/SEGPA/EREA<sup>15</sup>...sont issus d'une catégorie socioprofessionnelle défavorisée (selon les critères de l'INSEE<sup>16</sup>) [ouvriers chômeurs n'ayant jamais travaillé, personnes sans activité professionnelle, précise la note de bas de page du texte] alors que cela n'est vrai que chez 38% des élèves scolarisés dans l'ensemble du second degré. Par ailleurs, la part des élèves de nationalité étrangère dans l'enseignement adapté est trois fois plus forte (12.6%) que dans le

---

<sup>13</sup> ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. Rennes : ENSP, 1996, p.218

<sup>14</sup> TRIOMPHE A., TOMKIEWICZ S. *Les handicapés de la prime enfance*. Paris : PUF 1985 cité par ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D. *ibid.* p.152

<sup>15</sup> SES : Section d'Education Spéciale ; SEGPA : Section d'Enseignement Général Professionnel Adapté ; EREA : Etablissement Régional d'Enseignement Adapté

<sup>16</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

second cycle général et technologique (4.5%). »<sup>17</sup> Le QI des personnes présentant un retard mental léger est, depuis 1988, compris entre 50 et 70. Auparavant, il était compris entre 65 et 80 : ce changement de repères, introduit par l'OMS, amène Jacqueline Gateaux-Mennecier à s'interroger sur ces débilés, ceux dont le QI est compris entre 70 et 80, devenus depuis, des gens ordinaires. Le retard mental léger se situe donc « dans cette zone obscure entre 60 et 90, où se côtoient et interagissent les déficiences cérébrales, psychologiques, culturelles et sociales »<sup>18</sup> Nous verrons plus loin que la révision de la CIH soulève la question des interactions entre la place faite à chacun dans la société et la place qu'il y prend.

Nous nous trouvons donc devant une catégorie difficile à définir, dont l'origine des troubles est diverse et le repérage fortement contextualisé.

## **I.2. Actuellement, quelles modalités de prise en charge ?**

Les enfants et adolescents présentant un retard mental léger ou moyen sont pris en charge dans les établissements médico-sociaux, dans les structures de l'Éducation Nationale ou dans le champ sanitaire. Nous développerons les deux premières modalités, qui sont les plus importantes pour ce type de public.

### **I.2.1. Les établissements et services médico-sociaux**

Ils relèvent des annexes XXIV du décret 56-284 du 9 mars 1956, modifiées par le décret 89-798 du 27 octobre 1989.

#### **I.2.1.1. Les établissements**

- les Instituts Médico-Educatifs (IME) pour des enfants de 3 à 20 ans,
- les Instituts Médico-Pédagogiques (IMP) pour les enfants de 3 à 14 ans
- les Instituts Médico-PROfessionnels (IMPRO) de 14 à 20 ans.

Ces annexes précisent le public accueilli par ces établissements : « enfants ou adolescents qui nécessitent principalement une éducation spéciale...Ils reçoivent enfants et adolescents orientés par la CDES (Commission Départementale d'Éducation Spéciale).

Leurs missions sont de « favoriser l'épanouissement, la réalisation de toutes les potentialités intellectuelles, affectives et corporelles, l'autonomie maximale quotidienne sociale et professionnelle » et de tendre à « assurer l'intégration dans les différents domaines de la vie,

---

<sup>17</sup> GATEAUX-MENNECIER J. Le handicap : l'ordre des choses. In *L'enfance handicapée en France* sous la direction de LANGOUET G. Paris : Hachette, 1999, p.186

<sup>18</sup> TRIOMPHE A., TOMKIEWICZ S. op. cit. , p.218

la formation générale et professionnelle » (Article 2). « L'établissement peut comporter les sections suivantes : Une section d'éducation et d'enseignement spécialisés assurant les apprentissages scolaires... Une section d'initiation et de première formation professionnelle pour les adolescents déficients intellectuels.... Pour orienter chaque élève vers l'activité qu'il est le mieux à même d'exercer, compte tenu de ses aptitudes propres, l'établissement s'assure le concours de services d'orientation... » (Article 5 du décret cité). Le décret précise en outre l'obligation d'accompagner le jeune dans son insertion sociale et professionnelle après sa sortie ; « cet accompagnement court sur une durée minimum de 3 ans » (article 8).

L'ensemble de ce texte précise les conditions d'agrément des IMPRO : il comporte des obligations - missions de soins, d'éducation, de socialisation, d'enseignement... - mais aussi des marges de manœuvre pour que chaque structure, en fonction de son projet, organise sa prise en charge, avec ou sans section d'initiation professionnelle.

En fait, en fonction du handicap qu'ont les jeunes - déficience intellectuelle plus ou moins importante -, l'IMPRO est souvent organisé avec des classes, des activités d'expression, des activités sportives, des activités de socialisation et des ateliers pré-professionnels ou professionnels, en articulation avec les prises en charge médicales et ré-éducatives.

#### I.2.1.2. Les services

Les enfants et adolescents peuvent être pris en charge dans des Services d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD) qui assurent une prise en charge spécialisée en lien étroit avec le milieu ordinaire de vie et/ou de scolarisation dans le but de favoriser et de maintenir l'intégration en milieu ordinaire. Ces services sont en très nette augmentation depuis ces dernières années en rapport avec la volonté politique d'intégration des enfants handicapés dans le milieu ordinaire de vie.

### **I.2.2. Le champ de l'Éducation nationale**

Depuis longtemps, les enfants et adolescents déficients intellectuels étaient, pour certains, pris en charge dans les Classes de Perfectionnement créées en 1909.

Depuis la loi d'orientation 75-534 du 30 juin 1975, un certain nombre de circulaires sont venues réaffirmer la volonté du législateur d'une politique d'intégration en milieu ordinaire (circulaires de 1982, 1983, du 18 novembre 1991) ; plus récemment le plan Handiscol', arrêté en avril 1999 par le ministère de l'Éducation Nationale et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, en a renforcé les moyens. Nous nous intéresserons aux modalités de prise en charge des adolescents. Ceux-ci peuvent être intégrés de manière individuelle ou de manière

collective. Peu d'éléments sont capitalisables pour les situations d'intégration individuelle : elles concernent 5 élèves pour 1000 (rapport IGEN/IGAS<sup>19</sup> mars 1999)<sup>20</sup>.

Les structures d'intégration collective sont les SEGPA, EREA et UPI :

- Les Sections d'Enseignement Général et Adapté (SEGPA) sont installées dans certains collèges. Elles accueillent des jeunes « présentant sur le plan de l'efficience intellectuelle des difficultés et des perturbations...qui, sans relever du retard mental selon les critères définis par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), se traduisent par des incapacités et des désavantages tels qu'ils peuvent être décrits dans la nomenclature des déficiences, incapacités et désavantages »<sup>21</sup>. Nous retrouvons dans cette formulation le « flou » de la catégorie « retard mental léger ». L'objectif des SEGPA est d'amener ces jeunes entre 12 et 16 ans vers une formation de niveau V – CAP/BEP (en référence au niveau de formation de l'Éducation nationale). Il est à noter que, dans ces classes, tous les enfants ne sont pas repérés dans le champ du handicap.
- Les Établissements Régionaux d'Enseignement Adapté (EREA) sont des établissements à part entière : ils accueillent plusieurs « types » de jeunes : déficients légers et moyens, handicapés moteurs ou déficients sensoriels de 12 à 16 ans et après la classe de 3<sup>ème</sup>.
- Les Unités Pédagogiques d'Intégration (UPI) ont été créées par la circulaire 95-125 du 17 mai 1995. Elles sont situées dans les collèges et accueillent des adolescents de 11 à 16 ans, souvent à la suite d'une prise en charge collective dans le premier degré. Elles doivent s'appuyer sur un IME, un SESSAD et une SEGPA par le biais de conventions. Cette forme d'intégration ne s'est développée que très récemment.

L'orientation vers les SEGPA et les EREA ne requiert pas forcément une notification de la Commission Départementale de l'Éducation Spéciale (CDES) : celle-ci peut déléguer sa décision à la Commission de Circonscription de Second Degré (CCSD), présidée par l'Inspecteur d'Académie, si aucune demande de prise en charge spécifique ou d'aide financière n'est introduite. En revanche, l'orientation vers les UPI doit être prononcée par la CDES. En Île de France, 0.9% des orientations faites par les CDES se sont faites en direction d'une scolarisation sans prise en charge spécifique<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> IGEN : Inspection Générale de l'Éducation Nationale ; IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales.

<sup>20</sup> Sources : le Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées

<sup>21</sup> Circulaire MEN 96-167 du 20 juin 1996 citée dans le Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées.

<sup>22</sup> source SESI-Enquête CDES 1995-1996 citée dans le Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées

La sortie des SEGPA/EREA, à l'issue de l'année scolaire 1998/1999, s'est effectuée en direction de lycées professionnels et formations qualifiantes pour 58,3%, en direction de l'emploi pour 1.7% et en direction du secteur spécialisé (médico-social ou PJJ<sup>23</sup>) pour 3,9%.

### **I.3. L'Île de France : une région peu dotée**

Les éléments de comparaison à l'intérieur de l'Île de France, et entre cette région et les statistiques nationales, tous handicaps confondus, montrent une corrélation entre les orientations faites par les commissions et le dispositif existant : en Île de France, 92,8% des enfants et adolescents sont orientés vers un établissement ou service médico-social ; au plan national, cette orientation concerne 81,6% de ces jeunes. Pour rendre compte de cet écart, « on peut s'interroger sur l'orientation des CDES, conditionnée par l'offre d'équipement existant »<sup>24</sup>. Cette réflexion est aussi faite à propos du fonctionnement des COTOREP (COMmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel, créée par la loi 75-534 du 30 juin 1975, compétente pour toutes les demandes d'une personne adulte handicapée) : « dans la décision d'orientation, l'expert se préoccupe de la faisabilité des options qu'il dégage et considère les outils à sa disposition »<sup>25</sup>. Ces commissions fonctionnent, donc, en tenant compte d'un certain nombre de cadres (guide barème...) mais aussi du territoire dans lequel elles se situent, de la faisabilité des orientations prononcées, ce qui peut rendre compte des disparités importantes dans les orientations faites par les différentes COTOREP ou CDES.

L'Île de France se situe à l'avant dernière place pour ce qui est du ratio d'équipement (places dans les établissements et services) : son taux est 5.72 pour 1000, la moyenne nationale étant 8.21 pour 1000 (ce taux indique le nombre de places au regard du nombre d'enfants de moins de 20 ans).

Le retard mental léger ou moyen représente la déficience principale de 36.7% de la population francilienne des jeunes handicapés recensée par l'enquête sociale ES 95, soit 6180 enfants et adolescents<sup>26</sup>. Ils sont pris en charge à 85% par des IME/IMPRO et à 4.6% par des SESSAD.<sup>27</sup>

Le schéma régional, dans la partie consacrée à l'analyse de l'existant, constate une pénurie de places d'IMPRO pour des jeunes déficients légers et moyens (p.147), ce que l'Inspectrice

---

<sup>23</sup> PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

<sup>24</sup> Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées

<sup>25</sup> BLANC A. *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1999. p. 59.

<sup>26</sup> Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées

<sup>27</sup> Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées

DRASSIF m'a confirmé lors de mon stage CAFDES au sein de son administration : cette pénurie est particulièrement importante pour les jeunes de 12-14 ans et pour les jeunes après 16 ans.

La situation en Île de France montre une région où une pénurie de places existe et où l'orientation vers le secteur spécialisé reste fortement dominante. « Le détour va-t-il contribuer au retour ... ? »<sup>28</sup>. La question posée par M. Stiker porte sur l'articulation entre la structuration d'un secteur médico-social et les orientations des politiques sociales en direction des personnes handicapées.

#### **I.4. Des politiques sociales actuelles volontaristes**

Elles sont réaffirmées tant en France, qu'en Europe et au niveau international.

##### **I.4.1. Le cadre français**

Deux orientations sont maintenant majeures dans le secteur social et médico-social : l'intégration en milieu ordinaire de vie et de travail et la nécessaire coordination entre les acteurs de l'action médico-sociale.

###### **I.4.1.1. L'intégration en milieu ordinaire de vie et de travail**

«... La France a mis en place depuis plus de vingt ans des réponses originales pour que chaque citoyen, quelles que soient ses difficultés et ses handicaps, soit reconnu et accepté comme une personne appartenant pleinement à la collectivité nationale. Les lois de 1975, de 1987, la réforme des annexes XXIV sont autant d'étapes dans la construction négociée d'un dispositif cohérent, reposant sur des valeurs fortes.... En 1989, la réforme des annexes XXIV met l'accent sur le maintien en milieu ordinaire et l'intégration scolaire, notamment avec l'aide de services d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD) et des centres d'accueil familial spécialisés. »<sup>29</sup>. Cependant, les chiffres sur l'Île de France cités plus haut montrent que cette orientation vers le milieu ordinaire d'enseignement a été peu concrétisée, ce qui a entraîné la réaffirmation de cette volonté du législateur dans la circulaire Handiscol'. Le travail reste un vecteur central de citoyenneté : il est « plus que le travail et donc le non-travail est plus que le chômage »<sup>30</sup> : il est fondamental dans la création des liens sociaux et

---

<sup>28</sup> STIKER H. J. Quand les personnes handicapées bousculent les politiques sociales. *Esprit*, 1999 n°259. pp. 75-106

<sup>29</sup> BARREYRE J.Y. *Classer les exclus, Enjeux d'une doctrine de politique sociale*. Paris : Dunod, 2000

<sup>30</sup> CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 1995, p.622 de l'édition Gallimard Folio, 1999.

dans la construction d'une image positive de soi. En listant ceux qui sont à la marge du travail, Robert Castel évoque « cette inutilité sociale [qui] les disqualifie aussi sur le plan civique et politique, »<sup>31</sup> même s'il pense que de profondes transformations modifient peu à peu la place qu'occupe le travail dans le sentiment d'une citoyenneté pleine, dans « ce qui permet de tendre l'arc et de faire partir des flèches dans plusieurs directions »<sup>32</sup>.

La loi 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés a fixé non seulement une obligation de moyens, qui existait déjà dans la loi précédente, mais une obligation de résultats : les entreprises privées de plus de 20 salariés doivent compter, parmi leurs salariés, 6% de personnes reconnues travailleurs handicapés par la COTOREP ou ressortissant d'autres catégories (victimes d'accidents du travail, titulaires de pensions d'invalidité...). Chaque personne, en fonction de sa situation, compte un certain nombre d'unités, une personne pouvant compter pour 3 unités ; aussi, les 6% visés par la loi ne représentent-ils pas des personnes mais des unités. En 1991, le taux d'emploi dans le secteur privé était 3.76% <sup>33</sup> Ce taux est passé à 4.03% en 1998 <sup>34</sup>. La progression en valeur absolue n'est que très légère : la situation des personnes handicapées au chômage est plus difficile que celle de la moyenne des demandeurs d'emploi, leur taux d'emploi est inférieur à la moyenne et leur durée de chômage est plus longue. <sup>35</sup> Néanmoins, le nombre annuel de travailleurs handicapés qui retrouvent un emploi est en progression chaque année.

Un des moyens de cette politique volontariste a été la création de l'AGEFIPH ayant pour objet « d'accroître les moyens consacrés à l'insertion des handicapés en milieu ordinaire de travail » (article 1 de la loi du 10 juillet 1987). Ce fonds est géré par « une association administrée par des représentants des salariés, des employeurs et des personnes handicapées ainsi que par des personnalités qualifiées. Les statuts de l'association sont agréés par le Ministère de l'emploi ». Son programme d'intervention est approuvé annuellement par le Ministère des Affaires sociales. Nous reviendrons, en troisième partie, sur le rôle tenu par l'AGEFIPH, dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi en faveur des personnes handicapées.

---

<sup>31</sup> Castel. Ibid, p. 666.

<sup>32</sup> Castel. Ibid, p.728.

<sup>33</sup> Ministère du travail, de l'emploi et de la formation continue – DARES : N° 319 mars 1993

<sup>34</sup> Juin 2002 site AGEFIPH : [www.AGEFIPH.asso.fr](http://www.AGEFIPH.asso.fr) : sources Ministère de l'emploi et de la Solidarité – DARES-

<sup>35</sup> Voir annexe sur les statistiques sur l'emploi

#### I.4.1.2. La coordination

Le paysage du secteur médico-social a peu à peu changé : l'heure n'est plus tant à créer des institutions, mais à coordonner institutions et services extérieurs, cette articulation étant pensée pour proposer la prise en charge la plus individualisée possible, c'est à dire celle la plus adaptée à la situation de la personne. En effet, « l'organisation du secteur médico-social est passée progressivement d'une logique d'équipement, dans laquelle, à chaque type de handicap correspondait un type d'établissement, à une logique de projet individualisé qui consiste à adapter et articuler les moyens à dispositions sur un territoire donné autour d'un projet éducatif singulier ». <sup>36</sup>

Le législateur vient de le réaffirmer dans le cadre de la rénovation de la loi 535-75 sur les institutions sociales et médico-sociales : « Le quatrième objectif concerne la coordination des décideurs, des acteurs et organise de façon plus transparente leurs relations :... En stimulant les actions de coopération entre établissements et services, par la mise en place d'une palette diversifiée de formules de coopération et de coordination. L'enjeu est de développer des complémentarités entre établissements, de garantir la continuité des prises en charge lors d'un transfert d'un établissement à un autre, de promouvoir des réseaux sociaux et médico-sociaux coordonnés et de décloisonner secteur sanitaire et secteur social ; » <sup>37</sup>.

Nous verrons plus loin que c'est précisément le territoire d'intervention de **PASSERELLE VERS L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE**.

#### **I.4.2. Le cadre européen**

La recommandation R (92) 6, adoptée le 9 avril 1992 par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, a inspiré la Charte sociale européenne, révisée le 3 mai 1996, qui a été ratifiée par la France le 10 mars 1999. La recommandation précise que « la réadaptation des personnes handicapées, par l'intégration économique et sociale qu'elle réalise, constitue un devoir de la collectivité de nature à garantir la dignité humaine et à diminuer les difficultés que la société engendre pour les personnes handicapées... elle doit compter au nombre des objectifs prioritaires de toute politique sociale ». Dans le cadre politique de l'Union Européenne, le Traité d'Amsterdam, en 1997, prévoit, dans son article 13, le principe de non-

---

<sup>36</sup> BARREYRE J.Y et MARTY JP. *L'observation dans le secteur médico-social, Enjeux et méthodes*. Rennes : ENSP, 1999. p.22

<sup>37</sup> Exposé des motifs de la réforme de la loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, présenté à l'Assemblée Nationale en janvier 2001.

discrimination à l'égard des personnes handicapées et, à l'article 95, l'égalité des chances pour ces mêmes personnes.

La charte sociale révisée en 1996 met l'accent sur l'intégration en milieu ordinaire d'enseignement, de vie et de travail : favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées peut « justifier le cas échéant, le recours à des services spécialisés de placement et d'accompagnement » (Article 15). Dans la précédente version, en 1961, cet article stipulait que les États signataires s'engageaient à prendre des mesures « appropriées pour le placement des personnes physiquement diminuées, notamment au moyen de services spécialisés de placement... ».

Trente cinq ans séparent les deux textes, et l'on voit bien, réaffirmée récemment, la priorité donnée aux structures ordinaires avec, si besoin, un accompagnement spécifique, priorité dont nous avons vu qu'elle était, également, réaffirmée dans textes législatifs français.

#### **I.4.3. Les classifications du handicap : des regards qui changent.**

La Classification Internationale des Handicaps (CIH), élaborée sur l'initiative de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dans les années 70 et publiée en 1980, s'est appuyée sur les travaux de Philippe Wood, qui définit le handicap comme la conséquence de la maladie sur la situation des personnes à partir de trois plans :

- La déficience, qui est l'altération d'une fonction
- L'incapacité qui est la réduction partielle ou totale de la capacité à accomplir une activité
- Le désavantage social qui est la résultante de la déficience ou de l'incapacité, sur les conditions d'insertion sociale et/ou professionnelle.

« Le handicap, tel qu'il est décrit par Wood, s'inscrit dans un schéma résolument dynamique, en rupture totale avec toute idée de fixité, puisqu'il n'y a pas de rapport direct entre un désavantage social, une incapacité ou une déficience...Que ce soit au niveau de la déficience, de l'incapacité ou du désavantage, le dommage subi peut soit augmenter, soit se réduire ou disparaître ».<sup>38</sup>

Cette relativité en rapport avec une situation sociale est en cohérence avec la non-définition du handicap qui a présidé à la loi 75-534 du 30 juin 1975 : François Bloch Lainé, dans son rapport présenté en 1967 explicite que « sont inadaptés à la société dont ils font partie : les

---

<sup>38</sup> LANGOUET G. *L'enfance handicapée en France*. Paris : Hachette, 1999. p.45

enfants, les adolescents et les adultes qui, pour des raisons diverses, plus ou moins graves, éprouvent des difficultés plus ou moins grandes à être et à agir comme les autres »<sup>39</sup>. La relativité de la notion de handicap est un des facteurs qui a permis de faire évoluer les fondements de la politique sociale de l'assistance individuelle vers la responsabilité collective et la solidarité.

Cette classification a inspiré le guide-barème appliqué depuis décembre 1993<sup>40</sup> par les CDES et les COTOREP qui permet d'apprécier les taux de handicap et sert de base à la détermination de droits (allocations, carte d'invalidité) prévus par la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées (75-534 du 30 juin 1975).

« En plus des toujours principaux critères médicaux, l'une des réponses fournies à cette situation a été donnée en France par la loi de 1975 qui crée une commission administrative, la COTOREP : suppléant la science, le droit élargit la définition du handicap »<sup>41</sup>.

L'OMS, à la suite de l'adoption par l'Organisation des Nations Unies des règles pour l'égalisation des chances des handicapés, a voulu revoir cette classification pour favoriser des logiques plus participatives sur le plan social. « L'une des principales critiques adressées à la version de 1980... était d'avoir été dominée par le modèle médical du handicap, mettant l'accent sur les déficiences physiques ou mentales mais ne valorisant pas suffisamment la participation sociale »<sup>42</sup>.

Une nouvelle CIH a été adoptée par l'OMS le 21 mai 2001. Elle « aborde l'invalidation comme une interaction et tente de fournir une approche « multidimensionnelle ». Elle définit :

- « - La déficience comme une perte ou une anomalie de la structure corporelle ou d'une fonction physiologique ou psychologique
- L'activité comme la nature et l'étendue du fonctionnement au niveau de la personne...
- La participation comme la nature et l'étendue de l'implication d'une personne dans des situations de vie en rapport avec les déficiences, activités, problèmes de santé et facteurs conceptuels »<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup>BLOCH-LAINE F. *Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées*. Rapport au Premier Ministre. Paris : La Documentation française 1969

<sup>40</sup>décret 93-1216 du 4/11/1993

<sup>41</sup>MESSU M. *Les assistés sociaux, Analyse identitaire d'un groupe social*. 1991 Privat cité par BLANC A. *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris ; Dunod, 2<sup>ème</sup> édition 1999. p.11

<sup>42</sup>MAUDINET M. Une balise pour l'évolution des politiques sociales. *Actualités sociales hebdomadaires* 8/06/2001 N° 2218

<sup>43</sup>BARREYRE J.Y. *Classer les exclus, Enjeux d'une doctrine de politique sociale*. Paris : Dunod, 2000. p.95

Le passage de l'une à l'autre révèle un déplacement de l'objet de recherche et, peut-être, des politiques d'actions sociales : « on passe ainsi d'une *conception causale* (ou multicausale) *du handicap* à une approche complexe *de la situation de handicap* »<sup>44</sup>.

Cette nouvelle impulsion a été soutenue par des associations de personnes handicapées qui critiquaient l'aspect très négatif de la première CIH. Les réticences en France semblent, toutefois, avoir été nombreuses pendant le travail d'élaboration de la deuxième CIH, en particulier à cause des craintes d'ébranler le socle de protection sociale construit autour de la notion de compensation, consécutive de la première classification. « Raisonner en ne mettant pas toujours l'accent sur le handicap, constitue un changement de point de vue intéressant. De même cette logique pourrait servir de support au désengagement de l'État : une non-discrimination totale supposerait qu'il n'y ait aucune loi sur le handicap et les personnes en difficulté, ainsi que la disparition du secteur spécialisé. »<sup>45</sup>

Même si ce texte n'a pas de répercussion immédiate dans les prises en charge<sup>46</sup>, les questions travaillées et soulevées lors de son écriture et après son adoption, renvoient à la place de la personne handicapée : sujet de droits dans les deux lois du 30 juin 1975, bénéficiant de prises en charge spécialisées qui se sont structurées pendant le dernier quart de siècle, la question de sa place dans la société, réaffirmée dans la loi du 2 janvier 2002, vient modifier les grilles d'analyses et de classification.

Nous allons maintenant examiner comment le secteur médico-social favorise l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail des jeunes qu'il a en charge.

### **I.5. Les sorties des établissements spécialisés : des réalités difficiles**

En 1998, d'après une étude menée par l'UNAPEI<sup>47</sup> sur un panel de 180 établissements, seuls 2.5% des sortants d'IMPRO vont en milieu ordinaire de travail, taux qui était 5 ans auparavant de 3%. Ces taux sont faibles mais ils se rapportent à tous les IMPRO, dont certains prennent en charge des jeunes lourdement handicapés pour lesquels seul un placement dans une structure spécialisée représente la prise en charge adéquate.

---

<sup>44</sup> BARREYRE J.Y. op.cit.

<sup>45</sup> MAUDINET M. op. cit.

<sup>46</sup> Quoique l'on trouve dans la 2<sup>ème</sup> proposition du rapport fait au Sénat le 24/07/2002, un premier écho à ce changement de perspective : « remplacer l'évaluation des « déficiences » par une analyse globale des besoins de la personne handicapée ».

<sup>47</sup> UNAPEI : Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés

### **I.5.1. Où iront Mathias, Waly et les autres ?**

Dans le cadre de la conduite de l'action **PASSERELLE VERS L'EMPLOI**, j'ai voulu, deux années après son démarrage, mieux cerner la situation et les attentes des IMPRO.

Pour réaliser cette enquête, j'ai choisi de m'adresser aux IMPRO avec lesquels nous avons déjà travaillé sur l'Île de France dans le cadre de l'action **PASSERELLE**. En effet, seuls sont directement concernés les établissements dont les jeunes (déficients légers/moyens) sont susceptibles d'intégrer le milieu ordinaire de travail ; leur nombre peut être évalué à une centaine sur la région. L'enquête a donc été envoyée, courant 2001, aux 33 établissements avec lesquels nous avons déjà travaillé (qui représentent 1/3 des établissements concernés).

L'enquête a été réalisée à partir de 41 questions dont les thèmes principaux sont<sup>48</sup> :

- Des précisions sur l'établissement : âge d'entrée et de sortie, types de sorties
- Les projets professionnels des jeunes : construction, mise en œuvre et évaluation des moyens
- Les stages à l'extérieur : modalités, lieux, durées...évaluation
- La pertinence de **PASSERELLE**.

Sept établissements ont répondu à notre questionnaire, ce qui est peu, mais les éléments recueillis rejoignent des observations faites pendant les deux années de fonctionnement du dispositif **PASSERELLE** et pendant mes 11 années d'expérience professionnelle en IMPRO.

Les éléments recueillis montrent que le travail d'accompagnement vers un emploi en milieu ordinaire, est commencé en IMPRO par le biais d'ateliers pré-professionnels, de mises en stage en entreprise ; mais les équipes disent ne pas avoir toujours la connaissance des postes de travail et des conditions d'accès à ces emplois<sup>49</sup>. De plus, l'objectif d'emploi en milieu ordinaire ne concerne parfois que peu de jeunes dans une même institution ( entre 0 et 3 jeunes par an), ce qui ne permet pas toujours de développer les moyens à mettre en œuvre, l'institution ayant par ailleurs sa mission centrale : aider le jeune sur un plan éducatif, thérapeutique et pédagogique. Derrière ces réflexions, il y a **Mathias, Waly** et les autres :

*Waly, qui a 17 ans, est en IMPRO ; il a fait des stages, mais uniquement en CAT ; il veut découvrir le milieu ordinaire ; l'équipe de l'IMPRO soutient ce projet mais pense ne pas savoir faire.*

---

<sup>48</sup> voir en annexe les éléments plus détaillés de l'enquête

<sup>49</sup> Quelques réflexions recueillies : on ne sait pas « communiquer avec les entreprises, [on a] peu de contacts avec les entreprises, un manque de connaissance des métiers »

*Lotfy est un jeune majeur très discret qui manque d'assurance. Son projet professionnel en espaces verts est validé par l'équipe du service de suite de l'IMPRO, plusieurs stages en jardinerie ayant été concluants. Mais il a 20 ans et doit quitter l'IMPRO : où l'orienter ?*

Nous les retrouverons plus loin pour découvrir leur parcours à **PASSERELLE** et après.

L'IME, au sein duquel j'ai fait un stage pendant la formation CAFDES, réfléchissant à l'amélioration des moyens institutionnels pour favoriser une insertion socioprofessionnelle, constate que « créée pour accueillir des mineurs, l'institution offre l'environnement protecteur qui convient. Toutefois ce fonctionnement en « circuit fermé » limite la possibilité d'innover dans l'accès à l'autonomie pour les jeunes majeurs... S'engager dans un travail d'insertion suppose bien sûr de quitter une logique institutionnelle centrée sur le maintien d'un cadre structurant et rassurant ». <sup>50</sup>

Comment penser, prévoir et améliorer l'accompagnement de l'insertion professionnelle de ces jeunes ? Comment les attentes des équipes, des jeunes et de leur famille peuvent-elles être prises en compte ? Comment ouvrir ce « circuit fermé » ?

Pour réussir cet objectif, plusieurs modalités peuvent être construites, chacune présentant des points forts et des points faibles.

### **I.5.2. Quels seraient les possibles ?**

Chaque établissement a obligation de suivre les jeunes sortis<sup>51</sup> : plusieurs modalités existent, ou pourraient exister, que nous allons examiner en faisant ressortir leurs points forts et leurs points faibles et en recherchant les pistes de financements pour chaque scénario. Les questions centrale sont : doit-on favoriser la continuité ou considère-t-on que des relais sont des opportunités d'ouverture ? Quelle sera la réponse qui prendra en compte la globalité de la situation du jeune ?

---

<sup>50</sup> IMED Projet de création d'un lieu d'accueil destiné aux jeunes majeurs de l'IMED. Claye Souilly, 1997. p. 7

<sup>51</sup> décret 89-798 du 27 octobre 1989 modifiant les annexes XXIV

Types de services	Points forts	Points faibles	financement
<p><b>Un service de suite dans chaque établissement :</b> Certains établissements disposent d'un service repéré avec des moyens spécifiquement prévus : un professionnel, éducateur spécialisé ou assistant social, souvent à temps partiel, accompagne les jeunes sortis dans leur recherche d'emploi.</p>	<p>L'<u>institution</u> se trouve engagée dans l'aboutissement du projet mis en œuvre.</p> <p>Il n'y a pas de rupture dans l'accompagnement.</p>	<p>Seuls quelques jeunes par institution sont concernés par une orientation vers le milieu ordinaire de travail.</p> <p><u>L'institution ne tire pas bénéfice d'une ouverture vers l'extérieur</u>, tant pour le jeune que pour l'enrichissement de son réseau de travail.</p> <p>Les professionnels des institutions ne sont pas des spécialistes de l'insertion : plusieurs établissements, dans mon enquête, ont confirmé ne pas avoir de service repéré et ont mis en lumière la difficile prise en compte de l'accompagnement vers un emploi après la sortie de l'établissement.</p> <p>Cette difficulté est parfois vécue, avant la sortie, par les établissements qui ont peu de contacts avec les entreprises, le projet de ces établissements étant centré sur des prises en charges thérapeutiques, éducatives et pédagogiques.</p>	<p>Par l'intermédiaire d'un prix de journée, donc sur un <u>budget Sécurité Sociale</u>, ce qui, dans la période actuelle, nécessiterait des redéploiements internes.</p>
<p><b>Un service départemental :</b> Celui-ci proposerait, dans le cadre d'un service, un accompagnement professionnel pour tous les jeunes du département</p>	<p>Il favoriserait le rapprochement de plusieurs institutions, donc une <u>ouverture</u> sur les pratiques de chacun et des possibilités de mutualiser les réseaux et les savoir-faire.</p> <p>Ce travail serait en cohérence avec les politiques sociales visant à la <u>coopération</u> entre structures.</p>	<p>Il existe entre les IMPRO des disparités de publics : seule une partie des IMPRO peut construire un projet d'emploi en milieu ordinaire pour certains de leurs jeunes, ce qui aurait pour conséquence une structure de petite taille.</p> <p>Des dynamiques très locales sont parfois plus difficiles à mettre en œuvre de par la <u>concurrence</u> des associations entre elles.</p> <p>Les difficultés de <u>déplacement</u> dans la région parisienne sont telles qu'il est souvent plus facile de venir à Paris que d'aller dans un autre point géographique du département.</p>	<p><u>Le financement serait à trouver :</u> *par une mise en commun de moyens propres à chaque établissement *par d'autres financements mais lesquels ?</p>
<p><b>Utiliser les dispositifs existant dans le champ de l'insertion :</b></p> <p>----- Équipe de Préparation et de Suite du Reclassement (EPSR) et réseau de placement ----- Dispositifs jeunes : Missions locales</p>	<p>----- Ce sont des structures <u>pérennes</u> inscrites dans la loi 75-534 du 30/06/1975. Les équipes ont une connaissance de <u>l'insertion professionnelle</u> des personnes handicapées. ----- Ils permettraient une <u>proximité géographique</u> : chaque commune, ou presque, ayant sa mission locale. Les équipes connaissent la problématique et du paysage réglementaire de l'insertion professionnelle des jeunes</p>	<p>----- Les jeunes sortant d'une scolarité sont souvent très <u>immatures</u> et nécessitent un accompagnement important que les EPSR ne peuvent fournir. ----- Ils ne peuvent prendre en compte des <u>problématiques spécifiques liées au handicap</u> : psychologiques, médicales, administratives.</p>	<p>----- Le financement peut entrer dans les <u>financements et missions existants</u>. ----- Le financement peut entrer dans les <u>programmes prévus</u>.</p>
<p><b>Un service régional dans une région comme l'Île de France</b> Ce service proposerait des actions visant à accompagner les jeunes handicapés vers un emploi en milieu ordinaire.</p>	<p>Il favoriserait <u>une ouverture des institutions</u> par un travail avec un service extérieur, donc un enrichissement grâce à l'apport d'autres points de vue. Il permettrait aux jeunes en situation de sortir de leur institution. Son <u>accessibilité</u> est favorisée par les moyens de communication reliant la banlieue et Paris Il permet des <u>économies d'échelle</u> puisque ce service pourrait avoir une capacité d'accueil suffisamment importante constituer une équipe pluri-professionnelle Il est en cohérence avec les orientations en terme de <u>coordinations régionales</u> et de place de plus en plus importante à prendre par les DRASS.</p>	<p>Il requiert un important travail de <u>communication</u>, de présentation puisque ce service accueillerait les jeunes de 8 départements</p> <p>La région Île de France (8 départements) est <u>très étendue</u></p> <p>Son positionnement se fait sur un <u>territoire</u>, la région, qui est le cadre de référence de la formation mais pas celui de l'action médico-éducative</p>	<p>A trouver à l'échelon régional et inter-départemental</p>

Chaque scénario présente des atouts et des zones de difficulté. Le premier favorise la continuité de la prise en charge du jeune et invite les institutions à trouver des moyens pour l'accompagner vers l'emploi, ce que certaines équipes évaluent ne pas savoir faire, nous l'avons vu dans l'enquête présentée. De plus, ce scénario risque de maintenir les institutions dans une logique de prise en charge institutionnelle, peu ouverte sur l'extérieur, risque repéré par l'équipe de l'IMED citée précédemment.

A ma connaissance, il n'existe pas de service départemental (deuxième scénario) en Île de France. Un service est en passe d'être créé avec, semble-t-il, des difficultés, dans sa mise en place, dûes essentiellement à une collaboration parfois problématique entre plusieurs associations et/ou établissements. En revanche, des services analogues existent en province, dont un en Bretagne que je présente rapidement en annexe.

Les points forts sont, dans l'analyse présentée, plus importants dans le 3<sup>ème</sup> et le 4<sup>ème</sup> scénario. L'atout majeur du troisième scénario, s'appuyer sur les dispositifs existants, est qu'il ne modifie pas le paysage de l'action, ni ses acteurs, ni ses financements. Mais, dans les deux dispositifs envisageables dans ce scénario, aucune prise en compte de la globalité de la problématique des jeunes handicapés ne peut être faite : dans un cas, celui des EPSR, ils sont trop jeunes ; dans l'autre cas, celui des missions locales, ils sont handicapés.

Le quatrième scénario est celui qui a été retenu et qui a amené à la création de **PASSERELLE VERS L'EMPLOI**. En effet, les points forts apparaissent, dans ce scénario, largement dominants tant sur le plan des dynamiques institutionnelles que pour les jeunes eux-mêmes. Un de ses points les plus positifs est l'ouverture, tant des institutions que des jeunes, rendue possible par le travail avec un service extérieur : comment aménager des relais sans introduire des ruptures de parcours ? Comment articuler continuité et renouvellement ? Telles seront les questions que ce nouveau dispositif aura à résoudre.

Le financement, par contre, constitue un point faible majeur car toute innovation ne peut que bousculer les cadres existants. Nous reviendrons en troisième partie sur les perspectives de consolidation de **PASSERELLE**, dépendantes, en partie, de co-financements.

C'est pour construire ce projet et le mettre en œuvre que le Relais Formation, service que je dirige, a été sollicité.

## **I.6. Le Relais Formation : un service en développement constant**

### **I.6.1. Une création récente**

L'association gestionnaire, l'ARERAM (Association pour la rééducation des enfants et la réadaptation des adultes en difficultés médico-sociales), a été créée en 1952. Association loi 1901, elle gère 8 structures (réparties sur le territoire national)<sup>52</sup>, dont 5 pour enfants et adolescents (IME et IMPRO) et 3 pour adultes : une EPSR (Equipe de Préparation et de Suite du Reclassement), un service régional d'ergonomie et le Relais Formation.

Le Relais Formation, que je dirige, est un service d'accompagnement professionnel et social. Il a été créé en 1991 par l'ARERAM à partir du projet que je lui ai proposé : la finalité était de mettre en œuvre un accompagnement vers l'emploi de personnes reconnues travailleurs handicapés, en s'inscrivant dans un dispositif régional, mis en place suite à la loi du 10 juillet 1987 relative à l'emploi en milieu ordinaire des personnes reconnues travailleurs handicapés : DEFIH –Des emplois Favorisant l'Insertion Professionnelle des Handicapés-. Le projet a été présenté à l'association par le directeur de l'IMPRO au sein duquel j'étais éducatrice spécialisée ; le président de l'ARERAM m'a encouragée à effectuer les premières démarches de prise de contact et de compréhension de l'environnement dans lequel ce dispositif se déployait.

Le conseil d'administration a accepté la création d'un service indépendant de l'IMPRO après que j'aie obtenu le premier agrément, signé, en septembre 1991, avec l'AGEFIPH et la DDTEFP<sup>53</sup> du Val de Marne, co-financeurs de ce programme, pour accueillir 12 personnes dans une action de formation en alternance. J'ai trouvé un local à proximité de l'IMPRO et proposé le recrutement d'un psychologue, deuxième salarié de cette équipe. Au sein de ce service, que nous avons nommé « Le Relais Formation », j'ai, pendant 16 mois, occupé la fonction de chef de service, responsable pédagogique et administrative du service. La responsabilité financière a été assurée, pendant cette première période, par le directeur de l'IMPRO.

Fin 1992, nous étions 5 salariés, les premiers résultats au plan pédagogique étaient bons et nous avons une connaissance plus précise de notre cadre de travail. Sur la proposition du directeur de l'IMPRO, l'association a donc décidé la création d'un service autonome, doté d'une existence juridique propre, dont j'ai pris la direction le 1<sup>er</sup> janvier 1993.

---

<sup>52</sup> voir annexe la carte des implantations en France

<sup>53</sup> Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

Il a ensuite augmenté sa capacité d'accueil (en 2001, 531 personnes ont bénéficié d'une action de formation allant de 12h à 900h) et diversifié tant les publics que les moyens d'intervention. Sa base administrative est l'enregistrement comme organisme de formation (auprès de la préfecture de Paris). L'association a choisi, par cohérence associative, d'appliquer la même convention collective que celle appliquée dans ses autres établissements (celle de 1966). L'implication du Relais Formation dans le champ social se fait par l'intermédiaire des publics accueillis et par la mise en œuvre des politiques publiques.

Les finalités actuelles du Relais Formation sont : favoriser l'insertion professionnelle et sociale de jeunes et d'adultes reconnus travailleurs handicapés ou bénéficiaires du RMI<sup>54</sup>.

Il est maintenant implanté sur deux sites : Champigny pour les actions en direction des adultes et Paris pour les actions en direction des jeunes, **PASSERELLE VERS L'EMPLOI**.

Les moyens sont :

- ❑ la mise en œuvre d'un parcours individualisé avec des séquences de formations, des séquences en entreprise et un accompagnement de chaque personne pour concrétiser l'objectif recherché
- ❑ Des cadres administratifs différents régis par des conventions passées avec différentes administrations –DDTEFP, AGEFIPH, Conseil Général et DDASS<sup>55</sup>, en fonction des statuts des personnes et de leur situation, voir tableau plus loin
- ❑ Une équipe pluridisciplinaire de 19 salariés (13 ETP<sup>56</sup>) composée de :
  - 1 directrice et une comptable, en commun pour les deux sites du Relais Formation
  - deux équipes réparties sur 2 sites et composées de :

	Champigny	Paris/Passerelle vers l'emploi
Cadres	1 psychologue	1 formatrice, chef de service 1 psychologue
Formateurs	9	2
Secrétaire	1	2

Dans un service dont les actions se situent dans des conventions annuelles et dont le renouvellement est fonction des orientations locales et de l'évaluation des résultats précédents, la constitution d'une équipe place le directeur et l'association devant un choix

<sup>54</sup> Revenu Minimum d'Insertion

<sup>55</sup> DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

<sup>56</sup> ETP : équivalent temps plein

stratégique pour le recrutement : nous pouvions choisir de recruter en CDD pour être en adéquation avec les cadres temporels des actions tout en sachant que la convention collective 1966 ne permet pas, comme celle des organismes de formation, des CDD d' « usage » ; ces recrutements pouvaient, d'un autre côté, être prévus en CDI pour être en adéquation avec le travail à mener. En effet, le travail d'accompagnement professionnel et social n'est possible que s'il s'inscrit dans un travail en partenariat, seule possibilité pour répondre aux situations complexes que vivent les personnes accompagnées. Or, la connaissance des problématiques rencontrées par les personnes, l'identification des réseaux de partenaires, la construction des outils que requiert ce partenariat, demandent du temps et constituent des ressources en terme de compétences à condition que les équipes aient un minimum de stabilité. De plus, il me semblait inconcevable de structurer une équipe, de lui demander de s'investir pour soutenir des parcours d'insertion si les salariés qui la composent sont eux-mêmes en situation précaire. J'ai donc proposé à l'association d'effectuer les recrutements en contrats à durée indéterminée malgré l'incertitude liée à des conventionnements annuels. L'association a accepté de prendre ce risque tout en me demandant d'être vigilante sur la constitution de provisions pour risques. Mon travail de direction s'est situé dans le cadre d'une délégation importante du conseil d'administration, en application des statuts et règlement intérieur de l'association<sup>57</sup>, tant au plan de la gestion financière et administrative que celle du personnel. L'association n'a pas de directeur général : chaque directeur est chargé de la gestion de l'établissement qu'il dirige, gestion dont il rend compte au président, au minimum lors d'une réunion tous les 2 mois, et au conseil d'administration, lors des 3 réunions annuelles de celui-ci.

Ma stratégie, pour le développement du Relais Formation, a été de diversifier nos secteurs d'interventions plutôt que de le spécialiser dans un type de travail (nous n'avons que peu de places dans chacune des actions pour lesquelles nous avons été conventionnés).

L'objectif était et est toujours, à partir des besoins que je constatais et des demandes qui nous étaient exprimées, d'étendre notre réseau de travail pour appréhender des situations diverses (insertion professionnelle, insertion sociale, accompagnement individualisé) et tenter d'y répondre, en faisant en sorte que l'équipe se dote, au travers de ces situations, de la connaissance des problématiques diverses et des réseaux permettant d'aider la personne à trouver ses réponses.

---

<sup>57</sup> Article 4 du règlement intérieur de l'ARERAM précisant l'article 3 des statuts.

A cet objectif professionnel correspondait également un impératif économique : diversifier les sources de financements pour limiter la fragilité de la structure.

En 2002, les différentes actions<sup>58</sup> menées par le Relais Formation se sont inscrites dans

- ❑ Le Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PDITH)
- ❑ Le Plan Départemental d'Insertion des bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion
- ❑ Des actions d'accompagnement social (Mesure Appui Social Individualisé)
- ❑ Des actions de formation pour des travailleurs handicapés de CAT
- ❑ Une action d'insertion professionnelle pour des jeunes handicapés : **PASSERELLE VERS**

#### **L'EMPLOI**

Le budget du Relais Formation est, par conséquent, constitué de plusieurs financements<sup>59</sup>, calculés en heures stagiaires pour la plupart des conventions. Certaines actions sont co-financées, avec parfois, des modalités différentes : le parcours d'une personne sera compté en heures par la DDTEFP et en place, quel que soit le nombre d'heures, par l'AGEFPIH.

En terme de gestion, la diversité de ces cadres de travail impose un suivi spécifique pour chaque convention et une gestion analytique des charges communes pour être en mesure d'isoler les charges et les produits d'une action et avoir ainsi des éléments d'analyse de gestion. Cette répartition analytique du budget réalisé doit être en cohérence avec le budget prévisionnel qui a été présenté pour chaque action, c'est à dire respecter les ratios de personnel (formateurs-administratif) affecté à l'action et les ratios de fonctionnement.

### **I.6.2. Les enjeux du Relais Formation dans PASSERELLE VERS L'EMPLOI**

L'ARERAM, par son histoire et son principal champ d'action, connaît bien le public des enfants et adolescents pris en charge dans les IME qu'elle gère, et les dynamiques institutionnelles des établissements. Depuis 1974, elle intervient dans le champ de l'insertion professionnelle des adultes par le reclassement des travailleurs handicapés (EPSR), par des actions d'aménagement des situations de travail pour les personnes handicapées (le service régional d'ergonomie) et par des actions de formation et d'accompagnement social (le Relais Formation).

Pour l'ARERAM, le projet **PASSERELLE** représente le lien entre les deux grands secteurs d'intervention de l'association : le secteur des établissements pour enfants/adolescents et le secteur des services pour adultes, lien entre les problématiques, entre les interlocuteurs et entre les réseaux de ces deux champs d'intervention.

---

<sup>58</sup> Voir le tableau détaillé en annexe.

<sup>59</sup> Voir le graphique à la fin de l'annexe présentant les actions du Relais Formation.

Dans mon itinéraire professionnel, ce projet concrétisait le lien entre mes onze années de pratique éducative au sein d'un IMPRO et le service d'insertion professionnelle et sociale que j'avais ensuite créé, entre une expérience pédagogique auprès d'adolescents et une expérience d'accompagnement d'adultes à la recherche d'une ré-inscription professionnelle.

Pour le Relais Formation, la mise en œuvre de ce projet s'appuyait sur plusieurs compétences développées depuis 10 ans. L'intervention sur des parcours d'insertion professionnelle en alternance m'a permis d'amener l'équipe à réfléchir sur les processus à l'œuvre dans le projet d'emploi, sur les articulations entre séquences en centre de formation et séquences en entreprise, sur la constitution d'un réseau de partenaires dans le domaine de l'insertion. L'animation d'ateliers « savoirs de base et autonomie sociale » pour des travailleurs handicapés de CAT et d'Ateliers Protégés, nous a amené à développer des compétences pédagogiques spécifiques. Notre histoire nous permettait d'avoir une bonne connaissance du paysage administratif et réglementaire (COTOREP, ANPE...).

Jusqu'alors, presque toutes nos actions étaient implantées dans le Val de Marne : les politiques de l'emploi et les dispositifs de formations étant très liés aux orientations et choix locaux, je cherchais, depuis quelque temps, une opportunité pour ouvrir une implantation dans un autre département de manière à diversifier les interlocuteurs et les financeurs.

De plus, au moment de la réflexion sur ce projet, je devais trouver de nouveaux secteurs d'intervention : j'avais conduit, pendant 3 ans, de 1996 à 1998, un programme européen en direction des travailleurs handicapés insérés dans 12 CAT de la région parisienne, initié par une association au bureau de laquelle je participais. Une formatrice, salariée du Relais Formation, y avait assumé la fonction de chargée de mission. Ce programme européen se terminant, je voulais trouver une opportunité de réinvestir les compétences que cette formatrice avait acquises en terme d'animation de réseau et de conduite d'un processus d'intégration en milieu ordinaire.

**PASSERELLE VERS L'EMPLOI** a donc représenté une opportunité au plan technique, par sa cohérence avec les actions déjà menées par le Relais Formation, au plan économique en continuant le développement du service que je dirige et en me permettant de conserver dans le personnel une salariée arrivant au terme de sa mission, au plan associatif en articulant les différents champs d'intervention de l'ARERAM.

Je vais, dans la partie suivante, présenter PASSERELLE, les modalités particulières de sa construction et les orientations stratégiques qui en ont structuré la mise en œuvre.

## **II. Le directeur, pilote d'une réponse innovante : PASSERELLE VERS L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE**

En réponse à l'objectif d'accompagnement en milieu ordinaire des jeunes sortant des structures spécialisées, PASSERELLE VERS L'EMPLOI a imaginé une réponse innovante par sa construction collective et par son architecture.

Innover, c'est « introduire du neuf dans un domaine »<sup>60</sup>. L'innovation se place dans et par rapport à une situation. Mais cette introduction est aussi transgression : « La transgression de la règle découle de la finalité même de l'innovation dans ce qu'elle se démarque de l'ancien pour définir de nouvelles normes »<sup>61</sup>. L'innovation vient de cette rencontre singulière et renouvelée entre un contexte et un désir, une idée ; elle s'ancre dans un dialogue qui se poursuit avec les autres et qui prend corps dans un projet.

Le directeur est l'homme du désir, il est celui qui soutient et contient jusqu'à la mise en forme du projet. Pour cela, il doit se situer dans cette construction collective, comprendre la complexité de son environnement tout en construisant avec les acteurs centraux –les professionnels impliqués et le sujet lui-même- les conditions de possibilité de leur implication.

### **II.1. Être acteur dans une construction collective**

Cette construction s'est déroulée pendant une année, pour expliciter les hypothèses, évaluer les besoins. Cette dynamique collective s'est, ensuite, continuée pendant les premières années d'expérimentation.

#### **II.1.1. Origine de la question**

L'AGEFIPH, délégation régionale Île de France, a, en avril 1998, par l'intermédiaire de M. Stiker<sup>62</sup>, suscité une réflexion autour de la situation des jeunes handicapés déficients mentaux sortant du milieu spécialisé de l'éducation nationale ou de l'éducation spécialisée, et qui, pour la grande majorité, étaient orientés vers le milieu protégé de travail. Le Val de Marne a été

---

<sup>60</sup> Dictionnaire Petit Robert

<sup>61</sup> ALTER N. *L'invention ordinaire*, p.20, Paris : PUF, 2000, cité dans ANAS-FNARS, en collaboration avec LALLEMAND D. *Les défis de l'innovation sociale*. Issy les Moulineaux : ESF, 2001, Collection Actions Sociales, p.26

<sup>62</sup> Directeur de recherche au laboratoire « Histoire et civilisations des sociétés occidentales » où il développe l'histoire et l'anthropologie de l'infirmité. Université Paris VII, et auteur de plusieurs ouvrages.

choisi comme département pour l'exploration de cette hypothèse, au regard d'un partenariat relativement structuré et stable.

J'ai été sollicitée pour composer ce groupe de travail pour deux raisons :

- L'ARERAM gère plusieurs IMPRO sur le territoire national, une EPSR et le Relais Formation, impliqués tous deux dans un plan départemental d'insertion des travailleurs handicapés : l'association est donc engagée dans la réflexion sur les parcours d'insertion professionnelle et les différentes modalités d'intervention qui peuvent concourir à concrétiser cet objectif.
- J'exprimais régulièrement, dans différentes réunions départementales, la nécessité de rapprocher plusieurs dispositifs ou réseaux (services d'insertion, milieux protégés de travail..) pour que, sur un territoire donné, ces outils, une fois lisibles et repérés, puissent être mis en synergie, seule manière, à mon sens, de répondre aux situations les plus complexes et difficiles.

En accord avec le conseil d'administration de mon association, je me suis donc impliquée dans cette étape de construction, sans trop savoir si ce projet allait aboutir, la forme qu'il prendrait et la place qu'y tiendrait Relais Formation.

Une autre association, Vivre, par son service d'insertion professionnelle, Émergence, a été également sollicitée pour participer à ce groupe de travail.

Avec l'initiateur du projet, nous avons donc réuni un groupe de personnes, venant d'institutions (IMPRO, SEGPA), d'administrations (DDASS, CDES, COTOREP), de services d'insertion professionnelle (Missions locales, Missions Alternance<sup>63</sup>) en nous appuyant sur notre connaissance des acteurs présents sur ce département. La composition de ce premier groupe de recherche est assez originale dans le sens où il a tenté de prendre en compte les points de vue de ces différents acteurs, quel que soit leur statut et leur place par rapport à la problématique de ces jeunes. La proposition de confronter idées et informations, de réfléchir, ensemble, à la situation de ces jeunes sortant d'institutions spécialisées a, d'ailleurs, été très bien accueillie par l'ensemble des acteurs.

Un groupe plus spécifique de professionnels du terrain s'est peu à peu constitué ; les méthodologies pour animer et faire avancer le travail de ce groupe se sont appuyées sur des techniques assez classiques : connaissance mutuelle des structures présentes, premiers échanges informels à partir d'un écrit initial de M. Stiker, compte-rendus et ordres du jour de

---

<sup>63</sup> Les missions alternance sont des équipes qui, dans chaque département, accompagnent les jeunes handicapés vers un contrat en alternance. Ces services sont financés par l'AGEFIPH.

plus en plus précis envoyés à chacun, présent ou pas aux réunions, de manière à permettre à chaque personne ou institution de s'approprier les avancées du groupe.

Pendant un an, celui-ci a travaillé pour repérer si certains de ces jeunes avaient un potentiel d'intégration en milieu ordinaire de travail et si l'orientation vers le milieu protégé ne se faisait pas à défaut de trouver, après une prise en charge spécialisée, un relais susceptible d'accompagner ces jeunes vers un emploi en milieu ordinaire. Le groupe a, de fait, constaté qu'il existait effectivement un certain nombre de jeunes qui étaient orientés vers le milieu protégé de travail par défaut d'identification d'une structure-relais pour les accompagner vers le milieu ordinaire quand l'emploi n'était pas trouvé à la sortie de l'établissement médico-social ou d'enseignement. Il a, aussi, fait ressortir, une crainte, ressentie par les équipes, que ces jeunes ne trouvent qu'une situation instable à l'inverse de la stabilité et de la protection dont ils bénéficient dans le milieu protégé de travail.

Des rencontres plus spécifiques ont été, ensuite, menées avec les partenaires institutionnels à différents niveaux - DDASS, CRAMIF, DRASS, DDTEFP, COTOREP et CDES - pour évoquer le projet, sa pertinence, sa faisabilité au regard des orientations des politiques sociales, et continuer de les associer à sa construction.

Ces différentes rencontres et niveaux d'interlocuteurs ont été essentiels pour commencer à nouer des relations de travail, pour affiner notre connaissance des besoins des jeunes et des équipes, pour situer les places et questionnements de chacun de manière à commencer à construire les coopérations qui seraient à l'œuvre plus tard.

Poursuivant la réflexion, les directeurs des deux services d'insertion professionnelle impliqués, le Relais Formation et Vivre Émergence, ont, ensemble, pensé une action, explicité les contenus (ateliers) et les modalités (déroulement). Des présentations régulières au groupe de partenaires-terrain ont permis de préciser au fur et à mesure différentes questions telles que la transmission d'informations ou le statut des jeunes pendant l'action. Un projet a été présenté à l'AGEFIPH qui l'a accepté et intégré dans son programme exceptionnel d'action pour la période de 1999 à 2001. Il a, ensuite, été officiellement présenté dans les 8 départements de la région.

### **II.1.2. Le projet construit**

PASSERELLE a donc ouvert ses portes en mai 1999, pilotée par deux associations, Vivre et l'ARERAM par son établissement, le Relais Formation.

Elle accueille des jeunes, au sein de groupes de 12, au moment de leur sortie de l'institution d'éducation ou d'enseignement spécialisé, parfois un peu avant ou après. Ces jeunes sont

repérés comme déficients mentaux légers, catégorie dont nous avons vu, en première partie, qu'elle est pour le moins floue. Les difficultés « manifestes » des jeunes sont des difficultés dans les apprentissages formels (dits scolaires), une immaturité affective, un manque d'autonomie personnelle, des difficultés relationnelles et/ou de comportement.

Au plan administratif, ils doivent, pour pouvoir intégrer **PASSERELLE**, être titulaires d'une orientation notifiée par la CDES ou la COTOREP. Cette obligation nous est imposée par le financeur, en cohérence avec sa mission qui est de favoriser les actions en direction des personnes bénéficiaires de la loi du 10/07/1987 et plus récemment des jeunes reconnus par la CDES.

Le territoire de cette action est l'Île de France, territoire qui a semblé pertinent pour assurer la viabilité économique d'un tel service avec un certain volume d'activité (45 jeunes pour la première année d'expérimentation) et légitime au regard du territoire de compétence du financeur, l'AGEFIPH, structuré en délégations régionales.

Implantée maintenant sur deux sites, l'un dans la moitié Sud de Paris et l'autre dans la moitié Nord, **PASSERELLE** a, aujourd'hui, une capacité d'accueil de 81 jeunes.

### **II.1.3. Le parcours proposé**

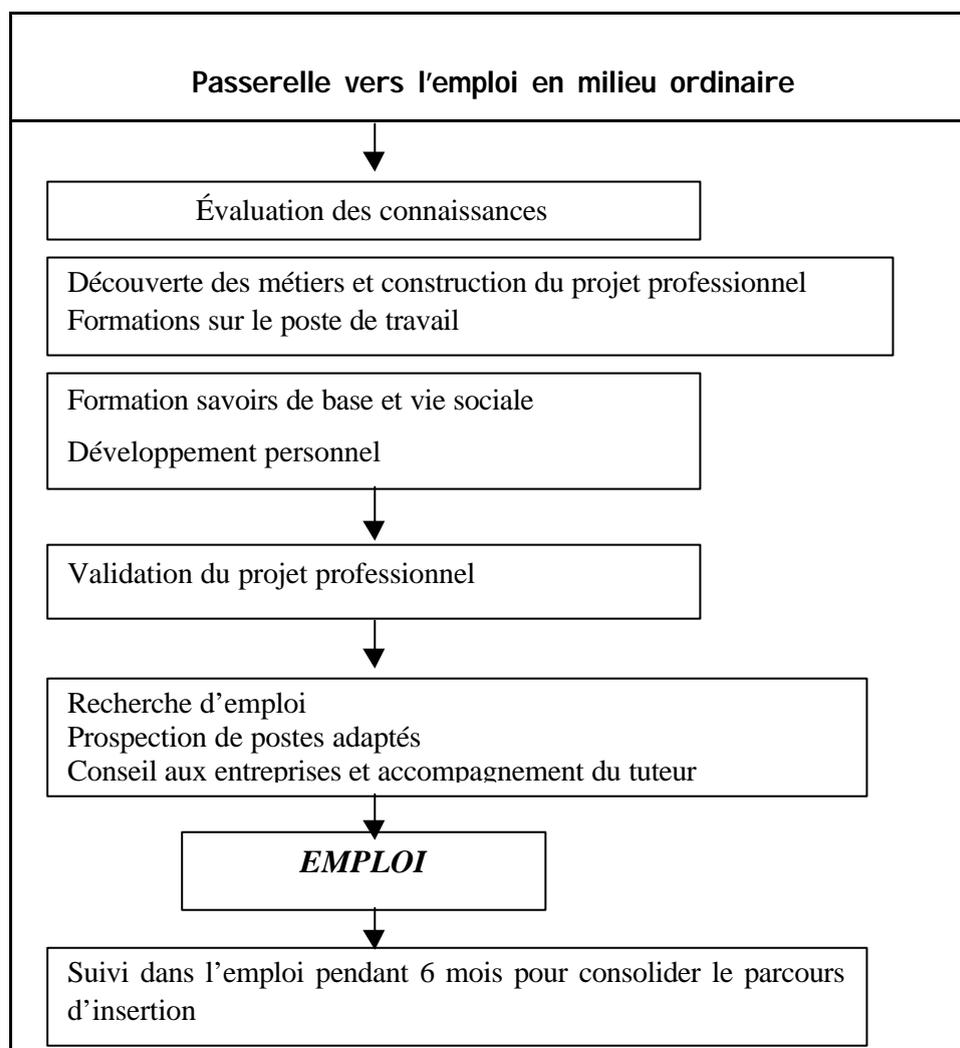
Il se déroule sur un an en deux étapes.

La première étape de préparation à l'emploi dure 6 mois ; les jeunes sont accueillis pendant 4 jours par semaine ; ils vivent une situation assez autonome par rapport à l'environnement scolaire connu auparavant : ils viennent seuls, prennent en charge leur repas de midi, ont un certain nombre de démarches à faire à l'extérieur telles que s'inscrire à l'ANPE, ouvrir un compte à la banque, introduire un dossier COTOREP si cela n'est pas déjà le cas... Les ateliers (4) qui leur sont proposés pendant la première étape, leur permettent de :

- Développer leur autonomie sociale : se repérer dans les transports, dans le temps, s'organiser pour les démarches, se préparer à gérer un budget, comprendre les différents documents administratifs (sécurité sociale, feuilles de soins, demandes diverses...), écrire un courrier
- Préparer une insertion professionnelle à partir d'une connaissance des postes de travail, d'une analyse des compétences requises, d'une prise de conscience de leurs atouts personnels et de leurs limites, d'une découverte des relations de travail (contrat de travail, bulletin de paie, horaires, fonctionnement de l'entreprise), d'une compréhension des différentes formes de contrat...

- Améliorer leurs capacités d'expression personnelle au moyen d'ateliers créatifs : atelier théâtre/communication et activités graphiques.

Une partie de cette première étape se déroule en entreprise pour permettre aux jeunes d'expérimenter le projet construit, de découvrir les environnements professionnels et l'intégration dans une équipe de travail. Le schéma ci-après reprend les contenus proposés :



La seconde étape (les 6 mois suivants) permet d'accompagner chaque jeune dans le cadre de l'emploi trouvé.

#### II.1.4. Les ressources mises en oeuvre

Pendant la première année d'expérimentation prévue pour accueillir 45 jeunes, une équipe a été constituée de formateurs salariés par les deux services impliqués : le Relais Formation ARERAM et Vivre Émergence. Chaque service a pris en charge l'atelier pédagogique pour lequel il avait acquis des compétences et a assumé un temps plein affecté au suivi des jeunes :

	Vivre Émergence	Le Relais Formation ARERAM
Ateliers pédagogiques	Élaboration du projet professionnel : 0,8 ETP Théâtre : 0,2 ETP	Autonomie sociale et vie pratique : 0,5 ETP
Accompagnement des parcours	1 formateur : 1 ETP	1 formateur : 1 ETP
secrétariat	1 secrétaire : 0,5 ETP	
Total	2,5ETP	1,5ETP

Nous avons choisi de faire appel à un prestataire extérieur pour mener les ateliers d'écriture (0.2ETP). Au total, le personnel affecté à cette action a été, pendant cette première année : 3,7 ETP pour les formateurs et 0.5 pour le secrétariat.

La direction était assurée par un comité de pilotage composé des 2 directeurs de services et de M. Stiker qui avait été l'instigateur du projet. Le budget prévoyait un montant financier prenant en compte la gestion assurée par les 2 directeurs, sans pour autant que ce montant ait été calculé en fonction d'un temps de direction affecté à cette action. Un local a été cherché à proximité de transports en commun.

Pendant cette première année, Vivre Émergence a été à la fois le porteur administratif et financier du service qui se créait et prestataire pour les ateliers animés par ses salariés. Le Relais Formation, administrativement, était donc seulement prestataire. Nous reviendrons, en troisième partie, sur l'évaluation de ce montage.

### **II.1.5. Le budget en 2002**

L'AGEFIPH, financeur de ce projet, a appliqué les règles de financement qu'elle met en œuvre : ne financer que les actions et pas les structures ; par exemple, elle ne prend pas en compte les charges liées aux amortissements, mais peut prévoir une subvention d'investissement non renouvelable ; elle ne prend pas en compte, théoriquement, d'éventuels déficits.

Le budget présenté ci-après est celui de 2002, tel que l'AGEFIPH nous demande de le présenter, c'est à dire sans la présentation classique des comptes (60/61/62...) mais suivant la nature des dépenses :

<b>POSTES BUDGETAIRES</b>	<b>Total pour les 2 sites en F</b>	<b>Total pour les 2 sites en €</b>
LOYER- ENTRETIEN DES LOCAUX	560 500	85447,67
ASSURANCE	25 000	3811,23
ENERGIE	60 000	9146,94
TELEPHONE/PTT	110 300	16815,13
DOCUMENTATION	5 000	762,25
DEPLACEMENTS	40 000	6097,96
FOURNITURES	66 500	10137,86
FRAIS DE GESTION	91 200	13903,35
<b>TOTAL FONCTIONNEMENT</b>	<b>958 500 F</b>	<b>144597,89€</b>
Direction / Coordination pédagogique	0.6 ETP	
Intervenants pédagogiques	2.9 ETP	
Suivi des jeunes	3.6 ETP	
Psychologues	0.1 ETP	
Secrétariat	1.2 ETP	
<b>total</b>	<b>8.4 ETP</b>	
<b>TOTAL PERSONNEL</b>	<b>2 494 500 F</b>	<b>380284,07€</b>
<b>TOTAL BUDGET STRUCTURES</b>	<b>3 453 000 F</b>	<b>526406,46€</b>
repas et transport des jeunes	<b>108 000 F</b>	<b>16464,49€</b>
<b>TOTAL BUDGET</b>	<b>3 561 000 F</b>	<b>542870,95€</b>

Ce budget peut être analysé à partir de plusieurs ratios que je rapproche de ceux du secteur médico-social, rapprochement sur lequel nous reviendrons en troisième partie :

- ❑ Les dépenses de personnel représentent 73% des dépenses totales
- ❑ Les personnels en lien direct avec les jeunes (interventions pédagogiques et suivi des jeunes) représentent 77% des personnels (dans les IMP/IMPRO ils représentent 46% des personnels<sup>64</sup>)
- ❑ Le taux d'encadrement : 0,08 (nombre d'ETP/nombre de jeunes). Taux d'encadrement IMPRO : 0,25.

Le budget présenté correspond un coût par jeune accueilli de 6 702€(43 963F).

Une fois **PASSERELLE** mise sur pied, il lui fallait apprendre à marcher et à découvrir le monde. C'est pour structurer ce quotidien que le directeur doit élaborer des orientations stratégiques adaptées. Celles qui m'ont paru centrales, pour **PASSERELLE**, et que je vais développer dans cette 2<sup>ème</sup> partie, furent la compréhension de l'environnement complexe qui l'avait porté et

---

<sup>64</sup> Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées.

qui en constituait le cadre de travail, la part importante conférée à l'équipe de travail et la place centrale du jeune dans ce projet.

## **II.2. Se situer dans une construction complexe**

Est complexe ce qui est tissé ensemble, pour reprendre une définition qu'Edgar Morin cite souvent. Mais un tissage est fait d'une trame et de plusieurs fils. Quels étaient ces fils, et, en l'occurrence pour **PASSERELLE**, quels étaient les acteurs en présence ? Sur quelle trame allait se créer cet ouvrage aux dessins encore flous ? Les apports des cours pendant le CAFDES et mes lectures m'ont aidée dans cette analyse de l'environnement.

### **II.2.1. Positionner chaque acteur**

Les acteurs centraux sont :

- ❑ les jeunes, qui sont la raison d'être et le cœur du dispositif
- ❑ les institutions d'origine au sein desquelles les jeunes suivent leur scolarité ( **IMPRO** et **SEGPA/EREA/UPI**)
- ❑ Les missions locales dont la mission est d'aider les jeunes dans leur parcours d'insertion
- ❑ Les missions alternance dont la mission est de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes handicapés par le biais de contrats en alternance (contrat d'apprentissage, de qualification, d'orientation)

J'ai analysé cet environnement à partir de la grille d'analyse stratégique de Crozier et de la notion d'action. « La notion d'acteur (est) entendue comme entité individuelle ou collective apte à s'appuyer sur une forme d'autonomie, de rationalité limitée, pour satisfaire des enjeux »<sup>65</sup>.

Il y a, autour de **PASSERELLE**, deux cercles d'acteurs : les acteurs de terrain qui vont être impliqués très vite dans le projet, et des acteurs plus lointains, les administrations déconcentrées ou décentralisées sur lesquelles nous reviendrons en troisième partie.

---

<sup>65</sup> AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Seuil, 1996, p.108

Acteurs	objectifs	Gains possibles	Risques possibles	Pouvoir et Atouts	Contraintes
Le jeune	Trouver un emploi	*Reconnaissance et succès *Valorisation *Autonomie,	*Échec, mais un de plus  *Autonomie	*S'impliquer dans le projet *Développer son potentiel	*Se prendre en charge, faire des démarches *S'inscrire dans des espaces et temps différents
L'institution d'origine <sup>66</sup>	Faire aboutir le projet d'insertion	*Valoriser la capacité de l'institution à travailler en partenariat *Mettre en valeur des résultats en terme d'insertion en milieu ordinaire auprès des organismes de contrôle (DDASS) *Bénéficier des apports d'autres compétences	*Risquer un déficit de journées, donc un déficit financier	*Orienter le jeune vers <b>PASSERELLE</b> *Connaître bien le jeune *Faire réussir le projet	*Rendre compte au partenaire du projet individuel *Tenir compte de l'action d'un partenaire et accepter ses propres limites *Faire sortir le jeune de l'institution, donc vivre un départ et « une prise en charge non-finie » ou tout au moins qui sera « finie » par d'autres *Convaincre la famille
L'AGEFIPH	Remplir sa mission	*Légitimer sa place *Montrer qu'elle est capable de développer des innovations et de faire avancer la situation des personnes handicapées.	*Risquer de choisir un mauvais prestataire	*Posséder le financement *Contrôler	*Dépendre des orientations de son conseil d'administration et est encadrée par l'État *Ne pas pouvoir mettre elle-même ses orientations en œuvre et devoir passer des contrats d'action avec des prestataires.

<sup>66</sup> Pour ne pas alourdir le tableau, nous n'y avons pas prévu de lignes pour les missions locales et les missions alternance : leurs positions, dans cette analyse, sont proches de celles des institutions d'origine, à la différence près que, pour ces services, l'entrée d'un jeune dans PASSERELLE n'a pas de conséquences financières comme l'est le déficit de journées pour un établissement à prix de journée. Pour ces services, PASSERELLE constitue un outil donc une possibilité supplémentaire..

PASSERELLE représente donc un point de convergence entre les enjeux des différents acteurs : chacun, pour des raisons qui sont les siennes, peut tirer un bénéfice de la réussite du projet et les gains, dans le tableau précédents, apparaissent largement supérieurs aux risques. Mais chacun a aussi une marge de manœuvre susceptible de le faire échouer et se trouve pris dans des contraintes : parce qu'elles représentaient des zones de difficultés potentielles, il nous fallait impérativement situer ces marges de manœuvre.

Comprendre cet environnement est un enjeu important pour le directeur et l'équipe qui doivent développer des modes de coopération et, constamment, consolider le réseau créé, le centrer sur ce qui réunit tous les acteurs : le projet du jeune.

## II.2.2. Structurer le « travailler ensemble »

La coopération peut se définir par le fait d'opérer, de travailler ensemble autour d'un but ou objet commun. Cette notion met en avant une volonté et un projet commun, et des aspects formels. Cette coopération peut prendre deux formes qui sont proches, réseau et partenariat, que nous analyserons dans un premier temps, pour nous demander ensuite ce qui qualifie la forme de travail de Passerelle : s'agit-il de partenariat, de travail en réseau ? Qu'implique pour le directeur l'une ou l'autre de ces formes de travail ?

**Le partenariat :** « Le partenaire est celui avec lequel on est allié (associé pour gagner)... Conçu et décrit comme un état d'esprit autant que comme une formule de coopération conventionnelle, le partenariat apparaît désormais comme une modalité essentielle de l'action conjointe.»<sup>67</sup>. Ses figures opposées sont l'adversaire<sup>68</sup> et le concurrent. Dans le domaine de l'action sociale, le partenariat a pris une place de plus en plus importante : Philippe Ligneau<sup>69</sup> montre qu'à partir des lois de décentralisation, le partenariat a été une des formes de l'action publique rendue nécessaire par l'éclatement des compétences. De même, « l'Union Européenne (a été une) grande incitatrice en matière de partenariat...[en retenant ] l'application du principe de partenariat dans la mise en œuvre des programmes... La Commission européenne estime que le développement des expériences partenariales constitue un bon moyen de favoriser des initiatives partant de la base et permettant à terme, la diffusion des « bonnes pratiques » »<sup>70</sup>. Chacun est donc convoqué à sortir de chez lui, institutions,

---

<sup>67</sup> DAMON J. La dictature du partenariat. *Informations sociales* 2001 n°95, pp.36-49

<sup>68</sup> Les organisations syndicales sont les adversaires des organisations patronales, mais toutes deux sont devenues des « partenaires sociaux » : faut-il y voir la recherche d'un effacement ou d'un dépassement des dynamiques conflictuelles au profit de l'investissement de chacun dans un objectif commun, comme celui de gérer un certain nombre d'organismes de protection sociale (Assurance maladie, Assurance chômage...), ou encore un simple euphémisme ?

<sup>69</sup> LIGNEAU P. Existe-t-il un droit du partenariat ? *Informations sociales* 2001 n°95, pp.4-19

<sup>70</sup> LONCLE P. Tour d'Europe du partenariat. *Informations sociales* 2001 n°95, pp.120-130

administrations ou pays. Que requiert un partenariat ? « Concept de jeu, il suppose des règles du jeu, un objet commun, des protagonistes de niveau à peu près égal. »<sup>71</sup>

Les règles du jeu d'un partenariat prennent souvent la forme, dans le secteur social et médico-social, de conventions : la convention est un accord entre deux ou plusieurs parties. Elle précise les engagements de chacun, les modalités de suivi de cet accord, de dénonciation et les clauses financières éventuellement. On peut dire que la convention est une « forme de coordination des actions que les personnes s'entendent à reconnaître comme juste au moins provisoirement »<sup>72</sup>. Ce terme « convention » s'applique davantage à des accords entre des personnes morales alors que le terme de contrat est utilisé dans le cadre d'accords entre des personnes physiques ou entre une personne morale et une personne physique : on parle de contrat de travail, de contrat de séjour d'un côté, et de convention de stage, de convention collective de l'autre.

**Le réseau**<sup>73</sup> est un système, c'est à dire « un ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments et relations et donc du tout »<sup>74</sup>. Ce système comprend une marge d'incertitude, « zone d'incertitude » de Crozier, qui résulte de l'environnement et dont chaque acteur se saisit pour augmenter son pouvoir. Mais, « tout ensemble d'acteurs ne constitue pas un réseau : c'est le fonctionnement des relations entre les acteurs qui dira s'il s'agit d'un réseau ou non »<sup>75</sup>. Il s'agit de comprendre « comment ces éléments sont reliés et en quoi cette forme de relation produit un ensemble spécifique, une entité » sachant que ce « système de relations va peser sur les comportements, les choix, les conduites des individus »<sup>76</sup>.

Michèle Odeye-Finzi qualifie le réseau social de « potentiel relationnel », dans lequel on va puiser ou qui va être activé ponctuellement par telle ou telle situation, ou tel ou tel besoin. Il permet d'améliorer les partenariats en enrichissant les modalités de contacts et en légitimant l'informel. « Reconstituer le réseau, c'est éviter de découper la question en tranches, c'est chaîner toutes les entités qui participent du problème »<sup>77</sup>.

---

<sup>71</sup> DAMON Julien op.cit.

<sup>72</sup> AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. op. cit.

<sup>73</sup> étymologie : « rétis » en latin filet, ce qui implique un tissu fait de liens et d'espaces

<sup>74</sup> H. MENDRAS, *Eléments de sociologie*, Paris Colin, 1979, p.127, cité par BERNOUX P. *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil, 1985 ; 1990, 3<sup>ème</sup> édition 382 p. Collection Points p. 142

<sup>75</sup> ODEYE-FINZI M L'approche réseau en travail social « prendre le social au mot ». *La revue française de travail social* septembre 2000 n° 198, pp. 104-114

<sup>76</sup> ODEYE-FINZI M. ibid.

<sup>77</sup> AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. p134, op. cit.

J'ai voulu analyser les éléments de ces définitions en interrogeant leur l'impact sur l'identité de chaque acteur, leur inscription dans le temps et leur niveau de formalisation.

	<b>Partenariat</b>	<b>Réseau</b>
<b>Acteurs en présence</b>	Des personnes morales.	Des personnes morales et des personnes physiques.
<b>Impact sur l'identité de chaque acteur</b>	Elle ne change pas au sens où chacun n'est pas modifié par l'autre.	Chaque acteur se modifie, se repositionne dans un réseau. Chaque élément est modifié par la configuration et l'évolution du tout.
<b>Inscription temporelle</b>	Le partenariat peut être ponctuel.	Le réseau peut être considéré comme permanent : c'est le lieu des relations possibles dont on accepte que le contenu ne soit pas précisé au départ. C'est en ce sens qu'il est une forme plus ouverte de coopération.
<b>Formalisation</b>	Le partenariat formalise ses coopérations.	Le réseau ne formalise qu'une partie des coopérations : il fait place à l'imprévisible, à ce qui se construit par rapport à une situation donnée.

« Réseau et partenariat ne se superposent pas : un réseau est un système de relations, et non un système de coordination institutionnelle »<sup>78</sup>. Où se situe **PASSERELLE VERS L'EMPLOI** ? Il s'inscrit dans des relations de travail qui perdurent, ou du moins veulent perdurer, dans des relations qui modifient les acteurs en présence et qui laissent place à des ré-ajustements car « les organisations ont besoin d'ordre et besoin de désordre »<sup>79</sup> ; il se situe, de mon point de vue, dans une pratique de travail en réseau. Cette forme de travail suppose que le directeur veille à définir ce qui doit l'être, et seulement cela, tout en animant une équipe de professionnels capables de faire face à l'imprévu en le comprenant et en l'intégrant dans une méthodologie de travail. En effet, « la connexion de type réseau se fait ainsi à l'inverse d'un réseau technique par des voies incertaines, parfois souterraines, fragiles, ouvertes »<sup>80</sup>. C'est cette incertitude qu'il faut être en mesure de vivre et de faire vivre.

<sup>78</sup> ODEYE-FINZI M. op. cit.

<sup>79</sup> MORIN E. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 1990, 7ème édition 2000, p.119.

<sup>80</sup> ODEYE-FINZI M. op. cit.

### II.2.3. Créer les conditions de possibilité d'un travail en réseau

Il importe donc, à partir de cette analyse, de se doter d'un territoire de jeu, de règles et de cartes même si toutes ne sont pas connues à l'avance.

#### II.2.3.1. Dessiner les territoires de chacun

Si le travail en partenariat est la force de ce dispositif, il peut aussi être sa faiblesse. Pour le construire, il est nécessaire que chacun situe le territoire d'intervention de l'autre, ses enjeux et objectifs pour que chaque partenaire jouisse d'une légitimité. Les réponses à l'enquête que j'ai menée insistaient sur le rôle à préciser pour chaque partie, les risques d'un manque de liens, l'éloignement, le risque de voir l'IMPRO se désinvestir de cet objectif s'il est pris en charge par d'autres et le risque, en allant trop vite, et de ne pas laisser au jeune le temps de s'approprier le projet.

L'équipe de **PASSERELLE VERS L'EMPLOI** doit donc se situer précisément au regard de la mission qui lui est confiée, en se gardant de toute tentation de prise en charge de la globalité de la problématique du jeune. Les professionnels qui y travaillent sont tous formateurs et non éducateurs spécialisés, ils ont en charge l'accompagnement vers l'emploi et non la prise en charge globale (éducation, soins...) des jeunes handicapés, et c'est bien en ce sens qu'ils sont complémentaires des équipes des IMPRO s'ils identifient la frontière de leur intervention.

De son côté, l'IMPRO doit faire place au regard de l'équipe de **PASSERELLE**, en reprenant à son compte le travail d'exploration professionnelle du jeune, pour que cet espace/temps se voie doté d'une réelle légitimité. Nous avons vu, dans le tableau p.32, que les principales contraintes pour les institutions résidaient dans le partenariat.

Les deux situations suivantes nous montrent que, pour une institution, ce partenariat peut impliquer de véritables changements dans les pratiques. Ces changements demandent du temps et des interactions pour qu'une relation de travail se construise.

*Un jeune, très angoissé par les démarches à faire, est retourné, à la fin de l'étape de préparation, vers son IMPRO. Celui-ci a mis en œuvre une recherche de place en CAT qui a abouti, sans prendre contact avec l'équipe de PASSERELLE qui, de son côté, suivait les pistes en cours pour un recrutement.*

*Une autre institution a interrompu la prise en charge en internat d'un jeune (au profit d'un retour en famille) sans y réfléchir, ou tout au moins en parler, avec l'équipe de PASSERELLE.*

Un partenariat réel ne peut se construire uniquement sur des écrits, sur des conventions, mais requiert un dialogue à partir des questions de chacun sur la place réelle et non « fantasmée » de l'autre. La coopération avec PASSERELLE doit se situer bien au-delà d'un service consommé ou d'un outil utilisé que l'institution serait tentée de phagocyter ou d'instrumentaliser pour se préserver de sa culpabilité de ne pas tout faire. PASSERELLE ne doit pas devenir un prolongement de l'institution ; elle y perdrait sa principale force : être ailleurs et être quelqu'un d'autre pour permettre ces miracles furtifs dont témoignent les parcours des jeunes.

Ces deux écueils ne peuvent être évités qu'en pensant l'intervention de telle manière que le jeune en soit le centre et l'acteur principal, et en prévoyant régulièrement des situations d'échange entre Institutions, PASSERELLE et le jeune sur les étapes franchies ou à venir.

### II.2.3.2. Formaliser les partenariats

Des outils spécifiques aux relations avec chaque acteur doivent être construits.

- Avec les acteurs institutionnels (IMPRO, SEGPA), des **conventions** sont signées qui précisent l'objet de la convention, sa durée, ses modalités (lieux et horaires), la place de la responsabilité civile de chaque partie. La convention signée entre l'IMPRO et PASSERELLE est aussi signée par le jeune, et, dans certaines institutions, par sa famille même si le jeune est majeur. Elle prévoit les retours à l'IMPRO et le moment du premier bilan, deux mois après son entrée. Le jeune reste donc sous la responsabilité de l'établissement et celui-ci aura à rendre compte de la prise en charge et des moyens mis en œuvre aux familles et aux autorités de contrôle. L'établissement doit donc être partie prenante de l'action que PASSERELLE engage auprès des jeunes.
- Avec les entreprises qui accueillent les jeunes pour des périodes de stage, la **convention** de stage signée est tripartite : jeune, entreprise, PASSERELLE ; elle précise l'objectif du stage et les modalités de couverture assurantielle, prévoit les retours sur Passerelle et les temps de bilan.
- Avec les jeunes, est signé un **contrat** qui précise l'objet de PASSERELLE, les lieux et horaires et qui renvoie au règlement intérieur donné. Ce contrat est signé par le jeune, et sa famille si celui-ci est mineur. Cette formalisation a été pensée pour expliciter l'implication du jeune dans ce projet et le préparer aux situations analogues qu'il rencontrera plus tard : contrat de travail, contrat de location...

Cette contractualisation prend son origine dans les textes fondateurs de la philosophie<sup>81</sup> et de l'action sociale : le contrat, nous disait Rousseau, est le moyen pour une société de survivre et, pour chacun de ses membres, le moyen de lier ce qui peut apparaître comme contraire, la contrainte et la liberté.

Depuis la loi 88-1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion, le contrat a pris une place majeure dans la conduite de l'action sociale<sup>82</sup>. L'exposé des motifs de la proposition de cette loi précise que le contrat d'insertion « doit permettre, en faisant appel à la responsabilité de tous, de mettre les bénéficiaires en situation de partenaires afin que leurs engagements soient la réciproque de ceux de la collectivité signataire ». Il vise à transformer une relation inégalitaire d'assistance dans laquelle le bénéficiaire ne fait que recevoir, en relation de partenariat dans laquelle il s'engage ; il lui confère une place d'acteur, sujet de la démarche et non plus objet de prise en charge. Le contrat, obligatoire, peut donc aussi être un espace de liberté puisque son contenu est construit avec le bénéficiaire. Cependant, analysent certains, la relation formalisée par le contrat est, de fait, une relation inégalitaire, le contrat tentant de masquer cette inégalité plutôt que de prendre acte d'une égalité des parties. Son caractère obligatoire, ce qui est le cas du contrat entre le jeune et PASSERELLE, mais aussi du contrat d'insertion prévu par la loi relative au RMI, risque de vider de son sens l'engagement de la personne.

Comment prendre en compte ces effets qui risquent d'aller à l'encontre du but recherché, pour s'appuyer sur la fonction structurante du contrat, en ce qu'elle nomme les parties et les inscrit dans une place ? Répondre à cette question une fois pour toute est impossible, et, si cela l'était, pas souhaitable à mon sens : le directeur doit, au contraire, maintenir cette question toujours vivante dans la mesure où elle renvoie à la place du jeune dans l'action entreprise pour et avec lui. C'est une des orientations de travail que je présenterai plus loin.

### II.2.3.3. Laisser place aux possibles

Pour PASSERELLE, la coopération entre les différents acteurs prend donc la forme de conventions et contrats formalisés mais aussi de situations de réflexion, proposition, communication qui revêtent un caractère plus informel : par exemple la collaboration entre un IMPRO et l'équipe de PASSERELLE pour un jeune qui pourrait entrer dans l'action proposée,

---

<sup>81</sup> « Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant. Tel est le problème fondamental dont le contrat social donne la solution ». ROUSSEAU J. J. *Du contrat social*, 1762, Paris : Garnier Flammarion, édition 1966.

<sup>82</sup> « dans les trois mois qui suivent la mise en paiement de l'allocation de revenu minimum d'insertion, il est établi...un contrat d'insertion... » Article 36 de la loi

mais pour lequel nous conseillons de faire une première expérience en milieu ordinaire de travail, mettant en rapport l'IMPRO avec une entreprise de notre réseau susceptible d'accueillir ce jeune sur le poste imaginé.

La force d'un réseau peut se mesurer à sa capacité à inventer des solutions à la marge des cadres prévus : nous avons, à plusieurs reprises dû modifier le déroulement de l'action pour des jeunes dont les difficultés psychologiques ont été réactivées par la préparation à l'emploi.

*Lucien* montre de grandes difficultés après la première période en entreprise : retards, absences, difficultés de comportement... . Une orientation vers le milieu protégé se réfléchit avec lui et l'équipe de l'Institut de Rééducation. Mais, dans le cadre de *PASSERELLE*, que lui proposer qui ait du sens ? Faut-il lui proposer de réintégrer l'institution ? Nous imaginons une autre réponse, que l'institution et *Lucien* acceptent : il ne participera qu'aux ateliers d'expression et ceux de vie sociale et, pour la recherche de *CAT*, il retournera dans son institution. Pendant les semaines qui suivent, *Lucien* sera souriant, ponctuel et présent même si ce planning le fait venir par demi-journée, lui qui a plus d'une heure de trajet.

Les équipes ont inventé des solutions au cas par cas, quand le retour dans l'institution ne s'avérait pas pertinent ou possible, vérifiant bien, en cela, que « la performance d'un réseau réside davantage dans l'inter-opération, dans la bonne gestion des interfaces plutôt que dans la bonne réalisation de chaque tâche ou opération »<sup>83</sup>. J'ajouterai qu'il réside dans la prise en charge, ensemble, des parcours les plus difficiles, ceux qui ne rentrent pas dans les cases et pour lesquels il faut, à chaque fois, innover.

Les partenaires avec lesquels la coopération est plus stable, au fur et à mesure, ont pris en compte le relais possible que constitue *PASSERELLE* pour élaborer le parcours proposé au jeune : certaines institutions ont davantage mis en œuvre des stages en milieu ordinaire, comme si cette perspective d'orientation pouvait de nouveau être réinvestie par les équipes ; d'autres ont envisagé des parcours institutionnels plus courts que les parcours classiques jusqu'à 20 ans... Les missions alternance, recevant un jeune pour l'aider à trouver un contrat en alternance, ont pu consolider le parcours projeté en proposant au jeune de valider cette orientation professionnelle dans le cadre de *PASSERELLE*.

Un réseau de travail est un système de relations qui a une histoire commune : porteur d'un projet commun, il doit pouvoir en suivre la mise en œuvre pour continuer, au quotidien, à le réajuster. Une des stratégies qui a été centrale pendant la première partie de l'expérimentation,

à été le maintien des échanges avec ce réseau créé, au moyen de rapports envoyés 2 fois dans l'année et d'une rencontre à l'issue de la première année : chacun a pu exprimer, à partir de sa place, les questions et les réflexions qu'avaient fait naître les premières collaborations vécues.

### **II.3. Associer l'équipe de professionnels**

« En organisant la production d'objets et de services, [l'entreprise] s'auto-organise, s'auto-entretient, si nécessaire s'auto-répare, et si les choses vont bien, s'auto-développe en développant sa production...Les deux processus sont inséparables et interdépendants »<sup>84</sup>.

L'histoire de **PASSERELLE**, son architecture, et mes convictions m'ont amenée à situer le management des acteurs impliqués dans une perspective «constructiviste » : une équipe se construit en travaillant, en forgeant, de manière parfois artisanale quoique réfléchie, son propre outil de travail. « L'innovation apparaît donc comme une sorte de «pari » dont le succès est lié à la capacité collective à y participer activement. »<sup>85</sup>

#### **II.3.1. Centrer sur le projet**

L'équipe de professionnels a besoin d'un cadre pour situer son action : ce cadre est le projet du service dont le directeur est garant. « Il fait office de contrat social...et énonce une fonction tiers dans l'institution. »<sup>86</sup>

L'ouverture du deuxième site de **PASSERELLE**, en novembre 2000, soit 18 mois après le démarrage de l'action, a créé une situation originale : deux équipes de professionnels sont engagées, chacune de leur côté, sur un même projet. Le risque était grand de voir celui-ci se transformer en 2 projets : **PASSERELLE** y aurait perdu en cohérence, nos partenaires n'y auraient plus rien compris, et notre financeur n'aurait plus financé un mais deux projets. Il nous fallait donc inventer un espace « symbolique » entre les deux équipes comme les directeurs avaient, dans le comité de pilotage, un espace symbolique de co-direction. Les deux directeurs ont, donc, prévu des réunions entre les deux équipes pour continuer, malgré la séparation des deux sites, à réfléchir en commun au projet :

- L'évaluer régulièrement : faut-il en revoir les modalités, les contenus, les supports pédagogiques utilisés ? Au regard de quelles modifications ?

---

<sup>83</sup> LE BOTERF G. op. cit. p 269

<sup>84</sup> MORIN E. p. 114, op. cit.

<sup>85</sup> ALTER N. Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle. *Sciences humaines* 1998 Hors série n° 20. pp. 56-59

<sup>86</sup> LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999, p.163

- Mutualiser les contacts avec les nouveaux partenaires (institutions, services, entreprises..)
- Mettre en commun des questionnements.

Trois réunions dans l'année permettent d'examiner ces différentes questions : les aspects matériels, organisationnels étant propres à chaque équipe, seuls sont en commun le projet d'intervention et l'environnement. Grâce à ses limites, ces réunions inter-équipes constituent un espace/temps institutionnalisé de prise de recul et de questionnement : elles permettent d'interroger les pratiques d'une place qui n'est ni complètement externe ni complètement interne. Elles sont des outils de communication sur l'environnement, les contraintes administratives et financières et elles permettent aux équipes de ré-actualiser leur connaissance du contexte. Elles délimitent le territoire du projet indépendamment des relations à l'intérieur de l'organisation de travail entre le directeur et les salariés, indépendamment des enjeux de chaque association.

La contrainte dans laquelle nous nous sommes trouvés s'est transformée en opportunité : quand des équipes ne réfléchissent pas sur tel ou tel jeune, quand elles n'ont pas à prévoir des organisations matérielles, elles peuvent, et doivent, réinvestir les questions liées au projet.

Ce type de réunion implique une articulation importante entre les deux directeurs : ordre du jour précisé à l'avance et partage des rôles dans la réunion, entre d'un côté l'animateur de séance qui veille à l'ordre du jour et à la finalisation des décisions pour un compte rendu et de l'autre le facilitateur qui veille à la prise de parole de chacun et à l'approfondissement des analyses. De la même manière que les équipes peuvent y gagner une prise de recul, les deux directeurs peuvent y trouver des bénéfices en terme prise de recul, de confrontation avec un autre style de direction, de formation personnelle.

### **II.3.2. Impliquer chaque professionnel**

Toute entreprise dépend de son environnement, à fortiori **PASSERELLE**, service dont le projet n'a de sens qu'en complémentarité et relais avec les prises en charge existantes. Son projet se met en œuvre en articulant des espaces très divers (les ateliers de **PASSERELLE**, les situations de travail en entreprise, les retours dans l'institution) dans un temps court (6 mois, pour la première étape de préparation). C'est une « forme plus actuelle et plus moderne de l'action sociale ou médico-sociale... A la notion de systèmes durables vient s'opposer la ponctualité, la fluidité et la porosité des espaces et des frontières »<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> LEFEVRE P. op. cit . p.20 et p 137.

Cette porosité des frontières place chaque formateur dans une position de « marginal-sécant » pour reprendre l'expression de Crozier, « celui qui maîtrise les relations avec l'environnement et les communique à l'entreprise »<sup>88</sup>. Cette position est une des sources de pouvoir dans une organisation « qui reçoit des ressources de son environnement avec lequel elle échange en permanence »<sup>89</sup>. Ces ressources, pour **PASSERELLE**, sont les informations que les contacts avec les équipes extérieures amènent : informations sur le public et son évolution, sur les institutions et leur fonctionnement, sur les postes de travail en entreprise, sur les réaménagements des dispositifs d'insertion qui sont en continuelle transformation. « Le parallèle avec l'entreprise est intéressant : les individus, les diverses unités ont besoin des informations de la direction pour se coordonner entre eux et pour adapter leur conduite en fonction du but extérieur à atteindre. Mais la direction a besoin aussi des informations périphériques pour percevoir son environnement et adapter sa stratégie en conséquence. Elle en a besoin également pour percevoir sa cohérence interne et réguler les interactions entre ses unités »<sup>90</sup>.

Dans un environnement aussi diversifié et mouvant que celui de **PASSERELLE**, le directeur doit d'une part, déléguer à l'équipe une partie de son pouvoir de représentation extérieure et de communication autour du projet d'action et, d'autre part, veiller à une constante mutualisation et réinvestissement à l'interne des informations recueillies.

Les formateurs, qui accompagnent les jeunes dans leur parcours, doivent avoir un espace d'autonomie et d'initiative légitimé par le directeur. Leur travail implique au quotidien des réaménagements successifs, donc des professionnels capables :

- d'analyser une situation et de décoder l'environnement et les enjeux de chaque acteur,
- de situer leur action dans une perspective,
- de décider et de rendre compte de l'orientation prise pour l'évaluer.

### **II.3.3. Favoriser l'émergence d'une compétence collective**

Conçue comme une interface entre le milieu spécialisé et le milieu de l'insertion, **PASSERELLE** s'appuie sur une connaissance :

du public, ce qui lui permet de mettre en place un accompagnement adapté

du cadre administratif (CDES, COTOREP, droit du travail..)

des institutions d'origine (projet, fonctionnement...)

---

<sup>88</sup> BERNOUX P. *La sociologie des organisations*. p.164, Paris : Seuil, 1985.1990 3<sup>ème</sup> édition Collection Points

<sup>89</sup> BERNOUX P. op. cit. p.164

<sup>90</sup> GENELOT D. *Manager dans la complexité, Réflexions à l'usage des dirigeants*. p.177, Paris : INSEP Editions, 1992

du milieu de l'insertion : interlocuteurs, mesures d'aide à l'emploi, des milieux professionnels : postes de travail et pré-requis, conditions d'exercice professionnel, stratégies de communications avec l'entreprise.

Aucun professionnel ne peut, à lui seul, maîtriser l'ensemble de ces connaissances. La réussite du projet implique donc une « compétence collective. Cette compétence « dépend du réseau (ou des réseaux) de savoir auquel (le professionnel) appartient ...L'expert tire ses connaissances des échanges qu'il effectue avec ses collaborateurs »<sup>91</sup>.

En suivant les analyses de Le Boterf, faire évoluer des compétences individuelles en compétences collectives requiert quatre stratégies dont je vais présenter les traductions pour notre projet :

- Élaborer des représentations partagées pour pouvoir passer d'un référentiel individuel à un référentiel commun. Il s'agit, pourrait-on dire, de passer du puzzle regroupant chaque morceau, où le tout est la somme des parties, à l'hologramme où le tout est dans chaque partie : « si l'on coupe un hologramme, chaque partie contient l'hologramme en entier »<sup>92</sup>.

Pour un jeune, préparer son insertion professionnelle, c'est repérer ses capacités et atouts mais c'est aussi s'appuyer sur son projet de vie : sa prise d'autonomie dans son environnement familial, les relations personnelles qu'il développe, le contexte social de la famille (passer d'une allocation qui procure une certaine sécurité financière au revenu d'une activité professionnelle à caractère incertain..). Ce projet de vie sera à son tour alimenté par le travail d'élaboration de son projet d'emploi. Ces deux champs d'action, le professionnel, d'un côté, et la vie personnelle et sociale de l'autre, sont travaillés dans des ateliers pédagogiques distincts, par des professionnels qui se sont spécialisés dans ces approches. Les deux formateurs doivent, impérativement, situer leurs territoires d'action dans le projet global pour le jeune pour faire en sorte que l'un alimente l'autre.

- Communiquer pour permettre une actualisation permanente et une réactivité collective : si un jeune doit se rendre à un rendez-vous l'après midi, le formateur responsable de l'atelier pédagogique « vie sociale » doit pouvoir l'aider à se préparer à ce nouveau déplacement.
- Coopérer : la coopération requiert des outils pour que chacun puisse se situer en fonction de ce que l'autre a commencé et légitimer, par ce fait, sa propre intervention. J'ai interpellé l'équipe sur la nécessaire implication de chaque professionnel et sur

---

<sup>91</sup> LE BOTERF G. op. cit. p 56

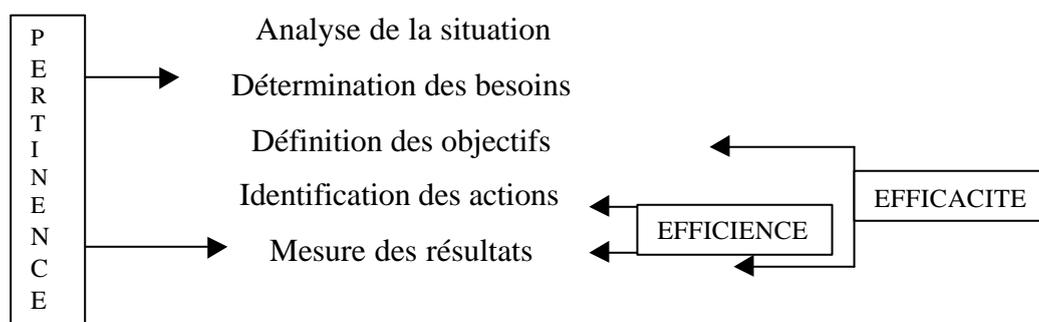
<sup>92</sup> LE BOTERF G. op. cit. p 255

l'indispensable cohérence entre ces interventions. Elle a créé un outil de suivi qui est accessible à tous et sur lequel chacun doit noter l'intervention qu'il a faite : ces interventions peuvent être un entretien avec le jeune, un appel téléphonique du partenaire, de la famille ou de l'entreprise. Cet outil, qui vient en complément des échanges hebdomadaires en réunion, permet à chacun de situer précisément ce qui s'est passé en T-1.

- Apprendre collectivement de l'expérience : la réflexion régulière sur les parcours des jeunes est indispensable. Cela suppose que le directeur légitime le temps de réflexion de l'équipe, non seulement pour des questions organisationnelles, mais aussi parce que l'équipe de professionnels doit pouvoir repérer et comprendre ce qui a été en jeu dans les parcours des jeunes.

### II.3.4. Animer une méthodologie de l'évaluation

Pour le Conseil Économique et Social, l'évaluation «doit porter sur l'ensemble de l'action sociale : les objectifs poursuivis, les politiques définies, les moyens de leur mise en œuvre, les procédures institutionnelles, les résultats, l'action de l'équipe de travailleurs sociaux dans son environnement stratégique »<sup>93</sup>. A partir de quels concepts réfléchir sur l'évaluation ? Je me suis appuyée, pour les préciser, sur le schéma de J.Lorthiois<sup>94</sup>, qu'elle intitule « les critères de l'évaluation » et que je reproduis ci-après :



L'efficacité est donc la mise en rapport des objectifs avec des résultats. L'efficience est la mise en rapport des actions avec les résultats. Ce concept permet d'évaluer la « gestion » de l'action (moyens pédagogiques imaginés et les moyens mis en œuvre). La pertinence est la mise en rapport des besoins, à l'origine de la définition des objectifs, avec les résultats.

<sup>93</sup> Rapport du Conseil Economique et Social sur l'évaluation Séance des 23 et 24 mai 2000, paru au JO le 2/06/2000

<sup>94</sup> LORTHIOIS J. *Le diagnostic local de ressources : aide à la décision*. Paris : Asdic Editions, 1996.

L'intérêt de ce schéma, outre les définitions qu'il permet de poser, est de montrer une rétroaction entre les différentes étapes et composantes du projet. Il situe clairement l'évaluation dans un processus dynamique, qui inclut une mesure des résultats indispensable, mais qui ne s'y résume pas, et qui constitue un vecteur de ré-interrogation des objectifs et des moyens, c'est à dire du projet.

C'est en ce sens que je considère que la question de l'évaluation est un outil de gestion, un outil assurant la qualité des prestations et un outil de management.

#### II.3.4.1. L'évaluation : un outil de gestion

« Si l'évaluation est essentiellement un processus de jugement en référence à des orientations et des objectifs, elle vise à mesurer l'écart entre un objectif poursuivi et les résultats obtenus, suite à une action donnée. »<sup>95</sup>. Pour **PASSERELLE**, l'objectif étant l'emploi en milieu ordinaire, le repérage des insertions à la sortie de l'action est un indicateur du résultat obtenu par rapport à l'objectif.

C'est d'ailleurs l'élément qui est pris en compte par le financeur, la convention avec l'AGEFIPH se nommant contrat d'action et précisant, d'ailleurs, les objectifs en terme d'insertion que le service se propose d'atteindre. L'atteinte des objectifs est un des éléments centraux pris en compte pour le renouvellement des actions : les dispositifs d'insertion sont sous l'éclairage constant des résultats obtenus. C'est, de fait, l'élément d'évaluation lisible le plus facilement et rapidement. Cette évaluation se situe clairement du côté de la mesure de l'efficacité.

#### II.3.4.2. L'évaluation : un outil au service de la qualité des prestations

Elle a été rendue obligatoire par la loi du 2/01/2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale dans son article 1<sup>er</sup> pour ce qui est de l'évaluation des besoins des personnes et, dans son article 8, pour la mise en œuvre des actions : « il est élaboré un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations »<sup>96</sup>. Nous avons donc à interroger les modalités de l'action et les effets produits, en dehors de la simple mesure de l'efficacité tant par rapport aux jeunes accompagnés que par rapport au « travailler ensemble ».

Dans le contexte particulier de **PASSERELLE**, l'évaluation doit être multidirectionnelle dans le sens où les différents acteurs cités plus haut sont aussi des acteurs de l'évaluation. Faire

---

<sup>95</sup> CAMBERLEIN P. A la croisée du projet d'établissement et des politiques publiques : l'évaluation. in JJ SCHALLER (sous la direction) *Accompagner la personne en difficulté. Politiques sociales et stratégie de direction*. Paris : Dunod, 1999, Chapitre 10.

participer l'environnement de travail au processus d'évaluation permet de garantir à celle-ci une plus grande objectivité grâce au croisement des points de vue et permet de sortir de la seule évaluation interne. En retour, cette co-évaluation vient renforcer le réseau de travail, en l'aidant à se doter de critères et d'indicateurs partagés. Le tableau suivant présente les différents niveaux sur lesquels l'évaluation peut porter, avec pour chacun, des éléments en précisant la méthodologie.

	<b>Contenus/indicateurs</b>	<b>Acteurs et modalités</b>
<b>Insertion professionnelle</b>	Les placements en emploi, indicateurs de type <u>statistiques</u> mais aussi qualitatifs : type de contrat, proximité du domicile caractéristiques de l'entreprise	Équipe <b>PASSERELLE</b> Entreprises Financier Recueil des éléments du parcours et les bilans écrits réalisés en entreprise
<b>Autonomie sociale des jeunes</b>	La progression par rapport au départ ; évaluation de type <u>comparatif</u> : ce sont les écarts qui sont mesurés	Équipe <b>PASSERELLE</b> Équipes partenaires Jeune Famille
<b>Travail en réseau</b>	La réactivité des réponses La transmission des informations La recherche de solution ensemble si difficultés	Équipe <b>PASSERELLE</b> Équipes partenaires
<b>Travail de l'équipe</b>	La capacité à individualiser les contenus La capacité à élaborer une position commune à partir d'avis différents La capacité à situer les partenaires La gestion de l'imprévu La réactivité individuelle et collective La capacité à inscrire l'action dans le cadre temporel prévu La capacité à garder des traces écrites	Les professionnels de <b>PASSERELLE</b> Les stagiaires Les délégués des stagiaires La coordinatrice La psychologue La directrice <u>Modalités</u> : les réunions de travail hebdomadaires, les notes de suivi et les écrits de fin de parcours

Plusieurs supports interviennent : les notes prises en réunions, celles prises tout au long du parcours. Un support me paraît central : à l'issue de chaque parcours, un rapport final est rédigé qui reprend les différents éléments : objectifs explicités au départ, contenus pédagogiques précis mis en place, prospections professionnelles, orientation à la sortie et

---

<sup>96</sup> loi 2002-2 déjà citée

évolution du jeune. Ce rapport, le jeune en est le premier destinataire : il est lu avec lui et fait l'objet d'une discussion, pour lui permettre une auto-évaluation de son parcours et de sa situation à l'issue de celui-ci. Il est ensuite envoyé à l'institution d'origine et, éventuellement, à celle qui prendra le relais dans l'accompagnement.

#### II.3.4.3. L'évaluation : un outil de management.

Elle ne peut être mise en œuvre que si les professionnels sont associés à la démarche. Cette évaluation est de type dynamique, « de nature plus formative que récapitulative »<sup>97</sup> : son intérêt est de permettre des réajustements dans le but d'améliorer les prestations, mais aussi l'organisation, la place de chacun. Le travail d'écriture, pour lequel chaque formateur est sollicité au moment du rapport final pour chaque jeune, est un des moyens sur lesquels je m'appuie pour favoriser la prise de recul nécessaire à l'évaluation : il constitue, pour des professionnels engagés dans une action de courte durée, comme *PASSERELLE*, un temps d'arrêt et de retour sur le projet explicité au départ, indispensable pour continuer à le faire vivre.

S'engager dans une telle démarche a pour effet de positionner les équipes dans « un processus jamais achevé d'apprentissage collectif »<sup>98</sup>. Elle constitue un des outils du directeur pour maintenir vivante et productive la question du projet et du sens de l'action.

## II.4. Garantir la place du sujet

Comme le souligne Yves Le Duc en évoquant les services et établissements sociaux, « plus que dans d'autres services publics, l'utilisateur est directement coauteur du service. Sa participation conditionne, en effet, l'obtention des résultats et la réussite des actions. »<sup>99</sup>

### II.4.1. Une instance de représentation

Même si *PASSERELLE* n'est pas une institution soumise aux réglementations de représentation des usagers, nous avons décidé, sur le site géré par le Relais Formation, de prévoir des modalités d'expression collective : chaque groupe de jeunes, un mois après son entrée dans l'action, élit 2 délégués (un garçon et une fille). Ceux-ci rencontrent la coordinatrice de l'équipe pour exposer les remarques, critiques et propositions recueillies auprès de leurs pairs. Outre l'intérêt pédagogique de les préparer à des situations qu'ils retrouveront plus tard dans leur vie de citoyen et de salarié, cette organisation présente l'intérêt de les associer au projet

---

<sup>97</sup> PETITCLERC J. M. L'évaluation, une nécessité incontournable, réflexions sur les enjeux et les méthodes. *Empan* octobre 1992, n°9

<sup>98</sup> MULLER P. *Les politiques publiques*. Paris : PUF, 1990, p. 119

<sup>99</sup> LE DUC Y. *Déontologie de la relation à l'utilisateur*. Paris : Dunod, 2000

qui a été imaginé pour répondre à leurs besoins. Leurs questions permet de réexpliquer le déroulement de l'action, son objectif.

#### **II.4.2. La transmission des informations**

Travailler en réseau implique inévitablement de transmettre des informations : aux entreprises avec lesquelles nous travaillons pour l'intégration des jeunes, avec les instances administratives telles que la COTOREP, la CDES, qui sont, dans les textes, les référents administratifs de la personne handicapée, avec les équipes partenaires. Que dire de la situation d'un jeune ?

La règle que j'ai énoncée, en rapport avec l'objectif visé qui est l'autonomie du jeune, est de parler avec lui de cette situation :

- Dans quel but transmettre des informations ?
- Lesquelles ? : convenir avec le jeune de ce qui sera dit
- Comment ? : qui le dira et sous quelles formes (écrite, orale) ? Quand ?

Cette question revêt une importance particulière dans les rapports avec les entreprises : ne rien dire des difficultés d'un jeune aurait pour conséquence de ne pas préparer un accompagnement adapté dans la situation de travail, mais donner trop d'éléments risquerait de fausser la situation, dans la mesure où le milieu d'accueil se trouverait modifié par des informations issues de notre propre regard, ce qui desservirait la rencontre de ce jeune avec le terrain d'accueil.

En lien avec cette orientation de travail, le jeune est le premier lecteur de la synthèse écrite par l'équipe. Le regard posé sur son parcours le concerne en premier lieu : c'est de lui que parle cet écrit, c'est donc lui qui doit s'en saisir le premier.

#### **II.4.3. Une réflexion éthique indispensable**

Si l'institution peut être porteuse d'enfermement comme Robert Castel le rappelait, un réseau d'intervenants peut l'être tout autant sinon plus. En effet, dans cette situation, le sujet n'a plus un seul interlocuteur avec lequel il peut être en désaccord, contre lequel il peut s'opposer d'autant plus facilement qu'il peut penser trouver, ailleurs, d'autres intervenants ne partageant pas la même opinion.

Comment un formateur accompagnant un jeune dans une entreprise va-t-il se situer dans cette rencontre à 3 ? Que va-t-il s'autoriser à dire du jeune en sa présence ou en son absence ? Comment va-t-il aménager l'entretien pour que le jeune, à sa manière et à sa mesure, prenne

place ? Ces questions sont quotidiennes dans la mise en œuvre d'un projet d'insertion professionnelle.

Travailler avec un jeune adulte la démarche de constitution d'un dossier COTOREP, c'est travailler bien entendu ce qui va pouvoir lui permettre de bénéficier d'aides et de services spécialisés, mais c'est surtout travailler avec lui l'image qu'il a de lui-même, la reconnaissance de ses capacités mais aussi de ses limites. Comme le mettait en exergue le mouvement MAIS<sup>100</sup>, « être autonome, c'est assumer ses liens de dépendance ». Seul le jeune adulte peut et doit vivre cette place paradoxale. Même si, autour de lui, l'ensemble des intervenants pensent pertinent que cette demande de reconnaissance de travailleur handicapé soit introduite, elle ne peut l'être que si cette démarche revêt un sens pour le jeune.

Le réseau doit être vigilant à ce que des professionnels, d'accord entre eux et qui communiquent entre eux, parfois plus qu'avec le sujet, ne construisent des murs symboliques. Ces murs seraient juste un peu plus éloignés que les murs de l'institution, mais parfois plus enfermants.

« Le regard croisé (favorisé par la multiplicité des intervenants) tend à objectiver les situations, mais risque par la même occasion de rendre les personnes objets plutôt que sujets de leur devenir »<sup>101</sup>. Le réseau doit favoriser l'espace/temps créateur du sentiment de soi. Ce principe est un de ceux qui me servent de repères dans ma fonction de direction.

Le rôle du directeur est d'amener l'équipe à se saisir de ces questions éthiques<sup>102</sup> : nous avons évoqué, plus haut, différentes situations dans lesquelles le formateur doit trouver la juste place, le juste propos aux côtés du jeune. Dans ces situations, le formateur est seul, sans murs, sans regard ou présence de l'institution : c'est bien dans la dimension de l'éthique comme l'art de diriger sa conduite, que se pose cette question face à laquelle le professionnel doit trouver sa réponse. Mais il ne peut le faire qu'en s'appuyant sur les valeurs inscrites dans le projet associatif et ré-explicitées dans les réunions de service ou de synthèse. Celles-ci forment un cadre de référence pour que chacun y inscrive sa pratique et qui, en retour, garantit la place de chacun.

Le directeur doit permettre de penser cet aller et retour entre éthique personnelle et réflexions déontologiques qui seul permet de ne pas éluder « la demande de repères éthiques et de règles

---

<sup>100</sup> Mouvement pour l'accompagnement et l'intégration sociale

<sup>101</sup> UNIOOSS. *Accompagnement social et insertion*. Paris : Editions Syros, 1995. p 275 dans la charte associative, adoptée par les associations de l'UNIOOSS, présentant les principes de référence de l'accompagnement social.

<sup>102</sup> Définition du Petit Robert : éthique : (premier sens), science de la morale ; (deuxième sens), ensemble des convictions morales de quelqu'un.

déontologiques [qui] traverse l'ensemble de l'action sociale » et dont s'est saisi le groupe de travail du Conseil Supérieur du Travail Social : « si l'éthique reste primordialement du registre du questionnement et du moment de l'action et la déontologie du registre des règles instituées préalables au sujet et à l'action, nous pouvons affirmer que la seconde –la déontologie – ne peut entièrement répondre à la nécessité exprimée par la première – l'éthique- sauf à penser que des règles instituées dispenseraient d'un positionnement et d'un questionnement éthique du sujet». <sup>103</sup> Et nous savons que, particulièrement dans le type de projet que nous menons, aucune liste de règles n'aura prévu tous les cas de figures. Comment, d'ailleurs, s'engager sur une voie de règles préétablies, si tant est que cela soit possible, et donner aux professionnels impliqués la large marge d'initiative et d'autonomie nécessaire au projet ? Comment un professionnel pourrait-il aider l'autre à construire sa vie si lui-même n'est que l'exécutant de règles ?

De plus, « ce débat déontologique est surtout dans les services et établissements sociaux un puissant moyen pour renouveler l'analyse des pratiques » <sup>104</sup>. Il est l'occasion d'interroger le projet et les pratiques mises en œuvre à partir de la question de la place du sujet/usager. Au cœur de la construction collective, impliqué dans les réajustements à partir des réalités rencontrées, le directeur d'un projet comme PASSERELLE doit « laisser des espaces pour construire du sens » <sup>105</sup>, ces espaces que Dominique Génelot situe dans les marges au sens où elles continuent de questionner le projet et ses méthodologies. Il doit, pour tenir compte de son contexte particulier de travail, se situer dans le cadre d'un « pilotage au projet » : « Si l'environnement est instable et imprévisible, il devient nécessaire de développer une vigilance permanente non seulement des moyens à mettre en œuvre mais aussi sur la pertinence des objectifs : dans cette éventualité, le pilotage au projet s'impose. » <sup>106</sup>. Mais il doit aussi s'inscrire « dans une démarche contractuelle avec les autres services, tout simplement parce que le morcellement des interventions est -par essence- créateur d'exclusion et d'urgence sociale. » <sup>107</sup>. Les orientations, que j'ai analysées dans cette deuxième partie, m'ont guidée, tout au long de la construction et des débuts de PASSERELLE.

La troisième partie de ce mémoire présentera l'évaluation que je fais de ce projet et les perspectives pour le faire évoluer.

---

<sup>103</sup> État d'avancement des travaux du groupe « Ethiques des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux » présenté par Martine Loiseau lors de l'assemblée plénière du CSTS le 15/02/2000

<sup>104</sup> LE DUC Y. op.cit.

<sup>105</sup> GENELOT D. p.201, op. cit.

<sup>106</sup> BAUER M. et LAVAL C. Management public, management privé. *Informations sociales*, 2002, n° 101.

<sup>107</sup> SASSIER M. Action sociale et action humanitaire, p.197 in *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale* sous la direction de GUIDO DE RIDER, Paris : L'harmattan, 1977.

### III. Améliorer les coopérations pour consolider cette innovation

Je présenterai, tout d'abord, les jeunes qui ont intégré PASSERELLE, leur parcours vers l'emploi, pour ensuite analyser ce qui, dans le projet, l'a rendu possible. Les deux parties suivantes nous permettront, après une évaluation, de faire émerger les orientations pour l'évolution, tant des propositions en direction des jeunes que de l'architecture du dispositif. Nous examinerons, pour finir, les perspectives possibles pour le consolider.

#### III.1. Évaluer le projet

Depuis mai 1999, soit pendant trois années, 195 jeunes ont intégré l'action Passerelle vers l'emploi, avec une capacité d'accueil annuelle de

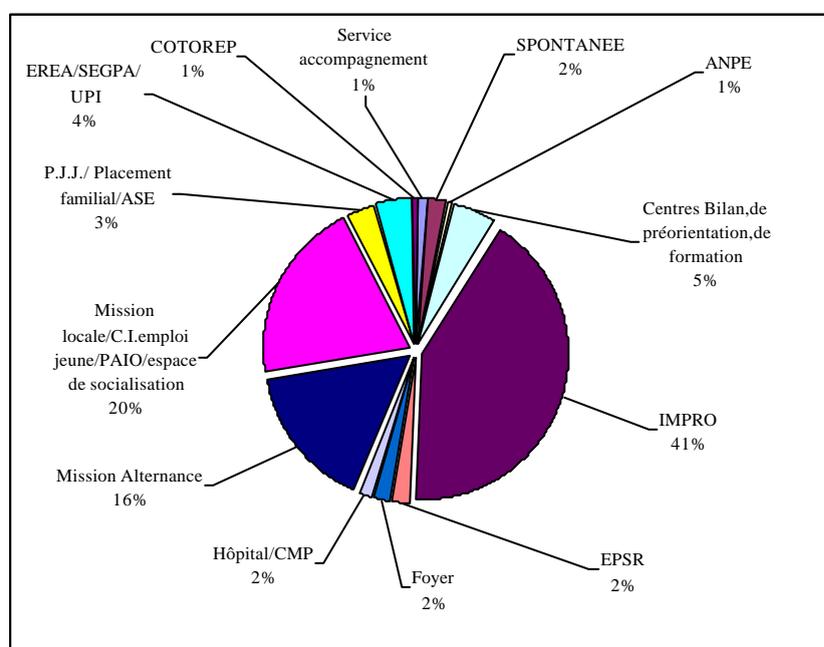
45 jeunes de mai 1999 à octobre 2000

69 jeunes de novembre 2000 à octobre 2001

81 jeunes de novembre 2001 à juin 2002

##### III.1.1. Les jeunes entrés sur PASSERELLE

La diversité des structures à l'origine de l'entrée d'un jeune sur PASSERELLE est très importante (25 types, que j'ai, pour la clarté du graphique, réparties en 14 types) :



PAIO : permanence accueil, information et orientation

Le secteur spécialisé (éducation et enseignement spécialisés) représente 74% des orientations vers Passerelle :

- Celui de l'éducation spécialisée (IMPRO) : 45%

45 structures qui ont orienté 89 jeunes (en 1999/2000 : 40 jeunes et en 2001 : 49 jeunes)

Nombre de structures	qui ont orienté chacune
18	1 jeune
16	2 jeunes
8	3 jeunes
1	4 jeunes
1	5 jeunes
1	6 jeunes

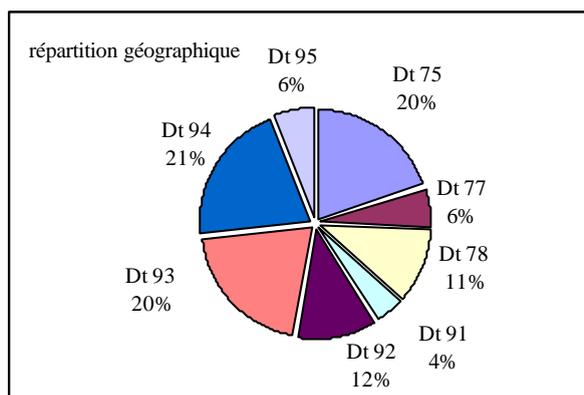
Ce tableau montre que seuls quelques jeunes par structure sont concernés par **PASSERELLE**, ce qui vient confirmer mon enquête, et que plus de la moitié des 45 structures ont orienté plus d'un jeune, dont 24% ont orienté 3 jeunes ou plus, ce qui laisse à penser que des coopérations se sont construites.

- Celui de l'éducation nationale (EREA /SEGPA/UIP) a orienté 8 jeunes depuis 2001, ce qui montre que l'information a eu du mal à circuler avec le milieu de l'éducation nationale
- Celui des dispositifs d'insertion spécialisés (Pré-orientation spécialisée, Missions alternance, EPSR, services d'accompagnement...) : 25% des candidatures

Les structures non spécialisées ont représenté 21% : ANPE, Mission locale, Espace de socialisation, PAIO... Les autres orientations (9%) ont été faites par des structures diverses : soins, hébergement, PJJ...

La diversité des structures à l'origine de la candidature montre que ces jeunes, avant leur entrée sur **PASSERELLE**, peuvent être pris en charge dans le champ sanitaire (hôpital de jour), dans le champ médico-social (IMPRO), dans le champ de l'éducation nationale (EREA/SEGPA), dans le champ de l'insertion (ANPE, EPSR, Mission locale, Missions alternance) et dans le champ social (Protection Judiciaire de la Jeunesse, Placement Familial Spécialisé). Cette diversité implique, pour les équipes, la poursuite d'un travail centré sur la connaissance de son réseau de travail et une vigilance importante à la qualité des liens construits.

Les jeunes viennent de toute la région parisienne même si quatre départements (Paris et la petite couronne) représentent 73% des entrées :



Ces éléments confirment que l'implantation parisienne pour un service régional a été favorisée par les transports en commun reliant Paris et sa région.

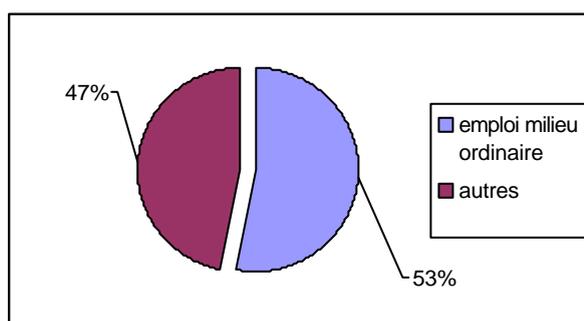
Ils ont entre 16 et 25 ans à leur entrée : pour plus de la moitié des jeunes, **PASSERELLE** s'inscrit donc un peu avant la sortie habituelle (20 ans) des établissements spécialisés.

16/17 ans	18/19 ans	De 20 à 25 ans
30 jeunes	94 jeunes	74 jeunes

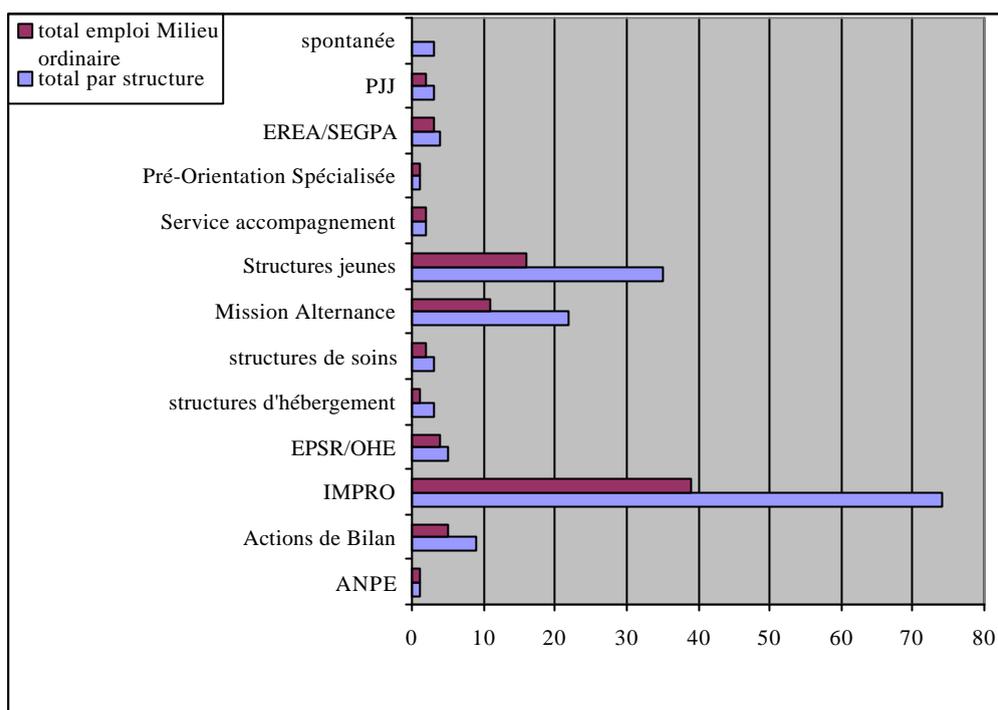
### III.1.2. Les parcours vers l'emploi

En mai 2002, 165 jeunes étaient sortis de la première phase de préparation à l'emploi.

Pour plus de la moitié, 88 jeunes, **le projet d'emploi en milieu ordinaire** a pu se concrétiser :



*Les sorties en direction de l'emploi en milieu ordinaire* concernent, de manière assez homogène, les jeunes quelle que soit leur structure d'origine.



OHE : service de placement professionnel intervenant auprès de personnes reconnues travailleurs handicapés

Les emplois trouvés sont essentiellement des emplois du secteur logistique (la grande distribution, la manutention), des emplois de collectivités (entretien, aide de cuisine...) mais aussi, pour quelques-uns, des emplois qui requièrent une qualification (plomberie, électricité, espaces verts...). Ces emplois ont été trouvés en s'appuyant sur divers types de contrats :

Contrat à durée indéterminée	Contrat à durée déterminée	Contrat de qualification et d'apprentissage	Contrat d'orientation	Contrat emploi jeune	Contrat emploi solidarité	Intérim
21	15	7	19	2	20	4

**Que deviennent les autres ?** Ils ont été orientés vers :

- des formations : 4%
- une recherche d'emploi (20%) à l'issue de la première phase, conduite avec les équipes de PASSERELLE pendant la deuxième phase.
- une ré-orientation vers le milieu spécialisé (CAT, IMPRO), qui a concerné 14% des jeunes sortis

Certains jeunes (9%) ont arrêté, en cours de route, le parcours commencé, sans que les difficultés rencontrées par ces jeunes aient pu faire l'objet d'une réorientation.

Pour 77% des jeunes, l'orientation vers le milieu ordinaire a donc été validée, par un emploi, une formation ou une recherche d'emploi, ce qui vient confirmer l'hypothèse de travail de PASSERELLE.

### III.1.3. Que sont devenus Mathias, Waly et les autres ?

Il a fallu d'abord faire connaissance, nouer une relation de confiance, expliciter les atouts mais aussi les difficultés, soutenir le jeune dans ses explorations, dont la première est l'inscription dans un nouveau groupe et un nouveau lieu, différents des lieux institutionnels qu'il a connus auparavant.

Tout au long de ces parcours, dont certains se sont déroulés sur plus d'un an, l'autonomie du jeune a été l'objectif central :

- autonomie pratique dans ses démarches quotidiennes d'emploi et de vie sociale
- autonomie symbolique puisqu'il lui était conféré une place de sujet : être en situation de dire « je veux », « je peux » ou « je ne peux pas ».

#### **Matthias G.**

*Matthias est un jeune homme bientôt majeur quand il se présente à PASSERELLE, dont le projet professionnel est de travailler en cuisine de restauration collective, projet construit à partir des stages effectués pendant la scolarisation en SEGPA.*

*L'équipe de PASSERELLE a pensé au moment de son recrutement qu'il y avait un potentiel permettant une insertion professionnelle vers le milieu ordinaire malgré des difficultés massives d'expression verbale. Les besoins cernés correspondaient à un accompagnement individualisé dans les démarches d'insertion professionnelle.*

*Les difficultés de Matthias se situant au niveau de la communication, il s'agissait de lui permettre d'avoir davantage confiance en lui*

- *par la reconnaissance des ses compétences professionnelles*
- *par son intégration dans le groupe*
- *par un accompagnement individualisé dans sa recherche de stage puis d'emploi*

*Au début, il a appris à se repérer dans les transports pour accomplir des démarches, à utiliser seul le minitel pour consulter les offres, et, de façon générale, à devenir plus autonome dans son travail jusqu'à aider, parfois, les autres jeunes de son groupe. Il est parti en stage en entreprise, trouvé avec l'appui de l'équipe, notamment pour les démarches téléphoniques. Mais il a su prendre seul le relais et par exemple aller seul faire signer ses conventions de stage.*

*Les deux stages dans des cuisines différentes de restaurant collectif ont été qualifiés par ses tuteurs en entreprise d'excellents : il a su s'intégrer à l'équipe de travail et a confirmé son intérêt et ses qualités pour ce travail. Les deux stages ont débouché sur deux possibilités de recrutement en contrat d'orientation. Matthias a donc signé un contrat d'orientation de six*

*mois comme aide commis de cuisine. A l'issue, avec l'aide de l'équipe de PASSERELLE, il a entamé une recherche d'emploi menée conjointement avec la Mission Locale et l'ANPE.*

*Il a obtenu un contrat à durée indéterminée dans une Cafétéria près de chez lui.*

***L'équipe de PASSERELLE a su soutenir ce jeune à un moment charnière, sa sortie du milieu scolaire et, par la suite, favoriser les articulations entre ses différents interlocuteurs.***

## **Waly D**

*Pour Waly dont nous avons déjà fait la connaissance, les besoins repérés étaient de le rassurer et de valider son projet professionnel en milieu ordinaire pour devenir Employé de Libre Service.*

*Au départ, nous avons donc travaillé avec lui plus particulièrement son autonomie dans les situations quotidiennes (les transports, le rendu de la monnaie et les horaires). Il a aussi réalisé plusieurs enquêtes pour cerner les caractéristiques du travail qu'il projetait et pu trouver seul ses différents lieux de stage.*

*Waly a effectué 3 stages de 2, 3 puis 4 semaines dans différentes surfaces de vente. Les évaluations de ses acquis en entreprise à la fin des périodes de stage ont permis une individualisation des contenus de formation proposés en lien avec les connaissances requises par ce poste (travail sur la double sériation –espace et temps- et les repérages calendaires nécessaires pour la mise en rayon des produits frais). Le dernier stage a permis de conclure un contrat de travail pendant les fêtes et Waly a été embauché en contrat à durée déterminée à l'issue de son remplacement dans le même supermarché en tant qu'approvisionneur employé de libre service. Début 2001, Waly a été embauché en contrat à durée indéterminée, soit 1 an et demi après son entrée dans PASSERELLE.*

***L'équipe de PASSERELLE a pu, en cours de route, articuler les contenus de formation aux savoirs requis par le poste de travail. L'individualisation des apports et modalités pédagogiques est un des indicateurs pour l'évaluation du service rendu à l'usager prévu par l'ANCREAI<sup>108</sup>.***

## **Mickael G.**

*A été orienté vers PASSERELLE par l'équipe d'un Placement Familial spécialisé.*

*Il s'agit tout d'abord de travailler avec lui un projet professionnel réaliste, puisqu'il avait échoué sur un apprentissage de pâtissier pour des difficultés relationnelles et de*

---

<sup>108</sup> ANCREAI (Association Nationale des CREA) : Guide pour des interventions de qualité. Version 2-30/06/1999

concentration. Suite à ce constat, un stage en C.A.T. avait été mis en place, mais n'avait pas été concluant. L'objectif de PASSERELLE est d'aider Mickaël à se recentrer sur un projet professionnel réaliste, à améliorer son comportement et ses capacités pour pouvoir travailler en milieu ordinaire.

Il réalise des enquêtes métiers et trouve seul son 1<sup>er</sup> stage en entreprise comme manutentionnaire. Même s'il est autonome et a réellement envie de s'intégrer, le bilan de son stage révèle de grosses difficultés de concentration et de stabilité et il ne parvient pas au bout du stage en entreprise.

L'équipe de PASSERELLE pense alors à l'orienter vers un Atelier Protégé sur un poste de manutentionnaire ; mais, là encore, les mêmes difficultés sont pointées : la tutrice pense qu'une orientation en C.A.T serait plus profitable à Mickaël. Un stage en C.A.T est mis en place comme agent de production mais Mickaël, même s'il s'accroche, ne correspond pas à la structure. Une dernière expérience en milieu ordinaire sera tentée au sein de l'aéroport de Roissy, (lieu dont Mickaël parle souvent : il a une passion pour les avions).

Il effectue un stage comme agent d'entretien. Lors du suivi en entreprise, le bilan, cette fois, est bon : il a su s'adapter au poste, à l'équipe, et a pu prendre en compte les consignes de travail. Cependant, pas de possibilité de recrutement. Dès lors, un deuxième stage est mis en place dans une entreprise de nettoyage à Roissy. Mickaël progresse : une embauche lui est proposée pour la rentrée de septembre. Mais un changement de direction entrave cette proposition. L'équipe lui propose l'atelier « recherche d'emploi » de PASSERELLE. Mickaël est présent aux rendez-vous et effectue une recherche d'emploi sérieuse et assidue, ce qui montre qu'il est maintenant capable de structurer son temps.

Après 3 mois de recherche, il est recruté sur un poste de bagagiste à Roissy pour 2 mois.

Un contact avec son employeur permet de vérifier que Mickaël a su, enfin, trouver sa place et son contrat est reconduit pour 10 mois avec une perspective de contrat à durée indéterminée si son implication et son sérieux perdurent.

**L'équipe de PASSERELLE a su accompagner Mickaël dans cette recherche tâtonnante, faite de rappels à la loi et, parfois, de découragements. Elle a su se saisir de cette butée qui faisait tout échouer jusque là : travailler dans un aéroport.**

## **Lotfy C.**

Retrouvons Lotfy : il importait de l'aider à avoir confiance en lui, à s'exprimer davantage et à faire sa place au sein du groupe. Plusieurs stages dans une jardinerie ont été mis en place, sans concrétisation d'emploi. Les bilans étaient plutôt positifs même si une certaine lenteur,

*un manque de prises d'initiative et une compréhension partielle des consignes ont été pointés et freinaient l'embauche.*

*Un contrat d'orientation a pu toutefois être signé chez ce même employeur en adaptant le poste de travail à Lotfy. Ce contrat lui a permis de rester en formation sur PASSERELLE une journée par semaine. Le contenu de cette formation était en lien avec les manques perçus en entreprise lors des évaluations de ses acquis (travail sur les conversions, la compréhension des consignes...).*

*A la fin de son contrat d'orientation, un contrat à durée indéterminée a été signé. Lotfy a su évoluer et faire sa place au sein de l'entreprise de manière autonome et efficace.*

***Pour Lotfy, la prise en charge de l'IMPRO lui avait permis d'avancer mais pas d'aboutir : sans PASSERELLE, il aurait, probablement, été orienté vers le milieu protégé. PASSERELLE a représenté pour lui l'opportunité d'un temps supplémentaire.***

Des parcours qui illustrent les espoirs, les difficultés, les tentatives, avec au départ, pour le jeune, pour l'équipe qui le suit et l'équipe qui l'accueille, un « pari », une prise de risque.

Ces quatre parcours mettent en évidence le nécessaire travail d'accompagnement, en soutien aux ateliers pédagogiques : plusieurs tentatives ont été parfois indispensables pour concrétiser une intégration en milieu ordinaire de travail. Comment, lors du premier entretien, les imaginer dans une entreprise ? Pour Mathias, aux prises avec ses difficultés d'expression, pour Waly qui n'avait jamais fait l'expérience d'une entreprise ordinaire et pour Mickaël qui ne pouvait, à son arrivée, que vivre une relation très proche et souvent très conflictuelle avec l'adulte, les allers et retours entre PASSERELLE et leur institution d'origine, entre l'entreprise et PASSERELLE, entre le projet et les réalités rencontrées, ont permis des ajustements progressifs.

#### **III.1.4. Ces jeunes entre deux statuts**

Dans leur établissement, ils sont élèves, pris en charge dans un collectif qui s'organise en année scolaire. Ils y sont, pour certains, depuis plusieurs années : 3, 4, 5 ans. Ils y sont arrivés enfants avec de multiples difficultés qui ont entraîné les interventions diversifiées, éducatives, thérapeutiques et rééducatives dont ils avaient besoin pour se construire. Leur passé est connu, il est souvent évoqué pour comprendre le présent et, parfois, pour déterminer l'avenir. « Toute institution est totalitaire par vocation profonde. Le totalitarisme, loin de représenter une monstruosité extraordinaire, n'est que l'accomplissement unilatéral de n'importe quelle

fonction sociale » rappelle Robert Castel<sup>109</sup>. Cette réflexion, loin d'être un appel à supprimer toute institution, est une invitation à en limiter les aspects qui peuvent être négatifs parce que desservant le projet mis en oeuvre.

Bien souvent, ce sont les situations à l'extérieur qui permettent de montrer de soi des capacités, un savoir-être au monde qui n'avait pu s'exprimer à l'interne. C'était d'ailleurs sur ces expériences à l'extérieur de l'institution que les équipes, qui ont répondu à mon enquête, disaient s'appuyer pour imaginer une place professionnelle possible dans un milieu ordinaire de travail. C'est aussi à l'extérieur que souvent se déroulent les « miracles furtifs » : « ces mêmes jeunes clients qui se montraient parfaitement débiles au quotidien faisaient montre, à certaines occasions, de compétences relationnelles, interactionnelles et adaptatives inusitées par eux au quotidien... Nous avons systématiquement observé que ces petits *miracles* s'opèrent au cours de situations dans lesquelles les professionnels subissent eux-mêmes un trouble ou un brouillage quant à leur identité professionnelle, des situations qui ne leur permettent plus, pour un temps, d'agir selon leurs repères professionnels routiniers ». <sup>110</sup>Le sujet se construit dans et en rapport avec un environnement. Il importe donc, pour permettre au jeune de se construire de la manière la plus riche possible, de prévoir des zones en dehors de l'institution, zones de découvertes, d'expérimentation, de jeu.

Ces petits miracles furtifs, à **PASSERELLE**, furent de voir tel jeune, peu à peu, se risquer à l'extérieur, dans les transports, dans une nouvelle équipe de travail, être capable de prendre un rendez-vous et de s'y préparer, pouvoir dire : « j'ai peur » au moment de s'y rendre.

« La liberté personnelle s'inscrit en effet dans les marges de jeu que laissent entre elles les institutions différentes : le moi commence à exister pour lui-même dans la mesure où il accède à une gamme de plus en plus étendue de rôles, et il y parvient lorsqu'il participe à une vie sociale diversifiée » <sup>111</sup>.

Tel jeune se montrera et/ou sera vécu dans son institution comme difficile, posant problème, bien souvent parce qu'il ne se sent plus à sa place dans l'institution qui l'a pourtant aidé à grandir, et peut-être même justement parce qu'elle l'a aidé à grandir ; dans le contexte de **PASSERELLE**, une autre place sera à construire : en tout premier lieu, celle d'un sujet qui participe à la décision qui le concerne en exprimant son désir d'entrer dans l'action (certains jeunes ont refusé d'envisager leur entrée lors ou après le premier entretien avec **PASSERELLE**)

---

<sup>109</sup> CASTEL R. p. 34 préface à Asiles, Etude sur la condition sociale des malades mentaux GOFFMAN E. *Asiles études sur la condition sociale des malades mentaux*. New York *Asylums*, 1961. Editions de Minuit, 1968.

<sup>110</sup> GAILLARD J.P. Petites claques sur la tête et miracles furtifs : repousser les limites dans l'efficacité des acteurs éducatifs ? *Handicap*. janvier-mars 2001, n°89, p23 à 33

<sup>111</sup> CASTEL R. *ibid.* p. 34

et ensuite en signant avec PASSERELLE un contrat qui précise le cadre de travail, son objectif et les engagements de chaque partie.

Le projet de PASSERELLE est bien de proposer aux jeunes, pendant leur scolarité pour certains, de travailler un projet d'emploi en milieu ordinaire avec un service à l'extérieur de l'institution, sans pour autant devoir quitter, statutairement, leur institution d'origine. Bien au contraire, il importe de prévoir des retours réguliers vers la rive d'où l'on est parti, pour se rassurer, pour être reconnu dans une nouvelle identité et pour, progressivement, se séparer.

Bref, avancer un pied dehors en gardant un pied dedans (en fait, garder un pied dedans pour pouvoir en mettre un dehors) au lieu de leur demander de sauter à pieds joints en risquant la chute à l'arrivée. Faciliter le passage entre deux statuts –de celui de l'élève à celui du travailleur-, deux mondes –de celui de l'enfance à celui des adultes-, entre deux types d'interlocuteurs, entre deux rives, telle me semble être la dynamique introduite par PASSERELLE VERS L'EMPLOI.

### **III.2. Diversifier l'offre de service**

Le cadre proposé par PASSERELLE a été pensé pour accompagner les jeunes, sortant d'une prise en charge médico-éducative ou scolaire, susceptibles, à la suite d'une phase de préparation, d'intégrer un emploi en milieu ordinaire. Cette action n'a de sens qu'intégrée dans un environnement et articulée à celui-ci. Le directeur doit, par conséquent, être en permanence dans une position de veille environnementale pour suivre les évolutions des structures ou services partenaires, des politiques départementales ou régionales qui se modifient sans cesse.

Les contacts avec plusieurs structures ont montré que la situation des jeunes était bien plus diversifiée que celle identifiée par le groupe de travail en 1998 : certains pourraient tirer bénéfice d'un travail sur un projet d'emploi en milieu ordinaire mais étaient trop jeunes, ou trop en difficulté au plan médico-social, pour envisager une sortie de l'institution : ils ont encore besoin d'un cadre sécurisant, d'une prise en charge spécialisée, mais ils pourraient commencer à explorer des pistes professionnelles. D'autres, plus âgés, sont déjà sortis de leur établissement depuis un ou deux ans et ont été en situation d'emploi ; mais leur contrat s'est arrêté. Ils ont des projections professionnelles et déjà une expérience de travail, avec pour certains, une vie sociale autonome. Mais ils n'arrivent pas à organiser seuls leurs démarches vers l'emploi : analyser les offres, y répondre, contacter les entreprises ; toutes ces démarches, pour des jeunes qui ont longtemps été pris en charge, constituent des obstacles difficiles à

surmonter. Ils savent travailler, mais ils ne savent pas trouver du travail... Les missions locales, dont c'est l'un des objectifs, sont démunies face aux difficultés de ces jeunes, difficultés à comprendre les situations, difficultés instrumentales liées à de faibles acquis scolaires, difficultés qui laissent parfois penser, à tort, que le jeune n'a pas de compétences.

Plutôt que d'intégrer ces jeunes dans l'action que proposait **PASSERELLE**, alors même que leurs besoins étaient différents, j'ai élaboré deux nouvelles propositions d'action. Elles ont été expérimentées, en 2002, avec l'accord de notre financeur, sur le site que le Relais Formation gère. Celles-ci, pour le moment, s'appuient sur les ressources de l'équipe, ressources en terme de compétences, en terme de réseau et d'organisation matérielle. A terme, si l'expérimentation en valide l'intérêt, ces actions pourraient venir compléter le dispositif **PASSERELLE**.

### **III.2.1. Construire un projet professionnel**

L'objectif de cette proposition est de permettre au jeune, encore scolarisé, d'enrichir ses projections professionnelles par

- L'explicitation des atouts et compétences du jeune : je sais faire ...
- L'expression de ses choix et motivations : j'aime faire...
- Le repérage des possibilités : je peux faire... ou des impossibilités
- La découverte de situations de travail à partir de documents, de discussions avec les autres jeunes, d'enquêtes dans les entreprises, de visites, de courts stages...
- La familiarisation avec les outils de la recherche d'emploi (le CV, les offres d'emploi, la lettre de motivation, l'entretien dans l'entreprise...)

La forme pensée est un module de 10 jours répartis sur 5 semaines, à raison de 2 jours par semaine sur **PASSERELLE**, le jeune restant scolarisé dans son établissement d'origine.

Les effets attendus sont une construction et une appropriation par le jeune de son projet individuel en favorisant ses contacts avec des interlocuteurs extérieurs (l'équipe de **PASSERELLE** mais aussi des lieux ressources –les entreprises, les centres de documentation professionnelle...-).

Ce module a été proposé à 2 jeunes filles âgées de 18 ans et scolarisées dans un **IMPRO**. L'évaluation faite, à la fin, avec elles et l'éducatrice en charge des stages, montre une prise d'autonomie de plus en plus importante dans les déplacements en transports en commun, dans l'organisation personnelle pour mener les enquêtes professionnelles demandées par le formateur de **PASSERELLE**. Elles ont pu montrer une meilleure adaptation à l'environnement

social : se présenter, écrire et poster un courrier. Elles ont construit des projections professionnelles plus réalistes ; ce travail, commencé au sein de l'IMPRO, a pris une autre consistance pour ces jeunes : elles ont pu vérifier, par elles-mêmes, ce qui leur était dit à l'IMPRO ; elles ont pris en compte les apports de **PASSERELLE** (remarques, réflexions, informations) alors qu'elles les rejetaient venant de l'IMPRO.

Cette première expérience a montré que cette nouvelle proposition de travail requiert un travail en commun encore plus important que pour l'action **PASSERELLE**, dans la mesure où le travail commencé lors de ce module doit pouvoir être poursuivi au sein de l'IMPRO. Un groupe de 7 jeunes doit intégrer ce module en novembre 2002.

### **III.2.2. Accompagner vers l'emploi**

L'objectif de cette action est d'aider le jeune en recherche d'emploi, à concrétiser son projet en lui proposant de

- Expliciter la situation de travail et le type d'emploi recherchés
- Se familiariser avec les techniques de recherche d'emploi (adaptation du CV, préparation aux entretiens...) et celles des prospections ciblées
- Consulter, analyser et exploiter les offres d'emploi
- Contacter les entreprises pour analyser le poste et son adéquation avec les compétences du jeune.
- Le suivre dans l'emploi trouvé

La durée de ce module est de quatre mois à raison d'une journée par semaine sur **PASSERELLE**, le reste étant consacré aux démarches.

Cinq jeunes ont intégré cette action : ils avaient tous été scolarisés en IMPRO et avaient, pour la plupart, travaillé à leur sortie. Ils ont été orientés vers **PASSERELLE** par leur établissement, par une EPSR, par un service de santé mentale. Ils étaient confrontés à d'importantes difficultés dans leur recherche d'emploi pour comprendre les offres, pour se rendre à un entretien de recrutement. Il leur manquait un interlocuteur qui structure et soutienne leurs démarches. Parmi ces cinq jeunes, quatre ont retrouvé un emploi, le cinquième a repris des démarches de soins.

**PASSERELLE VERS L'EMPLOI** est donc passé de une à trois actions<sup>112</sup>. Cette diversification des réponses possibles, outre une meilleure prise en compte des besoins des jeunes, a été un levier pour développer une évaluation plus affinée : en effet, pour être en mesure de choisir une des trois actions, les partenaires, comme les équipes de **PASSERELLE**, doivent, davantage encore,

expliciter avec le jeune l'étape dans laquelle il est, les besoins repérés, les axes de travail à mettre en œuvre pour déterminer les modalités d'action qui paraissent les plus pertinentes.

Ces réflexions montrent que ces formes souples d'organisation doivent être en mesure d'évaluer pour évoluer ; elles doivent passer « du concept de changement à celui d'évolution permanente, passer de la vaine et fébrile recherche d'un modèle idéal à la patiente construction d'un devenir désiré. »<sup>113</sup>.

### **III.3. Stabiliser l'équilibre**

Pour rendre possible l'adaptation continue aux évolutions et l'ouverture que nécessite le travail en réseau, il importe de consolider des points d'ancrage et de cohérence.

#### **III.3.1. L'inter associatif : forces et faiblesses de ce nouveau mode de pilotage**

La forme choisie, l'inter-associatif, pour mettre en œuvre cette action, n'a pas été pensée par les deux associations. Elles se sont trouvées impliquées, toutes les deux, dès la période d'exploration de l'hypothèse de travail ; le projet les intéressait toutes deux ; elles auraient pu, chacune, être maître d'œuvre unique. Pourquoi la forme inter-associative a-t-elle été retenue et par qui ?

##### **III.3.1.1. Un choix du financeur**

Pour un financeur, choisir une des deux associations est périlleux : nous avons vu, dans le tableau p.32 qu'un financeur prend toujours le risque de choisir un prestataire inopérant pour le projet. De plus, il peut être suspecté de favoriser l'une au détriment de l'autre ; ce faisant, il risque d'entraîner des tensions risquant de nuire à la mise en œuvre d'un projet qui doit précisément s'appuyer sur des synergies. Peut-être cette forme présentait-elle, pour le financeur, un autre intérêt : celui de créer, à l'intérieur du dispositif, une instance de contrôle ; en effet, la crainte est toujours présente chez les financeurs, d'une utilisation des fonds versés à des objectifs associatifs en lieu et place des objectifs du projet.

En proposant aux 2 associations de co-piloter le projet et en leur demandant de choisir un porteur administratif, l'AGEFIPH ne mettait pas en concurrence les acteurs présents. Le partenariat venait ainsi annuler l'aspect négatif de la concurrence en introduisant ce qui me semble en être un des aspect les plus positifs : la possible mutualisation de ressources.

---

<sup>112</sup> Voir en annexe la présentation du dispositif **PASSERELLE** en 2002.

<sup>113</sup> GENELOT D. op. cit. p.271

De fait, ces deux associations sont proches par leurs missions : elles présentent néanmoins des spécificités qui constituent leurs atouts propres pour **PASSERELLE** .

Vivre<sup>114</sup> a une activité essentiellement tournée vers un public adulte, dont le handicap est lié, le plus souvent, à des accidents de vie ou à des difficultés psychologiques. Les moyens d'action sont des formations qualifiantes (CRP), un accompagnement social, une structure de travail protégé, des actions d'insertion professionnelle dans le cadre de bilans et de formations courtes (Service Émergence). Ce n'est que très récemment qu'elle a développé des actions en direction des jeunes handicapés (bilans pour les jeunes et accompagnement vers des contrats en alternance). **PASSERELLE** s'inscrit, pour Vivre, dans cette ouverture de champ d'intervention. Pour Émergence, le service d'insertion professionnelle, la mise en œuvre de ce projet s'appuyait sur des compétences en terme de bilan professionnel, de formation et contacts avec les entreprises pour des actions de conseil et de maintien dans l'emploi de personnes handicapées.

De plus, depuis plusieurs années, le service Émergence souhaitait installer une partie de ses actions sur Paris ; l'ouverture de **PASSERELLE** lui a permis cette installation, en regroupant les actions en direction des entreprises et les actions de bilans pour les jeunes handicapés sur un même lieu, ce qui améliorerait le service rendu et permettait des économies d'échelle (mutualisation des frais de fonctionnement).

J'ai présenté, en première partie, les atouts du Relais Formation dans ce projet : une bonne connaissance du public des jeunes handicapés mentaux et des compétences pédagogiques auprès de ce type de public, des compétences en termes de formation en alternance et d'accompagnement vers l'emploi..

### III.3.1.2. Un début parfois difficile

Les intérêts de ce scénario ont été une mise en commun des réseaux et compétences de chaque association et service impliqués, donc une architecture cohérente avec le travail en réseau sur lequel l'action allait s'appuyer. Les deux directeurs se sont partagés les tâches, ce qui pouvait présenter l'avantage de minimiser l'implication, en temps passé, de chacun d'entre eux. Le service créé avait un faible coût de structure grâce à la mutualisation des coûts de gestion (comptabilité, direction...). Son intérêt majeur a été un centrage sur le projet.

---

<sup>114</sup> Je présente en annexe les précisions sur les deux associations.

Les faiblesses de cette construction ont été la co-gestion quotidienne et le déséquilibre entre les deux associations.

Pendant la première année, deux des formatrices qui intervenaient dans l'action étaient salariées du Relais Formation. J'étais responsable de leur travail sans être entièrement responsable des conditions dans lesquelles ce travail s'exerçait (organisation des locaux, accès aux fournitures..). De plus, les deux services n'adhèrent pas à la même convention collective, ce qui entraînait des situations différentes pour les salariés :

- ❑ Grilles de salaires différentes entre la convention des organismes de formation et la convention des établissements sociaux et médico-sociaux (convention 1966)
- ❑ Passage aux 35h à des moments différents
- ❑ Durées de congés différentes
- ❑ Différence sur la présence ou pas d'institutions représentatives du personnel
- ❑ Gestion différente des œuvres sociales.

L'autre faiblesse majeure a été le déséquilibre entre une association qui était le porteur administratif et financier et l'autre, en l'occurrence la mienne. Installer une nouvelle action dans un paysage institutionnel a demandé un important travail de formalisation et de communication : Vivre étant, par son positionnement de porteur administratif, en charge de l'organisation matérielle, j'ai pris la responsabilité du développement partenarial du projet et celle de la conduite pédagogique au quotidien : animation des réunions d'équipe et analyse des questions qui surgissent inévitablement dans la mise en œuvre d'une nouvelle action. J'ai choisi d'assumer cette responsabilité par intérêt pour ces deux axes du travail du directeur (développement du partenariat et « coaching » des professionnels) mais aussi pour réduire le déséquilibre existant entre les 2 associations.

La situation au démarrage était donc celle d'un porteur administratif et financier du projet et d'un co-pilotage pédagogique, avec une responsabilité particulière que j'ai assumée dans cette partie. Nous devons, le collègue directeur à l'époque de Vivre Émergence et moi, réussir ce pari : car comment montrer aux partenaires l'intérêt d'un travail ensemble si nous n'étions pas capables, en interne, de clarifier ce partenariat ? Les deux directeurs ont donc dû expliciter

- ce qui appartenait à la responsabilité de chaque directeur (gestion des ressources humaines : contrat de travail, rémunération, congés.. )
- ce qui appartenait à la gestion commune du projet (contenus et déroulement pédagogique), à la communication externe. Nous avons dû créer de nouveaux supports de communication en veillant à ce qu'ils rendent lisible l'implication de deux services, deux

associations : ainsi, pour le papier à lettre, nous avons fait figurer les deux logos, l'un à gauche et l'autre à droite de l'intitulé **PASSERELLE VERS L'EMPLOI**.

- ce qui appartenait à la gestion administrative et financière sous la responsabilité d'un des deux directeurs et la surveillance du comité de pilotage.

Pendant cette première année, la fonction de direction se trouvait « éclatée » entre plusieurs niveaux de responsabilité voire de légitimité.

#### III.3.1.3. Trouver la bonne distance

L'évolution de l'action a permis de trouver une autre architecture pour ce co-pilotage : après la première année, nous avons été sollicités, par notre financeur, pour prévoir une capacité d'accueil plus importante. Le choix a donc été fait par le comité de pilotage de créer une deuxième implantation géographique desservant mieux la partie Nord et la partie Est de l'Ile de France. Nous aurions pu garder la même configuration en organisant le deuxième site comme le premier. Je me suis saisie de cette opportunité pour faire évoluer l'architecture de **PASSERELLE** en proposant que chaque association devienne responsable administrativement et financièrement d'un site, le comité de pilotage restant responsable du projet mis en œuvre.

Les deux services, les deux associations se rejoignent pour et sur un projet commun. Cette architecture offre l'avantage de préserver les synergies tout en garantissant à la fois l'espace commun et l'espace propre à chacun : ainsi, sur le site que je dirige, j'ai choisi de nommer une coordinatrice, dont le statut est celui d'un chef de service, et qui, suivant la fiche de fonction que j'ai établie, a en charge la mise en œuvre quotidienne du projet, l'organisation matérielle et l'animation de l'équipe de professionnels.

L'architecture du projet y a gagné : les deux équipes animent sur chaque site le dispositif **PASSERELLE**, tout en continuant à réfléchir ensemble, et les responsabilités des deux associations, et, par délégation celles des deux directeurs, sont lisibles.

#### III.3.2. Renforcer la cohérence de l'inter-associatif

**PASSERELLE** garde encore les traces de sa construction au cours de ses trois années d'expérimentation. Dans la perspective de consolider ce dispositif, je dois, avec mon collègue directeur, prévoir une forme plus unifiée.

Au plan budgétaire, le premier site de **PASSERELLE**, géré par l'Association Vivre, a une convention avec l'AGEFIPH dont les dates vont du 1<sup>er</sup> juin au 30 mai de l'année suivante. Le deuxième site, celui que je gère, a des dates de conventionnement qui vont du 1<sup>er</sup> novembre au

31 octobre de l'année suivante. Ces dates sont celle de la création puis celle de l'extension de la capacité d'accueil de **PASSERELLE**.

Elles ne facilitent pas le suivi budgétaire puisque nous devons rendre, à notre financeur, un compte de résultat au terme de chaque convention et donc arrêter les comptes en cours d'exercice comptable. Cette modalité, possible techniquement, est coûteuse en temps.

En effet, le budget de **PASSERELLE** prend en compte les charges propres de l'action (fonctionnement, charges de personnel pour les salariés de **PASSERELLE**) mais aussi, en ce qui concerne le site géré par le Relais Formation, des charges partagées avec le service de Champigny : les salaires de la directrice et de la comptable, les honoraires de l'expert comptable et du commissaire aux comptes. Pour déterminer la quote-part de **PASSERELLE**, j'ai affecté aux salaires imputés sur plusieurs actions un pourcentage qui les répartit, au moment du traitement des salaires, sur plusieurs actions. Les honoraires, eux, font l'objet d'une répartition à posteriori. Arrêter les comptes en cours d'année civile implique un traitement de ces charges communes.

Le décalage des dates de conventions complique également la construction d'un budget commun, reprenant les éléments des deux sites, pourtant indispensable dans nos démarches de recherche de co-financement.

J'ai donc, avec l'accord de mon collègue, proposé à l'AGEFIPH d'harmoniser entre elles les dates de convention des deux sites et de faire un avenant pour chacune de manière à en décaler la date de fin au 31 décembre 2002. Nous aurons donc chacun, au 1<sup>er</sup> janvier 2003, une convention calée en année civile et le dispositif (les deux sites) gagnera une cohérence budgétaire même si chaque site garde son budget propre, avec d'ailleurs des tarifs horaires différents (respectant les singularités de chaque site : convention collective, existence ou non d'un cadre intermédiaire..).

Au plan du projet, nos démarches pour trouver les moyens de consolider cette innovation doivent mettre en valeur le dispositif dans sa globalité : j'ai donc proposé de créer une base de données regroupant l'ensemble de ces éléments et pris en charge l'organisation de ce suivi statistique pour que, deux fois par an, les présidents des deux associations, les directeurs et les équipes puissent avoir une vision d'ensemble du dispositif. A partir de ces éléments, nous avons, mon collègue et moi, construit un document présentant l'architecture du dispositif (2 associations et 2 sites), l'histoire de son expérimentation et les hypothèses de travail qui y ont présidé, les éléments concernant les jeunes entrés dans le dispositif et les parcours vers l'emploi et les résultats depuis 3 ans. Ce rapport d'activité a également servi à informer notre réseau de partenaires de l'évolution du dispositif qu'ils avaient contribué à créer.

### III.3.3. Développer l'ancrage associatif

La force de PASSERELLE est son centrage sur ses projets d'action : analyse continue des besoins, évaluation des moyens mis en œuvre, travail dans un environnement très ouvert. Cette force, paradoxalement, est aussi sa faiblesse : les professionnels, dans l'architecture du dispositif, sont réunis par le projet de PASSERELLE plus que par le projet associatif ou celui du Relais Formation. Or, il me semble capital que l'équipe du site de PASSERELLE que je dirige s'identifie comme partie prenante d'un projet associatif et d'un service, pour que l'ARERAM ne soit pas qu'un logo sur un papier à lettre et le Relais Formation, l'en-tête d'un bulletin de salaire.

« La gouvernance associative devrait se caractériser par sa capacité à maintenir à tous les niveaux du projet –projet associatif, projet d'entreprise ou d'établissement, projet de l'usager- *une mise en tension de l'éthique associative et de l'univers technologique de services, du monde des valeurs et du monde des techniques* »<sup>115</sup>. Se situer dans une histoire associative, qui a un passé, un présent et un futur, c'est, pour un professionnel, la possibilité de participer à un dessein collectif. Tous les projets qui sont nés depuis 30 ans à l'ARERAM<sup>116</sup>, ont été imaginés, portés par des professionnels de l'association qui y ont investi leur savoir-faire, soutenus par le conseil d'administration.

Cette dynamique s'appuie sur une délégation importante donnée par le président aux directeurs, conformément aux statuts et règlement intérieur de l'ARERAM :

- délégation au plan de la mise en œuvre du projet d'établissement
- délégation au plan financier : « le directeur est responsable du budget et, à ce titre, a délégation de signature pour les opérations postales ou bancaires »<sup>117</sup>
- délégation au plan de la gestion des ressources humaines : le directeur recrute tous les salariés, y compris les cadres.

Elle s'appuie, aussi, sur une délégation importante donnée, au sein des équipes, à chaque professionnel dans le cadre de son espace de travail.

Faire participer les salariés à l'association est une responsabilité qui, en l'absence de direction générale<sup>118</sup>, incombe aux 8 directeurs d'établissements ou de services. Nous devons faire en sorte que les salariés des 8 structures l'identifient, la connaissent et participent à son développement, malgré l'éloignement géographique et la diversité des champs d'intervention.

---

<sup>115</sup> BATIFOULIER F. L'association d'action sociale, un modèle en crise? *Les cahiers de l'Actif* n°292/293

<sup>116</sup> ce fut le cas pour le Relais Formation, dont j'ai proposé la création à l'association.

<sup>117</sup> article 4 du règlement intérieur de l'ARERAM

Il me semble important d'informer régulièrement les salariés du Relais Formation : je rédige des notes d'information sur les réflexions, projets en cours ou moments marquants de la vie de l'Association (ex : les 50 ans de l'Association en 2002) à la suite des réunions de direction ou du conseil d'administration.

Je dois également veiller à ce que les deux services du Relais Formation, celui de Champigny travaillant auprès d'un public adultes et celui de PASSERELLE à Paris, se sentent appartenir à un même « établissement ».

J'ai choisi de mettre en œuvre une stratégie de communication, de mutualisation et représentation du personnel :

⇒ une stratégie de communication dont un des outils est le rapport annuel d'activité du Relais Formation dans lequel je ré-explicite chaque action agréée (9 pour l'année 2002), son objectif, le public qu'elle accueille, son déroulement, ses résultats, son financement ; je récapitule les formations suivies par le personnel pendant l'année écoulée et je trace les perspectives de développement du service pour l'année suivante. C'est un support, en interne, pour favoriser une meilleure connaissance des contextes d'intervention de chaque professionnel. Ce rapport d'activité est également un outil de communication dont je me sers en direction des administrateurs, des autres structures de l'Association et des partenaires dans nos différentes actions.

⇒ des temps communs de réflexion avec les deux équipes sur des thèmes transversaux : en juin 2002, j'ai organisé la première de ces réunions autour de la place, du rôle et des moyens du formateur dans son rôle de référent du parcours d'insertion. Cette réunion a permis à chaque équipe de présenter le positionnement du référent et les questions à l'œuvre : comment articuler l'implication de chacun dans l'accompagnement des personnes avec le travail en équipe ? Qui est référent et de quoi ? Jusqu'où une confiance est-elle un secret que le professionnel se sent tenu de ne pas partager avec ses collègues ?

J'ai prévu, dans l'organisation de cette journée, des temps de travail en petits groupes composés de professionnels des deux équipes pour que chacun puisse identifier les ressources existantes à mettre en commun : les outils de la recherche d'emploi, les supports pédagogiques exploités par l'un ou l'autre des formateurs, les outils de suivi...

Mon projet est d'organiser ces réunions deux fois par an, alternativement sur chacun des sites.

---

<sup>118</sup> article 5 du règlement intérieur: la commission des directeurs a un rôle de « conseil auprès du Président...sur les perspectives et orientations de l'Association...sur la création de Centres, de Services et leur extension, sur la

⇒ des élections de délégués du personnel, anticipant de quelques mois le moment où elles s'imposeraient à la structure. Outre leur vocation première, les délégués du personnel pourront contribuer à augmenter les liens entre les deux services du Relais Formation, à faciliter la circulation de l'information et à créer un sentiment d'appartenance à une même entité.

Mon objectif est de d'entretenir, à partir de ces situations, une culture de service qui favorise une mise en commun des moyens, qui permette d'enrichir les parcours des professionnels, qui rende possible une mobilité des personnels d'un site un autre, de manière à constituer un éventuel filet de sécurité si le Relais Formation devait faire face à des changements dans les agréments des actions.

### **III.4. Dépasser les cloisonnements administratifs**

PASSERELLE se trouve, en 2002, dans l'obligation de développer des partenariats financiers, l'AGEFIPH ne pouvant plus, en cohérence avec ses règles de fonctionnement, être financeur unique. Il nous fallait donc analyser de quelles compétences dépendent les jeunes de PASSERELLE et organiser cette recherche de co-financements.

#### **III.4.1. Comment être jeune, handicapé, scolarisé et chercher un emploi ?**

Les lois de décentralisation – loi 82-213 du 2 mars 1982, loi 83-8 du 7 janvier 1983, loi 83-663 du 22 juillet 1983- ont réparti les compétences de l'État et des collectivités territoriales<sup>119</sup>. Les jeunes de PASSERELLE se trouvent au croisement des ces champs de compétences : s'ils entrent en milieu protégé, ils continuent à relever de l'État ( financement des Centres d'Aide par le Travail ) ; demandeurs d'emploi, ils peuvent bénéficier des différentes actions et programmes -ceux des Missions locales, ceux des DDTEFP-, donc du budget de l'État, mais sur le chapitre budgétaire des politiques de lutte contre le chômage ; reconnus handicapés par les CDES ou les COTOREP, ils relèvent des politiques d'insertion en direction des bénéficiaires de la loi de 1987 et donc des actions financées par l'AGEFIPH ; jeunes, ils pourraient intégrer des actions de formation et d'insertion prévues et financées par les Régions. Ils intéressent donc :

1. L'État, et ses services déconcentrés de l'action sociale et médico-sociale, concerné par la prise en charge des jeunes dans les établissements médico-sociaux est de sa compétence.

---

nomination et le licenciement des directeurs... ».

<sup>119</sup> J'ai repris, dans le tableau en annexe, les domaines qui concernent les jeunes accueillis par PASSERELLE : le handicap, l'emploi, l'accompagnement et la formation.

PASSERELLE, outre la pertinence en terme de projet, présente un intérêt financier pour les administrations en charge des ces établissements. Nous avons vu dans la deuxième partie que le coût d'un jeune sur PASSERELLE est : 6 702€ Ce montant peut être rapproché de celui du coût moyen d'une place de CAT : 9 694€<sup>20</sup>, sans prendre en compte le versement de l'allocation adulte handicapé et du complément de rémunération versé aux personnes handicapées travaillant en CAT, dont le montant annuel se rapproche du coût de la place en CAT. Le coût d'un jeune sur PASSERELLE représenterait 35% du coût annuel de prise en charge en CAT (place + prestations à la personne). De plus, si l'objectif d'intégration en milieu ordinaire est atteint, ce coût n'est pas appelé à être renouvelé.

Ce montant est également à rapprocher du coût moyen de prise en charge d'un jeune dans un établissement à prix de journée : 28 965€ et dans un SESSAD : 13 720€<sup>121</sup>.

La prise en compte de ces deux comparaisons amène à penser que pour les jeunes qui pourraient quitter une prise en charge médico-éducative pour être accompagnés vers l'emploi, et les jeunes qui peuvent intégrer un milieu ordinaire de travail au lieu d'entrer en CAT, PASSERELLE représente bien une solution pertinente également au plan financier. L'autre conséquence favorable serait la libération de places dans ces deux types d'établissements (CAT et IMPRO) qui connaissent une liste d'attente importante, surtout pour les deuxièmes en Île de France, situation vécue douloureusement par les personnes et leurs familles. C'est un des arguments sur lesquels s'est appuyée notre recherche de co-financements.

De plus, les différentes grandes lois du secteur social et médico-social (loi sur le RMI, loi de lutte contre les exclusions et loi du 2 janvier 2002) insistent sur la coordination entre structures pour rendre un service plus global et plus professionnalisé aux personnes concernées.

2. L'État et ses services déconcentrés en charge du travail et de l'emploi qui ont compétence pour les politiques en faveur de l'emploi, en particulier au travers des Plans Départementaux d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PDITH). La lisibilité et la coordination des dispositifs entre eux, qui sont toujours problématiques, seraient favorisées par la participation des DDTEFP au développement d'une perspective de travail telle que Passerelle.

---

<sup>120</sup> source : le schéma départemental de prise en charge des personnes adultes handicapées 2000-2004. DDASS du Val de Marne

3. La Région qui s'est vue attribuer le champ de la formation professionnelle des adultes et des jeunes. Au regard du tableau présenté en annexe, c'est l'administration qui a en charge l'ensemble de la formation des jeunes, ceux sans qualification, les lycéens et apprentis. C'est, par conséquent, notre interlocuteur naturel d'autant qu'il a prévu, dans son schéma de formations 2000-2006, un certain nombre d'actions dont certaines pour des jeunes qui ont « des problèmes de santé, de logement, de mobilité géographique, le cas échéant, de maîtrise des savoirs de base et parfois même de confiance en soi »<sup>122</sup>.

Un nouvel acteur, l'AGEFIPH, est apparu dans ce paysage, créé par la loi du 10 juillet 1987 : cet organisme est en charge des actions favorisant l'insertion professionnelle des personnes handicapées (jeunes et adultes). Il reçoit ses fonds des entreprises, qui ne satisfont pas à l'obligation posée par la loi sus-citée en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, et sa légitimité de l'État qui approuve ses orientations dans le cadre de conventions. L'AGEFIPH est devenu, depuis une dizaine d'années, un acteur majeur de toute action concourant à l'insertion professionnelle des personnes handicapées : l'État lui a transféré la charge du financement de prestations (garantie de ressources pour des travailleurs insérés en milieu ordinaire), de services (les EPSR sont maintenant financés entièrement par l'AGEFIPH), ou de dispositifs (les plans départementaux d'insertion des travailleurs handicapés et les actions prévues par ceux-ci sont en grande partie financés par l'AGEFIPH<sup>123</sup>). « Les représentants [de l'AGEFIPH] aiment à dire qu'en matière d'insertion professionnelle des handicapés, ils ont une mission de service public...Entre financement privé et mission de service public, l'association essaie de dégager une zone intermédiaire. »<sup>124</sup>

Ce transfert de charges a été motivé par l'ampleur des ressources financières de l'AGEFIPH au moment même où le budget de l'État devait faire face à des dépenses importantes. « Une part importante de la compétence de l'État en matière d'emploi des personnes handicapées a été rapidement abandonnée à l'AGEFIPH »<sup>125</sup>.

La capacité de financement de l'AGEFIPH et les missions qu'elle s'est vue confier par l'État ont permis que **PASSERELLE** voie le jour grâce à une souplesse qui lui permet de soutenir des

---

<sup>121</sup> Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées.

<sup>122</sup> [www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr), site du CRIF, consulté en juillet 2002. Schéma des formations 2000-2006, annexe 3 : les dispositifs de formation pour les jeunes 16-25 ans sans qualification

<sup>123</sup> alors qu'il y a quelques années, ils étaient co-financés à part égale Etat/AGEFIPH

<sup>124</sup> BLANC A. op. cit. p.228

<sup>125</sup> Rapport d'information fait au Sénat par M. Paul Blanc, sénateur, au nom de la commission des affaires sociales, sur la politique de compensation du handicap, p.34, séance du 24 juillet 2002, source [www.sénat.fr](http://www.sénat.fr)

innovations, voire de les favoriser. Mais la consolidation de cette innovation ne peut que passer par l'inscription dans des cadres d'intervention publique.

Pour ces démarches, nous nous sommes appuyés sur le document de présentation construit. Après l'avoir soumise à nos deux associations, la recherche de co-financements a été menée dans le but, non de faire supporter à un financeur la totalité du budget, mais de les associer en respectant leurs territoires de compétences respectifs. Cela supposait une analyse du budget de **PASSERELLE** en fonction du contenu des différentes activités, des « domaines d'action stratégiques »<sup>126</sup> : quelles sont les activités de **PASSERELLE**, à quel champ de compétences appartiennent-elles et à quel financeur les affecter ?

#### **III.4.2. Un budget analytique : la réponse du gestionnaire aux cloisonnements**

J'ai proposé et mené un travail d'analyse budgétaire. Dans un premier temps, j'ai qualifié et quantifié le type de travail mené auprès des jeunes. Dans le travail des formateurs, j'ai repéré cinq grands types d'activité et quantifié le nombre de jours d'intervention dans ces 5 champs :

- ❑ Les ateliers du champ professionnel –élaboration d'un projet d'emploi, suivi des périodes en entreprise- représentent 0.21 de leur travail
- ❑ Les ateliers de vie sociale –découverte de l'environnement social, préparation à l'autonomie- représentent 0.15 de leur travail
- ❑ Les ateliers de développement personnel –atelier de communication orale et atelier d'expression plastique- représentent 0.10 de leur travail
- ❑ Les ateliers de recherche d'emploi représentent 0.04 de leur travail.
- ❑ L'accompagnement des jeunes dans leur parcours d'insertion–entretiens, contacts avec les structures et suivi dans l'emploi trouvé pendant 6 mois- représente 0.5 de leur travail.

Les autres charges, comprenant les charges liées au fonctionnement (les locaux et leur utilisation), les frais administratifs, les salaires des directeurs, des psychologues, du personnel administratif, représentent 36% du budget total. Je les ai réparties sur chaque domaine d'action stratégique, en fonction de leurs ratios respectifs, pour obtenir un coût global de chacun d'entre eux.

J'ai, dans une deuxième étape, regroupé les champs autour des 4 financeurs possibles, en respectant leurs territoires de compétences.

---

<sup>126</sup> suivant l'expression d'un des intervenants lors de la formation CAFDES

Champ professionnel	21%	Conseil Régional Île de France
Vie sociale et développement personnel	25%	Action sociale (DRASS ou DGAS ou les 8 DDASS)
Placement/emploi	4%	Les 8 PDITH
Suivi des jeunes	50%	L'AGEFIPH

Cette stratégie présente comme intérêts de respecter leur territoire de compétences et de les associer autour d'un projet, donc de leur conférer un rôle dans le suivi de cette action. Cette implication pourrait leur permettre d'articuler PASSERELLE avec les dispositifs ou réseaux oeuvrant dans leur champ d'action et donc de lutter contre l'empilement des dispositifs et leur opacité, conséquence néfaste des lois de décentralisation à cause de la difficulté à mettre en œuvre une réelle coordination entre différentes administrations.

Les contraintes de ce financement multiple résideraient dans le suivi de la gestion et des conventions passées avec chacun : il rendrait nécessaire une imputation analytique pour chacune des charges et impliquerait la cohabitation de plusieurs conventions pour une même action. Le premier point est assez facile à mettre en œuvre : il découle du repérage déjà effectué des moyens à affecter. Le second point est plus complexe : en effet, mon expérience depuis 11 ans au Relais Formation, m'a montré que chaque financeur a sa propre convention qui comprend des modalités spécifiques de facturation, de paiement et d'évaluation de l'action. Le directeur doit, dans cette situation, se doter d'outils méthodologiques appropriés pour assumer le suivi de cette diversité de financements<sup>127</sup>.

Cette stratégie a été confortée par les recommandations du rapport au Sénat qui amèneraient une modification dans les logiques budgétaires : « Des blocs de compétences fondés non plus sur des types de publics ou d'établissement mais sur des catégories de besoins ... »<sup>128</sup>. Dans ce texte récent qui doit servir de point de départ à un projet de loi que le Sénat déposera, j'ai reconnu ce qui a structuré ma réflexion depuis 2 ans, même si, à cette époque, ce renversement de logique budgétaire paraissait utopique, et même si « ce co-financement

<sup>127</sup> tant au niveau comptable qu'au niveau des objectifs et modalités de l'action (statut des jeunes, critères d'évaluation de l'efficacité des moyens mis en œuvre, évolution des politiques mises en œuvre).

<sup>128</sup> Rapport au Sénat déjà cité, qui précise en outre que : « Une clarification des financements qui offrirait la possibilité d'un décloisonnement institutionnel et administratif. Une nouvelle répartition des compétences par catégories de besoin doit impérativement être accompagnée de la **définition de clés de répartition des financements, déterminée en fonction d'une appréciation exacte de la réalité de la nature des dépenses.** [Les comptes des établissements] devraient individualiser clairement ce qui relève de chacune des fonctions, de façon à répartir sans contestation possible la part de chaque financeur ». [la mise en forme est dans le texte initial]

obligé devient souvent un vrai casse-tête pour les porteurs de projet, parce que l'engagement d'un financeur dépend de l'engagement des autres et réciproquement. »<sup>129</sup>

### III.4.3. De timides avancées

Nous avons rencontré les interlocuteurs de ces différentes administrations, à différents niveaux.

1. L'État par sa direction générale et ses services déconcentrés de l'action sociale et médico-sociale, a été très intéressé par **PASSERELLE**. Ce projet vient montrer que les orientations en terme de politique sociale sont réalisables ; de plus, il est en adéquation avec les besoins, il coûte moins cher que les prises en charge institutionnelles et il peut permettre de dynamiser ces dernières. En 2001, une subvention a été allouée par la DGAS (Direction Générale de l'Action Sociale). Mais la difficile coordination de ces orientations au niveau régional, niveau de l'intervention de **PASSERELLE**, ne facilite pas la mobilisation des services déconcentrés de cette administration.
2. L'État par sa direction générale du travail et de l'emploi a, également, manifesté un intérêt certain et a appuyé la demande de **PASSERELLE**. auprès des 8 DDTEFP, qui président le comité de pilotage des PDITH, au moment où, d'ailleurs, ceux ci se saisissaient de la question de l'insertion des jeunes handicapés. Un PDITH a accepté d'inclure **PASSERELLE** dans les actions prévues pour l'année 2002, et a prévu un financement.
3. Le Conseil Régional Île de France a été l'interlocuteur le plus difficile à rencontrer et à mobiliser. Il a exprimé une réticence de fond quant à sa participation à une action qui n'était prévue que pour de jeunes handicapés, et qui, de ce fait, lui paraissait ségrégative. Néanmoins, à partir du constat que le suivi de ces jeunes était peu pris en compte par les structures existantes, une piste semble pouvoir se trouver par le biais d'une subvention.

Pour tous nos interlocuteurs, la mission confiée à l'AGEFIPH vient légitimer, pour eux, leur non-engagement financier : « c'est à l'AGEFIPH de financer, c'est son rôle et elle en a les moyens » alors que, paradoxalement, cette dernière demande que soient associés des financements publics qui, en retour, viendraient légitimer sa place d'innovateur des actions publiques.

---

<sup>129</sup> DHUME F. *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales.* Paris : Editions ASH, 2001. p.50

Si je résume la logique qui structure mon argumentation<sup>130</sup>,

- 1) Le projet, pour ces jeunes, doit être global, pour éviter de découper leur problématique en tranches et de les faire aller auprès de multiples services et équipes
- 2) Chacun se sent (ou doit se sentir) concerné par ce projet et/ou ces jeunes
- 3) Chacun y contribue pour ce qui lui revient
- 4) Chacun peut en tirer des bénéfices en terme de communication
- 5) Chacun peut contrôler.

La condition indispensable est peut-être que les administrations, au-delà de leur soutien et de leur réel intérêt, soient en mesure d'appliquer elles-mêmes ce qu'elles demandent aux opérateurs de terrain : se rencontrer, coopérer, évaluer cette coopération.

Les trois premières années de **PASSERELLE**, et en premier lieu les jeunes accueillis, sont donc venues démontrer à la fois la pertinence d'un projet qui rompt avec une « logique de filière... [où] l'IME conduit naturellement à l'IMPRO qui à son tour mène au CAT »<sup>131</sup> mais, en même temps, la difficulté à le consolider. Ce projet a été l'occasion de me confronter à de nouvelles formes d'organisation et, en particulier de direction dans le cadre d'un co-pilotage de projet, alimentant une réflexion ininterrompue sur qu'est-ce que diriger.

---

<sup>130</sup> J'ai trouvé, en rencontrant le directeur du service en Bretagne présenté en annexe, une logique identique.

<sup>131</sup> Rapport au Sénat déjà cité.

## Conclusion

Les évolutions de **PASSERELLE**, tant au niveau de son architecture que de ses propositions, viennent témoigner de la place du directeur dans une expérience de ce type : celle d'un acteur de l'innovation, c'est à dire d'un projet d'action qui requiert une analyse des besoins et une créativité, celle d'un acteur de la communication avec ses partenaires et son environnement. Il doit être capable de revisiter les hypothèses de travail car « la stratégie permet, à partir d'une décision initiale, d'envisager un certain nombre de scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action. La stratégie lutte contre le hasard et cherche l'information »<sup>132</sup>.

Les difficultés rencontrées dans les différentes démarches introduites auprès des administrations pour inscrire **PASSERELLE** sur la scène publique, renvoient à la place paradoxale faite, dans notre société, aux personnes handicapées : elles sont orientées vers le milieu spécialisé souvent par manque d'articulations, d'aménagements, de collaborations et, de la même manière, nous sommes renvoyés vers l'AGEFIPH dans chacune de nos démarches. « Le bon projet n'est pas celui qui recueille les soutiens sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce que le projet recueille des soutiens qu'on lui reconnaît des qualités »<sup>133</sup>. **PASSERELLE** doit maintenant passer des qualités qu'on lui reconnaît au soutien devenu indispensable à la reconnaissance de ses qualités.

Le développement des coopérations a été un des outils du projet, mais peut devenir un moyen pour consolider l'innovation devant la complexité administrative propre à chacun des secteurs d'actions concernés et à leurs interactions.

Le caractère innovant de **PASSERELLE VERS L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE** a déjà été reconnu dans le cadre du projet de schéma régional adultes handicapés présenté au CROSS<sup>134</sup> en juillet 2002. Rappelant que ces innovations ont été inscrites dans le cadre du programme exceptionnel de l'AGEFIPH, ce texte, à la page 101, note que « les missions développées par les structures innovantes naissent le plus souvent des lacunes du système mis en place : sa rigidité appelle le développement de dispositifs de transition type **PASSERELLE** ... ».

---

<sup>132</sup> MORIN E. op. cit. p.106

<sup>133</sup> AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. op. cit. , p.144-145.

<sup>134</sup> CROSS : Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale

**PASSERELLE** y est repérée : cette inscription traduit le résultat du travail des équipes impliquées et de la stratégie de communication entreprise depuis deux ans.

Une voie pourrait être ouverte dans la foulée de la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale : « Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux...les établissements ou services à caractère expérimental. »<sup>135</sup>. Une piste de réflexion pour les deux associations pourrait porter, dans les mois qui viennent, sur le positionnement de **PASSERELLE** comme structure expérimentale. Un passage en CROSS nécessiterait, à mon sens, des modifications dans l'architecture du dispositif : il devrait être présenté par une association, qui pourrait être l'une des deux impliquées dans le projet ou une association regroupant les deux. Le dernier scénario me semble plus approprié pour éviter de retrouver la situation de déséquilibre qui fut celle de la première année.<sup>136</sup> L'intérêt du positionnement comme structure expérimentale se situe aux plans de la légitimité et de la lisibilité : **PASSERELLE** conquerrait une base réglementaire ; le dispositif ferait l'objet d'une évaluation externe, telle que prévue par l'article 22 de la loi du 2 janvier 2002, en complément de l'évaluation interne que nous menons depuis le début. **PASSERELLE** serait repérée comme un outil existant au service de la politique d'insertion professionnelle des jeunes handicapés de l'Ile de France.

La loi reconnaît, par son article 15, qu'elle doit favoriser l'innovation et l'expérimentation de nouvelles réponses. Elles s'appuient toujours sur une dynamique fédératrice qui tire sa force, à chaque fois renouvelée, des convictions, du dessein et du désir de ceux qui font vivre le projet, les jeunes, les associations, les équipes et leur directeur, en écho à la détermination des acteurs publics.

---

<sup>135</sup> Loi du 2 janvier 2002 déjà citée, chapitre II, section 1, article 15

<sup>136</sup> L'échéancier serait :

2003 : - concrétisation de co-financements suivant la répartition présentée plus haut  
- constitution d'un comité de pilotage dont la fonction serait, non plus la gestion du dispositif, comme actuellement, mais plutôt le cadre politique du suivi de ses résultats et de son budget.

2004 : - repérage d'une administration chef de file.  
- création d'une association après une réflexion sur la répartition des responsabilités au sein du bureau (Président, secrétaire, trésorier..) et sur le changement éventuel statut des salariés.

2005 : - présentation devant le CROSS.

## Bibliographie

Les ouvrages, articles et rapports consultés et/ou cités, ont été classés thématiquement.

### Le handicap

#### ouvrages

BARREYRE J.Y et MARTY JP. *L'observation dans le secteur médico-social, Enjeux et méthodes*. Rennes : ENSP, 1999. 144 p.

BARREYRE J.Y. *Classer les exclus, Enjeux d'une doctrine de politique sociale*. Paris : Dunod, 2000. 176 p.

BAUDURET J.F. ET JAEGER M. *Rénover l'action sociale et médico-sociale. Histoire d'une refondation*. Paris : Dunod, 2002. 322 p.

BLANC A. *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1999. 310 p.

BLOCH-LAINE F. *Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées*. Rapport au Premier Ministre. Paris : La Documentation Française, 1969.

GATEAUX-MENNECIER J. Le handicap : l'ordre des choses. In *L'enfance handicapée en France*. pp. 157-190. Sous la direction de LANGOUET G. Paris : Hachette, 1999. 286 p.

GOFFMAN E. *Asiles études sur la condition sociale des malades mentaux*. New York *Asylums*, 1961 Editions Anchor books, Doubledays and compagny. Editions de Minuit, 1968 traduction Liliane Lainé, Claude Lainé, Robert Castel. 447 p.

LANGOUET G. (sous la direction de) Le handicap, une notion complexe en construction . pp. 21-64 In *L'enfance handicapée en France*, Paris : Hachette, 1999. 286 p.

MORVAN J.S. Handicap de l'enfant, enfant du handicap. Perspectives psycho-dynamiques. pp. 191-224 In *L'enfance handicapée en France*. Sous la direction de LANGOUET G. Paris : Hachette, 1999. 286 p.

SASSIER M. Action sociale et action humanitaire. pp. 181-200 In *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale* sous la direction de Guido de Rider, Paris : L'harmattan, 1977. 294 p.

STIKER H.J. *Corps infirmes et société*. Paris : Aubier, 1982. 217 p.

STIKER H.J. *Pour le débat démocratique : la question du handicap*. Paris : Editions CTNERHI, 2000.149 p.

UNIOPSS, *Accompagnement social et insertion*. Paris : Syros, 1995. 285 p.

ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. Rennes : ENSP, 1996, 277 p.

### articles

BARRAL C., CHAUVIERE M., STIKER H. J. A-t-on renoncé à inclure ? Retour sur les lois de 1975 et leurs suites. *Esprit*, 1999 n°259. pp. 9-16

BLANC A. Les aléas de la discrimination positive. *Esprit*, 1999 n°259. pp.17-36

CREAI BOURGOGNE « État des lieux » 2002 site internet [www.creaibourgogne.org](http://www.creaibourgogne.org)

EBERSOLD S. Déficience et politiques d'intégration. *Informations sociales* 1995 n°42. pp. 27-32

GAILLARD J. P. Petites claques sur la tête et miracles furtifs : repousser les limites dans l'efficacité des acteurs éducatifs ? *Handicap, revue de sciences humaines et sociales* 2001 n° 89. pp. 23-33

JAEGER M. Du handicap à l'exclusion : des frontières brouillées. *Esprit*, 1999 n°259. pp. 46-64

MAUDINET M. Une balise pour l'évolution des politiques sociales. *Actualités sociales hebdomadaires* 8/06/2001 N° 2218

STIKER H. J. Quand les personnes handicapées bousculent les politiques sociales. *Esprit*, 1999 n°259. pp. 75-106

## **Les organisations**

### Ouvrages

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil, 1996. 245 p.

ANAS-FNARS, en collaboration avec LALLEMAND D. *Les défis de l'innovation sociale*. Issy les Moulineaux : ESF, 2001, Collection Actions Sociales. 132 p.

AXELROD R. *Donnant donnant. Théories du comportement coopératif*. New York : Basic Book. *The Evaluation of cooperation*. 1984. Paris : Editions Odile Jacob, 1992. 224 p.

BERNOUX P. *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil, 1985 ; 1990, 3<sup>ème</sup> édition 382 p. Collection Points

DHUME F. *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Paris : Editions ASH, 2001. 206 p.

MORIN E. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 1990, 7<sup>ème</sup> édition 2000. 158 p.

### Articles

ALTER N. Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle *Sciences humaines* 1998 Hors série n° 20. pp. 56-59

BATIFOULIER F. L'association d'action sociale, un modèle en crise ? *Les cahiers de l'Actif* n°292/293. pp. 23-48

DAMON J. La dictature du partenariat. *Informations sociales* 2001 n°95, pp.36-49

LIGNEAU P. Existe-t il un droit du partenariat ? *Informations sociales* 2001 n°95, pp.4-19

LONCLE P. Tour d'Europe du partenariat. *Informations sociales* 2001 n°95 , pp.120-130

MORIN E. "Complexité et humanité, de l'homme à l'humain" *Cours à l'École des mines* 1998

NIEDERCRN F. Quels outils pour travailler en réseau ? *Liaisons sociales* Février 1997. pp 35-40

ODEYE-FINZI M. L'approche réseau en travail social « prendre le social au mot » ». *La revue française de travail social* septembre 2000 n° 198, pp. 104-114

ROLLIER Y. La notion de travail en réseau. *Communautés éducatives* Mars 2001 n° 114. pp. 25-34

## **Le management**

### Ouvrages

CAMBERLEIN P. A la croisée du projet d'établissement et des politiques publiques : l'évaluation. in JJ SCHALLER (sous la direction) *Accompagner la personne en difficulté. Politiques sociales et stratégie de direction*. Paris : Dunod, 1999, Chapitre 10.

GENELOT D. *Manager dans la complexité, Réflexions à l'usage des dirigeants*. Paris : INSEP Editions, 1992. 324 p.

LE BOTERF G. *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris : Les éditions de l'organisation, 1997, 1998 -2<sup>ème</sup> édition- 295 p.

LE DUC Yves *Déontologie de la relation à l'usager*. Paris : Dunod , 2000. 158 p.

LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social* Paris : Dunod, 1999. 307p.

LORTHIOIS J. *Le diagnostic local de ressources : aide à la décision*. Mâcon : Asdic Editions W, 1996. 237 p.

MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : ENSP, 1996. 99 p.

MIRAMON J.M., COUET D. PATURET J.B. *Le métier de directeur, techniques et fictions*. Rennes : ENSP, 2001. 271 p.

PATURET J. B. Préface de *Manager le changement dans l'action sociale* de MIRAMON J.M., Rennes : ENSP, 1996

### articles

BAUER M. ET LAVAL C. Management public, management privé. *Informations sociales* 2002, n° 101. pp.12-21

PETITCLERC J. M. L'évaluation, une nécessité incontournable, réflexions sur les enjeux et les méthodes. *Empan* Octobre 1992 n°9

ANCREAI : Guide pour des interventions de qualité. Version 2- 30/06/1999

## **L'insertion professionnelle**

### Ouvrages

CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 1995. Edition Gallimard, collection Folio, 813 p.

### Articles

CREAI RHONE ALPES, *Les stratégies d'insertion des entreprises de travail protégé*, Étude réalisée par Michel Sauvetre, conseiller technique au CREAI, 1994 CREAI Rhone-Alpes

CREAI RHONE-ALPES « Action d'insertion Sociale et Professionnelle de jeunes handicapés » 2002 site internet [www.creai-ra.org](http://www.creai-ra.org)

MAILAT M. L'insertion des jeunes. *Informations sociales* 1996 n°51. pp. 65-72

PIERRE J. M. Travail, handicap et précarité. *Handicap, revue de sciences humaines et sociales* 2001 n° 89. pp. 1-22

PRACTHIS « Le cadre principal des politiques de l'emploi » *Forum Handicap*, dossier spécial 2000 : les dispositifs d'insertion en Ile de France.

## **Ouvrages généraux**

MULLER P. *Les politiques publiques* Paris : PUF 1990, Collection Que Sais-je ? 128 p.

BOUTINET J. P. *Anthropologie du projet*. Paris : PUF, 1990, 2<sup>me</sup> édition, 1992. 307 p. Collection Psychologie aujourd'hui.

## **Rapports**

Rapport du Conseil Économique et Social sur l'évaluation : Séance des 23 et 24 Mai 2000, paru au JO le 2/06/2000

Schéma départemental de prise en charge des personnes adultes handicapées 2000-2004 DDASS du Val de Marne

Schéma régional et interdépartemental en faveur des personnes handicapées, 1<sup>ère</sup> partie : l'enfance handicapée 1999 DRASSIF

Rapport d'information fait au Sénat par M. Paul Blanc, sénateur, au nom de la commission des affaires sociales, sur la politique de compensation du handicap, séance du 24 juillet 2002, source [www.sénat.fr](http://www.sénat.fr)

IMED Projet de création d'un lieu d'accueil destiné aux jeunes majeurs de l'IMED. Claye Souilly, 1997, 25 p.

ANCREAI : Guide pour des interventions de qualité. Version 2- 30/06/1999

## **Sites internet**

[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr), site du CRIF, consulté en juillet 2002. Schéma des formations 2000-2006, annexe 3 : les dispositifs de formation pour les jeunes 16-25 ans sans qualification

[www.agefiph.asso.fr](http://www.agefiph.asso.fr), site de l'AGEFIPH

[www.gouv.fr](http://www.gouv.fr), site du Ministère du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales

[www.sénat.fr](http://www.sénat.fr), site du Sénat

## Listes des Annexes

<b>L'implantation des établissements de l'ARERAM</b>	<b>85</b>
<b>Les actions du Relais Formation</b>	<b>86</b>
<b>La carte d'identité des deux associations</b>	<b>88</b>
<b>L'enquête réalisée dans les IMPRO</b>	<b>89</b>
<b>Le dispositif Passerelle vers l'emploi en 2002</b>	<b>93</b>
<b>Les champs de compétences concernés par Passerelle</b>	<b>94</b>
<b>La présentation d'un service en Bretagne</b>	<b>95</b>
<b>Les statistiques chômage/emploi</b>	<b>97</b>
<b>Les textes législatifs et réglementaires</b>	<b>98</b>
<b>Les courriers avec l'association Vivre</b>	<b>99</b>

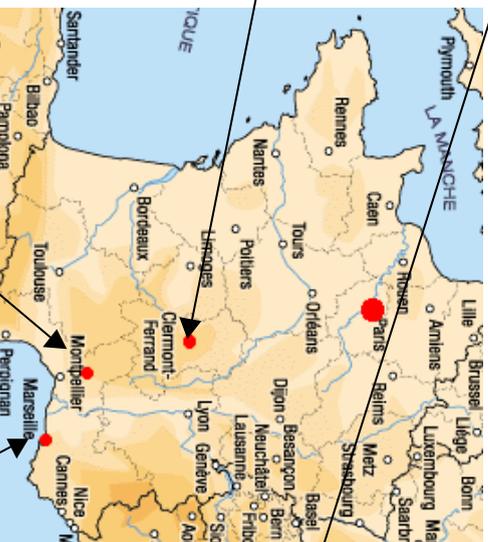
## L'implantation des établissements de l'ARERAM

### IMP PARIS

10 Rue J Louvel  
Tessier  
75010 Paris

### IMP/IMPRO SEGUN

11 Rue de  
l'ancien couvent  
63119 Chateauguay



### IMP/IMPRO SAIRIGNE

Av. de la Vaunage  
30620 Bernis

### IMP/IMPRO ESCAT

130 Bd Perrier  
13008 Marseille

### ID ERGONOMIE

66 Rue Caumartin  
75001 Paris

### PASSERELLE

14 Passage Dubail  
75010 Paris



### LE RELAIS FORMATION

33 Rue J. De Wils  
94500 Champigny

### EPSR Crétail

77/79 Bd J.B. Oudry  
94000 Crétail

### IMPRO ST MAUR

47 Rue Anatole France  
94100 Saint Maur

## Les actions du Relais Formation

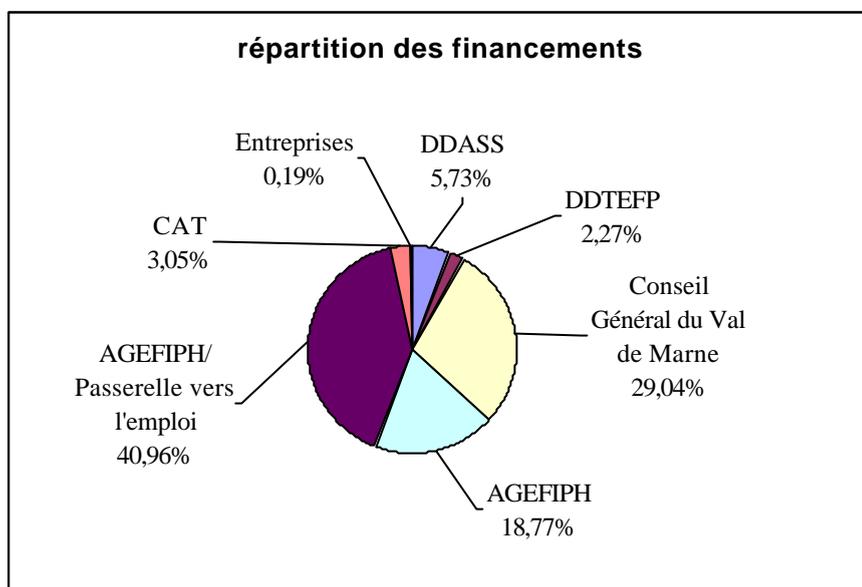
Actions	Cadres administratifs	Publics	Financement
Formation en alternance Depuis 1991	PDITH	Bénéficiaires de la loi du 10/07/1987 qui, en grande majorité, sont des personnes reconnues travailleurs handicapés	Jusqu'en 2000, l'AGEFIPH et la DDTEFP du Val de Marne finançaient à parts égales. Depuis 2001, l'AGEFIPH finance 90% et la DDTEFP, 10% du coût de l'action
Formation en alternance Depuis 1995	PDIRMI	Bénéficiaires du revenu Minimum d'Insertion <sup>137</sup>	Conseil Général du Val de Marne
Accompagnement vers l'emploi Depuis 2001	PDIRMI	Bénéficiaires du revenu Minimum d'Insertion	Conseil Général du Val de Marne
Action de préparation d'un parcours d'insertion Depuis septembre 2002	PDIRMI	Bénéficiaires du revenu Minimum d'Insertion	Conseil Général du Val de Marne
Appui Social Individualisé (ASI) Depuis 1996	Deux circulaires ministérielles dans le cadre des politiques de l'emploi <sup>138</sup>	« Demandeurs d'emploi de longue durée cumulant des difficultés sociales, familiales, voire de santé » <sup>139</sup>	DDASS du Val de Marne et depuis 2002, l'AGEFIPH qui en finance 3/5 pour accompagner des personnes handicapées
Formations Depuis 1992	Formation continue	Salariés en Contrats Aidés (CES, CEC), salariés en reconversion interne, Jeunes en contrat d'orientation	DDTEFP, les entreprises, AGEFIPH, les fonds d'assurance formation
Formations en milieu de travail protégé Depuis 1992	Formation continue	Travailleurs de CAT ou d'ateliers protégés	Les structures de travail protégé
Passerelle vers l'emploi Depuis 1999	Programme exceptionnel de l'AGEFIPH	Jeunes handicapés	AGEFIPH

<sup>137</sup> créé par la loi 80-1088 du 1 décembre 1988

<sup>138</sup> Circulaire DAS n° 92-10 du 30 mars 1992 modifiée par la circulaire DAS n° 95-25 du 5 mai 1995

<sup>139</sup> Circulaire DAS n° 92-10 du 30 mars 1992

La part de chaque financeur, pour la totalité des actions menées en 2001, s'est répartie comme suit :



## 1.1. La carte d'identité des deux associations

	ARERAM	Vivre
création	En 1952 par des chercheurs et des professionnels du secteur social	En 1945 par des professionnels du secteur social
missions	« La mission ...est de favoriser l'autonomie du sujet et son insertion socio-professionnelle au moyen de prises en charges spécifiques [à partir d'] orientations restées centrales tout au long de son histoire : individualisation du projet, attention portée à la personne dans sa globalité, prise en charge pluridisciplinaire .» <sup>140</sup>	« Favoriser l'intégration sociale des personnes ayant connu des problèmes graves de santé qu'ils soient physiques ou psychologiques . C'est une place de citoyen actif, responsable, intégré à la Cité (notamment par son activité professionnelle) que nous cherchons à favoriser par un accompagnement social. » <sup>141</sup>
Publics	Enfants et adolescents déficients mentaux avec des troubles associés Adultes reconnus travailleurs handicapés Bénéficiaires du RMI et personnes en grandes difficultés	Adultes « accidentés de la vie » Jeunes (16-25 ans) dans le cadre de bilans et d'accompagnement vers un contrat en alternance
Structures	1 IMP, 3 IME, 1 IMPRO 1 EPSR I.D. Ergonomie (service régional d'ergonomie)  1 service d'insertion professionnelle et social : le Relais Formation, créé en 1991	1 CRP <sup>142</sup> , 1 CAT 1 Centre de pré-orientation spécialisée 1 service d'hébergement et d'accompagnement 1 atelier d'adaptation socio-professionnelle (hôpital de jour) 1 service d'insertion professionnelle : Émergence, créé en 1990
Implantation	3 IME en province ( Marseille, Nîmes, Clermont-Ferrand) 1 IMP, 1 IMPRO et les 3 services en direction des adultes en région parisienne	Tous les établissements sont en région parisienne (sur 3 départements)
Organisation associative	Pas de service central, chaque établissement est autonome quant à sa gestion administrative, financière et gestion du personnel. Le conseil d'administration est composé de personnes venant d'horizon divers (action sociale, entreprise, enseignement, parents d'enfants handicapés, anciens directeurs de l'association)	Un service central (siège) avec une direction générale, une direction financière, une direction du personnel.  Le conseil d'administration est composé , pour moitié, de professionnels de la santé (médecins), et de personnes venant de l'entreprise, de l'enseignement, de représentants du personnel et de conseillers techniques.
Association	204 salariés pour 153 ETP	202 salariés pour 162 ETP
Service impliqué dans « Passerelle »	Le Relais Formation 13 ETP (20 salariés)	Émergence 16.42 ETP ( 20 salariés)

<sup>140</sup> Principes généraux associatifs de l'ARERAM

<sup>141</sup> Projet associatif Vivre

<sup>142</sup> Centre de Reclassement Professionnel

## L'enquête réalisée dans les IMPRO

### Modalités :

Le délai entre l'envoi et le traitement des réponses a été de 7 semaines, ce qui permet de penser que ceux qui voulaient répondre en ont eu le temps.

Sept établissements ont répondu à notre questionnaire, ce qui est un taux très faible (21% des envois). Est-ce un désintérêt, une difficulté à répondre aux questions, celle pour un professionnel de répondre au nom de son institution, l'aspect trop innovant de la proposition de travail ? Deux équipes nous ont fait part de l'intérêt et de la clarté de ce questionnaire. Vu le petit nombre de réponses, celles-ci ne peuvent être prises en compte que comme des hypothèses de travail dont la généralisation serait à confirmer.

### Photographie des établissements :

Pour les établissements qui ont répondu, les sorties en milieu ordinaire représentent par an :

Moins de 10% des sorties	3 établissements
Entre 10 et 20%	3 établissements
25%	1 établissement

### Exploitation des réponses :

◆ *A partir de quoi le projet d'emploi en milieu ordinaire d'un jeune est-il élaboré ? Quels sont les éléments qui permettent à l'équipe de projeter pour un jeune un emploi en milieu ordinaire ? Comment se détermine ce projet ?*

C'est majoritairement à partir de ce qui se passe à l'extérieur de l'institution (stages, loisirs) que le projet d'emploi en milieu ordinaire se construit, ce qui valide les orientations de travail encourageant les établissements à mener des actions en coopérations avec l'environnement (économique, social, culturel). En effet, comment imaginer un jeune dans une entreprise à

partir de la seule fenêtre de sa vie dans l'institution ? Comment, d'ailleurs, lui-même peut-il se le représenter ?

◆ *Comment les stages et les sorties se mettent ils en place ?*

Tous les établissements qui ont répondu mettent en place des stages pour, semble-t il, tous les élèves. Pour un établissement, le premier stage se fait systématiquement en milieu ordinaire. Ils sont décidés à partir de la demande du jeune, recherchés et suivis par des professionnels différents selon les structures : Éducateur référent , Service de suite, Chargé d'insertion, Service stage, Assistante sociale, Directeur. Les établissements n'ont pas tous un service repéré pour la recherche de stage : chez certains, cela fait partie des attributions de l'éducateur technique ou de l'assistante sociale, voire du directeur.

Les difficultés repérées par les équipes dans leur mise en œuvre sont :

- Les contacts avec les entreprises : « Savoir communiquer avec les entreprises, peu de contacts avec les entreprises, manque de connaissance des métiers », « Besoin de diversifier les contacts, les mairies étant souvent utilisées »
- Le « manque de temps car trop peu de jeunes concernés ». Les jeunes sortis en direction du milieu ordinaire représentent 14% en moyenne des sorties.
- Le « manque de connaissance des aides à l'emploi »
- Le « manque de structures intermédiaires pour suivre après la sortie »
- La « nécessité d'une équipe centrée sur le projet professionnel »

**Quels sont les effets attendus pour des jeunes entrant à Passerelle ?**

A partir des 2 années de fonctionnement de l'action Passerelle, j'avais identifié 3 niveaux sur lesquels cette action pouvait avoir des impacts :

- La construction d'un projet d'emploi pour le jeune

La question qui recueille le plus de points est : « construire des projets professionnels réalisables » ; viennent ensuite les apports liés aux techniques de recherche d'emploi, ce qui révèle sûrement une difficulté pour les équipes dans ces situations. Les équipes expriment donc des attentes centrées sur des outils que, peut être, l'institution pense ne pas maîtriser.

➤ L'autonomie personnelle du jeune

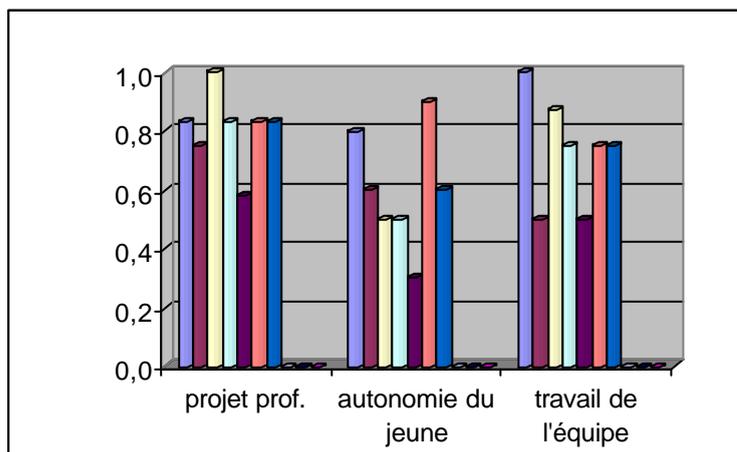
L'impact sur le jeune n'est pas l'effet majeur attendu : est-ce parce que l'institution se saisit déjà de cette dimension par le biais d'autres situations, loisirs, intégration scolaire et que la socialisation et l'insertion sociale sont des objectifs de leur prise en charge ; d'une certaine manière, on peut interpréter qu'il nous est répondu : « on fait et on sait faire ».

➤ Impact sur le travail de l'équipe

Les IMPRO expriment des demandes d'outils mais semblent aussi intéressés par l'impact que ce partenariat aurait sur leur travail en terme de « formalisation ».

En revanche, ils ont accordé très peu d'importance aux places en IMPRO que libèrerait l'entrée de jeunes sur Passerelle alors que cette question est au premier plan pour les jeunes (et leur famille) qui, en Ile de France, ne trouvent pas de places en IMPRO.

➤ Synthèse générale par thème

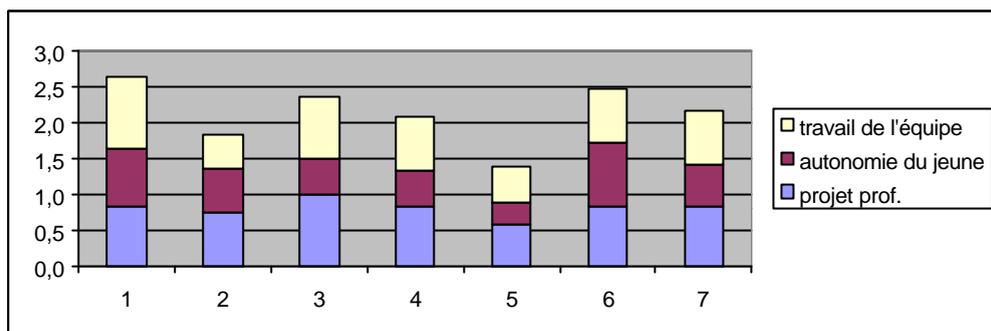


Lecture du graphique : chaque barre représente une institution.

Les réponses les plus homogènes concernent l'impact sur le projet professionnel du jeune, évalué comme le plus important ; plusieurs raisons peuvent être avancées : ce niveau est plus concret, directement évaluable et plus complémentaire (moins en concurrence) au champ de

travail des institutions. Les équipes semblent, également, être en attente d'apports dans leurs réflexions.

➤ Synthèse par structure pour les 7 établissements qui ont répondu



Structure 1	5% des sorties vers le milieu ordinaire	Structure 4	15%
Structure 2	7%	Structure 5	20%
Structure 3	25%	Structure 6	6%
		Structure 7	17%

Les deux structures qui ont le plus faible taux de sortie en milieu ordinaire sont les celles auprès desquelles les apports de l'action réalisent le meilleur score. Vient ensuite la structure 3 qui a les attentes les plus fortes sur le projet professionnel et qui a un taux de sortie de 25%. Pourrait-on en conclure qu'entre les deux situations -peu de sorties et beaucoup de sorties en direction du milieu ordinaire-, la dynamique est différente, les motivations pour le partenariat aussi, mais la demande, dans les deux cas, est exprimée de manière claire et massive. Le petit nombre de réponses ne permet pas d'affirmer ou d'infirmier cette hypothèse.

La structure 5 a un taux de sortie en milieu ordinaire de 20% et a la particularité de ne pas avoir d'ateliers pré-professionnels en interne : l'approche du travail se fait par le biais des stages en entreprise.

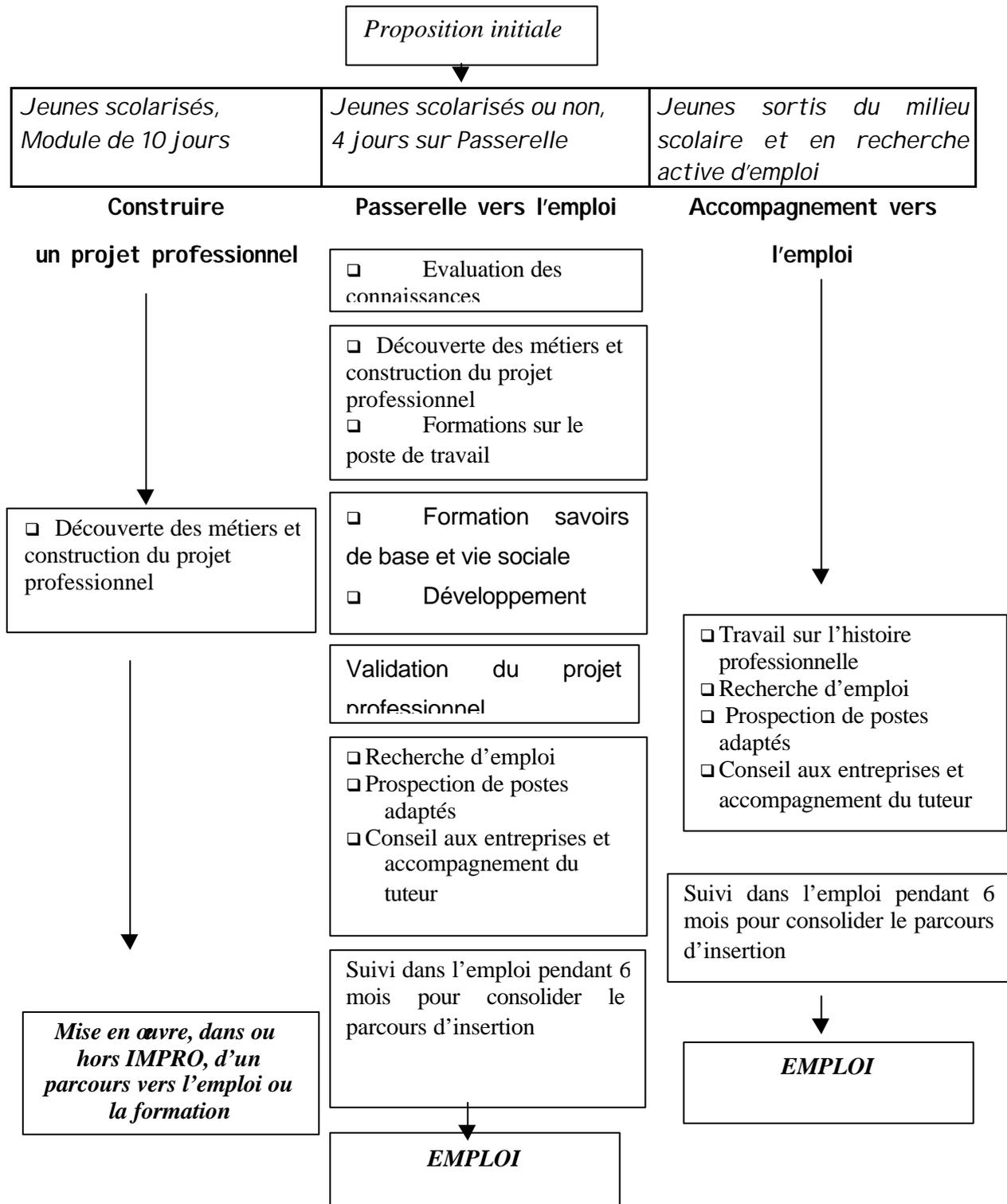
Trois des structures mentionnent que l'emploi en milieu ordinaire a été trouvé avec l'action « Passerelle ».

Un établissement a mentionné que ce projet serait pertinent en particulier pour les jeunes qui viennent de SEGPA, c'est à dire de l'Education Nationale, et dont on peut supposer qu'ils ont

un meilleur potentiel d'apprentissage qui pourrait servir de point d'appui à une insertion en milieu ordinaire ou encore qu'ils supportent mal une inscription trop longue dans un établissement spécialisé.

## Le dispositif PASSERELLE VERS L'EMPLOI en 2002

### Trois propositions d'interventions pour un objectif : l'emploi en milieu ordinaire



## Les champs de compétences concernés par PASSERELLE VERS L'EMPLOI

	<b>ETAT et ses services déconcentrés</b>	<b>REGION</b>	<b>DEPARTEMENT</b>
<b>Jeunes handicapés jusqu'à 20 ans</b>	IME, IMPRO, SESSAD } <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Financement Sécurité</span> PJJ	EREA, hors personnel enseignant	SEGPA au sein des collèges, hors personnel enseignant
<b>Adultes handicapés</b>	CAT, Ateliers protégés		Hébergement
<b>Politique de l'emploi</b>	Financement des contrats aidés, créés pour faciliter l'accès à l'emploi des publics en difficultés.		
<b>Accompagnement</b>	*Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) *TRACE <sup>143</sup> : « État prend l'initiative d'actions d'accompagnement personnalisé et renforcé ayant pour objet l'accès à l'emploi de jeunes de seize à vingt-cinq ans en difficultés et confrontés à un risque d'exclusion professionnelle...Les régions s'associent à ces actions dans le cadre des compétences qu'elles exercent en application de l'article 82 de la loi 83-8 du 7 janvier 1983 »	*PAIO <sup>144</sup> qui sont passées de la compétence de l'ETAT à celle de la région par la loi 93-1313 du 20 décembre 1993, transfert devenu effectif après une période transitoire de 5 ans, au 1 <sup>er</sup> janvier 1998.  *la région est associée à la mise en œuvre de TRACE	*Cofinancement d'un fonds départemental d'aide aux jeunes (FAJ) <sup>145</sup>  *Services d'accompagnement « assurant une aide psychosociale à des adultes majoritairement handicapés mentaux capables d'une bonne autonomie personnelle. » <sup>146</sup>

<sup>143</sup> Trajet d'Accès à l'Emploi, accompagnement prévu par l'article 5 de la loi 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions

<sup>144</sup> Permanence d'Accueil, d'Information et d'Orientation, créée par l'ordonnance 82-273 du 26 mars 1982

<sup>145</sup> Article 43-2 et 43-3 de la loi 92-722 du 29 juillet 1992 portant adaptation de la loi 88-1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion et relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et professionnelle

<sup>146</sup> ZRIBI G. et POUPEE-FONTAINE D. op. cit. , p.227.

<b>formation</b>	*Concertation avec la région pour l'élaboration du plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes <sup>147</sup>	« Mise en œuvre des actions d'apprentissage et de formation professionnelle continue » <sup>148</sup> et en particulier celles des jeunes de moins de 26 ans <sup>149</sup> .	
------------------	---	---	--

---

<sup>147</sup> Article 52 de la loi 93-1313 du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle

<sup>148</sup> Article 82 de la loi 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat

<sup>149</sup> Article 49 de la loi 93-1313 déjà citée

## **La présentation d'un service en Bretagne**

J'ai recherché dans les autres régions et j'ai repéré une association en Bretagne issue de 2 établissements publics et de 4 associations gestionnaires, chacune, d'un établissement : elle situe son action dans le cadre « d'un service départemental » accueillant des personnes issues

- Des IME : 32%
- Des missions locales : 18%
- De l'ANPE et des EPSR : 11%
- Du secteur de la formation : 11%
- Du secteur éducatif : 10%

Les personnes ont moins de 25 ans pour 50% d'entre elles.

Analysant les parcours des jeunes sortis d'IME, l'association, créée en 1991, a constaté, en 1995, que le nombre des orientations faites par les COTOREP vers le milieu ordinaire a augmenté passant de 25% (période 1981-1990) à 53% (période 1992-1994). Cette évolution est à mettre en rapport avec les réflexions sur les orientations CDES et COTOREP dont j'ai parlé page.....).

Cette association se propose d'accompagner le parcours d'insertion sociale et professionnelle en milieu ordinaire en faisant appel, à certaines étapes et pour certaines prestations, à des intervenants extérieurs comme des centres de bilan. Ce parcours a une durée moyenne comprise entre 20 et 34 semaines ; il a permis de concrétiser un emploi pour 63% des personnes accueillies.

L'équipe est composée de 13 salariés répartis sur 3 sites distincts dans le département du Finistère. La capacité d'accueil a été en 2001 de 300 personnes auxquelles différentes prestations peuvent être proposées :

- Accueil et diagnostic
- Accompagnement vers l'emploi
- Accompagnement social
- Développement dans l'emploi.

Les particularités de ce projet tiennent à la constitution d'une association par des acteurs du secteur médico-social public et privé et à un budget qui articule plusieurs financements. Ceux-ci sont :

- ⇒ Un financement du PDITH pour le diagnostic
- ⇒ Un financement du Conseil Général pour l'accompagnement social
- ⇒ Un financement de la DDASS pour l'accompagnement socio-professionnel
- ⇒ Un financement de l'AGEFPIH pour la préparation et le suivi dans l'emploi
- ⇒ Un financement ANPE pour des évaluations prolongées en milieu de travail
- ⇒ Un financement DDTE pour des actions d'élaboration de projet
- ⇒ Un financement européen pour le développement dans l'emploi .

Cette construction d'une mosaïque de financements a duré plus de 6 ans. Aujourd'hui, ils sont repérés et le projet du directeur et de l'association de réunir tous ces financeurs autour d'une table devrait se concrétiser fin 2002.

Où l'on voit qu'une des principales qualités requises pour ce type de projet est la ténacité...

## **Les statistiques chômage/emploi**

### **1. Taux de chômage des jeunes**

33% pour les jeunes sans diplôme, avec une augmentation de plus de 15% en un an « soit le double de l'augmentation du chômage moyen »<sup>150</sup>

### **2. Taux de chômage des personnes handicapées à fin 2001** <sup>151</sup>

- 26% des travailleurs handicapés est au chômage contre un taux de 9% pour la population française
- une durée de chômage plus longue : 47% des demandeurs d'emploi handicapés sont au chômage depuis plus d'un an contre 36% pour les autres demandeurs d'emploi <sup>152</sup>

### **3. Taux d'emploi en milieu ordinaire**

4,03% en 1998 <sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> Exposé des motifs du projet de loi portant création d'un dispositif de soutien à l'emploi des jeunes en entreprise NOR : SOCX0200120L/B1

<sup>151</sup> Rapport au Sénat, juillet 2002, déjà cité

<sup>152</sup> la durée d'un an et + est celle retenue pour qualifier le chômage de longue durée

<sup>153</sup> DARES

## Les textes législatifs et réglementaires

Loi 75-534 du 30 juin 1975	Loi d'orientation en faveur des personnes handicapées
Loi 75-535 du 30 juin 1975	Relative aux institutions sociales et médico-sociales
Loi 82-213 du 2 mars 1982	Relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions
Loi 83-8 du 7 janvier 1983 et loi 83-663 du 22 juillet 1983	Relatives à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat
Loi 87-517 du 10 juillet 1987	En faveur de l'emploi des travailleurs handicapés
Décret 89-798 du 27 octobre 1989	Réformant les annexes XXIV du décret du 9 mars 1956
Loi 90-602 du 12 juillet 1990	Relative à la protection des personnes contre les discrimination en raison de leur état de santé et de leur handicap
Loi 93-1313 du 20 décembre 1993	Relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle
Loi 98-657 du 29 juillet 1998	Loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions
Loi 2002-2 du 2 janvier 2002	Rénovant l'action sociale et médico-sociale

## Les courriers avec l'Association Vivre

Association VIVRE  
148 rue Boucicaut  
92260 FONTENAY AUX ROSES

Le jeudi 3 octobre 2002

A l'attention de M.Glaziou et Mongodin

Monsieur le directeur général de l'association Vivre  
Monsieur le directeur de Vivre Émergence,

J'ai choisi, dans le cadre du CAFDES, de réaliser mon mémoire de fin d'études sur Passerelle vers l'emploi, dispositif créé et géré par nos deux associations. En effet, il me semble témoigner d'un projet innovant de par son déroulement pédagogique et son architecture.

Nous travaillons depuis plus de quatre ans avec la volonté commune de réussir ensemble et dans un climat de transparence et de confiance mutuelle.

Je ne pouvais concevoir de mener cette analyse sans nommer votre association.

Par conséquent, je vous fais parvenir la version presque finalisée de mon écrit en vous demandant l'autorisation de nommer Vivre et Émergence, le service impliqué dans notre projet.

Je joindrai mon courrier et votre réponse aux annexes de mon mémoire.

En vous remerciant de votre collaboration, je vous prie d'agréer, Monsieur le directeur général de l'association Vivre et Monsieur le directeur de Vivre Émergence, mes sincères salutations.

Danièle Bellahsen

Directrice du Relais Formation ARERAM