



**SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI ET ACCOMPAGNEMENT DES
TRAVAILLEURS HANDICAPÉS : SPÉCIFICITÉ ET
LÉGITIMITÉ D'UN CAP EMPLOI**

Christiane CUNY

2008

cafdes



Remerciements

A Monsieur Roger BERTAUX, qui m'a guidée tout au long de mon travail d'écriture, pour ses enseignements, sa disponibilité et sa rigueur.

A toute l'équipe pédagogique de l'IRTS de Lorraine.

A Etienne LACROIX, Directeur de Cap Emploi Moselle, qui m'a encouragée dans mon projet, pour sa contribution à son aboutissement et pour la confiance qu'il me témoigne.

A mes collègues de Cap Emploi Moselle et aux administrateurs de Pyramide Est, pour leur enracinement dans les valeurs que nous partageons.

A Jean-Claude, Mohamed et Patrice, avec qui la préparation aux épreuves devenait presque un plaisir, pour ces moments inoubliables d'enrichissement mutuel et d'amitié.

A Agnès, Corinne, Sylvie, Valérie et Véronique, compagnes de route du CAFDES, pour leur soutien et leurs encouragements.

A Anne, avec qui je partage l'intérêt, les questionnements et les désillusions d'un secteur en mouvance, pour sa détermination et son amitié.

A Brigitte, pour sa présence experte et amicale tout au long de mon itinéraire professionnel.

A mes parents, à mes sœurs et à Isabelle pour leurs encouragements et leur lecture attentive de mon travail.

A mon mari et mes enfants, pour leur soutien, leur confiance et leur patience.

Sommaire

Introduction	1
1 Le contexte historique de l'émergence du réseau cap emploi	3
1.1 Les grandes orientations de ces trente dernières années	3
1.1.1 Handicap et emploi.....	3
A) La loi 75-534 du 30 juin 1975	3
B) La loi 87-515 du 10 juillet 1987	4
C) La loi 2005-102 du 11 février 2005	5
1.1.2 Exclusion et emploi.....	7
A) La structuration du SPE et les dispositions législatives successives	7
B) La prise en charge des demandeurs d'emploi aujourd'hui	8
C) La « politique d'alliance » de l'ANPE au sein du SPE	9
1.1.3 Le réseau d'accompagnement des Demandeurs d'Emploi Travailleurs Handicapés aujourd'hui : les OPS « Cap Emploi »	10
A) Des structures aux histoires et fonctionnements divers	10
B) La structuration en réseau en 2000	10
C) Les Organismes de Placement Spécialisés : une réponse pour quel public ? ...	12
1.2 L'Organisme de Placement Spécialisé Cap Emploi de Moselle	14
1.2.1 Son inscription dans le paysage de l'insertion des personnes handicapées.....	14
A) Une Association support juridique	14
B) Une gestion qui a su s'adapter aux aléas des conventionnements.....	15
C) Inscription dans tous les axes du PDIPHT :	15
1.2.2 Les partenariats institutionnels et opérationnels de Cap Emploi Moselle	16
A) La convention avec la Maison Départementale des Personnes Handicapées...	16
B) La convention de collaboration avec l'ANPE	16
C) Les partenariats opérationnels	17
1.2.3 L'organisation de Cap Emploi Moselle 12 ans après sa création.....	17
A) Les moyens matériels.....	17
B) Les Ressources Humaines.....	18
C) Le financement des actions de Cap Emploi	18
1.3 L'action de Cap emploi : les 3 interlocuteurs	19
1.3.1 L'action en faveur des personnes.....	19
A) Les modalités d'accès à notre service.....	19
B) L'accompagnement de parcours d'insertion professionnelle.....	19

C)	L'intermédiation avec l'entreprise.....	21
1.3.2	L'action en direction des entreprises	22
A)	L'entreprise a un besoin identifié : l'aider à réussir l'intégration.....	22
B)	Accompagner les entreprises à travailler sur des recrutements prévisionnels ...	24
C)	Participer à la sensibilisation des entreprises	24
1.3.3	L'appui sur un large réseau de partenaires	25
A)	Le principe de co-accompagnement.....	25
B)	La nécessaire prise en compte de la dimension médicale dans l'adaptation des prestations proposées.....	26
C)	La nécessaire implication de tous les partenaires dans la recherche de réponses toujours plus adaptées	26
2	Un métier en construction dans un contexte en évolution	28
2.1	D'une pratique pragmatique, empirique	28
2.1.1	Les orientations de l'association Pyramide Est.....	28
A)	Des administrateurs engagés	28
B)	Quels professionnels pour mener l'action confiée ?	29
C)	Une ouverture à de nouveaux partenariats.....	29
2.1.2	Les choix méthodologiques	30
A)	Le référent unique et multifonctions.....	30
B)	Deux outils : l'entretien et l'activation du réseau.....	30
C)	Une expertise spécifique : l'approche des différents handicaps	31
2.1.3	Les profils des professionnels recrutés et leur évolution	32
A)	Les critères de recrutement des professionnels	32
B)	Le processus de professionnalisation	33
C)	Les postures professionnelles.....	35
2.2	... à la nécessaire adaptation aux nouveaux besoins...	37
2.2.1	L'évolution des publics accueillis	37
A)	Augmentation du nombre de « bénéficiaires de l'obligation d'emploi »	37
B)	Augmentation des freins connexes au handicap et des orientations « par défaut » à Cap Emploi	38
C)	Investissement du champ de l'accompagnement médico-social par les MDPH.....	39
2.2.2	L'évolution du marché de l'emploi.....	40
A)	L'offre d'emploi : en faible progression et en décalage avec la demande	40
B)	La précarisation de l'emploi	41
C)	Les effets de l'obligation d'emploi peu concluants	41
2.2.3	L'évolution du Service Public de l'Emploi	42
A)	L'évolution du métier de « conseiller à l'emploi » en ANPE.....	42

B)	Renforcement de la politique d'alliance	42
C)	Déontologie et circulation des informations à caractère confidentiel.....	42
2.3	... et à la nécessaire harmonisation des pratiques au sein du réseau Cap emploi.....	43
2.3.1	Les principes ayant présidé à cette harmonisation	43
A)	L'égalité des droits et des chances pour la personne de compenser les conséquences de son handicap par rapport à la situation emploi.....	43
B)	Rationalisation des moyens alloués pour la mission	44
C)	Harmonisation entre les structures Cap Emploi des moyens alloués.....	45
2.3.2	Les moyens mis en œuvre par l'AGEFIPH pour accompagner le réseau Cap Emploi	46
A)	L'appropriation de l'Offre de Services unifiée Cap Emploi	46
B)	L'aide à l'acquisition d'un outil informatique unique de saisie des données.....	47
C)	L'engagement de chaque structure dans une démarche d'évaluation de son activité	48
2.3.3	Une démarche d'évaluation des activités et de la qualité du service rendu.....	49
A)	L'auto-diagnostic.....	50
B)	Les premières améliorations.....	52
C)	Validation de l'auto-diagnostic : l'audit externe.....	53
3	Accompagner l'équipe dans la construction de notre identité professionnelle.....	56
3.1	Optimiser l'accompagnement des personnes.....	56
3.1.1	Développer une posture professionnelle	56
A)	Professionaliser la fonction.....	56
B)	Donner un cadre institué à l'intervention : le contrat.....	58
C)	La réorganisation des moyens humains	58
3.1.2	Affiner nos outils diagnostics	59
A)	Etat des lieux de l'existant	60
B)	« PTAH » : outil d'auto-évaluation des aptitudes.....	61
3.1.3	L'ingénierie de formation : une compétence spécifique à conforter	63
A)	Une mission spécifique de coordination	63
B)	Optimiser le recours aux formations préparant le retour à l'emploi	63
C)	Optimiser le recours aux formations professionnalisantes et qualifiantes	64
3.2	Optimiser la mobilisation des entreprises	65
3.2.1	Développer une méthodologie plus adaptée d'approche de l'entreprise.....	65
A)	Le recueil et le traitement des offres.....	65
B)	Optimiser l'outil « Période d'Application en Entreprise »	66

C) Fidéliser les entreprises et contribuer à pérenniser des contrats.....	67
3.2.2 Participer à l'action prospective des entreprises.....	68
A) Partenariat avec les entreprises ayant un accord avec l'AGEFIPH.....	68
B) Rendre opérationnel le partenariat avec les agences intérimaires	69
C) Participer à la sensibilisation des entreprises	69
3.2.3 La recherche de solutions alternatives	70
A) Entreprises et chantiers d'insertion.....	70
B) Les Entreprises Adaptées	70
C) Le travail avec le milieu protégé.....	70
3.3 Nous inscrire et nous maintenir dans un réseau vivant	71
3.3.1 Conforter notre partenariat institutionnel et opérationnel.....	72
A) Avec le SPE et l'AGEFIPH.....	72
B) Avec la MDPH.....	73
C) Avec le monde associatif	74
3.3.2 Participer au rôle de veille.....	74
A) Alerter sur les besoins non satisfaits.....	74
B) Continuer à poser les questions déontologiques	75
C) Maintenir cet esprit de veille au sein de l'équipe de professionnels	76
3.3.3 Les perspectives pour l'association Pyramide Est.....	76
A) La nouvelle convention d'objectifs entre l'Etat et l'AGEFIPH (2008 à 2010)	76
B) Une question qui traverse le secteur.....	77
C) Nous préparer au prochain conventionnement.....	77
Conclusion.....	79
Bibliographie	81
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAH : Allocation aux Adultes Handicapés

AFPA : Association Française de Formation pour Adultes

AGEFIPH : Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées

ALE : Agence Locale pour l'Emploi

ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

CFA : Centres de Formation pour Apprentis

CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

COTOREP : Commission Technique d'Orientation Professionnelle

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CRP : Centre de Rééducation Professionnelle

DACA : Dispositif d'Accompagnement des Contrats en Alternance

DDANPE : Direction Départementale de l'Agence Nationale Pour l'Emploi

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DE : Demandeur d'Emploi

DETH : Demandeur d'Emploi Travailleur Handicapé

DGTEFP : Direction Générale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DOETH : Déclaration d'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés

DUPITH : Diplôme Universitaire des Professionnels de l'Insertion des Travailleurs Handicapés

DUDE : Dossier Unique du Demandeur d'Emploi

EA : Entreprise Adaptée

ELHAN : Méthode d'évaluation de la relation personne/emploi, créée en Lorraine par le GIRPEH (Groupement Interprofessionnel Régional pour la Promotion de l'Emploi des personnes Handicapées).

EPSR : Equipe de Préparation et de Suite du Reclassement

ERP : Ecole de Rééducation (Reconversion) Professionnelle

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

FIPH-FP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

FADV. : Fondation des Aveugles et Déficients Visuels

GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle
HALDE : Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité
IMPRO : Institut Médico Professionnel
L'ADAPT : à l'origine, Ligue pour l'ADAPTation des diminués au travail, devenue plus tard Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées
OIP : Organismes d'Insertion et de Placement
OPS : Organisme de Placement Spécialisé
PAE : Période d'Application en Entreprise
PCH : Prestation de Compensation du Handicap
PDIPTH : Plan Départemental d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés
PPAE : Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi
PTAH : Progresser vers ou dans un Travail par l'Auto évaluation de ses capacités tenant compte de son Handicap
RMI : Revenu Minimum d'Insertion
ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
SAMETH : Service d'Accompagnement au Maintien en Emploi des Travailleurs Handicapés
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SAVP : Service d'Accompagnement à la Vie Professionnelle
SEGPA : Section d'Enseignement Général et de Pédagogie Adaptée
SPE : Service Public de l'Emploi
SST : Services de Santé au Travail
UNAFAM : Union Nationale d'Associations de Familles et Amis de Malades Mentaux
UNEDIC : Union Nationale pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
URAPEDA : Union Régionale des Associations de Parents et d'Enfants Déficients Auditifs

Introduction

Depuis sa création en octobre 1995, l'Association Pyramide Est a mis en place un Service Cap Emploi et un Service d'Accompagnement au Maintien en Emploi des Travailleurs Handicapés (SAMETH).

J'ai intégré l'association en juin 1999 sur la mission de développement des partenariats, et plus particulièrement de la collaboration avec l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE). Depuis, mes responsabilités ont évolué vers le poste de Directrice adjointe et la fonction de coordination du Service Cap Emploi.

En neuf ans, j'ai pu suivre les évolutions du champ de la formation et de l'insertion professionnelle sur le « marché du travail » des personnes en situation de handicap, notamment sous l'impulsion de la loi du 11 février 2005 « Pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ».

Aux confins du secteur médico-social et du secteur économique, ce champ emprunte la logique de chacun d'eux et doit parvenir à les concilier.

L'Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH), à travers son conventionnement avec l'Etat, est passée d'un simple rôle de financeur à celui d'animateur d'un réseau de 119 structures. En fédérant ces structures en un réseau unique « Cap Emploi » en 2000, elle les engageait dans un processus d'harmonisation des pratiques et d'accès à une identité professionnelle.

Parallèlement, le Service Public de l'Emploi (SPE) était l'objet de profondes mutations, nécessitées par l'adaptation aux dispositifs successifs visant la lutte contre le chômage et l'exclusion.

Tous ces mouvements ont impacté l'activité des professionnels des Cap emploi dans le cadre de leur mission de mise en œuvre de ces politiques, interrogeant par là leurs pratiques, voire le sens même à donner à leur intervention auprès des personnes et des entreprises bénéficiaires.

J'ai accompagné l'équipe de professionnels dans les nécessaires processus de changements induits par ces évolutions. Au-delà de la représentation qu'ils pouvaient se faire de leur métier, nous avons dû travailler à sa redéfinition en fonction des impératifs nouveaux.

Il m'a semblé intéressant de porter la focale sur cet enjeu actuel du réseau Cap emploi : comment réussir le passage d'une pratique professionnelle empirique à une pratique normée et cadrée par une Offre de Services formalisée, sans pour autant perdre le sens de ce qui fait notre métier ? Plus encore, comment transformer cette contrainte en une opportunité de consolider la spécificité de notre démarche d'intervention ?

L'enjeu est de taille puisqu'il en va du maintien ou de la disparition de l'activité elle-même. La responsabilité incombe aujourd'hui à un directeur de Cap Emploi de guider son équipe à réussir ce passage.

Dans la première partie de mon travail, j'analyserai le contexte général qui a favorisé la genèse d'une prise en charge spécifique des personnes handicapées en démarche de recherche d'emploi et la place qu'a su prendre l'Association Pyramide Est en gérant la structure Cap Emploi de Moselle.

Dans une deuxième partie, je proposerai une réflexion sur le processus de construction de l'identité professionnelle à l'œuvre au sein de Cap emploi, et les facteurs externes qui l'infléchissent aujourd'hui.

En troisième partie, je développerai les axes que j'ai collaboré à développer avec le Directeur de Cap Emploi Moselle. Le mode de management qu'il a instauré donne une large part à la délégation et à la collaboration ; ceci m'a permis de réaliser ce travail en adoptant une posture de directrice.

Dans mon développement, je m'appuierai sur les théories sociologiques des professions et de la compétence professionnelle, puis sur les théories sociologiques de l'innovation.

Les actions développées s'inscrivent dans une démarche de management qui vise à instaurer les conditions optimales d'exercice du métier pour répondre aux besoins des bénéficiaires (personnes et entreprises).

Elles doivent concourir à créer chez les professionnels un sentiment de compétence, un désir d'évolution professionnelle, et, par là, une meilleure qualité du service rendu.

Elles nécessitent enfin des institutions la prise en compte des réalités vécues sur le terrain et relayées par le directeur, et, en retour, la légitimation de l'intervention des professionnels de Cap Emploi.

1 Le contexte historique de l'émergence du réseau cap emploi

Prévenir et enrayer toutes les formes d'exclusion est un des axes forts des politiques sociales européennes, relayées par les gouvernements des pays membres.

Les personnes en situation de handicap au travail cumulent deux risques d'exclusion, l'une sociale, l'autre professionnelle. C'est pourquoi des politiques volontaristes ont été mises en œuvre au cours des trente dernières années au profit de ces personnes. En France, elles se fondent sur le principe de la « discrimination positive ».

1.1 Les grandes orientations de ces trente dernières années

A la confluence des politiques en faveur des personnes handicapées et des politiques de lutte contre le chômage, l'accompagnement à l'emploi sur le marché du travail des personnes en situation de handicap a suivi l'évolution de ces deux champs.

J'aborderai, dans un premier temps, les dispositions législatives qui ont balisé le champ du handicap en matière d'accès à l'emploi, dans un deuxième temps celles qui ont structuré la prise en charge de la demande d'emploi des personnes les plus fragiles, pour, dans un troisième temps, interroger ce qui est aujourd'hui attendu du Réseau Cap Emploi.

1.1.1 Handicap et emploi

Je n'aborderai ici que le champ de l'accès au « marché du travail », l'accompagnement vers les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) ne relevant pas du SPE.

La notion d'« obligation d'emploi » des entreprises date du lendemain de la première guerre mondiale (1924). Elle concrétisait, avec la naissance des Ecoles de Reconversion Professionnelle (ERP), l'expression du devoir de solidarité nationale envers les victimes et mutilés de guerre. Les entreprises étaient alors incitées à intégrer dans leurs effectifs 10% de ces personnes ; pour autant, cette incitation n'avait aucun caractère contraignant.

Depuis, plusieurs lois se sont succédé pour organiser le reclassement et l'insertion socio-professionnelle des « infirmes » et anciens malades. Je retiendrai les plus récentes :

A) La loi 75-534 du 30 juin 1975

Loi « d'orientation en faveur des personnes handicapées », elle a vu la création des instances suivantes:

a) *Commissions Techniques d'Orientation Professionnelle (COTOREP), dont la mission était :*

- d'évaluer la personne,
- de se prononcer sur la « Reconnaissance de sa Qualité de Travailleur Handicapé » (RQTH) : l'appréciation de la situation de handicap au travail se

faisait a priori : le caractère de gravité et de durabilité du handicap se traduisait en « catégories » : A, B, ou C,

- sur son orientation,
- de lui attribuer des allocations au regard de son taux d'incapacité.

b) Equipes de Préparation et de Suite du Reclassement (EPSR)

Organismes publics, elles se sont vu confier l'accompagnement des personnes dans la construction de leur parcours d'accès ou de retour à l'emploi suite à un reclassement.

Constituées en général d'assistantes sociales détachées de la DDASS et de conseillers à l'emploi détachés de l'ANPE, ces EPSR étaient rattachées à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP).

Comme nous l'avons vu, la notion d'obligation d'emploi pour les entreprises existait, mais était peu incitative, aucune pénalité n'étant prévue pour celles qui ne la respecteraient pas. C'est la loi du 10 juillet 1987 qui a réellement organisé l' « obligation d'emploi ».

B) La loi 87-515 du 10 juillet 1987

Cette loi a structuré l'obligation d'emploi :

a) En la rendant incitative et contraignante

Elle a instauré la notion de « contribution » pour les entreprises de 20 salariés et plus n'atteignant pas le seuil de 6% de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi dans leurs effectifs (en termes d' « unités bénéficiaires »).

Les modalités permettant de s'acquitter de cette obligation sont toutefois diversifiées :

- l'embauche, le maintien en emploi de personnes « bénéficiaires » au titre de la loi,
- la sous-traitance avec le milieu de travail protégé,
- la signature d'un accord d'entreprise avec l'AGEFIPH,
- le versement d'une contribution annuelle au Fonds créé à cet effet.

b) En confiant la gestion du Fonds ainsi créé à l'AGEFIPH

Organisme paritaire, de statut associatif, son Conseil d'Administration est constitué de représentants d'associations du secteur du handicap, d'employeurs, de syndicats de salariés, et de personnes qualifiées, dont deux sont désignées par l'Etat.

La première convention Etat / AGEFIPH est signée en février 1994.

Les principes d'intervention de L'AGEFIPH sont de ne pas se substituer à des aides publiques et de favoriser l'inclusion de la personne en proposant un appui spécifique complémentaire au droit commun (priviliégiant le co-financement). Elle finance des aides et mesures dans le cadre de la préparation à l'emploi, de l'insertion et du maintien en entreprise.

c) *En mettant en place des Plans Départementaux d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (PDIPTH)*

Ces plans sont triennaux, ils doivent dès lors être formalisés sous l'égide des Préfets et leur gestion est confiée à un coordinateur.

La première action des ces PDIPTH a été, dans la plupart des départements, de confier l'accompagnement à l'emploi et au maintien en emploi des personnes en situation de handicap à des Organismes d'Insertion et de Placement (OIP), créés ad hoc, ou à d'anciennes EPSR, tous deux portés par des associations privées à but non lucratif.

C) *La loi 2005-102 du 11 février 2005*

Cette loi définit le handicap comme la résultante entre une affection et une situation, ce qui implique que si l'on agit sur l'environnement (au sens large du terme) de la personne pour réduire le caractère handicapant de la situation, elle doit pouvoir optimiser son intégration. C'est la notion de droit à compensation des conséquences du handicap.

- Dans le contexte de la préparation à l'emploi, les aides et mesures doivent faciliter l'accès ou le retour à l'emploi.
- Dans le contexte professionnel, les aménagements d'un poste de travail et de l'accessibilité à ce poste doivent viser à réduire la situation handicapante au travail¹.

La loi consacre un volet important à l'insertion professionnelle, érigeant le droit à l'emploi en droit fondamental auquel toute personne en situation de handicap doit pouvoir accéder si sa santé le permet.

a) *Concernant les personnes*

La Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) accompagne la personne à définir son « Projet de vie ». Le projet d'insertion professionnelle en est une des composantes. Comme le faisait la COTOREP, la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH), sur les préconisations de l'équipe pluridisciplinaire de la MDPH, propose si besoin un « Plan de compensation du handicap ». Dans le cas d'un projet d'insertion professionnelle, elle se prononce sur le statut de « Travailleur Handicapé », l'orientation, l'attribution de la carte d'invalidité, de l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH). Il est à noter que seuls deux types

¹ Article L. 323-9-1 du Code du travail : « Afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés, les employeurs prennent, en fonction des besoins dans une situation concrète, les mesures appropriées pour permettre aux travailleurs d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification...le refus de prendre des mesures appropriées peut être constitutif d'une discrimination ».

d'orientations sont maintenant envisageables : celle vers le « marché du travail » ou celle vers un ESAT.

Le degré de gravité et de durabilité du handicap était jusqu'ici évalué a priori et hors du contexte de travail (catégories A, B et C). La « Reconnaissance de la lourdeur du handicap » doit désormais être appréciée au regard de la situation de travail effective de la personne. Le rôle du médecin du travail dans ce cadre est accru.

Les catégories de « bénéficiaires de l'obligation d'emploi » s'élargissent aux personnes titulaires d'une carte d'invalidité et à celles bénéficiaires d'une AAH.

On constate que l'AAH devient, dans nombre de cas, une alternative au Revenu Minimum d'Insertion (RMI).

b) Concernant l'obligation des entreprises

L'obligation d'emploi qui s'applique aux entreprises de 20 salariés et plus est renforcée par une augmentation des contributions qu'elles doivent verser annuellement à l'AGEFIPH, et par l'objectif d'un triplement de ces contributions à l'échéance 2010 pour celles qui n'auront réalisé d'ici là aucune « action positive » en faveur de ce public.

La notion de métier « échappant » à l'obligation d'emploi est supprimée.

La même obligation s'impose au secteur public et le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPH-FP) est créé à cet effet.

Les Ateliers Protégés deviennent des Entreprises Adaptées (EA), intégrées au marché du travail.

c) Les Organismes de Placement Spécialisés du réseau « Cap Emploi »

Regroupant les anciens OIP et EPSR, les Organismes de Placement Spécialisés (OPS) sont légitimés dans leur rôle² : l'accompagnement par ces services est un mode d'exercice du droit à compensation des conséquences du handicap.

- Ils deviennent partenaires des équipes pluridisciplinaires des MDPH, par voie de convention.
- Ils participent aux missions du SPE en faveur des personnes en situation de handicap. A cet effet, un dispositif de pilotage incluant l'Etat, le SPE, l'ANPE, l'AGEFIPH et les OPS Cap Emploi est mis en place au niveau national.

² Article L.323-11. du Code du Travail : « Des Organismes de Placement Spécialisés en charge de la préparation, de l'accompagnement et du suivi durable dans l'emploi des personnes handicapées participent au dispositif d'insertion professionnelle et d'accompagnement particulier pendant la période d'adaptation au poste de travail des travailleurs handicapés mis en œuvre par l'Etat, le Service Public de l'Emploi, l'AGEFIPH et le FIPHFP. Ils doivent être conventionnés à cet effet et peuvent, à cette condition, recevoir l'aide de l'association et du fonds susmentionnés ».

1.1.2 Exclusion et emploi

Depuis le lendemain du premier choc pétrolier en 1973, les dispositifs de lutte contre le chômage se sont succédé, en actionnant tour à tour ou simultanément plusieurs leviers : la modulation des règles d'indemnisation du chômage, la formation professionnelle, la réduction du coût du travail pour les entreprises, la diminution de la durée du travail, les mesures et actions en faveur de publics fragilisés, dits « publics cibles ».

La Direction Générale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGTEFP) confie la mise en œuvre de ces dispositifs au SPE

A) La structuration du SPE et les dispositions législatives successives

a) *Le « noyau dur » : l'UNEDIC, l'ANPE et l'AFPA*

L'Union Nationale pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce (UNEDIC), l'ANPE et l'Association Française de Formation pour Adultes (AFPA) constituent le « noyau dur » du SPE (auquel des « co-traitants » et des prestataires apporteront leur concours).

Ces organisations se sont vu confier par la DGTEFP la mise en œuvre des politiques de lutte contre le chômage émanant des dispositions législatives, dont les deux temps forts sont la « loi de lutte contre les exclusions » de 1998 et la « loi de programmation pour la cohésion sociale » de 2005.

b) *La « loi de lutte contre les exclusions » du 29 juillet 1998*

Découlant de directives européennes, elle a renforcé les dispositifs au profit des jeunes, des personnes peu qualifiées et des publics en difficulté sociale. Elle a instauré des plans d'action successifs, qui n'ont pas apporté les effets attendus : le chômage de longue durée s'est accentué et, malgré cela, le nombre d'offres d'emploi non satisfaites a augmenté. Le dispositif RMI, qui, à son instauration en 1988, ne devait être que provisoire, s'est pérennisé.

c) *La loi du 18 janvier 2005, « de programmation pour la cohésion sociale »*

Elle a tenté d'apporter des réponses aux phénomènes récurrents d'exclusion par un renforcement des actions en faveur des personnes bénéficiaires des « minima sociaux », des mesures plus incitatives à la reprise du travail, un appui plus affirmé aux entreprises d'insertion, le renforcement des aides à l'emploi marchand, la création des « Maisons de l'emploi » dans le but de fédérer les acteurs et d'optimiser leurs actions.

Elle a mis fin au monopole de l'ANPE sur le recueil et le traitement des offres d'emploi et sur le suivi des demandeurs d'emploi. L'UNEDIC se place maintenant dans le même champ d'action et elle peut être amenée à sous-traiter avec des cabinets privés ou des agences de travail intérimaire.

B) La prise en charge des demandeurs d'emploi aujourd'hui

a) *L'évaluation du « risque chômage »*

Au moment de l'inscription d'une personne comme Demandeur d'Emploi (DE), l'ASSEDIC fait une estimation de son degré d'éloignement par rapport à l'emploi, elle évalue ainsi son « risque chômage », sur la base des critères tels que l'âge, le métier recherché (métiers en « tension » ou saturés) ; nous noterons que les aspects relatifs à la problématique santé ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de ce risque.

b) *Un accompagnement et un contrôle renforcés*

Le nouveau programme d'accompagnement des Demandeurs d'Emploi prévoit la mise en œuvre par la personne d'un « Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi » (PPAE). Il instaure le principe de l'accompagnement « individualisé et actif » par un conseiller à l'emploi référent et celui d'un contact mensuel minimum : le Suivi Mensuel Personnalisé.

Le principe de dégressivité des Allocations de Retour à l'Emploi est supprimé, mais les contrôles sont renforcés ; une différenciation du niveau de contrôle par la DDTEFP est instaurée en fonction du « risque » évalué en amont.

c) *Le renforcement des actions en faveur des publics-cibles*

Les publics-cibles sont des catégories de public identifiées pour leur plus faible taux de retour à l'emploi que le public général : les jeunes, les personnes de 50 ans et plus, les femmes, les Travailleurs Handicapés, les RMIstes, les chômeurs de longue durée.

En ce qui concerne les Demandeurs d'Emploi Travailleurs Handicapés (DETH), le SPE³ observe l'évolution entre 1995 et 2005 : alors que le nombre total de Demandeurs d'Emploi diminuait de 1%, le nombre de DETH augmentait de 82%.

Le rapport nombre de DETH / nombre total de DE (toutes catégories) a presque doublé :

1995	2000	2004	2005
4,5%	7,1%	7,9%	8,3%

Ce phénomène a une double origine : l'augmentation du nombre de personnes reconnues « Travailleur Handicapé » et leur plus faible taux de retour à l'emploi (En 2005 en Moselle : 12,8% pour les DETH, 18,7% pour le public non prioritaire).

³ Source : ANPE, ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement – *Marché du travail DEE et DES année 2005, DEFM au 31/12/2004.*

Les publics-cibles peuvent bénéficier de mesures et dispositifs spécifiques :

- prestations de l'ANPE : orientation, évaluation-bilan, ateliers de recherche d'emploi,
- accompagnement spécifique confié à des partenaires,
- mesures d'incitation à l'embauche : contrats « aidés » par l'Etat proposés aux entreprises qui embauchent ces personnes.

C) La « politique d'alliance » de l'ANPE au sein du SPE

Pour mettre en œuvre les actions au service des DE, les conseillers à l'emploi de l'ANPE s'appuient sur un réseau de partenaires qui, selon le degré de collaboration établi, sont considérés comme des prestataires ou des co-traitants.

a) *La sous-traitance*

Elle fonctionne sur le principe d'appels d'offre auprès d'organismes de formation, d'orientation, d'accompagnement socio-professionnel. Le recours aux cabinets privés, aux entreprises intérimaires se développe de plus en plus.

b) *La co-traitance :*

Les trois partenaires co-traitants de l'ANPE sont les Missions locales d'insertion, l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) et le réseau Cap Emploi.

Ces trois organisations ont vu leur niveau d'alliance évoluer d'une « délégation de service public » à une « mission de service public ». Une convention de « co-traitance » définit des obligations de résultats.

c) *Le renforcement de la dépendance :*

La fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC est d'ores et déjà réalisée : le Suivi Mensuel Personnalisé est assuré en alternance par des agents de l'ANPE et des agents de l'ASSEDIC. L'intégration de l'AFPA, notamment de ses Services d'Orientation Professionnelle, est en cours.

Un Dossier Unique du Demandeur d'Emploi (DUDE) est déjà fonctionnel : par le biais d'un portail internet convergeront à terme les données des différents organismes, dont celles des co-traitants.

La mise en place des « Maisons de l'emploi », prévue par la loi de cohésion sociale, s'est faite de façon très inégale sur le territoire. Ces « maisons » ont rarement une réalité géographique mais plus souvent une simple réalité juridique.

L'insertion par l'activité économique s'appuie sur l'habilitation par la DDTEFP des entreprises d'insertion et associations intermédiaires.

1.1.3 Le réseau d'accompagnement des Demandeurs d'Emploi Travailleurs Handicapés aujourd'hui : les OPS « Cap Emploi »

A) Des structures aux histoires et fonctionnements divers

Selon qu'elle émanait d'une organisation patronale ou qu'elle était portée par une association développant déjà une mission médico-sociale, la structure a développé ses actions en privilégiant l'approche économique de l'entreprise ou l'approche sociale d'accompagnement des personnes handicapées.

Deux réseaux rassemblant une partie des OPS se sont constitués sur la base de ces deux tendances : UNITH et OHE Prométhée. Chacun d'eux a travaillé à la professionnalisation du secteur par l'organisation de journées de rencontre, de réflexion, de formation à destination des professionnels, sans néanmoins parvenir à une harmonisation des pratiques.

C'est finalement l'AGEFIPH, financeur, qui imposera cette harmonisation des pratiques en fédérant les structures dans un réseau unique sous le label « Cap Emploi » en 2000, puis en les associant à la définition de l'Offre de Services unifiée (chantier 2002 à 2003).

UNITH et OHE Prométhée restent nos interlocuteurs dans les négociations avec l'AGEFIPH.

B) La structuration en réseau en 2000

Pendant plusieurs années, les structures ont fonctionné dans un cadre conventionnel limité à un objectif de moyens (nombre minimal de personnes à accompagner) et un objectif de résultats (nombre de placements à réaliser). Elles ont ainsi pu développer leurs propres modes d'intervention. La constitution en réseau des 119 structures préexistantes impliquait une harmonisation des pratiques passant par la définition d'une Offre de Services unifiée.

a) *La convergence vers une Offre de Services unifiée*

L'AGEFIPH a organisé le « chantier » visant à définir une Offre de Services unifiée et commune à tout le réseau des OPS Cap Emploi.

Cette démarche a été animée par un cabinet conseil indépendant; l'AGEFIPH s'en est ensuite approprié les propositions et en a organisé la mise en œuvre opérationnelle.

b) *Une démarche participative*

Des professionnels de chaque service Cap Emploi ont été associés à ce travail : il s'agissait pour chacun d'eux de décrire de la façon la plus exhaustive possible les

contenus des diverses actions et la méthodologie d'accompagnement développés dans son propre service. J'ai participé à ce travail et j'ai pu observer des divergences quelquefois importantes, lesquelles dénotaient une conception différente du métier.

En dehors de colloques annuels organisés par les réseaux UNITH et OHE Prométhée, c'est la première fois que des professionnels avaient l'opportunité d'échanger réellement sur leur pratique à un niveau inter-régional. Cette phase a été vécue comme très enrichissante. Je pense que ce rapprochement opéré entre les professionnels à travers la mise en commun de leurs pratiques a constitué le point de départ de l'émergence d'une identité professionnelle.

c) Le référentiel d'activités du réseau Cap Emploi

A partir de ces éléments, l'AGEFIPH, appuyée par le cabinet conseil, a procédé à l'écriture de l'Offre de Services unifiée, sur la base d'un référentiel métier recentré sur le « cœur de métier » des Cap Emploi.

Elle se décline en 11 services à la personne et 6 services à l'entreprise :

Les 11 Services à la Personne	
Service	Intitulé du Service
SP 1	Accueil diagnostic et analyse de la demande
SP 2	Information / conseil à la demande du salarié sur le maintien dans l'emploi
SP 3	Evaluation / diagnostic en vue d'une insertion en milieu ordinaire de travail
SP 4	Accompagnement personnalisé du parcours d'insertion professionnelle
SP 5	Elaboration et validation d'un projet professionnel
SP 6	Elaboration et validation d'un projet de formation
SP 7	Appui à la recherche d'emploi
SP 8	Appui à la négociation d'un emploi
SP 9	Prescription et suivi des prestations d'appui spécifique
SP 10	Aide à la remobilisation vers l'emploi
SP 11	Suivi du salarié en emploi à la demande du salarié

Les 6 Services à l'Entreprise	
Service	Intitulé du Service
SE 1	Information et conseil sur l'emploi des Travailleurs Handicapés
SE 2	Information de l'employeur sur le maintien dans l'emploi des salariés Travailleurs Handicapés pour orientation vers l'opérateur concerné
SE 3	Sensibilisation de l'employeur et des équipes de travail à l'emploi de Travailleurs Handicapés en vue d'un recrutement de TH
SE 4	Accompagnement de l'entreprise dans un projet de recrutement de TH
SE 5	Appui opérationnel au recrutement de Travailleur(s) Handicapé(s)
SE 6	Suivi du salarié en emploi à la demande de l'entreprise

Les schémas présentés en annexe 1 et 2 rendent compte de la logique d'enchaînement de ces services.

L'Offre de Services est annexée à la convention signée entre l'Etat, l'Association gestionnaire du Cap Emploi et l'AGEFIPH, par laquelle la structure s'engageait, à l'échéance de fin 2006, à respecter les critères qualité énoncés.

C) Les Organismes de Placement Spécialisés : une réponse pour quel public ?

Depuis les premières EPSR, qui ne prenaient en charge que des personnes pouvant bénéficier d'un reclassement professionnel, les publics à accompagner ont augmenté en nombre mais également en catégories.

a) *Ce que dit la convention Cap Emploi*

La convention Cap Emploi rappelle les deux catégories de bénéficiaires (Annexe 3).

En ce qui concerne les personnes, elle ajoute des critères d'orientation vers le marché du travail et de motivation de la personne à s'engager dans un parcours d'accès ou de retour à l'emploi.

Il est à noter que les personnes arrivent à des moments très divers de leur parcours vers l'emploi, toutes ne bénéficient pas en amont d'un reclassement en termes de formation à un nouveau métier, soit parce qu'elles n'ont pas le niveau de formation de base requis, ou la mobilité nécessaire pour l'envisager, soit tout simplement parce qu'elles n'en ont pas fait la demande à la MDPH ; dans ce dernier cas, le Cap Emploi pourra être amené à jouer un rôle de réorientation vers la MDPH.

b) *Le biais introduit par la nécessité d'un statut*

Etre reconnue comme bénéficiaire de l' « obligation d'emploi » nécessite que la personne fasse la démarche pour faire reconnaître son statut. L'enquête « Handicaps, incapacités,

dépendance », menée par Seak-Hy Lo et Dominique Velche⁴ met en évidence qu'un nombre important de personnes, soit 9,2 millions, font état d'une déficience sans pour autant avoir demandé le statut de bénéficiaire de l'obligation d'emploi, pour un peu plus d'un million qui l'ont obtenu.

Partant de la nouvelle définition du handicap comme la résultante entre une affection et une situation, on peut comprendre qu'un certain nombre de ces personnes ne se retrouvent pas en situation de handicap par rapport à leur poste de travail. Une autre hypothèse est évoquée par les auteurs : les personnes trouvent cette démarche « trop stigmatisante et de nature à les empêcher de trouver ou de conserver un emploi ».

Si l'on rajoute à cela le fait que des personnes suffisamment autonomes estiment ne pas avoir besoin des services d'un Cap Emploi, on comprendra aisément que le public qui s'adresse à ces services ne rend certainement pas tout à fait compte de l'exhaustivité des situations de handicap au travail, ce qui est confirmé par ses caractéristiques.

c) *Les caractéristiques générales du public accueilli par un service Cap Emploi*

Un rapport annuel coédité par l'AGEFIPH et l'ORSAS Lorraine nous donne une photographie 2005 en Région Lorraine⁵ de certaines caractéristiques comparées des Demandeurs d'Emploi TH et des Demandeurs d'Emploi non TH :

Caractéristiques comparées	Age	Niveau de formation		Niveau de Qualification		Durée de chômage
		<CAP/BEP	> BAC	Employés non qualifiés	Agents de maîtrise	
DETH	31 %	39 %	4 %	55 %	4 %	25 %
DE non TH	16 %	23 %	15 %	38 %	12 %	13 %

La population des DETH se caractérise par un pourcentage plus important de personnes de 50 ans et plus, de faible niveau de formation initiale et de qualification, et de chômeurs de longue durée, que la population des personnes non TH.

⁴ LO S-H et VELCHE D. Enquête « Handicaps, incapacités, dépendance », in *Quelles trajectoires d'insertion pour les personnes handicapées ?* Editions de l'ENSP. Echanges Santé Social. 2007.

⁵ Rapport 2006 Lorraine *Emploi et insertion professionnelle des personnes handicapées en Lorraine*, AGEFIPH Lorraine Alsace, ORSAS Lorraine, septembre 2007.

Après ce rappel du processus de mise en place progressive des OPS, je vais décrire le contexte plus spécifique de l'OPS de Moselle, porté par l'association « Pyramide-Est ».

1.2 L'Organisme de Placement Spécialisé Cap Emploi de Moselle

Dès 1983, la Direction Départementale de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (DDANPE) et la DDASS ont apporté leur contribution à la mise en place de la première EPSR portée par la DDTEFP de Moselle. Suite à la loi de 1987 et au transfert de compétences à l'AGEFIPH des actions de placement des travailleurs handicapés, l'EPSR publique a laissé sa place à un OPS privé.

1.2.1 Son inscription dans le paysage de l'insertion des personnes handicapées

A) Une Association support juridique

Il s'agissait alors, pour le premier PDIPTH de Moselle, dont c'était la première action, de faire le choix de l'Association qui en serait porteuse.

Euro-Pyramide, association à dimension européenne (Allemagne, Luxembourg, Belgique, France), dont l'objet est la promotion de la formation et de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, s'est portée candidate. Elle a dû créer une filiale française : Pyramide Est.

Le Président fondateur était un directeur de Centre de Reconversion Professionnelle (CRP). Accueillant lui-même dans son établissement des personnes en situation de handicap en parcours de ré-orientation puis de formation/reconversion professionnelle, il était particulièrement sensibilisé à la nécessité de les accompagner lors de la phase ultérieure de retour à l'emploi.

Les administrateurs qui se sont succédé ont toujours été originaires de l'un de ces trois champs :

- le champ du handicap : associations dédiées à un handicap spécifique (Association des Paralysés de France, APF), établissements du secteur médico-social (ESAT), Entreprises Adaptées, secteur de la formation professionnelle adaptée, centre de réadaptation (L'ADAPT), de reconversion ERP et CRP,
- le champ de l'orientation et de la formation de droit commun : centre de Bilan de Compétences, AFPA,
- le champ de l'entreprise : association Handi Compétences portée par le MEDEF Moselle.

L'Association a toujours fait le choix de l'indépendance en n'adhérant à aucun des réseaux, OHE Prométhée ou UNITH.

L'idée d'une fédération d'employeurs lui aurait paru plus opportune.

En 1997, une mission complémentaire était confiée à Pyramide Est : le développement d'un pôle « Maintien dans l'emploi », financé par l'AGEFIPH et partenaire du service social de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM).

B) Une gestion qui a su s'adapter aux aléas des conventionnements

La première convention avec l'AGEFIPH en 1996 était d'une durée de 7 mois, l'action étant considérée comme expérimentale. Depuis, des contrats d'objectifs et de moyens d'une durée de 2 ans nous lient à notre financeur.

Le manque de visibilité sur la reconduction des contrats d'action rend difficile la gestion d'un tel service. Ceci est d'autant plus sensible pour une association comme Pyramide Est, dont les deux seuls services ont un financeur unique. Les associations gestionnaires d'un Cap Emploi qui développent d'autres services ont une plus grande latitude dans la gestion et la mutualisation des moyens en interne. Pour exemple, la situation d'un OPS créé dans le cadre d'une grande Association de Sauvegarde comme l'expose Catherine Giraud dans son mémoire CAFDES.⁶

La gestion d'un Cap Emploi par une association créée « ad hoc » représente une plus grande prise de risque financier. Pour autant, Pyramide Est a toujours su faire face aux aléas des conventionnements.

C) Inscription dans tous les axes du PDIPTH :

Le PDIPTH porte sur 4 axes principaux, chacun étant géré par une instance de pilotage :

- le rapprochement de l'entreprise : info-sensibilisation et diagnostic-conseil, piloté par le MEDEF via l'association en émanant : Handi Compétences,
- la préparation à l'emploi et l'accès à l'emploi, piloté par le SPE,
- le maintien en emploi, piloté par la CRAM,
- le rapprochement entre le milieu de travail protégé et le marché du travail (anciennement dénommé « Milieu Ordinaire de Travail »), piloté par la DDASS.

Sur ces 4 axes, la coordination du PDIPTH anime des groupes techniques de travail, auxquels Pyramide Est est associée. Ces instances sont des lieux d'échanges privilégiés, au cours desquels j'ai l'opportunité de faire remonter les besoins observés, les questions ou propositions d'améliorations suggérées par les professionnels du service Cap Emploi.

⁶ GIRAUD C., *Enjeux institutionnels et innovation : la place d'une E.P.S.R. au sein d'une association de Sauvegarde*. Mémoire CAFDES, ENSP 2003.

1.2.2 Les partenariats institutionnels et opérationnels de Cap Emploi Moselle

Notre convention cadre Cap Emploi, signée pour deux ans avec l'Etat et l'AGEFIPH, est elle-même conditionnée par la signature de deux autres conventions, l'une avec la MDPH, l'autre avec l'ANPE :

A) La convention avec la Maison Départementale des Personnes Handicapées

La loi du 11 février 2005 prévoit la formalisation de cette convention entre les partenaires⁷. C'est une convention bi-partite mais dont les termes sont dictés par l'AGEFIPH et l'Etat : il est convenu que le Cap Emploi mette des moyens humains à disposition de la MDPH, exprimés en temps opérationnel : 16 Heures pour 100 DETH.

Les pratiques mises en place antérieurement avec la COTOREP sont ainsi reconduites et institutionnalisées. Lors de notre participation aux travaux de l'équipe pluridisciplinaire dans le cadre des « sections spécialisées plus de 20 ans » :

- nous apportons des éléments relatifs au contenu des parcours d'insertion des personnes que nous accompagnons,
- nous émettons notre avis concernant leur employabilité sur le marché du travail,
- nous faisons partager notre connaissance et notre expertise en ce qui concerne, les besoins en recrutement des entreprises, mais également leurs exigences en termes de compétences.

B) La convention de collaboration avec l'ANPE

La convention cadre nationale est déclinée en convention régionale et en convention locale. Les cosignataires en sont l'AGEFIPH, l'ANPE et Pyramide Est.

L'objectif commun de retour à l'emploi durable des personnes handicapées induit les principes de la collaboration suivants :

- diagnostic partagé et complémentarité des offres de services,
- réciprocité dans la mobilisation des outils, mesures et prestation,
- lisibilité de nos actions respectives par une communication commune auprès du public et des partenaires.

Cette convention décline plus spécifiquement les engagements des deux parties dans le cadre de la co-traitance :

- Cap Emploi s'engage à assurer, par « délégation de suivi » l'accompagnement du Plan Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE) d'un nombre défini de DETH (851

⁷ Article L. 323-11 du Code du Travail : Les Organismes de Placement Spécialisés passent convention avec les Maisons Départementales des Personnes Handicapées, afin de coordonner leurs interventions auprès des personnes handicapées.

nouveaux DETH accueillis par an, dont au moins la moitié sont indemnisés par l'ASSEDIC),

- l'ANPE s'engage à verser à l'AGEFIPH régionale un montant forfaitaire par personne indemnisée par l'ASSEDIC.

C) Les partenariats opérationnels

Notre conventionnement Cap Emploi nous lie indirectement à tous les partenaires ayant eux-mêmes une convention d'action avec l'AGEFIPH :

- les associations dédiées à des handicaps spécifiques : l'APF, l'Union Régionale des Associations de Parents et d'Enfants Déficiants Auditifs (URAPEDA), la Fondation des Aveugles et Déficiants Visuels (FADV), l'Union Nationale d'Associations de Familles et Amis de Malades Mentaux (UNAFAM). Elles proposent des « Prestations Ponctuelles Spécifiques » à des personnes pour lesquelles l'impact du handicap doit faire l'objet d'une prise en compte particulière, en complément de celle opérée par le chargé de mission Cap Emploi : handicap moteur, sensoriel, mental, psychique,
- les organismes de formation : AFPA, GRETA,
- les organismes prestataires de bilan d'orientation et/ou de bilans ergonomiques,
- les associations développant des prestations d'aide à la création d'entreprise ou à la reprise d'activité,
- les associations et entreprises d'insertion développant des chantiers d'insertion.

Notre niveau de partenariat fait aussi l'objet d'évaluations régulières par l'AGEFIPH : niveau d'alimentation des actions, évaluation de la plus-value de ces dispositifs pour le public accompagné, réévaluation annuelle des besoins.

1.2.3 L'organisation de Cap Emploi Moselle 12 ans après sa création

A) Les moyens matériels

L'association est locataire de bureaux abritant la direction et les professionnels intervenant sur le secteur de Moselle Ouest. Depuis 2000, devant le constat d'une augmentation notoire de l'activité en Moselle Est, elle a fait l'acquisition de locaux pour une antenne où sont basés les professionnels référents de ce secteur géographique.

J'ai toujours privilégié la proximité et la visibilité de notre action, tant par rapport au public que par rapport aux entreprises et à nos partenaires, en multipliant les lieux d'accueil sur l'ensemble du département. A ce jour, 30 lieux sont répertoriés : Agences Locales pour l'Emploi (ALE), maisons de l'emploi, missions locales, points emploi communaux, centres socio-culturels.

Au-delà de la proximité, notre présence dans ces lieux partenariaux favorise les échanges et une plus grande efficacité de nos actions au profit des personnes et des entreprises du territoire.

Un des postes budgétaires les plus importants est celui lié aux déplacements : financement des véhicules, de leur entretien et du carburant ; à ceci s'ajoute le temps opérationnel de chargé de mission d'insertion consacré aux déplacements (évalué à 1,5 ETP).

B) Les Ressources Humaines

L'organigramme de l'Association présenté à l'annexe 4 rend compte de la répartition des types de professionnels entre les deux actions SAMETH et Cap Emploi.

Le pôle opérationnel de Cap Emploi est constitué de « chargés de mission d'insertion professionnelle ».

Les moyens humains mis à disposition de l'action Cap Emploi sont répartis comme suit :

FONCTION	Nombre d'ETP	Type de contrat
Directeur	0,8	CDI
Directrice adjointe et coordinatrice du Service Cap Emploi	0,9	CDI
Chargés de mission d'insertion professionnelle	13,4	CDI
Agents administratifs et d'accueil	3,4	CDI
Informaticien	0,33	CDI
Agent d'entretien	0,17	CDI

C) Le financement des actions de Cap Emploi

Nos missions ont évolué et se sont complexifiées, notamment dans le cadre de la convention avec l'ANPE.

Les modes de financement du service par l'AGEFIPH, puis par l'UNEDIC via l'ANPE ont suivi une évolution en quatre phases :

- entre 1996 et 1999, l'AGEFIPH assurait la totalité du financement de fonctionnement de la structure,
- entre 1999 et 2001, la convention avec l'ANPE a fait l'objet d'un financement conjoncturel complémentaire, assuré par l'AGEFIPH, sans conditions de résultats,
- entre 2002 et 2005, l'AGEFIPH assurait toujours le financement structurel mais était relayée par l'ANPE sur le conjoncturel et sous condition de résultats,
- depuis la démarche d'harmonisation des moyens du réseau et le « plan de réduction des écarts entre les structures », les deux financements sont liés au conventionnement «Cap Emploi », par lequel l'AGEFIPH finance l'activité et non plus la structure, et l'ANPE

finance le service à la prestation. Ces deux financements sont donc fonction de l'atteinte des objectifs fixés.

Afin de pouvoir répondre à des besoins d'aides financières ponctuelles des personnes accompagnées, l'AGEFIPH confie à l'association, par le biais d'une convention, la gestion d'un budget « Fonds social ». Il est mobilisé pour la prise en charge de frais de déplacement, d'hébergement, d'achat de matériel, qui ne peuvent pas faire l'objet d'une demande d'intervention à l'AGEFIPH.

1.3 L'action de Cap emploi : les 3 interlocuteurs

Interface entre les personnes et les entreprises, le chargé de mission développe ses actions en s'appuyant sur un large réseau de partenaires.

1.3.1 L'action en faveur des personnes

A) Les modalités d'accès à notre service

Il existe deux modes d'accès à notre service :

- sur le conseil ou l'orientation d'un partenaire : dans ces cas, c'est le principe de libre adhésion qui prévaut. A noter que les notifications de la MDPH rentrent dans ce cadre, elles proposent à la personne de s'adresser à nous, la personne fera ou non la démarche,
- sur la « préconisation » d'un partenaire : j'évoque ici les cas dans lesquels la personne est adressée à notre service par l'ANPE, l'ASSEDIC. Dans ces cas, le maintien des revenus ASSEDIC ou RMI peut être conditionné à la démarche de la personne. On comprendra aisément que, dans ce cas de figure, la liberté d'adhésion qui, pour autant reste la règle de notre accompagnement, sera alors à relativiser. Cela introduit un biais que nous aurons à prendre en compte dans l'accompagnement lui-même et dans l'évaluation des éléments de motivation de la personne.

B) L'accompagnement de parcours d'insertion professionnelle

Les personnes qui s'adressent à notre service se situent à des degrés divers d'éloignement par rapport à l'emploi. Chaque parcours se construit par étapes.

a) *Identifier le besoin dominant à chaque étape*

On peut toutefois distinguer deux grandes catégories de besoins dominants.

➤ La personne a besoin d'un accompagnement préparatoire au placement ; elle doit envisager :

- la remobilisation et la resocialisation comme préalable à toute démarche vers un projet visant à terme l'accès ou le retour à l'emploi,
 - la construction puis la validation d'un projet professionnel,
 - une reconversion professionnelle par le biais d'une formation.
- La personne a un projet suffisamment défini et compatible avec son handicap ou ne peut pas s'engager dans une nouvelle formation / reconversion professionnelle ; elle doit envisager :
- un travail sur la transférabilité des compétences dans une nouvelle situation-emploi pour anticiper les mises en relation avec des entreprises,
 - un apprentissage ou une consolidation des techniques de recherches d'emploi.

Dans le premier cas de figure, le chargé de mission sera le plus souvent amené à rechercher un appui complémentaire auprès d'un partenaire. Le deuxième cas de figure relève essentiellement de l'accompagnement de Cap Emploi.

b) Un travail de guidance

L'action d'accompagnement a pour objectif de préparer la personne à valoriser ses compétences en entreprise et à trouver elle-même le discours juste et approprié à tenir sur son handicap.

L'accompagnement de parcours d'insertion professionnelle est un travail de guidance de la personne par étapes favorisant au maximum la mise en œuvre de son autonomie à agir. Chaque étape se déroule de façon identique :

- recueillir la demande de la personne,
- l'accompagner à expliciter le besoin que traduit cette demande,
- l'accompagner à identifier l'action à mettre en œuvre pour répondre à ce besoin,
- identifier, s'il y a lieu, le(s) partenaire(s) qui peu(ven)t lui proposer une prestation répondant à ce besoin,
- organiser avec la personne la mise en place de l'action : en fonction de son degré d'autonomie, définir ensemble ce qui relève de son initiative, de la nôtre et de celle du partenaire,
- convenir des modalités de retour des résultats de la prestation.

c) La prise en compte de la dimension « handicap »

En ce qui concerne les éléments relatifs à sa situation de santé, même si, dans la plupart des cas, la personne nous les confie spontanément, ce que nous interrogerons se limitera à la situation d'emploi. La notion d'emploi est à considérer dans son acception large, c'est-à-dire qu'elle inclut les déplacements et l'accessibilité au poste de travail, mais également la capacité d'intégration, d'adaptation et d'autonomie au poste. Nous avons à

définir quelles sont les conditions d'exercice d'un métier à respecter pour que la personne ne se trouve pas en situation de handicap au travail ou limite au maximum le caractère handicapant de la situation / emploi.

Nous identifions les handicaps selon une typologie. Le schéma à l'annexe 5-1) rend compte de la répartition par nature de handicap des publics accueillis.

Il importe de bien identifier les incidences de l'affection dont souffre la personne, déni ou au contraire mise en avant du handicap comme un frein à toute action, et de les différencier de l'incidence d'autres facteurs, de type social par exemple.

C'est certainement ce point particulier du diagnostic qui fait une de nos spécificités.

Quoi qu'il en soit, la demande explicite de la personne est toujours l'emploi. La représentation de l'emploi comme vecteur d'intégration sociale, voire comme thérapeutique, est prégnante. Le travail constant du chargé de mission est de décrypter le besoin réel de la personne derrière sa demande explicite.

C) L'intermédiation avec l'entreprise

Les contacts avec les entreprises revêtent plusieurs modalités, selon qu'ils émanent d'une offre d'emploi ouverte sur le marché, d'une offre transmise directement par l'entreprise à notre service ou d'une offre résultant d'une prospection ciblée. Selon les cas, notre implication dans cet interfaçage sera de nature différente :

a) *Offre d'emploi ouverte sur la marché*

Il s'agit de toute offre d'emploi adressée par une entreprise à l'ANPE ou publiée par voie électronique ou de presse et directement accessible aux personnes. Les candidats postulent de façon classique selon les modalités proposées par le chef d'entreprise. C'est la personne qui juge du moment opportun pour elle d'évoquer sa situation de santé et, par voie de conséquence, les avantages dont l'entreprise peut bénéficier au regard de son statut. Elle pourra faire appel à nous à ce moment-là ; nous jouerons alors notre rôle d'information conseil auprès de l'entreprise.

La personne garde aussi la liberté de ne pas évoquer son problème de santé, rien ne l'y oblige. Dans ce cas, nous n'intervenons pas. Par contre, nous lui conseillons de l'évoquer a minima avec le médecin du travail, conseil le plus souvent suivi.

b) *Offre d'emploi transmise directement à notre service ou recueillie au cours de prospection « ciblée »*

La « prospection ciblée » est une démarche à l'initiative du chargé de mission de repérage de postes dans les entreprises, en fonction d'un ou plusieurs profils de personnes qu'il accompagne.

Dans les deux cas, l'entreprise nous confie le traitement de l'offre de façon prioritaire.

Une visite en entreprise nous permet d'observer le poste, d'affiner son descriptif, ses caractéristiques et contraintes, tant sur le plan physique, que sensoriel et psychologique. Il peut s'avérer nécessaire de « transformer l'offre », c'est-à-dire de négocier avec l'entreprise un assouplissement de ses exigences, au regard de caractéristiques connues du public accompagné, ce qui n'aboutit pas toujours.

Notre « réunion d'offres » hebdomadaire est un moment important de notre fonctionnement d'équipe : chaque chargé de mission expose les offres qu'il a recueillies. Chacun connaissant bien « son » public, la mise en relation est plus pertinente.

Les professionnels procèdent à l'identification de personnes dont le profil peut trouver une adéquation suffisante avec le poste. Après avoir recueilli l'accord de la personne, son CV est adressé à l'entreprise. Nous jouons ici un de nos rôles essentiels : valoriser les compétences de la personne et obtenir un entretien physique avec l'entreprise, étape la plus difficile dans le processus d'embauche.

Le statut de « Travailleur Handicapé » est alors une caractéristique de la personne d'emblée énoncée.

Il est à noter qu'il peut arriver que nous n'ayons pas de « profils » en adéquation avec une offre à traiter, dans ce cas, nous l'ouvrons à l'ANPE.

c) Que dire à l'entreprise ?

Quand nous jouons notre rôle d'intermédiation avec l'employeur, il est fréquent que notre interlocuteur dans l'entreprise nous interroge au sujet de l'affection de la personne.

Il est alors impératif de ne pas se dérober à la question, ce qui serait contre-productif car générateur d'inquiétudes. Mais il est tout aussi impératif de se limiter à communiquer ce qui est nécessaire et suffisant concernant les restrictions d'aptitude de la personne qui seront à prendre en compte au moment de la prise de poste.

Enfin, il est de notre ressort de rappeler au responsable d'entreprise que la validation médicale par le médecin du travail doit se faire si possible avant la prise de poste, comme la législation l'impose, et au plus tard avant la fin de la période d'essai.

1.3.2 L'action en direction des entreprises

Les actions en direction des entreprises prennent une forme et un contenu différents selon leur degré de sensibilisation et d'implication dans l'embauche des personnes handicapées.

A) L'entreprise a un besoin identifié : l'aider à réussir l'intégration

Nous avons vu ci-dessus comment nous procédons à la mise en relation d'une personne avec une entreprise.

Notre action dans l'entreprise peut mobiliser divers interlocuteurs : chef d'entreprise, Directeur des Ressources Humaines, plus rarement le médecin du travail, l'assistante sociale du Service Social inter-entreprises.

Quand un aménagement du poste de travail est nécessaire, aménagement technique, aménagement des horaires et/ou du rythme de travail, mise en place d'un tutorat, nous appuyons l'entreprise dans la constitution du dossier de financement.

Quand cela nous est possible, nous préparons le collectif de travail à accueillir la personne. L'exemple de l'accompagnement d'une personne sourde ou malentendante illustre de façon exemplaire ce qui devrait être fait systématiquement, et qui est fait ici parce que le handicap lui-même l'impose : aider le collectif de travail à trouver ses modalités d'accueil, de communication et d'intégration de la personne. Dans le cas de la déficience auditive, nous demandons à une « interface de communication » de l'association URAPEDA de faire ce travail d'appui à l'équipe : apport d'informations relatives à ce handicap et de techniques simples permettant d'entrer en relation avec la personne. Il n'est pas rare que des salariés veuillent aller plus loin et demandent à leur employeur d'être formés à la Langue des Signes Française. L'entreprise n'est, dans bon nombre de cas, pas a priori réticente à l'accueil de personnes handicapées, elle a le plus souvent besoin d'être aidée dans cette phase d'intégration.

On pourrait, sur la base de cet exemple, dire que notre rôle essentiel est de permettre de trianguler⁸ la relation entre la personne et l'entreprise : l'intervention d'un tiers rassure les deux et permet un changement de représentation réciproque. Il n'est pas question de se substituer à l'un ou à l'autre, mais de favoriser une rencontre qui ne se serait probablement pas produite spontanément du simple fait de l'inquiétude générée par des représentations non fondées.

Il s'agit surtout de faire en sorte que l'entreprise embauche la personne au regard de ses compétences ; nous avons maintes fois pu constater qu'une attitude trop protectrice qui consiste à privilégier un salarié handicapé par rapport aux autres salariés a toujours l'effet contraire de celui escompté : le rejet inavoué parce que culpabilisé de la personne par le collectif de travail.

⁸ Trianguler : intervenir comme tiers dans une relation duelle en valorisant auprès de chacun des deux partis les compétences de l'autre et en aidant les deux à trouver leurs modalités relationnelles.

B) Accompagner les entreprises à travailler sur des recrutements prévisionnels

Le fait de réaliser un recrutement positif dans une entreprise nous ouvre en général les portes d'une collaboration plus longue. L'entreprise nous sollicitera spontanément quand elle aura d'autres opportunités d'embauche.

Par contre, si l'intégration du salarié se passe mal et que le chef d'entreprise doit y mettre fin, il le vit bien souvent comme un échec personnel. Le travail de « reconquête » de l'entreprise peut alors s'avérer difficile.

Des actions réalisées plusieurs fois par an avec nos partenaires commencent à être bien connues de notre public et associent de plus en plus d'entreprises : Les Forum entreprises, l'action spécifique de « Job dating », qui fonctionne sur le principe de la mise en relation de jeunes handicapés diplômés avec des entreprises pour des entretiens de courte durée. Ces actions représentent autant d'opportunités pour favoriser la rencontre entre les personnes et les entreprises et, par là, les aider à modifier leurs représentations réciproques.

C) Participer à la sensibilisation des entreprises

La mission d'info-sensibilisation des entreprises a été confiée pendant plusieurs années à l'association Handi Compétences. Sa cible était les entreprises de 20 salariés ou plus, concernées par l'obligation d'emploi. Tous nos résultats de placement prouvent que ce sont les petites, voire toutes petites, ou moyennes entreprises qui embauchent le plus des personnes handicapées (Voir schéma 5-II) en annexe). J'ai maintes fois fait remonter ce constat pour inviter cette association à élargir sa cible, mais ses directives n'allaient pas dans ce sens.

Sa mission s'est récemment transformée en « diagnostic-conseil », dédiée aux entreprises de 20 salariés et plus « fortement contributives » à l'AGEFIPH.

Le service proposé est d'accompagner l'entreprise à faire une évaluation de ses postes de travail, des risques d'inaptitude qu'ils peuvent générer, des aménagements envisageables pour éviter ces risques. L'accompagnement porte aussi sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, et sur l'identification de postes qui pourraient accueillir, sous certaines conditions, des personnes en situation de handicap.

Les offres d'emploi qui émanent de cette mission nous sont directement transmises.

En conclusion à ces deux premiers points, je donnerai quelques chiffres rendant compte de l'activité de Cap Emploi Moselle sur l'année 2007 :

Nombre de nouvelles personnes accueillies	1007
Nombre de personnes ayant bénéficié d'au moins un Service	2711

Nombre de personnes ayant bénéficié d'une Prestation Ponctuelle Spécifique par une association dédiée à un handicap spécifique	113
Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation	272
Nombre de nouvelles entreprises prospectées	421
Nombre d'entreprises ayant bénéficié d'au moins un Service	497
Nombre d'offres recueillies par Cap Emploi	589
Nombre de contrats signés	782
Dont en CDI	271

Les actions menées au profit des personnes et des entreprises sont saisies dans un logiciel informatique de suivi des parcours et des suivis entreprises.

1.3.3 L'appui sur un large réseau de partenaires

L'accompagnement de parcours, mené sur la base d'entretiens de face à face par le professionnel, s'appuie sur la mobilisation de prestations développées par des partenaires. Chargée, au moment de mon intégration à Pyramide Est, de la mission spécifique de suivi tant institutionnel qu'opérationnel des partenariats, j'ai contribué à leur création et à leur développement.

Il m'est impossible de les décrire tous de façon exhaustive. Je ferai donc le choix de présenter quelques-unes de ces actions partenariales, parce qu'elles en illustrent des notions essentielles : le co-accompagnement, la nécessaire prise en compte de la dimension médicale, la nécessaire implication de tous les partenaires dans la recherche de réponses toujours plus adaptées.

A) Le principe de co-accompagnement

Pour illustrer cette notion, je développerai les points forts d'une action portée par l'UNAFAM depuis 7 ans. Les personnes retenues sur cette action souffrent de troubles psychiques avérés (psychotiques) mais suffisamment stabilisés par un traitement médicamenteux et psychothérapique régulièrement suivi. Leur entrée sur le dispositif est validée par le médecin psychiatre de la MDPH, en étroite collaboration avec la psychologue clinicienne du dispositif qui en assurera l'accompagnement.

Ce qui rend efficiente une telle action est :

- la définition claire des champs d'action spécifique à chacun : la dimension psychothérapique de l'intervention de la psychologue, notre champ spécifique étant la mise en relation avec l'entreprise et le maillage avec les autres partenaires ; le rôle de chacun est clairement explicité aux personnes,
- elle consiste en un co-accompagnement : cela signifie que les deux partenaires déroulent leur offre de services dans le même temps, il n'est pas question de se

« décharger » sur l'autre, même si la primauté est donnée à l'un ou à l'autre à certaines phases et selon les besoins de la personne.

Malheureusement l'AGEFIPH semble remettre en question la reconduction d'un tel dispositif, considérant que d'autres financeurs devraient être autour de la table (DDASS, Conseil Général, comme c'est le cas dans d'autres départements avec la mise en place de Services d'Accompagnement à la Vie Professionnelle : SAVP)

B) La nécessaire prise en compte de la dimension médicale dans l'adaptation des prestations proposées

Avec le public qui nous est confié, il est essentiel de prendre en compte la dimension médicale dans le cadre d'une démarche d'orientation ou de validation de projet professionnel ou de formation. Nous n'avons pas de service médical en interne à Cap Emploi. Aussi, chaque fois que j'ai l'opportunité de travailler avec le PDIPHT à la construction d'une nouvelle prestation en réponse à un besoin identifié du public, je rappelle la nécessité d'y adjoindre une validation médicale.

A ce jour, un bilan ergonomique et / ou médical fait partie intégrante de la plupart des prestations spécifiques destinées au public Travailleurs Handicapés et financées par l'AGEFIPH : bilan d'évaluation et d'orientation, prestation de construction et de validation d'un projet professionnel ou de formation, prestation d'aide à la création d'entreprise ou à la reprise d'activité.

De plus, un bilan ergonomique et/ou médical peut être mobilisé en appui d'une prestation de droit commun. En finançant uniquement le volet évaluation de l'impact de la dimension médicale en complément d'une prestation de droit commun, l'AGEFIPH se place dans la droite ligne de la philosophie de la loi du 11 février 2005, à savoir favoriser au maximum l'inclusion de la personne dans les dispositifs de droit commun.

Enfin, il est à noter que la loi du 11 février 2005 a instauré la possibilité pour un organisme de formation de moduler les volumes horaires et les rythmes de formation, qu'il s'agisse des organismes spécifiques pour Travailleurs Handicapés (CRP ou ERP) ou des organismes de droit commun (AFPA, GRETA, autres).

C) La nécessaire implication de tous les partenaires dans la recherche de réponses toujours plus adaptées

Pour illustrer ce thème, je développerai une action que j'ai construite avec une Association de Sauvegarde de notre département : le Dispositif d'Appui aux Contrats en Alternance (DACA) s'adresse à des jeunes sortis sans qualification du circuit scolaire, issus pour la plupart de Section d'Enseignement Général et de Pédagogie Adaptée (SEGPA) ou d'Institut Médico Professionnel (IMPRO) ; ils ne relèvent pas du secteur de

travail protégé mais leur intégration sur le marché du travail par le biais d'un contrat d'apprentissage se heurte à plusieurs obstacles :

- la difficulté dans les apprentissages théoriques,
- le manque d'autonomie professionnelle et personnelle,
- la difficulté à gérer les relations interpersonnelles dans un cadre professionnel.

Ces freins conduisent souvent à une rupture prématurée du contrat d'apprentissage.

Il existe certes, au niveau régional, un Centre de Formation pour Apprentis Spécialisé. Il ne peut pas couvrir tous les besoins, du fait de l'éloignement géographique (hors département) et du nombre limité de filières professionnelles qu'il propose.

De plus, nous avons fait le pari de l'inclusion possible de jeunes handicapés dans les filières de Centres de Formation pour Apprentis (CFA), à condition qu'ils puissent bénéficier d'un appui complémentaire dans leurs apprentissages théoriques et d'un accompagnement renforcé dans l'entreprise : c'est la mission du dispositif DACA.

Pour qu'il puisse être opérationnel, il a fallu sortir de schémas traditionnels et assouplir certains fonctionnements : nous n'avons pu y parvenir que grâce à l'implication forte de tous les acteurs : Inspection Académique, DDTEFP, Centre d'Information et d'Orientation, CFA, secteur de l'enseignement spécialisé, branches professionnelles. C'est l'exemple d'un maillage complexe pour innover et réussir.

Conclusion de la première partie.

Je viens de décrire les pratiques professionnelles que nous avons progressivement mises en place au cours de douze années de fonctionnement : elles sont la résultante des choix et valeurs de l'association et de la façon dont l'équipe de professionnels se les est appropriés. Elles sont les bases d'un métier en cours d'élaboration.

« Chargé de mission d'insertion professionnelle » est un métier qui prend des formes d'expression différentes selon son contexte d'intervention. Pour exemple, je citerai Dominique RASSOUW⁹ qui relate la responsabilité et l'animation de la « mission handicap » qui lui a été confiée au sein d'EDF GDF. Il décrit la naissance d'un métier en tant que tel, qu'il nomme « manager d'insertion », « parce qu'on a affaire à un véritable management des hommes et des organisations ». Bien que l'angle de vue de son intervention ne soit pas tout à fait le même parce qu'il agit au sein même de l'entreprise, alors que nous agissons de l'extérieur, la finalité de nos actions est bien la même : « l'insertion est non seulement l'entrée en entreprise, mais aussi l'intégration de la

⁹ RASSOUW D., *Manager d'insertion*. SYROS, 1995.

personne dans le corps social et sa reconnaissance finalisée par la disparition du handicap au profit d'une image professionnelle reconnue par les collègues de travail ».

Pour un même objectif, le métier de chargé de mission d'insertion professionnelle d'un Cap Emploi tend vers une forme d'expression spécifique, dictée par l'histoire des pratiques du secteur, que je me propose maintenant de retracer.

2 Un métier en construction dans un contexte en évolution

Le mouvement d'harmonisation au sein du réseau nous engage aujourd'hui, par le biais de la mise en œuvre d'une Offre de Services unifiée, à porter un regard nouveau sur nos pratiques et à les faire évoluer. Il tend vers la constitution d'une identité professionnelle commune à tout le réseau. Avant de décrire comment j'ai engagé l'équipe dans ce processus de changement, il me paraît nécessaire d'analyser d'abord sur quelles bases et comment nos propres pratiques se sont construites : analyse des choix initiaux de l'association et de la méthodologie d'intervention qu'ils ont impulsée. Je décrirai ensuite les facteurs qui, aujourd'hui, nous incitent à aménager nos modes de fonctionnement.

2.1 D'une pratique pragmatique, empirique ...

Lorsque, en 1996, le Service Public de l'Emploi et l'AGEFIPH confiaient la mission à notre association, les termes de la convention se limitaient à l'objectif général de « faciliter l'insertion professionnelle et concourir au maintien en emploi des personnes handicapées ». Elle fixait des objectifs quantitatifs en termes de nombre de personnes à accompagner et de nombre de contrats de travail à réaliser.

Les modalités de mise en œuvre restaient à construire, une grande latitude étant laissée aux associations quant aux moyens développés pour atteindre les objectifs fixés.

Ces modalités allaient trouver leur fondement dans les grandes orientations de l'association et se construire grâce aux compétences des professionnels recrutés.

2.1.1 Les orientations de l'association Pyramide Est

A) Des administrateurs engagés

L'origine médico-sociale des administrateurs de Pyramide Est a induit des valeurs et une éthique associative : promouvoir l'autonomie et l'égalité des chances sur le marché du travail des personnes en situation de handicap, favoriser l'inclusion de la personne par un accompagnement la prenant en compte dans sa globalité et la rendant actrice de son parcours de retour ou d'accès à l'emploi.

Les statuts de l'Association ont été modifiés en 2006, afin, d'une part d'intégrer les nouvelles dispositions de la loi du 11 février 2005 et, d'autre part, de permettre à

l'Association de développer, le cas échéant, d'autres services que le Cap Emploi et le SAMETH (extrait relatif à l'objet et aux objectifs de l'Association présenté en Annexe 6).

B) Quels professionnels pour mener l'action confiée ?

Le premier président, directeur d'un CRP, avait, dans un premier temps, envisagé d'internaliser ce service d'accompagnement à l'emploi dans son établissement, afin d'en faire bénéficier en premier lieu les stagiaires en situation de reconversion professionnelle. Il a finalement fait le choix de le différencier et de l'externaliser.

Le choix du profil professionnel du premier directeur était décisif et allait infléchir la philosophie de l'action. Il a été recruté pour sa double compétence : de formation initiale éducateur spécialisé, il pouvait faire valoir une expérience d'accompagnement éducatif et socio-professionnel dans le cadre du service de suite d'un IMPRO, puis d'une expérience complémentaire de conseiller à l'emploi en ANPE et en mission locale d'insertion.

Le choix de la convention collective de référence Fehap 51 (à laquelle adhère un CRP) est également significatif du choix de l'association d'inscrire son action dans un registre médico-social.

Les chargés de mission sont engagés par Pyramide Est à l'indice correspondant au 2^{ème} échelon d'Educateur Spécialisé de la C.C.51

A titre de comparaison au niveau de la région Alsace Lorraine, deux structures Cap Emploi sont affiliées à la C.C. 66, une, portée par le MEDEF, a adopté la C.C. de la métallurgie, et une autre la convention des cabinets conseils.

C) Une ouverture à de nouveaux partenariats

J'ai déjà évoqué la situation particulière de notre association et le plus grand risque financier pris à n'avoir qu'un financeur pour toutes ses actions.

Devant l'évolution du contexte et le risque de mise en concurrence prochaine par le biais d'appel d'offre (à court terme pour le SAMETH, à moyen terme pour le Cap Emploi), les administrateurs ont eu le souci de donner de nouvelles orientations à l'association, en recherchant à développer d'autres partenariats. Ainsi, ils nous ont encouragés à répondre à un appel à projet européen, et à deux appels d'offres, l'un concernant les prestations financées par l'ANPE, l'autre concernant une nouvelle prestation financée par l'AGEFIPH, à destination des entreprises « Zero TH » (dont la seule contribution est financière). C'est finalement notre partenaire Handi Compétences qui a été retenu sur cette action.

Le Conseil d'Administration et le premier directeur ont impulsé une philosophie d'action qui s'est traduite par de premiers choix méthodologiques.

2.1.2 Les choix méthodologiques

A) Le référent unique et multifonctions

Chaque chargé de mission est référent unique des personnes, des entreprises et des partenaires opérationnels (notamment l'ANPE) d'un même secteur géographique. Une répartition équitable des secteurs entre les chargés de mission prend en compte le nombre des DETH identifiés, les spécificités du territoire (ruralité, concentration urbaine, ressources entreprises).

Cette organisation garantit lisibilité et stabilité dans les relations du professionnel avec ses trois interlocuteurs, ainsi qu'une continuité et une cohérence des parcours d'accompagnement.

L'association a toujours veillé à ce que la relation aux personnes accompagnées puisse se dérouler dans des conditions respectant sa déontologie et favorisant l'autonomie de la personne.

- Si le service de proximité est privilégié par la diversification des lieux d'accueil, les personnes sont toujours reçues dans un lieu institutionnel (jamais à domicile) ; la mobilité géographique est ainsi encouragée.
- Les entretiens se déroulent dans un bureau fermé respectant la confidentialité et favorisant, par là, l'instauration d'une relation durable, basée sur la confiance.

Seules une bonne connaissance des personnes, de leur projet et de leur problématique santé, et, parallèlement, une bonne connaissance des entreprises du secteur géographique permettent d'optimiser leur rapprochement. Ce choix du référent unique et multifonctions me paraît pertinent encore aujourd'hui, non seulement pour son efficacité, mais également pour la valorisation professionnelle qu'il procure aux chargés de mission.

B) Deux outils : l'entretien et l'activation du réseau

Le préalable est l'instauration d'un climat de confiance par l'écoute et l'empathie du professionnel. Les entretiens menés sont de type semi-directif. Ils prennent inévitablement une dimension exploratoire, mais ne doivent pas prendre une dimension psychothérapique pour autant.

Alexandra Hevin¹⁰ donne de l'accompagnement la définition suivante : « une présence physique, psychologique et professionnelle dans une phase d'adaptation, de réadaptation ou d'intégration sociale dans le but d'assurer le bon déroulement de cette phase ».

¹⁰ HEVIN A., *Le métier de chargé de mission d'insertion dans un Cap Emploi*. Mémoire de DESS de Psychologie du travail et des nouvelles technologies. Université de METZ, 2002.

Toute la difficulté pour le chargé de mission réside dans la capacité à prendre la bonne distance dans cette relation, le but étant d'appréhender la personne dans sa globalité, de l'amener à se mobiliser, et, ainsi, d'évaluer son autonomie, sa capacité à poser des actes. On peut dire que ce mode d'accompagnement est non directif sur le fond et directif sur la forme.

A côté de l'entretien, l'activation de notre réseau de partenaires est notre deuxième outil. C'est pourquoi je veille à la mise à jour régulière des informations sur les prestations mobilisables, ainsi qu'à entretenir et élargir les partenariats.

Le chargé de mission est un « ensemblier », garant de la cohérence des actions proposées et menées avec la personne. Il doit aussi être capable de bien évaluer quand il est judicieux de passer le relais et surtout être capable de le faire, ce qui ne va pas forcément de soi.

C) Une expertise spécifique : l'approche des différents handicaps

Notre positionnement dans le champ du handicap nous confère le rôle de « généraliste du handicap ». La mobilisation de nos partenaires « spécialistes » de tel ou tel handicap vient compléter si besoin notre intervention.

Pour autant, il nous a toujours paru nécessaire de former les chargés de mission à l'approche de tous les handicaps : handicap moteur, maladie entraînant une grande fatigabilité (SIDA, hépatite, cancer, fibromyalgie), épilepsie, handicap visuel, auditif, maladie psychique, déficience intellectuelle.

En effet, une appréhension plus fine des problématiques spécifiques permet d'offrir un meilleur service, car le conseiller est plus à même de repérer des indices, dans le discours de la personne, sur ce qui constitue la situation de handicap, ces indices pouvant être verbaux ou non verbaux.

Ces formations, délivrées par nos partenaires d'associations dédiées, ont aussi eu l'effet de modifier des représentations sur certaines pathologies, représentations parfois éloignées de toute considération objective.

Les choix méthodologiques retenus impliquent d'engager des collaborateurs compétents dans les différents champs de la relation d'aide à la personne et de la relation commerciale à l'entreprise, capables de prendre en compte les partenaires et de collaborer (en interne et en externe).

2.1.3 Les profils des professionnels recrutés et leur évolution

Le directeur m'a toujours associée aux processus de recrutement. J'ai pu ainsi suivre l'évolution des critères pris en compte.

A) Les critères de recrutement des professionnels

a) *Les chargés de mission d'insertion*

Les professionnels recrutés depuis la création de l'organisme proviennent :

- de l'entreprise : responsable d'entreprise, cadre intermédiaire, Responsable Ressources Humaines,
- du secteur de l'intervention sociale, de la formation d'adultes,
- de formation initiale psychologue du travail.

L'annexe 7, qui présente les profils d'origine des chargés de mission de Pyramide Est en poste à ce jour, illustre la diversité de leurs formations initiales et continues et de leurs expériences professionnelles antérieures.

Même si des formations se sont mises en place, comme le Diplôme Universitaire des Professionnels de l'Insertion des Travailleurs Handicapés (DUPITH), l'exercice de cette fonction ne requiert pas, à ce jour, de formation identifiée et sanctionnée par une qualification.

Comme l'analyse J.N. Chopart¹¹, on assiste dans notre champ professionnel, à une prévalence de la logique de compétences : « outre que les secteurs observés s'organisent, en ce qui concerne les emplois et les qualifications, de façon empirique et balbutiante, des logiques qui animent le monde de l'entreprise pénètrent le champ de l'action sociale et ces nouveaux champs particulièrement : la référence aux compétences plutôt qu'aux diplômes professionnels... Les nouveaux métiers de l'insertion et de la ville bouleversent le paysage du travail social au point de remettre en cause les professions dites « canoniques » (éducateurs, assistantes sociales, animateurs)... »

En référence à la fiche de poste (Annexe 8), le choix de mes collaborateurs repose sur le repérage, chez les candidats, des critères suivants :

- compétences personnelles : empathie, capacité d'écoute, capacité à prendre du recul dans la relation d'aide, développées, le cas échéant, dans le cadre d'une activité bénévole,

¹¹ CHOPART J.-N., *Les mutations du travail social*, Paris : Dunod, 2000, chapitre 4, P.149

- intérêt pour la relation directe avec l'entreprise et capacité à appréhender la « culture entreprise », la connaissance du réseau d'entreprises du bassin d'emploi est un plus,
- capacité à travailler en équipe et à savoir faire preuve d'autonomie,
- l'approche de la problématique handicap, voire la connaissance de ce champ n'est pas requise, par contre, je m'attache à vérifier les valeurs personnelles de respect, de non discrimination,
- le fait d'avoir une personne handicapée dans son entourage ou d'être soi-même en situation de handicap est un élément à analyser finement : il peut s'avérer être un atout, ou, au contraire, un frein au bon exercice de la mission.

b) Le personnel administratif et d'accueil

Nous avons toujours privilégié l'accueil sur ces postes de personnes elles-mêmes en situation de handicap, le poste offrant des possibilités d'adaptation pour des handicaps de type physique ou déficience visuelle.

Il requiert une double compétence.

- Les compétences attendues dans le domaine administratif :
 - la maîtrise des outils bureautiques classiques,
 - l'apprentissage de la maîtrise de notre outil de gestion informatisé des dossiers (des personnes et des entreprises) se fait au moment de la prise de poste.
- La compétence relationnelle est essentielle à deux niveaux :
 - pour assurer le rôle d'accueil physique et téléphonique des personnes et des entreprises. En effet, la fonction de premier accueil place ces professionnels en première ligne face aux demandes, parfois chargées d'angoisse, d'impatience, voire d'agressivité des personnes qui appellent ou qui se présentent. Elle requiert de leur part une capacité de prise de distance, que je travaille à conforter avec eux au fur et à mesure des situations qui se présentent,
 - l'équipe : le pôle accueil/administratif a un rôle essentiel dans la communication au sein de l'équipe : plaque tournante et relais des informations.

Pour les uns comme pour les autres, la formation se fait en interne.

L'accès à une bonne connaissance du réseau fait partie des premiers apprentissages.

B) Le processus de professionnalisation

a) La prise de poste

La formation consiste en un accompagnement en binôme assuré par plusieurs professionnels du collectif de travail : elle vise à expliciter la technique d'entretien et à apporter un maximum d'informations relatives au réseau et aux dispositifs partenariaux.

b) *Le développement des compétences s'appuie ensuite sur*

- l'effet structure : les réunions internes hebdomadaires participent à la diffusion d'une culture générale et à construire et conforter la « culture professionnelle ». Le fait que les professionnels proviennent de secteurs d'activité divers apporte un enrichissement mutuel. La mise en commun des connaissances, le partage des savoirs, l'interactivité sont permanents au sein de l'équipe. Pour expliciter ce processus, E. Lacroix ¹² fait référence à la notion d'« entreprise apprenante : organisation de travail qui ne se contente pas de consommer des compétences mais qui se fixe comme objectif et se donne les moyens d'en produire...la pratique, l'action et les interactions engendrent les savoirs, ...»,
- l'effet réseau : les partenaires jouent un rôle important dans notre formation continue, tant au cours des réunions d'échanges sur dossiers qu'au cours de colloques et forums,
- l'effet « initiative personnelle » : les professionnels consacrent un temps certain à l'acquisition et l'actualisation de connaissances via la presse écrite ou Internet.

Une étude réalisée en 2006 à la demande de l'AGEFIPH¹³ met en évidence que des structures Cap Emploi d'autres régions fonctionnent sur les mêmes modalités. Certaines déplorent de ne plus pouvoir, faute de temps, instaurer le système de binôme permettant l'apprentissage pour les nouveaux salariés de la « culture maison ».

L'approche interactionniste de la sociologie des professions¹⁴ apporte un éclairage sur le processus en jeu : « Les groupes professionnels sont des processus d'interactions qui conduisent les membres d'une même activité de travail à s'auto-organiser...La dynamique d'un groupe professionnel dépend des trajectoires biographiques de ses membres, elles-mêmes influencées par les interactions existant entre eux et avec l'environnement ».

Autant l'on peut dire qu'il existe effectivement une communauté de savoirs, autant je constate que chacun a développé une attitude et une méthodologie très personnelle dans la relation d'aide, postures professionnelles sur lesquelles une attention particulière devra être portée quand j'aborderai le travail d'harmonisation des pratiques.

¹² LACROIX E., *Faciliter l'insertion des travailleurs handicapés : d'une démarche pragmatique à la professionnalisation d'une fonction*. Mémoire CAFDES, ENSP 2003.

¹³ Collège Coopératif en Bretagne - Collège coopératif Rhône-Alpes. *Analyse des entretiens réalisés auprès des professionnels Cap Emploi*. Décembre 2005 - Janvier 2006.

¹⁴ DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin (Sociologie U), 1998.

C) Les postures professionnelles

Nos pratiques ne résultent pas d'apprentissages théoriques sanctionnés par une qualification reconnue. Pour autant, elles mettent en œuvre des compétences pratiques progressivement élaborées au sein d'un collectif de travail.

Pour revenir à la théorie interactionniste des professions¹⁵ :

« L'activité professionnelle doit être étudiée comme un processus biographique et même identitaire...les activités de travail doivent être analysées comme des processus subjectivement signifiants et comme des relations dynamiques avec les autres... ».

Je pense que cela prend une dimension tout à fait particulière dans ces nouveaux métiers de la relation d'aide qui ne requièrent pas pour l'instant de formation ni de qualification spécifique.

En effet, j'ai pu observer plusieurs « types » d'attitude professionnelle.

a) *Le surinvestissement de la mission d'accompagnement*

Il peut prendre des dimensions différentes :

- difficulté, voire culpabilité à « confier » la personne à un partenaire qui, pourtant, est identifié comme plus apte à répondre à son besoin,
- difficulté à favoriser l'autonomisation de la personne : faire les choses à sa place.

Dans son ouvrage¹⁶ consacré à la construction et la manifestation de la compétence professionnelle, Jean Yves TREPOS évoque la spécificité des métiers du social et de l'« espace moral de l'engagement professionnel » : les pratiques du travail social se déclinent selon trois tendances, qui correspondent aux trois étapes de la constitution du champ : l'assistance, la militance et le professionnalisme.

Pour moi, le surinvestissement de la mission d'accompagnement serait à mettre en relation avec l'assistance et la militance.

Je fais en outre le constat qu'il est le plus souvent le fait d'intervenants ayant fait ce choix professionnel en deuxième partie de vie professionnelle.

b) *L'inégalité devant le traitement des « situations difficiles »*

Les chargés de mission ne sont pas tous également outillés face à des personnes en grande difficulté, notamment celles qui reproduisent un comportement d'échec dans toutes leurs tentatives et qui mettent en échec les professionnels eux-mêmes.

¹⁵ DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin (Sociologie U), 1998.

¹⁶ TREPOS J-Y, *Sociologie de la compétence professionnelle*. NANCY : PUF (Espace social), 1992

Les professionnels ayant une formation initiale dans le domaine de la relation d'aide sont certainement les mieux préparés.

Face à ces situations, j'observe deux attitudes :

- soit le chargé de mission s'en remet à la direction, considérant que seule une réponse institutionnelle peut être apportée,
- soit il tente de la gérer seul et s'enferme avec la personne dans un processus d'accompagnement inefficace et insatisfaisant.

Ces situations génèrent de toute façon un sentiment d'incompétence.

c) *La « psychologisation » de l'action d'accompagnement*

Qu'elle soit le fait d'un professionnel formé aux techniques psychothérapeutiques ou non, le fait de « psychologiser » la relation peut produire l'effet inverse de celui recherché : l'instauration d'une dépendance au référent, qui peut venir interférer avec d'autres prises en charge extérieures (suivi psychothérapeutique par exemple).

Je développerai en troisième partie comment ces champs de compétences seront revisités pour donner aux chargés de mission des outils pour mieux les mettre en œuvre.

Les attitudes professionnelles déployées font penser que les chargés de mission ont intériorisé un rôle d'intervenant social. De plus, ce rôle intériorisé correspond à la représentation de bon nombre de nos interlocuteurs. Les réactions de crainte de « concurrence », de certains services de suite d'établissements d'enseignement ou de travail protégé au moment de notre création, témoignent bien que cette représentation était alors déjà prégnante.

Mais ceci vient se heurter à l'exigence de résultats qui s'impose à chaque professionnel : la moyenne de 200 personnes à accompagner et les objectifs de placements en formation et en emploi sont incompatibles avec ce mode d'accompagnement. Ceci provoque une situation de « double-contrainte »¹⁷, génératrice de frustration et de souffrance.

Comment alors trouver la juste mesure ?

Je reprendrai les propos de D. RASSOUW¹⁸ : « Pour un acteur de l'insertion, réussir une insertion ne se fait pas seulement en jouant le rôle de tuteur, ce n'est pas seulement être psychothérapeute, ni seulement être psychosociologue, ce n'est pas non plus être

¹⁷ Situation générée par la concomitance entre l'obligation et l'impossibilité de choisir entre deux commandes contradictoires.

¹⁸ RASSOUW D. *Manager d'insertion*. SYROS, 1995. P. 24 et 25.

seulement orienteur, ce n'est pas être seulement formateur. C'est une fonction qui exige à elle seule la maîtrise d'un parcours autour de ces activités, la maîtrise d'un système d'acteurs, la maîtrise d'un processus ».

J'expliciterai en troisième partie les actions que je mettrai en place pour accompagner les professionnels à trouver ce juste positionnement.

Avant cela, je me propose d'analyser les facteurs externes qui seront à prendre en considération dans la réorganisation de notre service : d'une part, l'évolution de la demande d'emploi et du dispositif qui la gère, d'autre part le recadrage des actions de l'AGEFIPH et son engagement dans un processus d'harmonisation et d'évaluation des actions qu'elle finance.

2.2 ... à la nécessaire adaptation aux nouveaux besoins...

Pour étayer mes propos tout au long de ce chapitre 2.2, je me référerai aux données comparées 2000/2005 de l'ORSAS/AGEFIPH ¹⁹ (sauf autres références précisées).

2.2.1 L'évolution des publics accueillis

En 12 ans, nous avons pu constater une nette évolution des publics que nous accompagnons, ainsi que des dispositifs de prise en charge :

A) Augmentation du nombre de « bénéficiaires de l'obligation d'emploi »

Titre de bénéficiaire	Nombre de titres en cours de validité au 31/12/2005	Evolution entre 2000 et 2005 si connue
Reconnaissance Travailleur Handicapé (personnes en emploi ou Demandeur d'Emploi)	22546	+34,5%
Pension d'invalidité de 1 ^{ère} catégorie de la Sécurité Sociale	1628	
Rente Accident du Travail ou Maladie Professionnelle avec taux d'I.P.P. >10%	9854	
Allocation aux Adultes Handicapés	12072	+ 20,7%
Carte d'Invalidité	5276	

¹⁹ Rapport 2006 Lorraine *Emploi et insertion professionnelle des personnes handicapées en Lorraine*, AGEFIPH Lorraine Alsace, ORSAS Lorraine, septembre 2007

- Les personnes titulaires de l'AAH et de la Carte d'Invalidité (lignes grisées) se sont vu attribuer le titre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi par la loi du 11 février 2005.
- On constate une augmentation de l'attribution de l'AAH pour des critères sociaux, 70% sont versées à des personnes isolées ; l'AAH semble constituer de plus en plus une alternative au RMI.

Les types et nombres de décisions d'orientation prises en 2005 par la MDPH de la Moselle :

Orientations vers le marché du travail		Orientation vers le Milieu de Travail Protégé
Recherche directe d'emploi avec Cap Emploi	Reconversion professionnelle	
1620	915	1415

B) Augmentation des freins connexes au handicap et des orientations « par défaut » à Cap Emploi

a) *Les freins connexes au handicap en augmentation*

On observe une évolution des caractéristiques du public accueilli sur la période 2000/2005 :

Caractéristiques observées	% Hommes / Femmes	% de 50 ans et plus	% niveau formation > CAP et BEP	% personnes n'ayant jamais travaillé	% du handicap moteur, majoritaire
En 2000	62 / 38	18	13	10	49
En 2005	58 / 42	26	15	28	59

On peut noter une augmentation de la proportion des femmes, de celle des personnes de plus de 50 ans et de celles n'ayant jamais travaillé. Le niveau de formation initiale reste faible et représente un des freins majeurs à l'insertion professionnelle des personnes accompagnées. Quant au type de handicap, la proportion de handicap de type « moteur » est en forte augmentation. A noter que le terme de « handicap moteur » a une très large acception, il fait référence à toutes les affections ayant une incidence motrice et, notamment, les troubles musculo-squelettiques, engendrés pour bon nombre d'entre eux par les conditions de travail.

Les chiffres du rapport d'activité 2007 (Annexes 9 et 5-1) de Cap Emploi confirment ces tendances.

b) Les orientations « par défaut » à Cap Emploi

Nous avons été longtemps le seul opérateur identifié vers lequel convergeaient les demandes : en l'absence ou dans l'attente de réponses plus adaptées certaines orientations se font « par défaut » vers notre service ou vers l'ANPE :

- personnes dont la problématique sociale est plus prégnante que celle du handicap lui-même, mais adressées à Cap Emploi sur le « critère handicap », alors que l'objectif emploi est encore très éloigné, voire improbable,
- demandeurs d'emploi dont la situation de santé n'est pas stabilisée ou inaptes, mais ouvrant encore droit à une indemnisation de l'Assedic (dont personnes proches de la retraite),
- personnes ayant une AAH « dérogatoire », pour inaptitude temporaire,
- personnes souffrant de troubles psychiques non stabilisés et/ou non reconnus,
- personnes orientées en ESAT et sur listes d'attente.

Les chargés de mission ont le sentiment de ne rien pouvoir apporter à ces personnes si ce n'est un lieu d'écoute de leur souffrance physique et morale.

L'attitude de surinvestissement des professionnels dans l'accompagnement des personnes, que j'évoquais au point précédent, doit aussi être mise en regard de ce manque de réponses adaptées dans le paysage du PDIPHT.

C) Investissement du champ de l'accompagnement médico-social par les MDPH

La mise en place des MDPH devrait apporter des réponses aux besoins non satisfaits dans le champ de l'accompagnement social des personnes. C'est en effet leur vocation que d'aider la personne en situation de handicap à élaborer et mettre en œuvre son « Projet de vie ». Elles s'appuient pour cela sur des dispositifs comme les Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et de nouveaux dispositifs comme les Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) et les Groupements d'Entraide Mutuelle (GEM).

Les MDPH auront aussi à prendre en considération la situation paradoxale de ces personnes qui, bien que la notification délivrée par la MDPH leur stipule « la commission vous a reconnu inapte au travail en Milieu Ordinaire de Travail », utilisent leur droit de s'inscrire à l'ANPE, comme tout citoyen.

L'apparition de ces nouveaux acteurs dans notre champ devrait nous permettre de nous recentrer sur notre objet, à savoir l'accompagnement à l'emploi sur le marché du travail

des personnes qui peuvent l'envisager. Les nouvelles directives de l'AGEFIPH, que je détaillerai plus loin, nous incitent fermement à aller dans ce sens.

Pour autant, dans le cadre du PDIPTH, je continuerai de travailler à envisager des passerelles avec le milieu de travail protégé.

2.2.2 L'évolution du marché de l'emploi

A) L'offre d'emploi : en faible progression et en décalage avec la demande

a) *L'« indice de dynamisme » des entreprises*

Cet indice correspond au rapport entre le nombre de créations et le nombre de disparitions d'entreprises ; en Lorraine, il était de 1,39 en 2005, inférieur à la moyenne nationale de 1,53.

b) *Faible progression de l'offre d'emploi*

Seules les offres d'emploi enregistrées par l'ANPE sont répertoriées.

Quand on sait qu'elles ne représentent que 30% des offres réelles et que, de plus, cette part des offres enregistrées peut varier fortement d'un secteur d'activité à un autre, on admettra que les chiffres²⁰ sont à manier avec précaution ; les éléments les plus significatifs à retenir pour l'évolution 2000/2005 sont :

- la hausse est de 1%, tous secteurs d'activité confondus,
- on assiste à une forte augmentation des offres visant des employés qualifiés : +10%, par contre une forte baisse des offres de manœuvres ou Ouvriers Spécialisés : - 19%.

c) *L'augmentation du nombre d'offres d'emploi non pourvues : quelle réalité ?*

Dans un article du 7 janvier 2008 sur son site internet JOBETIC²¹, Jean Christophe BUCHOT compare, selon les sources, les chiffres annoncés d'offres d'emploi non pourvues : 230 000 selon l'ANPE, 300 000 pour l'Association nationale des DRH (ANDRH), 500 000 pour le gouvernement. Quelle réalité donner à des chiffres présentant une telle disparité ?

²⁰ Source : ANPE, ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement – Marché du travail DEE et DES année 2005.

²¹ BUCHOT J.C., *Mais combien d'emplois non pourvus en France ?* Site <http://www.jobetic.net>. 07/01/08

B) La précarisation de l'emploi

L'un des changements essentiels du marché de l'emploi se trouve dans le développement continu de la précarité, qu'elle concerne la durée des contrats (CDD, interim, stages), ou la qualité des insertions, à travers des emplois sous-qualifiés par rapport aux compétences des personnes.

Le schéma en annexe 10, extrait du rapport d'activité 2007 de Cap Emploi Moselle et présentant l'évolution entre 1999 et 2007 de la proportion CDD/CDI observée sur les contrats réalisés, illustre bien ce phénomène.

C) Les effets de l'obligation d'emploi peu concluants

Les données concernant la Déclaration d'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH) sont recueillies par les services statistiques des DRTEFP : pour les 2800 établissements Lorrains de 20 salariés ou plus, concernés par cette obligation d'emploi, le taux d'emploi moyen atteint un niveau de 4,7% en Moselle (pour 5,4 en Lorraine) ; ce taux concerne l'ensemble des modalités de contribution à la DOETH. Si l'on n'observe que la modalité « emploi direct », le taux chute à 3,4% pour la Moselle et à 3,8% pour la Lorraine.

On note toutefois que ce taux est en progression constante, si l'on fait abstraction de la fermeture en 2004 de l'entreprise des « Houillères du Bassin Lorrain », qui comptabilisait à elle seule 1306 T.H. en 2003.

Enfin, il est important de souligner que ce sont toujours les entreprises de moins de 20 salariés, non soumises à la DOETH qui embauchent le plus (Voir le schéma en annexe 5-2).

Conclusion :

La résultante de ces trois phénomènes est un plus faible taux de retour à l'emploi pour les DETH (12,8%) que pour les publics non prioritaires (18,7%) en 2005.

Le SPE a observé en 2005 le nombre de DETH « sortis de la liste des demandeurs d'emploi » et les motifs de ces sorties :

Motif de la sortie	Travail	Stage	Absence ou radiation	Autres cas
% de DETH	22 %	12,1 %	34 %	31,9 %

2.2.3 L'évolution du Service Public de l'Emploi

A) L'évolution du métier de « conseiller à l'emploi » en ANPE

Le métier de conseiller à l'emploi en Agence Locale pour l'Emploi (ALE) a, depuis quelques années, opéré une mutation vers un traitement de masse et administratif des situations des demandeurs d'emploi. Fabienne Brutus²², à travers son témoignage, rend bien compte de la souffrance des conseillers à l'emploi qui se font une autre idée de leur métier. L'alourdissement des procédures et du temps consacré au traitement administratif des dossiers se fait au détriment de l'accompagnement des personnes.

L'idée de référent unique qui semblait en apparence intéressante parce qu'elle personnalise la relation, et, par ailleurs, responsabilise le conseiller dans son rôle, est battue en brèche par le manque de temps à accorder aux DE, voire le rôle de contrôle qui s'y rattache. Ceci explique le systématisme avec lequel certains conseillers à l'emploi nous adressent des personnes, sans considérer que la personne est Demandeur d'Emploi avant d'être « Travailleur Handicapé ».

Enfin, on peut craindre que la fusion de l'UNEDIC et de l'ANPE ne fasse qu'accentuer ce phénomène, car elle se soldera par la fusion de deux métiers à l'origine bien différenciés : agent ASSEDIC et Conseiller à l'emploi.

B) Renforcement de la politique d'alliance

Notre rapprochement avec le SPE par le biais de notre convention de co-traitance nous implique inévitablement dans le processus de « contrôle » des demandeurs d'emploi par l'ASSEDIC / ANPE.

Si ces modalités de contrôle s'imposent aux personnes que nous accompagnons, comme à tout demandeur d'emploi, il n'en reste pas moins que nous avons à faire valoir la spécificité de leur situation au regard du handicap.

A l'heure où se précise la définition de l'offre d'emploi que les chômeurs ne pourront plus refuser en termes de « convenable », puis « valable » et maintenant « raisonnable », on peut penser que notre rôle de médiation va s'en trouver renforcé, si toutefois nous savons le légitimer. C'est un point qui fera l'objet d'un développement dans ma troisième partie.

C) Déontologie et circulation des informations à caractère confidentiel

Même si la « Charte du Service Public » est en vigueur et les principes déontologiques rappelés dans les conventions et au cours de la formation des conseillers à l'emploi des ANPE, des questions se posent quant à la circulation de certaines informations d'une institution à l'autre.

²² BRUTUS F., *Chômage, des secrets bien gardés*. PARIS : J.C.Gawsewitch éditeur, 2006.

Le référent insertion professionnelle de la MDPH étant un agent détaché de l'ANPE, à ce titre, il renseignait la base de données de l'ANPE sur la base des décisions de la CDAPH. J'ai eu, à plusieurs reprises, l'occasion d'alerter, par le biais du PDIPTH, les représentants des différentes institutions sur ce manque de maîtrise des circuits de l'information. J'ai obtenu la garantie que ces éléments seront pris en compte dans la convention entre l'ANPE et la MDPH, de façon à respecter le droit des personnes à ce que leur statut de Travailleur Handicapé ne soit divulgué qu'avec leur accord, ou, tout du moins, à ce qu'elles soient informées en amont de toute démarche du circuit que suivra l'information les concernant.

Les mêmes questions déontologiques se posent quant à la convergence des données de Cap Emploi vers le DUDE : le dossier est à l'étude à la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).

2.3 ... et à la nécessaire harmonisation des pratiques au sein du réseau Cap emploi

Le mouvement d'harmonisation des pratiques au sein du réseau Cap Emploi est en marche depuis sa constitution en 2000. Répondant à une demande externe de plus d'équité et de plus grande lisibilité de nos actions, il contribuera également à une répartition plus rationnelle des moyens alloués à la mission et à un recentrage des Cap Emploi sur ce qui, pour l'AGEFIPH, doit être leur cœur de métier : l'activité de placement.

2.3.1 Les principes ayant présidé à cette harmonisation

- A) L'égalité des droits et des chances pour la personne de compenser les conséquences de son handicap par rapport à la situation emploi.

Objectif premier de la loi du 11 février 2005, il nous invite à offrir un même traitement sur tout le territoire aux DETH. Les mêmes offre et qualité de services doivent être offertes par des professionnels dont les compétences sont avérées et validées.

Des critères qualité sont définis, garants de l'efficacité des actions. Ils sont relatifs :

- aux délais de réactivité et de traitement des demandes,
- à la formalisation des engagements pris de part et d'autre,
- à la traçabilité et à la transmission des informations.

La lisibilité de l'action des Cap Emploi doit être assurée à tous ses bénéficiaires et ses partenaires. Outil des politiques publiques, il doit trouver sa légitimation et sa place dans le paysage de l'insertion socio-professionnelle.

B) Rationalisation des moyens alloués pour la mission

Dans le secteur médico-social en général, la rationalisation des moyens publics dédiés aux actions est un des objectifs de l'évaluation qui leur est appliquée.

Jean-Pierre Hardy décrit²³ la tendance actuelle du secteur à définir des « Groupes d'Activités Majeures » (GAM) qui seraient transverses au secteur professionnel (gérer, restaurer, héberger, accompagner...) et sur la base desquels un coût moyen par GAM pourrait être défini.

En introduisant une logique de service, notre financeur est dans la même mouvance. Il introduit la notion de durée limitée de prise en charge : un service est offert en réponse à un besoin identifié. En fonction des objectifs de ce service, une durée en est définie a priori, éventuellement révisable. Le service est clos quand le besoin est couvert.

Le but est d'éviter le phénomène de « sédimentation » des dossiers non actifs, et d'avoir une évaluation plus précise du nombre de dossiers en cours de suivi.

De plus, le service SP3 « Evaluation diagnostic approfondi en vue d'une insertion en milieu ordinaire de travail », pierre angulaire de notre Offre de Services, est voué à être un outil de mesure de l'« employabilité » de la personne. L'objectif clairement affiché de l'AGEFIPH est, à terme, de ne plus financer de service au profit de personnes dont l'objectif n'est pas l'emploi, personnes qui relèvent plus d'une prise en charge médico-sociale.

L'élargissement du champ d'action de l'Agefiph s'accompagne du renforcement, voire du durcissement du principe de co-financement : ne pas se substituer au droit commun et ne financer que la part des actions, prestations et mesures relative à la stricte compensation du handicap :

- financement d'aides techniques et humaines en complément de la Prestation de Compensation du Handicap (PCH) de la MDPH,
- financement de prestations médicales ou d'ergonomie en appui à des bilans d'orientation et/ou d'évaluation, et à des actions de formation du droit commun,
- financement des aides techniques et humaines de l'adaptation au poste de travail, de la formation continue d'un salarié en entreprise.

²³ HARDY J.P., Etablissements et services : le nouveau contexte budgétaire, comptable et financier, in *L'année de l'action sociale 2007*. PARIS : Dunod 2007

C) Harmonisation entre les structures Cap Emploi des moyens alloués

Les critères de péréquation des enveloppes régionales de l'AGEFIPH ont été redéfinis : sont prises en compte la « Demande d'Emploi Fin de Mois Travailleurs Handicapés » (DEFMTH), chiffres fournis par le SPE, ainsi que certaines caractéristiques du territoire.

Avant l'harmonisation, des écarts importants pouvaient être constatés entre les niveaux de financement des Cap Emploi, c'est pourquoi un « plan de réduction des écarts » a été programmé sur la période 2006-2008. Pour ce faire, a été évalué, au niveau national, un rapport moyen théorique : Nombre de placements / 1ETP Cap Emploi. Chaque structure a alors pu être qualifiée de « sous-dotée » ou de « sur-dotée » par rapport à cette valeur moyenne. Le plan de réduction des écarts a consisté à ajuster le montant de la subvention annuelle de fonctionnement, en lui affectant, selon les cas, une augmentation ou une diminution, lissée sur 3 ans de façon à ne pas mettre les structures en difficulté. Cette opération a été favorable à Cap Emploi Moselle, considérée comme jusqu'ici « sous-dotée ». Nous pouvions compter sur une augmentation de 8% par an sur 3 ans. Celle-ci allait me permettre d'envisager de renforcer l'équipe par des moyens humains supplémentaires et de couvrir l'accroissement des charges locatives lié à l'emménagement dans des locaux plus spacieux.

On peut faire l'hypothèse que l'objectif, à terme, serait de définir un coût moyen par service et de financer les structures Cap Emploi sur cette base. Les associations dédiées à des handicaps spécifiques sont déjà financées à la prestation par l'AGEFIPH.

Nous rejoignons là une interrogation qui traverse le secteur médico-social depuis la promulgation de la loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002 : dans un article paru en juin 2005 à ce sujet²⁴ les auteurs interrogent ainsi le mouvement actuel de « marchandisation des actions sociales et médico-sociales » sur la base de l'ouvrage de Joël Defontaine. Deux points de vue s'affrontent.

- Pour ses partisans, « la logique de la prestation de service instaure des actions, des relations plus vraies, plus traçables, plus cohérentes, plus performantes entre le prestataire et le client...elle nous oblige à passer de l'assistanciel compassionnel au transactionnel contractuel...elle tente de renverser le diktat qu'exerçaient les institutions sur les personnes ».
- Pour ses détracteurs, « elle instaure l'illusion de corriger la dissymétrie structurelle et qu'une coproduction du projet est possible,... un tel déni constitue une situation de non-assistance à personne en danger... elle instaure un renforcement sans

²⁴ DEFONTAINE J., JAEGER M., LEDOUX H., « Logique de marché et/ou de promotion de la citoyenneté ? », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 10 Juin 2005.

égal des exigences et des contrôles, fort éloigné des réalités cliniques et de la souffrance des usagers ».

En tout état de cause, cette notion de prestation de service introduit, pour les professionnels des Cap Emploi, un changement de philosophie d'intervention dans la conception même de l'action d'accompagnement.

Les principes qui ont présidé à la formalisation de l'offre étant rappelés, je vais maintenant décrire comment l'AGEFIPH, en animateur du réseau, nous a accompagnés dans cette démarche, nous a donné les outils pour la mettre en œuvre et a procédé à une première évaluation de notre degré d'appropriation des critères qualité.

2.3.2 Les moyens mis en œuvre par l'AGEFIPH pour accompagner le réseau Cap Emploi

A) L'appropriation de l'Offre de Services unifiée Cap Emploi

Notre convention Cap Emploi 2007/2008 fixait de nouveaux objectifs : les niveaux de mise en œuvre de l'offre de services et de réalisation de ses critères qualité seraient observés au cours d'un audit d'évaluation à réaliser au plus tard fin 2007. Le conventionnement ultérieur pourrait être remis en cause par ses résultats.

Nous avons vu que quelques professionnels du réseau avaient été associés à la démarche de construction du référentiel métier. Il me restait à en généraliser l'appropriation à toute l'équipe.

Cette démarche nécessitait, à mon sens, une formation à destination des équipes. J'ai fait une demande expresse à l'AGEFIPH de nous accompagner dans ce sens. Devant le manque de réponse de notre financeur, nous nous sommes organisés en Région pour mutualiser les services d'un formateur : un professionnel du réseau ayant été à l'origine de la construction et de la mise en conformité avec la nouvelle logique de services de l'outil de gestion informatisée que nous avons acquis. Toutes les équipes de la région ont ainsi pu être formées à la logique de la nouvelle méthodologie et à sa philosophie. Un outil classeur contenant l'exhaustivité des éléments nécessaires a été remis à chacun.

L'implication de l'AGEFIPH s'est traduite par la création d'outils fonctionnels : un livret d'accueil à destination des personnes, deux plaquettes d'information destinées l'une aux entreprises et l'autre aux partenaires des Cap Emploi.

B) L'aide à l'acquisition d'un outil informatique unique de saisie des données

A côté des outils communs d'information et de communication, il s'avérait nécessaire d'adopter un outil commun d'enregistrement et de gestion informatisée des données concernant l'activité du Cap Emploi, ceci afin de :

a) Fiabiliser l'analyse comparée de l'activité des structures

L'activité d'un Cap Emploi a toujours fait l'objet d'évaluations trimestrielles. Le tronçon commun d'activité n'ayant pas encore été défini, chaque structure avait ses propres clés de lecture des critères d'évaluation de l'activité. Ainsi, les données compilées par l'AGEFIPH, au niveau national, ne pouvaient pas rendre compte réellement d'une moyenne fiable et les comparaisons opérées entre les services n'avaient pas vraiment de sens.

Le financeur nous a donc imposé l'adoption d'un outil unique.

b) Le logiciel « Cap-emploi.net »

Construit par des professionnels du réseau, cet outil intègre la nouvelle offre de services et la convergence ultérieure avec le Dossier Unique du Demandeur d'Emploi (DUDE) du SPE, par le biais d'un portail internet.

Ses fonctionnalités d'analyse de l'activité sont calquées sur les champs d'évaluation du rapport d'activité de l'AGEFIPH. Son accès par internet est sécurisé et réservé exclusivement aux professionnels habilités des Cap Emploi.

L'AGEFIPH en a accompagné l'acquisition par les structures par une subvention exceptionnelle de 5000 Euros.

c) L'intérêt pour les professionnels

Cap-emploi.net constitue un outil d'appui au diagnostic de besoins des personnes car il intègre la logique de services : un service est mobilisé pour répondre à un besoin. En retour, il favorise l'appropriation de cette logique.

Il permet d'avoir une lisibilité sur les étapes du parcours d'accompagnement et sur l'exhaustivité des actions mobilisables. L'automatisation de la production d'outils de prescription, de communication avec les partenaires et les entreprises représente un gain en temps et en efficacité.

L'ensemble de l'équipe, pôle administratif et pôle opérationnel, a été formé à ce logiciel.

Au-delà des inquiétudes exprimées par certains, les professionnels ont alors manifesté un réel intérêt pour cet outil. Il est vrai que certains éléments, plus jeunes et formés aux nouvelles technologies, ont rapidement convaincu les autres plus réservés.

En outre, j'ai pu faire le constat, à travers les réflexions entendues alors, que le fait que cet outil serait, à terme, utilisé par tous les collègues du réseau national semblait

représenter un gage de sérieux et de professionnalisme pour les salariés, renforçant par là le sentiment d'appartenance au réseau.

C) L'engagement de chaque structure dans une démarche d'évaluation de son activité

Dès avril 2006, l'AGEFIPH nous annonçait l'engagement qui serait attendu des structures dans une démarche qualité qualifiée alors d' « accréditation »²⁵.

On notera que le terme, abandonné depuis, était emprunté au champ médical.

Toutes les structures auraient à réaliser un auto-diagnostic sur la base d'un référentiel d'évaluation de l'activité ; l'audit consisterait en une validation de cet auto-diagnostic.

Comme c'est généralement le cas dans les structures médico-sociales, nous n'étions pas préparés à accueillir cette nouvelle culture de la qualité. A la première présentation faite à l'équipe de ce nouveau chantier, les craintes ont pu s'exprimer sur les points suivants :

- l'évaluation allait être concomitante à l'appropriation de l'Offre de Services, nous ne serions pas prêts,
- la démarche qualité était perçue comme chronophage et génératrice d'un travail administratif supplémentaire au détriment de notre cœur de métier,
- comment pourrions-nous tenir les engagements qualité énoncés, notamment les délais de traitement des réponses, au regard du nombre de situations à suivre et, parmi elles, de situations de plus en plus complexes ?
- comment arriverions-nous à concilier les deux logiques contradictoires : soumission à la logique administrative et de « traitement de masse » et de contrôle de l'ANPE, et, par ailleurs, exigence de qualité de service et de confidentialité ?

Ce dernier point me semble essentiel : à côté de la double-contrainte déjà évoquée plus haut concernant le rapport nombre de personnes à accompagner /qualité du service rendu, les professionnels nous en renvoient légitimement une autre : comment concilier le fait que nous soyons indirectement associés à la mission de contrôle des DETH par le SPE et le respect du secret professionnel qui s'impose à nous, notamment en tant que partenaires de l'équipe pluridisciplinaire de la MDPH ?

J'avais déjà évoqué cette dimension déontologique de notre mission au cours des séances de travail sur la formalisation de l'offre de service unifiée. J'ai renouvelé auprès de l'équipe mon engagement à être leur porte-parole sur ce point auprès de nos partenaires institutionnels.

²⁵ BUISSON C., directrice générale de l'AGEFIPH, MARCYAN D., délégué territorial Grand Est de l'AGEFIPH, *Actes des journées territoriales d'échanges*, Reims, 13 avril 2006.

Au-delà des résistances dont j'ai favorisé l'expression en début de travail, j'ai pu constater que l'équipe accueillait favorablement l'objectif d'analyse et d'harmonisation des pratiques professionnelles inhérent à cette démarche, répondant à un besoin maintes fois exprimé de partage et de mise en commun des pratiques et de balisage de l'activité par des points de repère communs.

Face aux craintes exprimées, j'ai fait valoir les aspects positifs de la démarche et en quoi elle devait être considérée comme une opportunité de changement :

- professionnaliser les équipes : les accompagner à mieux structurer leurs pratiques professionnelles, pour trouver les réponses les plus adaptées,
- apporter une meilleure qualité de service aux personnes et aux entreprises,
- les nouveaux objectifs assignés par l'AGEFIPH s'accompagneraient de sa part d'un apport de moyens supplémentaires et d'outils complémentaires mobilisables,
- le plan de réduction des écarts nous étant favorable, nous allions pouvoir renforcer les moyens humains internes,
- la démarche déboucherait sur une meilleure lisibilité et une légitimation de notre action auprès des bénéficiaires et des partenaires, accédant ainsi au souhait de professionnels qui pouvaient avoir le sentiment d'un déficit de reconnaissance,
- de par notre rôle reconnu, garantir la défense du droit des personnes.

Enfin, il relevait de ma responsabilité d'énoncer clairement à l'équipe que c'était notre survie qu'il s'agissait d'assurer.

Il allait donc nous falloir être imaginatifs ensemble pour :

- maintenir le sens donné à nos actions et en améliorer l'efficacité,
- continuer à offrir un service de qualité en respectant nos engagements qualité.

La démarche d'auto-évaluation à laquelle nous invitait l'AGEFIPH a constitué la première étape de ce processus.

2.3.3 Une démarche d'évaluation des activités et de la qualité du service rendu

Même si les structures Cap Emploi ne relèvent pas du secteur médico-social soumis à la loi 2002.2, il peut être intéressant de mettre en regard cette démarche d'accréditation avec la démarche d'évaluation des Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS), dont l'objectif rappelé est « l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées ».

M. Laforcade et P. Ducalet²⁶ proposent de « penser » ainsi la qualité : « la qualité est l'aptitude d'une organisation à répondre aux besoins exprimés, implicites et potentiels, de l'utilisateur, de sa famille et des acteurs avec lesquels elle entre en coopération en vue de maintenir ou d'améliorer sa santé (au sens bio-psycho-social), son autonomie sociale et sa dignité d'être humain ». Si l'on se réfère à cette définition, on peut dire que nous sommes dans une dynamique de recherche de qualité du service rendu.

Le processus de formalisation de l'offre de services unifiée auquel l'AGEFIPH a associé les professionnels et la phase d'auto-diagnostic sont en partie comparables à la phase de l'évaluation interne développée par les ESSMS : en ce qu'ils ont incité les professionnels à décrire leurs actes professionnels, les qualifier, en dégager le sens.

La démarche d'audit à laquelle nous avons été soumis peut, quant à elle, être comparée à la démarche d'évaluation externe des ESSMS, en ce qu'elle vise les mêmes objectifs : « définir des procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles » communes à tous les services, évaluer leur niveau de mise en œuvre par les services et les actions de correction à opérer pour atteindre le niveau optimal.

A) L'auto-diagnostic

Il a consisté en une démarche collective d'analyse de nos pratiques au regard des 7 domaines du référentiel d'évaluation (29 références, 83 critères) :

- connaissance des publics et des besoins
- partenariat institutionnel
- services aux personnes
- résultats de l'activité (en termes de placements réalisés).
- ressources
- coopération opérationnelle
- services aux entreprises

Pour aider les chargés de mission à structurer l'analyse de leur activité en balayant tous les champs, j'ai extrait du référentiel les champs les concernant directement et en ai conçu un outil d'auto-évaluation (Annexe 11) propre à leur usage. Il a servi de base à la phase d'échanges collectifs qui s'en est suivie et leur a permis de se préparer à faire valoir les aspects quantitatifs et qualitatifs de leur activité lors de l'audit.

J'ai organisé cette démarche collective de la façon suivante :

a) *Phase préliminaire d'explicitation du sens de la démarche*

²⁶ LAFORCADE M., DUCALET P., *Penser la qualité dans les établissements sanitaires et sociaux*, PARIS. Pages 130, 131

Avant d'engager l'équipe à travailler sur les changements à apporter à nos pratiques, nous avons réévoqué ensemble ce qui ne doit pas changer, à savoir les valeurs qui fondent notre action :

- respecter le droit de la personne à faire le choix de son projet de vie, dont le projet professionnel est un aspect,
- respecter le secret professionnel entourant les éléments de vie privée de la personne (santé physique et mentale),
- favoriser l'autonomie de la personne et son accès aux droits fondamentaux que sont le travail et la citoyenneté,
- offrir un lieu de parole, avec une garantie de confidentialité.

Ces valeurs étant rappelées, un travail d'analyse des écarts entre les exigences de l'AGEFIPH et notre réalité pouvait commencer.

b) La mesure des écarts

A l'occasion de la formation à l'appropriation de l'offre de services, l'ensemble de l'équipe avait déjà pris la mesure des écarts entre les exigences des critères qualité et la réalité du terrain. C'était d'ailleurs, comme je l'ai déjà souligné, une source d'inquiétude pour les professionnels.

Les écarts pouvaient être objectivés ainsi :

- le délai de réception des personnes dans les 15 jours n'était globalement pas respecté dans les conditions actuelles de notre organisation. Il nous paraissait difficile à atteindre, sauf à limiter le nombre de personnes à accompagner, argument auquel l'AGEFIPH est toujours resté sourd ; comme si mission de service public était synonyme de possibilité illimitée de réponse,
- les délais de réponses aux entreprises étaient plus proches des exigences mais pouvaient encore être améliorés,
- nous n'avions aucun outil de contractualisation ni avec les personnes ni avec les entreprises,
- nos outils de formalisation des actions se limitaient aux fiches de prescriptions de prestations auprès de nos partenaires.

Un autre point, et non des moindres, portait sur la typologie du public à accompagner.

Jusqu'à présent, le critère administratif d'admission à notre service suffisait.

Avec la nouvelle offre de services, nous sommes en mesure de refuser l'accompagnement à une personne qui ne serait pas dans une dynamique d'accès ou de retour à l'emploi sur le marché du travail. Nous touchons là un point essentiel du diagnostic : évaluer la motivation de la personne à s'engager sur un parcours à visée

professionnelle. Ce critère est certainement le plus difficile à appréhender : il nécessite aussi de prendre en compte dans la situation sociale de la personne les éléments qui concourent à ne pas l'inciter à reprendre un emploi.

c) *Organisation de la démarche collective*

Je rappelai alors que ce travail engagé n'était que le début d'un processus continu d'amélioration du service rendu. Il avait pour vocation de conforter et de pérenniser notre politique de qualité.

J'ai donc engagé l'équipe à réfléchir sur les premières améliorations à apporter au regard des écarts constatés. Nous avons établi un ordre de priorité des « chantiers », sachant que tout ne pourrait pas être entrepris avant la phase d'audit, les autres le seraient après.

Pour cela, un groupe de travail s'est constitué sur chacun des trois champs précités : délai d'intervention, outils de contractualisation, outils de formalisation des actions.

Il était alors attendu de chaque groupe :

- une rédaction des propositions d'améliorations,
- une restitution des travaux à l'ensemble de l'équipe,
- une validation collective et une formalisation des procédures retenues.

B) Les premières améliorations

a) *L'optimisation des délais d'intervention*

Ils sont intimement liés au service accueil, que l'on peut décliner de la façon suivante, en distinguant dans ce service :

- le « premier accueil » : phase au cours de laquelle une personne ou une entreprise non encore connues de notre service prennent un premier contact téléphonique ou physique avec nous. Elle est assurée par un agent administratif d'accueil,
- la phase « accueil diagnostic et analyse de la demande », service SP1 pour les personnes,
- la phase « Information/conseil aux entreprises », service SE1 pour les entreprises,
- les phases ultérieures d'accueil des demandes, tout au long du parcours de la personne et des contacts avec l'entreprise.

Je suis partie d'un premier constat : un certain nombre de personnes reçues en premier entretien dans le cadre de ce service ne relevaient pas de notre champ d'action (personnes dont l'état de santé n'est pas stabilisé, personnes déclarées inaptes au marché du travail ou relevant du milieu de travail protégé). Il s'avérait nécessaire de renforcer les moyens des agents d'accueil, qui interviennent en amont, d'identifier au

mieux ces situations, afin de pouvoir délivrer à ces personnes le conseil adapté, à savoir identifier le partenaire à même de prendre leur demande en compte.

Pour cela, j'ai affiné avec les agents d'accueil l'outil d'appui au prédiagnostic « fiche téléphonique » à leur usage et organisé leur formation continue.

Le nombre d'appels croissants nous a fait adopter le principe d'un message d'attente, qui permet à l'agent d'accueil de prendre le temps de ce prédiagnostic (message de surcroît informatif sur nos missions et modalités de fonctionnement).

Le deuxième constat : au cours du premier entretien d'accueil, une partie non négligeable était consacrée à l'explicitation par le référent de nos missions, de ce que la personne pouvait attendre de notre service, et des actions qu'elle aurait à mener de son côté.

J'ai fait l'hypothèse que cette première partie pouvait avoir une dimension collective et j'ai organisé à titre expérimental sur le bassin de Metz Métropole à partir de juillet 2007, puis sur des lieux de réception décentralisés, des informations collectives, pouvant accueillir une quinzaine de personnes. Ceci a été rendu possible par l'emménagement dans des locaux plus spacieux. Nous avons travaillé en équipe à définir le contenu de la présentation : il est le même sur tous les bassins, il y a ainsi harmonisation du discours tenu sur notre Offre de Services.

Ces séances collectives sont aussitôt suivies d'un entretien individuel de courte durée pour les personnes qui souhaitent s'engager dans un parcours avec nous et bénéficier de nos services. Il vise à vérifier a minima les critères administratifs et de motivation requis. Un agent d'accueil est associé à cette phase et contribue à alléger le travail administratif de saisie des données de création du dossier informatique.

b) Les outils de traçabilité des actions : contractualisation et formalisation des conclusions

Les groupes qui travaillaient sur les outils de contractualisation et de formalisation des conclusions d'action m'ont rapidement fait remonter leur difficulté à avancer sur ces champs tant que l'équipe n'avait pas une meilleure appropriation et lecture commune de l'Offre de Services. Nous avons convenu que ce travail était prématuré et il a été remis à plus tard. On touche effectivement là à un changement de philosophie d'intervention intégrant la notion de contrat avec nos interlocuteurs. Ce changement doit être accompagné et c'est ce que nous proposerons ultérieurement.

C) Validation de l'auto-diagnostic : l'audit externe

L'audit s'est déroulé en septembre 2007. L'ensemble de l'équipe a été entendu ; chacun a fait preuve d'une implication et d'un réel intérêt pour cette démarche, l'occasion lui étant donnée d'exprimer à un tiers sa réalité professionnelle, de faire reconnaître sa compétence.

L'audit a objectivé les marges de progrès à réaliser quant à :

- l'organisation des échanges de pratiques,
- l'internalisation d'un outil « diagnostic » en appui au SP3,
- l'organisation de la démarche vers l'entreprise : plan de prospection concerté, objectifs individualisés, construction d'un argumentaire commun,
- l'étude du devenir des contrats (identification des ruptures prématurées),
- la rédaction de procédures permettant l'homogénéisation des pratiques.

Les conclusions, sous forme de « recommandations », devaient nous permettre de baliser notre processus d'amélioration.

Je développerai en troisième partie les actions que j'ai mises en place dans ce sens. Je tiens toutefois à revenir sur la recommandation concernant la logique de service :

« Les chargés de mission n'utilisent pas l'offre de services, ils réalisent un accompagnement et ainsi ont pour contrainte de saisir celui-ci dans la base de données. Le raisonnement inverse est à souhaiter afin que l'intégration de la logique "offre de services" soit opérationnelle ».

Pour notre financeur, décréter que la logique de services « doit » être intégrée par les professionnels de Cap Emploi, c'est ne pas mesurer le changement de philosophie de l'accompagnement qu'elle implique. Jusqu'à présent, l'accompagnement était conçu comme un processus global de guidance de la personne, aux étapes certes différenciées, mais non formalisées comme tel.

De plus, nous avons vu que la dimension sociale de cet accompagnement était encore très prégnante dans les représentations, tant de certains professionnels en interne que des bénéficiaires et partenaires de nos actions.

La nécessité de raisonner en termes de service est, pour le moment, vécue comme une contrainte a posteriori des actions menées : le chargé de mission met en place une action avec la personne et se questionne ensuite pour savoir quel service il a développé pour le renseigner dans la base de données.

Les conclusions de l'audit nous invitent à « inverser » cette conception, c'est-à-dire à « penser a priori » en termes de « service », moyen pour l'AGEFIPH de rendre plus objectivable, et donc quantifiable, nos actions, leur durée et leur(s) résultat(s). Ce mécanisme de pensée ne se mettra en place qu'avec le temps et quand il prendra du sens pour les professionnels.

En attendant, je prends le parti de dire que la logique de service ne doit pas être considérée comme une fin, mais comme un moyen. J'ai en effet déjà pu constater que cette démarche aide à mieux structurer les parcours dans le temps, constituant un outil pour raisonner par objectifs.

Ces conclusions ont été globalement validées par le Comité de Pilotage et prises en compte dans la rédaction du « plan d'amélioration » (présenté à l'annexe 12). Nous nous engageons à présenter les éléments d'améliorations dès le mois de mai 2008.

Notre agrément a été reconduit.

Conclusion de la deuxième partie :

Nous avons vu que le travail d'harmonisation des pratiques avait participé à l'émergence d'une identité professionnelle. L'audit et la reconduction de notre agrément en sont la deuxième étape.

Ainsi, les premières caractéristiques inhérentes à un métier sont réunies ; en effet, si l'on reprend la théorie de Hugues, sociologue théoricien des professions, une profession existe quand elle réunit deux caractéristiques²⁷ : la « licence » et le « mandat ».

- Une « licence » : selon lui, tout emploi entraîne une revendication, de la part de chacun, d'être autorisé (*licence*) à exercer certaines activités que d'autres ne pourront pas exercer, à s'assurer d'une certaine sécurité d'emploi en limitant la concurrence. La licence est indissociable de la compétence.
- Un « mandat » : une fois cette autorisation acquise, chacun cherche à revendiquer une mission (*mandate*) de manière à « fixer ce que doit être la conduite spécifique des autres à l'égard des domaines concernés par son travail. Ainsi, tout collectif exerçant une activité, un métier, un emploi, est conduit à stabiliser son domaine, son territoire, sa définition en obtenant de ses partenaires (et notamment de ceux qui ont ce « pouvoir ») une autorisation spécifique, limitant la concurrence, et une mission reconnue, valorisant le groupe. Lorsqu'un groupe y parvient, il devient, pour un temps au moins, une profession».

Le processus actuel de conventionnement soumis à évaluation de notre activité correspond à l'attribution d'une « licence », c'est-à-dire, une autorisation d'exercer. Elle est en lien direct avec notre mission, « mandat » dans la mesure où une utilité sociale lui est reconnue.

Licence et mandat nous seront reconduits si nous sommes en mesure de manifester notre compétence spécifique à répondre aux besoins des publics qui nous sont confiés et de faire en sorte qu'elle soit légitimée par nos partenaires.

²⁷ DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin (Sociologie U), 1998.

La troisième partie de mon travail sera consacrée à la déclinaison des actions que j'ai menées avec l'équipe dans ce double objectif.

3 Accompagner l'équipe dans la construction de notre identité professionnelle.

Si l'enjeu était, comme je l'ai clairement annoncé à l'équipe, la reconduction de notre agrément, j'ai fait le choix de transformer cette contrainte en opportunité de changement. Le caractère d'urgence de ce qui nous était demandé par nos tutelles ne devait pas nous faire oublier que le changement dans un collectif de travail ne se décrète pas, il se construit ensemble. Nous avons à construire ensemble ce qui fera notre **spécificité** d'intervention et nos modes d'action en faveur de nos deux interlocuteurs que sont les personnes handicapées et les entreprises, et à conforter notre **légitimité** dans le SPE et auprès de notre réseau de partenaires.

Ce travail collectif devait mettre en cohérence l'exigence de maintenir nos valeurs et la commande qui nous était faite.

Au fur et à mesure de mon développement, je mentionnerai les indicateurs d'évaluation du processus d'amélioration de la qualité du service rendu.

3.1 Optimiser l'accompagnement des personnes

Le travail essentiel que nous avons à mener en interne était de passer de pratiques professionnelles d'accompagnement de type social sans contour réellement défini à des pratiques clairement modélisées et reproductibles. Elles s'appuieraient sur l'utilisation d'outils fonctionnels internes et sur le renforcement de compétences spécifiques.

Elles auraient pour effet de mieux diagnostiquer les besoins, mieux structurer les étapes de parcours, optimiser le temps opérationnel des chargés de mission et des agents administratifs et d'accueil, réinstaurer un équilibre entre les moyens humains.

3.1.1 Développer une posture professionnelle

Il s'agissait d'accompagner les chargés de mission vers l'adoption d'une posture professionnelle juste dans l'accompagnement de parcours qu'ils offrent, qui en ferait une compétence spécifique, le cœur du métier, et la différencierait d'autres modes d'accompagnement.

A) Professionnaliser la fonction

Cette démarche nécessitait d'abord que chacun s'interroge sur ses propres pratiques. Seule l'intervention d'un élément extérieur à l'équipe pouvait favoriser cette parole. Nous avons, avec la structure d'un département voisin, mutualisé les compétences d'un

formateur qui a animé un module de perfectionnement aux métiers de l'insertion, au profit des équipes des deux départements (chargés de mission et agents d'accueil) :

« Accompagner l'élaboration du parcours d'insertion professionnelle ».

a) *Les objectifs de cette formation*

Ce module vise à « asseoir qualitativement les compétences professionnelles des participants en évitant de "psychologiser" la relation d'aide ».

Pour reprendre l'analyse de J.Y. TREPOS²⁸, l'objectif était de donner des outils pour professionnaliser, sans pour autant faire fi des valeurs personnelles des intervenants. En effet, les comportements d'assistance ou de militantisme sont l'expression de valeurs personnelles à valoriser ; il s'agissait simplement d'aider les professionnels à trouver des modalités de mise en œuvre de ces valeurs qui respectent l'objectif d'autonomisation de la personne.

b) *Le contenu et le déroulement de cette formation*

La formation se déroulait sur deux sessions (3+2 jours), espacées de 2 mois de façon à ce que les professionnels puissent expérimenter les techniques retenues. La deuxième session s'est déroulée en résidentiel, de façon à optimiser la synergie du groupe.

Basée sur des techniques pédagogiques comme les échanges de pratiques, jeux de rôles, simulations, elle visait à leur apporter des clés de lecture des mécanismes en jeu chez la personne et surtout des techniques de résolution de problème et de clarification des notions :

- d'assistantat et d'autonomisation : identifier et délivrer des tâches d'action, d'observation ou de réflexion visant à aider la personne à interagir avec son environnement,
- d'employabilité : donner des outils de repérage des critères d'employabilité, afin de prendre en compte les comportements qui accroissent ou au contraire altèrent l'efficacité d'une recherche d'emploi.

c) *Le retour de l'équipe*

Le travail en groupes a révélé les processus en jeu chez chacun : la restitution que le groupe nous en a fait met en lumière les conceptions qui peuvent être divergentes de l'accompagnement, et notamment des notions d'autonomie et d'assistance. Elles continueront à être travaillées dans le cadre d'échanges de pratiques réguliers institués.

²⁸ TREPOS J-Y, *Sociologie de la compétence professionnelle*. NANCY : PUF (Espace social), 1992

Le budget de financement de cette formation a pu être couvert intégralement par les fonds dont je pouvais disposer au titre du Plan Annuel d'Utilisation des Fonds (PAUF).

B) Donner un cadre institué à l'intervention : le contrat

Outil d'exercice du droit de la personne (instauré par la loi 2002/2), le contrat vise à rendre égalitaire une relation qui ne l'est pas a priori. Dans notre contexte, je pense qu'il prend, peut-être plus que dans un autre contexte, une dimension pédagogique dans la conduite du parcours d'insertion professionnelle.

a) *Le contrat : un droit de la personne*

Jusqu'à ce jour, la simple démarche d'inscription dans notre service par la personne déclenchait un engagement réciproque tacite. Il ne faisait l'objet d'aucune formalisation. Aujourd'hui, le premier entretien est l'occasion de formuler notre engagement, repris dans le livret d'accueil remis à la personne à cette occasion. Quand un accompagnement du parcours, au sens du service SP4, est proposé à la personne, nous signons ensemble un « contrat d'accompagnement » ; outil interne construit par un des sous-groupes de travail, validé et approprié par l'équipe (voir annexe 13) : il permet de formaliser avec la personne les engagements mutuels, les objectifs retenus ensemble pour une période elle aussi définie ensemble, ainsi que ses modalités de reconduction éventuelle.

b) *Le contrat : un outil pédagogique*

Le fait de formaliser avec la personne les engagements réciproques et le cadrage temporel de l'accompagnement rend plus opérant le travail par objectifs : un objectif par étape, un délai de réalisation de cet objectif et une échéance fixée pour en observer le degré de réalisation et redéfinir ensemble si besoin un nouvel objectif. Ces modalités de travail ont pour effet de mobiliser la capacité de la personne à agir de façon autonome ; elles visent aussi à fixer notre propre implication.

La contractualisation implique une nouvelle logique, il faut du temps pour que l'équipe l'intègre.

Cet outil devrait nous permettre d'offrir des parcours et des réponses mieux différenciés.

C) La réorganisation des moyens humains

Je suis partie du constat qu'un glissement s'était opéré du pôle administratif/accueil vers le pôle opérationnel en ce qui concerne les tâches administratives, notamment de saisie dans Cap-emploi.net. Du fait de ce déséquilibre, les appels concernant les suivis des personnes restaient souvent en attente de réponses quelques jours par manque de disponibilité du chargé de mission référent.

Afin d'optimiser notre réactivité à apporter une réponse aux personnes et aux entreprises, il nous fallait redéfinir clairement la répartition des tâches entre ces deux pôles.

La participation des agents d'accueil aux informations collectives a déjà contribué à soulager le chargé de mission de la saisie informatique des données administratives de la personne ; de plus, elle a favorisé l'élargissement de leur champ de compétences, car ils s'impliquent plus dans la relation aux personnes. Ils m'ont exprimé un réel intérêt pour cette activité, d'autant plus quand elle est externalisée.

Parallèlement, j'ai instauré une permanence de réception téléphonique par les chargés de mission : qu'il soit référent ou non de la personne ou de l'entreprise qui appelle, il est en mesure d'apporter un premier niveau de réponse et, par là, soulage le pôle accueil d'une partie des appels ; le référent apportera ultérieurement les éléments de réponse complémentaires si nécessaire.

Indicateurs d'évaluation : les délais de traitement des demandes des personnes et des entreprises devraient diminuer.

Par ailleurs, j'ai eu à prendre en compte les axes à développer prioritairement en appui aux parcours : le diagnostic approfondi, l'ingénierie de formation et l'axe entreprise. J'ai confié la responsabilité de chacun de ces axes à un chargé de mission. Pour autant, je tenais à ce qu'ils restent référents d'un secteur géographique rééquilibré, le but étant qu'ils gardent un pied dans la réalité du terrain. Comme je l'ai déjà évoqué, ce redéploiement des moyens humains a été rendu possible par l'augmentation de la subvention globale de fonctionnement liée au plan de réduction des écarts.

J'ai pu ainsi accéder à la demande de deux chargés de mission à temps partiel (0,8 ETP chacun) de passer à temps plein. En complément, l'embauche d'une personne sur un poste à 0,8 ETP m'a permis de redistribuer les secteurs géographiques laissés vacants par la prise de leurs nouvelles fonctions du « référent diagnostic » (pour 0,5 ETP sur un temps plein), du « référent formation » (pour 0,2 ETP sur un 0,8 ETP), et du « référent entreprises » (pour 0,5 ETP sur un temps plein).

3.1.2 Affiner nos outils de diagnostic

Nous avons vu que le service SP3 « diagnostic approfondi en vue d'une insertion en milieu ordinaire de travail » de la personne est la pierre angulaire de notre intervention. Une des recommandations des conclusions de l'audit concernait la construction d'un outil diagnostic interne. La commande était claire : se doter d'un outil qui, dès le début du parcours d'accompagnement de la personne, nous permette d'inclure une personne dans

notre offre de services, et, par là même, d'en exclure les autres (qui relèvent plutôt du secteur médico-social).

A) Etat des lieux de l'existant

a) *Notre « dossier de diagnostic et d'accompagnement »*

Notre outil « dossier de diagnostic et d'accompagnement » d'une personne, construit par l'équipe dès le démarrage de notre activité et mis régulièrement à jour, remplit cette fonction. Ce n'est pas un questionnaire à utiliser de façon linéaire mais bien un guide, qui, le plus souvent, se remplira au fur et à mesure des différents entretiens. Il balaie tous les champs qu'il est nécessaire d'explorer pour avoir une bonne connaissance de la situation de la personne : niveau de formation initiale et continue, expériences professionnelles antérieures, compétences transférables, situation familiale et sociale actuelle, degré de mobilité, degré d'« urgence » de la situation, notamment sources et montants des revenus. Il aide à vérifier que la personne a les pré-requis indispensables au déroulement d'un parcours vers l'insertion professionnelle : stabilisation suffisante de l'état de santé, de la situation sociale (logement), degré d'autonomie affective et sociale suffisante.

b) *L'articulation de notre évaluation avec celle des partenaires*

Ce dossier peut être, le cas échéant, enrichi de données externes :

- la « fiche d'aptitude » médicale délivrée par le médecin de la MDPH : elle explore les champs relatifs aux aptitudes physiques, sensorielles, et de tolérance à certains facteurs d'ambiance. Elle nous est parfois transmise avec les notifications de décisions de la CDAPH ; je réévoquerai plus loin (point 3.3.1.C.) la négociation que j'ai menée avec la MDPH dans la cadre de notre nouvelle convention, afin que nous soyons systématiquement destinataires de ce document,
- les conclusions de pré-orientation,
- les conclusions de prestations de bilan/évaluation de droit commun (bilans de compétences, bilans d'évaluations, évaluations en milieu de travail ...).

Dans tous les cas, les éléments alors recueillis dépassent le seul champ médical : ils sont relatifs aux problématiques annexes dont on sait à quel point elles risquent d'interférer avec la démarche d'insertion professionnelle : problématiques psychologiques ou/et sociales. Ces éléments sont largement utilisés dans notre premier diagnostic.

c) *Les limites et difficultés rencontrées*

Bon nombre de personnes ne bénéficient pas en amont de ce type de prestations.

La mise en évidence des freins à l'insertion peut toutefois, et cela représente de plus en plus de cas, n'émerger qu'une fois engagé le parcours vers la formation ou l'emploi. En effet, c'est alors la capacité de la personne à poser des actes (ou ses difficultés à le faire)

qui nous guidera. La base Cap-emploi.net constitue pour cela un très bon outil de suivi des actions.

Il n'est donc pas toujours aisé d'évaluer a priori l'employabilité d'une personne, c'est l'action de guidance elle-même qui devient l'outil d'évaluation de l'employabilité.

Afin de diversifier nos réponses et prendre en compte la situation particulière de ces personnes qui, après plusieurs tentatives infructueuses de recherches d'emploi, présentent de réelles difficultés à trouver leur place sur le marché du travail, j'ai proposé d'internaliser un outil de diagnostic complet et, dans un premier temps, de le tester sur une trentaine de situations.

B) « PTAH » : outil d'auto-évaluation des aptitudes

L'outil « Progresser vers ou dans un Travail par l'Auto évaluation de ses capacités tenant compte de son Handicap (PTAH) » a été créé par le Cap Emploi de Meuse sur la base d'un outil déjà homologué (ELHAN). Il propose à la personne d'entrer dans une démarche d'auto-évaluation de ses aptitudes physiques, sensorielles, tolérance au travail, tolérance à l'ambiance, tolérance psychologique. Construit sur la base de planches de photos, le recours à l'écrit est requis uniquement pour la lecture des questions (formulées si besoin à la personne).

J'ai fait le choix, dans un premier temps, de former à cet outil la « référente diagnostic », au regard de ses compétences liées à sa formation initiale de psychologue du travail et de lui demander de le tester sur une période de 6 mois.

Cette démarche d'auto-évaluation a une dimension pédagogique : amener la personne à s'interroger sur ses propres motivations et sa propre implication dans son parcours vers l'emploi. Il importe moins au chargé de mission référent de savoir si la réponse donnée par la personne à tel ou tel item correspond à une réalité ou la déforme. Les réponses doivent être considérées comme une base d'échange et de plan d'action. Les actes que la personne posera, ou non, dans la suite de son parcours, viendront les confirmer ou les infirmer. L'essentiel est d'accompagner la personne dans l'objectivation du poids relatif de chaque frein identifié, de façon à hiérarchiser les actions à mener et en organiser la chronologie.

C'est la raison pour laquelle j'ai fait le choix d'en confier la passation à une psychologue. L'intérêt est de contextualiser les conclusions et de les retravailler avec la personne en leur donnant tout leur sens.

Quel bilan après 6 mois de son utilisation ? Quelles que soient les conclusions apportées (formation, demande d'intégration en Entreprise Adaptée, en ESAT, acceptation de

l'inaptitude et demande d'AAH...), l'utilisation de PTAH en appui au diagnostic global a constitué, dans tous les cas, un outil d'aide à la décision.

Outil plus complet, mais, par conséquent plus lourd d'utilisation (6 H. en moyenne par personne), il peut participer au travail nécessaire sur l'acceptation du handicap.

Pour autant, il ne m'a pas semblé possible d'en généraliser l'utilisation à l'ensemble de l'équipe. J'en ai confié l'exclusivité à la psychologue.

Je lui ai, par ailleurs, demandé d'animer un groupe de travail, à partir de la commande suivante : construire un outil de diagnostic à l'usage de tous les professionnels et créer un « livret d'accompagnement » à l'usage des personnes accompagnées.

a) *Construire un outil diagnostic à l'usage de tous les professionnels*

Le groupe a tout d'abord réfléchi à la construction d'un questionnaire : il s'agissait de lister de façon exhaustive ce qui, pour les professionnels, constitue des critères d'employabilité, évaluer un « poids relatif » de chaque critère dans l'évaluation de l'employabilité et tenter de la quantifier. Enfin se posait la question de sa forme : devait-il être construit sur le principe de l'auto-évaluation ?

Cette première séance a permis au groupe de conforter deux idées essentielles : le principe du questionnaire et celui de l'auto-évaluation ont été écartés. Le groupe a fait le choix de retravailler notre dossier de diagnostic et d'accompagnement existant en y intégrant des champs relevant de l'employabilité non ou moins bien explorés en amont : il s'agit essentiellement d'éléments relatifs au contexte de vie de la personne, éléments qui étaient souvent interrogés au cours de l'action d'accompagnement, mais pas consignés de façon formelle (Annexe 14).

b) *Créer un « livret d'accompagnement » :*

Conçu comme un outil pédagogique interactif à l'usage de la personne : il recueille, au fur et à mesure du parcours, les pièces retraçant les différentes actions que la personne a engagées : contrat et plan d'action formalisés avec son chargé de mission référent, démarches de formation, certifications, portefeuille de compétences, démarches auprès de tel ou tel partenaire, démarches de recherches d'emploi...

L'objectivation des faits aide la personne à valoriser ses atouts, à identifier ses freins éventuels, à s'interroger sur ses aptitudes et motivations à se mobiliser dans une démarche active de recherche d'emploi. Leur traçabilité permet aux différents interlocuteurs d'apporter une cohérence dans les actions proposées.

Conclusion :

L'AGEFIPH a voulu faire du service SP3 l'outil central des Cap Emploi pour évaluer l'employabilité d'une personne en milieu ordinaire de travail. Vouloir quantifier un degré d'employabilité me paraît illusoire, voire dangereux ; par contre, il est possible de mieux

l'objectiver. Le retour que me font les professionnels me conforte dans l'idée que c'est la prestation d'accompagnement en soi qui contient une dimension d'évaluation ; cette évaluation a un caractère dynamique, interactif et continu et a peu de sens en amont du parcours. Il faut parfois des années pour valider ou invalider l'employabilité d'une personne ; de plus, c'est une notion fragile, que des facteurs internes et externes à la personne peuvent venir remettre en cause.

Il me paraît essentiel que l'expertise de Cap Emploi ne soit pas réduite, dans l'esprit de nos partenaires, à un outil, alors que nous revendiquons une expertise globale d'accompagnement de parcours d'insertion socio-professionnelle.

3.1.3 L'ingénierie de formation : une compétence spécifique à conforter

Favoriser l'accès à une meilleure qualification des personnes est un axe majeur du PDIPTH dans lequel nous nous inscrivons pleinement.

A) Une mission spécifique de coordination

La préparation à l'emploi comprend plusieurs étapes : remobilisation, définition puis validation de projet professionnel. Si ce projet professionnel intègre un projet de formation, qu'elle soit professionnalisante ou qualifiante, l'accompagnement de la personne dans la construction et la mise en œuvre de son projet de formation demande plusieurs niveaux d'expertise : travail d'orientation, de validation de projet, recherche du centre de formation, montage administratif, recherche de financements, le cas échéant accompagnement à l'intégration, quand elle est conditionnée par un aménagement.

Même si plusieurs de ces actions peuvent être externalisées, notre rôle est de veiller à apporter une cohérence à ce processus.

Devant l'accroissement de la demande mais également de l'offre de formation, j'ai fait le choix de donner une mission de coordination à une « référente formation », chargée de mission qui pouvait attester d'une expérience significative dans le domaine de l'ingénierie de formation.

Elle a, d'une part, à assurer la coordination et l'évaluation des actions financées ou co-financées par l'AGEFIPH. Elle vient, d'autre part, en appui de ses collègues pour la construction des projets de formation et pour le montage des dossiers de demande de financement. Je tiens à ce que la compétence d'ingénierie de formation reste une compétence transverse et exercée par tous les chargés de mission. Pour autant, l'appui de la référente formation contribuera à conforter cette compétence dans l'ensemble de l'équipe.

B) Optimiser le recours aux formations préparant le retour à l'emploi

Une partie importante des personnes qui s'adressent à notre service sont bien loin de pouvoir envisager un accès direct à l'emploi ou à la formation. Elles ont souvent besoin,

en amont, de faire un travail de remobilisation personnelle prenant en compte la dimension du handicap.

Ce besoin n'était que partiellement ou non couvert avant 2007. Le réseau des Cap Emploi le faisait remonter de façon récurrente à l'AGEFIPH, jusqu'à ce qu'elle mette en place un programme spécifique. 2007 a été l'année de mise en œuvre de ces premières actions dites « formations courtes », dont les thèmes étaient : « acceptation du handicap et de la reconversion », « confiance en soi et savoir-être », « image de soi », « mobilisation de l'autonomie », « découverte des métiers », « construction et validation du projet professionnel ».

La référente formation a suivi ce dossier, se faisant le relais des opérateurs de terrain. L'évaluation de l'action 2007 a permis de mesurer le niveau d'adéquation des produits avec les besoins et de retravailler avec l'AGEFIPH à un affinement de leur contenu en vue du nouvel appel d'offre.

C) Optimiser le recours aux formations professionnalisantes et qualifiantes

La formation continue des demandeurs d'emploi relève du champ de compétences du Conseil Régional ou de l'Unedic. Jusqu'à présent, l'AGEFIPH apportait sa contribution aux frais pédagogiques, le plus souvent sur le principe du cofinancement. Le fait de ne pas percevoir de rémunération pendant sa formation dissuadait plus d'un candidat de s'y engager.

Ce constat ayant été évoqué maintes fois par le réseau auprès de l'AGEFIPH, elle a fait le choix de prendre en charge la rémunération des stagiaires en formation. C'est une réelle avancée, qui devrait favoriser l'accès à la qualification des personnes handicapées.

Ainsi, la rémunération et les frais pédagogiques de formations individuelles professionnalisantes ou qualifiantes sont assurés sur la base d'un projet validé en amont. Ceci implique pour les Cap Emploi, une bonne connaissance des modalités de montage des dossiers de demande de financement et cela génère la gestion d'un nombre croissant de demandes.

La référente formation, qui a elle-même bénéficié d'une formation complémentaire dans ce champ, apporte un appui opérationnel à ses collègues dans ce domaine.

Cette formation, organisée par le réseau et financée par l'AGEFIPH, a pu également bénéficier à cinq de ses collègues.

J'attends aussi de la référente formation qu'elle explore d'autres pistes de collaboration avec les organismes de formation, notamment les Centres de Rééducation Professionnelle (au nombre de deux sur notre territoire). Pour exemple, l'utilisation possible de leur plateau technique pour des évaluations des capacités est à l'étude.

Indicateurs d'évaluation : le nombre d'entrées en formation des personnes, le nombre d'insertions générées suite à une formation qualifiante.

3.2 Optimiser la mobilisation des entreprises

L'entreprise est notre deuxième interlocuteur.

Pour la première fois, l'objectif énoncé de notre action est formulé directement en ces termes dans la convention de collaboration avec l'ANPE : viser « la satisfaction des demandes des entreprises en matière de recrutement de personnes handicapées », effet direct de l'obligation d'emploi.

Nous avons vu qu'avec l'augmentation de la sollicitation des chargés de mission par les personnes, la part consacrée à relation entreprise a notablement diminué. Mon objectif sur cet axe est de redonner plus de temps à l'action vers l'entreprise et de mieux la structurer.

J'ai donc confié à un chargé de mission « référent entreprises » la mission spécifique de redynamiser ce champ trop longtemps délaissé et de coordonner les actions à destination des entreprises.

3.2.1 Développer une méthodologie plus adaptée d'approche de l'entreprise

S'il est attendu de la personne qu'elle mène elle-même ses recherches sur les offres identifiées (site de l'ANPE, presse, sites dédiés), il n'en reste pas moins que le chargé de mission doit suivre lui aussi le marché des offres d'emploi ; d'autant plus que le temps opérationnel consacré à l'entreprise devrait se rééquilibrer du fait de l'optimisation du suivi des personnes.

A) Le recueil et le traitement des offres

a) *Optimiser les offres existantes*

Afin de mieux organiser le repérage des offres autres que celles de l'ANPE, j'ai confié à un agent d'accueil la mission de suivre les offres dans la presse et sur tous autres média. Les stratégies d'approche des entreprises visent alors à « transformer » les offres publiées de façon à les adapter au public accompagné. Ce travail doit aussi participer au changement des représentations sur la personne handicapée. Dans ce cadre, le travail sur la base des fiches de poste avec l'entreprise est tout à fait opérant : chercher à les affiner en y intégrant les contraintes physiques, sensorielles, psychologiques permet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, de dégager les possibles, d'ouvrir les postes à des « types de handicap » auxquels l'entreprise n'aurait pas d'emblée pensé.

Une utilisation efficace de la nouvelle base de données permet d'affiner les mises en relation des personnes avec les offres.

b) Travailler sur le « marché caché » : organiser la prospection

Notre méthodologie dans ce domaine est empirique, comme le disent les conclusions de l'audit : « l'approche des entreprises résulte d'une organisation informelle ».

En effet, selon que le chargé de mission présente plus ou moins de compétence pour décrypter la culture des entreprises, il se sent plus ou moins à l'aise dans cette démarche.

Qu'il s'agisse de prospection globale ou de prospection ciblée, en fonction d'un ou de plusieurs profils de personnes accompagnées, elle doit s'organiser autour de :

- la construction de plans d'action, collectifs ou par grands bassins d'emploi, de stratégies communes de prospection,
- la construction d'outils de communication,
- la formalisation d'un argumentaire,
- la définition de critères de ciblage des entreprises.

Toute l'équipe bénéficiera d'une formation au cours du deuxième semestre 2008, intitulée « Prospection entreprise », dont l'objectif principal est d'acquérir et de s'approprier des outils de prospection, et, par là, de définir des modalités d'approche de l'entreprise communes à tous les professionnels.

Nous avons renouvelé cette année l'opération « Job dating » en partenariat avec L'ADAPT : organisation de courts entretiens d'embauche avec des chefs d'entreprises, sur des offres identifiées, et au profit de jeunes diplômés et de demandeurs d'emploi en situation de handicap. Le nombre croissant de participants, tant au niveau des personnes que des entreprises, et les résultats obtenus nous encouragent à renouveler cette opération tous les ans.

B) Optimiser l'outil « Période d'Application en Entreprise »

Il s'agit de favoriser les mises en relation des personnes avec les entreprises.

La « Période d'Application en Entreprise » (PAE) est incontestablement le meilleur outil pour faire la démonstration de ses compétences et favoriser le changement de représentation que l'entreprise peut se faire des « personnes handicapées », de même que celle que la personne peut se faire de l'entreprise. Diverses prestations existent : l'Evaluation en Milieu de travail, la Formation en Entreprise Préalable à l'Embauche, les stages réalisés dans le cadre de cursus de formation.

Il est essentiel que le temps nécessaire au suivi des personnes dans le cadre de ces périodes en entreprise soit préservé. Une part de notre collaboration avec les organismes de formation consiste à échanger des informations concernant les entreprises.

Dans le cadre de nos groupes de travail avec l'AGEFIPH d'évaluation des besoins et de construction de nouvelles réponses, nous veillons toujours à ce que la PAE soit intégrée aux modules, sauf bien sûr pour des publics trop éloignés de l'objectif emploi, pour qui la confrontation avec l'entreprise risquerait d'avoir l'effet inverse de celui escompté.

C) Fidéliser les entreprises et contribuer à pérenniser des contrats

Ce travail commence par le suivi des insertions. En dehors du suivi à un mois, puis des interventions à la demande d'entreprises ou de salariés, nous n'avons pas, jusqu'à présent, mis en place d'action spécifique dans ce sens.

J'ai confié à un chargé de mission le travail d'analyse du suivi des insertions de l'année 2007 : il a réalisé un questionnaire et l'a adressé à 325 entreprises ayant conclu un contrat en 2007 (159 ont été écartées de l'envoi, les chargés de mission ayant recueilli les éléments nécessaires).

186 entreprises ont répondu, ce qui porte le taux de réponse à 57%, taux important qui signe l'implication des entreprises dans les actions menées avec nous.

Les résultats de cette enquête portant sur 631 contrats sont présentés en annexe 15, j'en retiendrai quelques éléments d'analyse sur les points suivants :

- le faible taux de transformation de CDD en CDI vient contredire l'idée répandue par les entreprises selon laquelle le CDD serait le meilleur moyen d'accès au CDI,
- les raisons des ruptures : il reste une incertitude sur la raison de la rupture dans 34 situations (sur 103 ruptures), ce qui ne nous permet pas d'en inférer une tendance générale.

Pour que cette analyse soit tout à fait complète, il faudrait connaître l'occurrence des mêmes motifs de rupture dans le public non prioritaire.

Suite à cette enquête, j'ai demandé au référent entreprise de généraliser la mise en place d'une relance des entreprises à 6 mois après l'intégration de la personne. Celle-ci permettra, d'une part, d'identifier, voire d'anticiper des difficultés éventuelles de la personne sur son poste, pour lesquelles une adaptation technique ou humaine pourrait être trouvée. D'autre part, elle génèrera une reprise de contact avec l'entreprise, occasion de questionner l'entreprise sur ses besoins en personnel, et, le cas échéant, d'envisager d'autres pistes d'embauche.

Enfin, elle sera l'occasion de mettre à jour nos données sur les entreprises dans un marché en constante évolution.

Indicateurs d'évaluation : le délai de traitement des offres.

Le degré de satisfaction des offres. Le pourcentage de contrats pérennisés.

3.2.2 Participer à l'action prospective des entreprises

C'est un axe du PDIPHT, dont le pilote est le MEDEF, qui s'appuie sur un levier de la nouvelle loi, à savoir le renforcement de l'obligation d'emploi des entreprises.

A) Partenariat avec les entreprises ayant un accord avec l'AGEFIPH

Le principe de l'accord que l'entreprise passe avec l'AGEFIPH est la suspension du versement de la contribution pendant trois ans en contrepartie d'un engagement à mener une politique d'emploi ou de maintien en emploi de personnes en situation de handicap.

Ces accords présentent un double intérêt :

- la vision à moyen terme permet de développer une politique de qualité, basée sur la professionnalisation des personnels,
- l'entreprise, à un niveau national ou régional, intègre dans sa Gestion des Ressources Humaines la dimension accueil ou maintien des personnes en situation de handicap. Pour cela, elle affecte un « référent Travailleur Handicapé » avec qui nous pouvons travailler directement sur des embauches ou maintiens. Ce qui rend efficace une telle action est l'implication de ce référent et le rôle moteur qu'il joue dans l'entreprise, notamment auprès de ses managers, en première ligne, pour mettre en œuvre l'intégration des personnes.

A titre d'illustration, nous travaillons actuellement avec une enseigne nationale de banque. Partant du constat que très peu de jeunes handicapés se dirigent vers les métiers du commerce et de la banque, un dispositif spécifiquement dédié à des personnes handicapées a été mis en place par la DRH de cette entreprise :

- repérage par Cap Emploi de candidats ayant un niveau Bac validé, des compétences commerciales ou tout du moins un intérêt pour le contact client, et un désir d'évolution dans la branche,
- recrutement de 12 personnes sur la Région, sur la base de Contrats de Professionnalisation ; affectation dans des agences, privilégiant la proximité géographique,
- mise en place d'un partenariat avec l'Université de Metz : développement d'un produit de formation en alternance spécifique,
- accent mis sur le tutorat : nous assurons nous-mêmes la formation des tuteurs à l'accueil de personnes en situation de handicap.

B) Rendre opérationnel le partenariat avec les agences intérimaires

Nous savons à quel point la mission intérimaire est devenue aujourd'hui une modalité de recrutement pour bon nombre d'entreprises, une modalité parmi d'autres, que nous invitons les personnes que nous accompagnons à ne pas négliger.

Pourtant, elles sont nombreuses à nous rapporter que l'annonce du statut de « travailleur handicapé » faite au moment de leur inscription dans une agence intérimaire a encore trop souvent pour conséquence le refus de prendre en compte leur candidature.

Face à ce constat, les personnes peuvent adopter deux attitudes :

- faire le choix de se fermer ce type de modalité d'accès à l'emploi,
- ne pas évoquer son statut, au risque de se mettre en danger sur un poste de travail.

Le principe même de l'immédiateté de la prise de poste dans le cadre d'une mission intérimaire semble a priori incompatible avec la nécessité de valider l'adéquation homme/poste de travail. J'ai à maintes reprises évoqué cette contradiction.

Pourtant, une collaboration serait possible si des moyens complémentaires étaient consacrés à la validation médicale au moment de la prise de poste. Ce n'est pas le cas aujourd'hui : au moment de son inscription en agence d'intérim, la personne bénéficie effectivement d'une visite médicale. Le médecin du Service de Santé au Travail statue sur l'aptitude de la personne à exercer trois métiers du ROME ; il resterait, au moment de la prise de poste, à valider son aptitude à exercer le métier sur le poste occupé et dans des conditions très précises d'exercice de ce poste. Cette piste reste à explorer.

C) Participer à la sensibilisation des entreprises

Pour la première année, l'AGEFIPH m'a rendu destinataire de la liste des entreprises contributives, afin que je construise un plan d'action d'info-sensibilisation concerté avec l'association Handi Compétences.

J'ai engagé notre structure à sensibiliser 195 entreprises et j'ai décliné ces objectifs en sous-objectifs individualisés.

La loi a instauré l'obligation pour les entreprises d'organiser annuellement une négociation sur l'embauche des personnes handicapées. Considérant que c'est un levier intéressant de la mise en œuvre de la loi du 11 février 2005, nous proposons nos services à des entreprises, par le biais des syndicats et des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

Indicateurs d'évaluation : l'évolution du nombre d'entreprises contributives.

3.2.3 La recherche de solutions alternatives

A) Entreprises et chantiers d'insertion

Outil d'appui au parcours vers l'emploi, lieu de resocialisation professionnelle, d'évaluation des aptitudes, les entreprises d'insertion bénéficient d'aides de l'Etat. En complément, des aides financières de l'AGEFIPH à l'accueil et la formation des personnes handicapées permettent aux chantiers d'insertion de déployer plus de moyens humains.

Le référent entreprises de Cap Emploi coordonne la mise en relation et le suivi des personnes et des entreprises dans ce contexte spécifique.

B) Les Entreprises Adaptées

Intégrées au marché du travail par la loi du 11 Février 2005, il se crée aujourd'hui des entreprises adaptées dans des secteurs qui n'étaient pas explorés jusqu'ici : pour exemple, dans le champ de la maintenance informatique, du conseil à distance.

Il relève de la compétence de la DDTEFP d'attribuer l'« aide au poste », sur préconisation du SPE dont le Cap Emploi. La MDPH peut émettre un avis quant à l'orientation vers ces entreprises.

Afin de réserver les postes dans ces entreprises à des personnes qui ne trouveraient pas leur place en entreprise du secteur marchand, j'ai instauré, en collaboration avec la DDTEFP et la MDPH, une commission d'étude des dossiers, qui statue sur la base d'un outil d'évaluation de l'efficience.

J'ai confié cet axe de travail au référent entreprise.

C) Le travail avec le milieu protégé

C'est un axe que j'ai toujours privilégié et je continue à m'inscrire dans les réflexions du PDIPHT relatives aux passerelles possibles entre marché du travail et les ESAT.

Si la sous-traitance avec les ESAT est un mode de contribution des entreprises à leur obligation d'emploi, nous devons toutefois veiller à ce que le mode « embauche » soit favorisé en priorité, objectif premier de la loi. La sous-traitance avec le milieu protégé peut aussi trouver des modalités plus compatibles avec l'esprit d'inclusion de la loi : nous devons participer aux modes favorisant la participation et la citoyenneté, comme les ateliers intégrés dans entreprises, les ESAT « hors les murs ».

Conclusion :

J'ai développé les axes à explorer pour amplifier nos compétences et améliorer de façon continue le service rendu. Ces efforts seraient vains s'ils ne s'accompagnaient pas, parallèlement, d'un travail de communication qui vise à conforter notre légitimité au sein du réseau.

Nous avons vu que la loi du 11 février 2005 reconnaît aux OPS une spécificité d'intervention. Pour autant, cette légitimité est à conforter, voire à défendre. En effet, notre activité se situe à la frontière entre une politique publique d'intégration des personnes handicapées et la logique libérale des entreprises. Le maintien de cette activité dans le champ associatif / médico-social dépendra de la capacité des associations à défendre leur spécificité et à concilier ces objectifs a priori antagonistes.

Nous touchons là à un rôle central que doit jouer un directeur de Cap Emploi : inscrire la structure dans un réseau départemental, faire en sorte qu'elle prenne toute sa part dans l'animation de ce réseau et qu'elle y entretienne sa légitimité.

Je me référerai, dans le chapitre qui suit, aux théories développées par les sociologues de l'innovation²⁹. Partant d'une définition du réseau comme du « produit de négociations, de processus de coproduction où contexte et contenu, acteurs et projets s'entre-définissent les uns les autres en permanence. De cette entre-définition surgissent des compromis qui sont autant de points d'ancrage des réseaux ».

3.3 Nous inscrire et nous maintenir dans un réseau vivant

Bien fonctionner en réseau nécessite que les différents acteurs accèdent au discours des autres. C'est le rôle d'un « traducteur » que d'être le garant de la transparence, de l'intelligibilité par tous de ce qui est mis en œuvre, transparence qui instaure la confiance entre les actants. « La traduction, méthode de l'élaboration de compromis, est la création d'espaces de négociation ». Le réseau est le produit d'une négociation continue.

Je situe mon rôle de traductrice entre l'organisation interne du service Cap Emploi et l'organisation du réseau départemental, dont l'entité représentative est le PDIPTH. A ce titre, je me dois de « traduire » :

- auprès des partenaires institutionnels, la réalité du travail de terrain que les professionnels m'expriment,
- auprès des professionnels dont j'ai la responsabilité, la réalité des contraintes institutionnelles et conventionnelles qui s'imposent à nous,
- si besoin auprès des personnes et entreprises bénéficiaires, en appui des professionnels, le rappel de nos missions et de nos limites d'intervention.

Dans ce champ d'intervention de plus en plus contraint, la responsabilité d'un directeur de Cap Emploi est bien d'être en questionnement permanent sur les marges, fussent-

²⁹ AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. PARIS : Seuil (Sociologie) 1996 , P.134 à 176.

elles minces, laissées à l'expression des valeurs de son association et au maintien de l'intérêt de son équipe pour la mission confiée. Il s'agit de garder dans ce sens les marges de négociation possibles avec nos partenaires institutionnels, dans le cadre de la rédaction des dispositions conventionnelles et de veiller à leur mise en œuvre sur un plan opérationnel.

3.3.1 Conforter notre partenariat institutionnel et opérationnel

Nous avons vu que notre convention avec l'Etat et l'AGEFIPH donne un cadre à notre mission, celle avec l'ANPE répartit les rôles au sein du SPE, celle avec la MDPH définit le volume des moyens humains à mettre à disposition de l'équipe pluridisciplinaire

A) Avec le SPE et l'AGEFIPH

a) *Sur un plan institutionnel*

L'instance de consultation des Cap Emploi est le Comité de Suivi Régional annuel. La dimension régionale de cette instance donne du poids aux directeurs des 4 départements. J'ai ainsi pu faire les propositions suivantes en ce qui concerne les modalités locales de mise en œuvre des conventions nationales :

- l'Offre de Services de Cap Emploi doit prévaloir : la logique de Suivi Mensuel Personnalisé de l'ANPE est contraire à la logique de parcours,
- la complémentarité et la mise à disposition réciproque des offres de services de l'ANPE et des Cap Emploi doivent se traduire par une répartition des enveloppes de prestations et mesures dans un souci d'équité sur le territoire,
- il faut veiller à réintroduire le principe de « diagnostic partagé » avec l'ANPE,
- la collaboration avec les ALE dans la réalisation de « plans d'action » à destination des entreprises et de plans de recrutement doit être intensifiée,
- notre participation aux Services Pour l'Emploi Locaux et aux Maisons de l'emploi doit être organisée,
- la détermination d'un seuil d'effectif de personnes à accompagner par ETP / Cap Emploi s'avère nécessaire si l'on veut maintenir un service de qualité.

Quant aux objectifs fixés aux structures (en termes de nombre de placements, d'entrées en formation et nombre d'accompagnements délégués par l'ANPE) et aux moyens qui leur sont alloués, les marges de négociation sont minces, pour ne pas dire inexistantes, puisque leur répartition doit être contenue dans l'enveloppe régionale, elle-même prédéterminée. Seuls d'éventuels accords entre nous peuvent permettre des modulations prenant en compte des particularités locales.

b) Sur un plan opérationnel :

J'ai privilégié, dans un premier temps, le partenariat avec les référents TH des ANPE :

- j'ai construit un module dédié de formation à notre offre de services,
- j'ai mis en place des réunions opérationnelles visant les échanges entre professionnels sur les offres de service respectives et la mise en œuvre de leur complémentarité au service des personnes,
- j'ai obtenu de la DDANPE que les référents TH aient un temps identifié pour échanger sur les dossiers avec le chargé de mission référent de son ALE,
- j'ai optimisé le temps de permanence alloué par les ALE à Cap Emploi par l'organisation d'informations collectives,
- ma proposition d'intervenir en réunion d'équipes en ALE afin de toucher les conseillers en direct sera prise en compte ultérieurement.

B) Avec la MDPH

a) Sur un plan institutionnel

Notre convention cadre, dont les termes sont dictés par l'AGEFIPH, définit les moyens humains que Cap Emploi a à mettre à disposition de la MDPH, afin d'apporter son concours aux travaux de l'équipe pluridisciplinaire.

Un travail est en cours, avec le directeur de la MDPH, afin de définir des modalités plus qualitatives de partenariat :

- l'articulation de l'action de Cap Emploi et de celle des intervenants de l'équipe pluridisciplinaire, notamment le « Référent pour l'insertion professionnelle »,
- les modalités de l'évaluation qui nous est demandée, les outils pertinents : entretiens, évaluations sur dossier, conclusions des prestations financées par l'AGEFIPH et leur légitimité,
- l'accès réciproque aux informations et la transmission des informations entre les services ; dans ce cadre, j'ai demandé que nous soient adressées les fiches d'aptitude médicale, indispensables pour venir en appui de notre diagnostic,
- Les modalités de restitution des conclusions à la personne.

b) Sur un plan opérationnel :

J'ai, dans un premier temps, organisé, avec la coordinatrice du PDIPHTH une réunion de présentation de notre nouvelle offre de services à destination de tous nos partenaires du secteur médico-social, de la formation et de l'insertion. Les membres de l'équipe pluridisciplinaire y ont participé.

Une fois que les modalités conventionnelles seront plus clairement définies, nous pourrons organiser la complémentarité de nos services.

C) Avec le secteur associatif

Notre partenariat avec les associations dédiées à des handicaps spécifiques n'a cessé de se développer depuis 12 ans. Il ne repose pas uniquement sur des conventions, mais sur une volonté réciproque d'optimiser les actions au profit des personnes en situation de handicap et des entreprises. Les objectifs spécifiques énoncés par la loi du 11 février 2005 concernant le partenariat avec les Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et avec les ESAT ; il a déjà une réalité pour nous et j'ai le souci de le conforter.

Si les schémas départementaux envisagent à l'avenir la création de SAMSAH, SESSAD Pro, SAVP, j'inscrirai pleinement notre service Cap Emploi dans une perspective de complémentarité avec eux.

J'ai déjà exploré d'autres pistes et opéré des rapprochements avec :

- des associations dédiées à des handicaps moins bien pris en charge (les maladies générant une fatigabilité accrue comme la Sclérose En Plaques, la fibromyalgie, le V.I.H./SIDA ...),
- le réseau de parrainage de L'ADAPT : je fais appel à des « parrains », anciens cadres d'entreprises à la retraite, pour l'animation d'ateliers de travail du CV et de l'entretien d'embauche au profit des personnes accompagnées.

3.3.2 Participer au rôle de veille

En tant qu'acteur du PDIPTH, je prends part à la réflexion commune et participe ainsi au travail de veille en vue de l'amélioration constante du dispositif.

A) Alerter sur les besoins non satisfaits

Les comités techniques du PDIPTH sont le lieu de collecte des différentes données de l'activité de préparation à l'emploi et d'identification des besoins non satisfaits.

a) *Affiner les dispositifs existants*

Les données recueillies auprès des professionnels de terrain sont autant d'éléments pour :

- analyser la pertinence des réponses déjà existantes aux besoins des personnes et des entreprises,
- affiner les dispositifs existants et créer de nouvelles synergies, par un meilleur maillage avec des partenaires ; pour exemple, un tel travail est en cours avec les services départementaux d'accompagnement des personnes bénéficiaires du RMI.

L'analyse du dysfonctionnement de dispositifs antérieurs est aussi prise en compte pour déterminer les leviers à actionner et les transposer dans une nouvelle action.

b) *Participer à la construction de nouvelles réponses adaptées*

Pour illustrer ce point, je ferai référence aux propositions, que j'avais formalisées dans le cadre d'un projet européen en 2004³⁰, relatives aux personnes souffrant de déficience intellectuelle : le tutorat externalisé, mis en œuvre par un « médiateur d'intégration professionnelle », comme réponse au risque accru de ruptures prématurées de contrat.

Si ce projet n'a pas été retenu à l'époque, j'ai saisi l'opportunité d'un nouveau « chantier » dans ce champ pour reprendre ces propositions, chantier auquel l'AGEFIPH a associé les Cap emploi.

On peut espérer que les nouvelles dispositions de l'AGEFIPH concernant l'appui aux sorties d'ESAT nous permettront d'intensifier l'accès au marché du travail de ces personnes. Si l'on veut avancer sur ce dossier, il faudra toutefois y associer les départements, tant on sait que la problématique de l'hébergement des personnes handicapées, qui est une compétence départementale, est un facteur de réussite de l'insertion professionnelle.

Par ailleurs, nous sommes associés aux comités de lecture des réponses à appel d'offre des organismes de formation proposant des produits spécifiquement dédiés aux DETH.

B) *Continuer à poser les questions déontologiques*

J'ai pu, à l'occasion du travail sur la formalisation du référentiel métier, faire valoir la nécessité qu'il y aurait de formaliser un « code de déontologie » ou une « charte de la personne accueillie ». Ma proposition n'a pas eu d'écho. Peut-être l'AGEFIPH considère-t-elle que ce sont les principes déontologiques des associations qui doivent être à l'œuvre ? On peut certes défendre ce point de vue aujourd'hui. Mais qu'en sera-t-il si, comme cela se profile déjà avec le SPE, la mission Cap Emploi se trouve confiée à des cabinets privés, voire à des entreprises de travail temporaire ?

J'ai déjà évoqué et attiré l'attention du comité de pilotage du PDIPTH sur les risques accrus par les « croisements de fichiers » de ne plus maîtriser le circuit de l'information. Une telle circulation des informations risque de battre en brèche le droit de la personne à la non divulgation d'éléments concernant sa vie privée. En effet, le statut de TH est un droit de la personne dont elle use à sa guise ; le minimum serait donc, si l'on juge que des informations doivent être partagées, que les personnes soient informées du circuit de l'information avant de faire une démarche qui les engage (comme, par exemple, un dossier de « demande de compensation du handicap » à la MDPH).

³⁰ CUNY C., *Médiateur d'Insertion Professionnelle : faciliter l'intégration en entreprise des personnes handicapées*. Projet déposé dans le cadre du dispositif européen EQUAL . Metz Avril 2004.

Mes remarques ont été prises en compte.

Par ailleurs, j'attire régulièrement la vigilance sur un des écueils de la politique de « discrimination positive » qui serait de considérer la personne comme « Travailleur Handicapé » avant même de prendre en compte sa demande comme celle d'un Demandeur d'Emploi, écueil dont on observe trop souvent encore les effets.

Enfin, j'ai souligné le risque de dérive des dispositions législatives concernant les autres modes de contribution à l'AGEFIPH. Nous devons tout mettre en œuvre pour que l'objectif d'intégration des personnes sur le marché du travail soit le premier visé et faire vivre le nouveau slogan de l'AGEFIPH : « votre meilleure contribution, c'est l'emploi ». Il faut enfin veiller à ce que l'entreprise ne fasse pas de cette démarche un argument commercial.

C) Maintenir cet esprit de veille au sein de l'équipe de professionnels

La formation continue, les échanges de pratiques et les réunions d'équipe sont autant d'occasion de rappeler les règles déontologiques liées à l'activité.

En complément, j'ai demandé au correspondant local de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) d'intervenir auprès de l'équipe. En effet, le 3ème rapport annuel remis le 22 mai par Louis Schweitzer, Président de HALDE au Président de la République³¹, conclut que « La HALDE a enregistré une augmentation de plus de 53% des réclamations par rapport à 2006. Si l'origine reste le premier critère invoqué, les saisines liées à la santé et au handicap ont quasiment doublé ». Les modalités de saisine de cette agence seront explicitées à l'équipe.

3.3.3 Les perspectives pour l'association Pyramide Est

Ces perspectives nous sont dictées par la convention d'objectifs récemment signée entre l'Etat et l'AGEFIPH pour trois ans (2008 à 2010) et s'inscriront dans les questionnements et les évolutions actuels du secteur.

A) La nouvelle convention d'objectifs entre l'Etat et l'AGEFIPH (2008 à 2010)

Elle introduit un nouvel acteur : le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction publique (FIPH-FP).

Il résulte de la mise en conformité du secteur public avec la loi du 11 février 2005 et recueille les contributions des administrations n'atteignant pas le seuil de 6% de personnes handicapées dans leurs effectifs. Géré par la Caisse des Dépôts et Consignations, le fonds est réutilisé au profit de l'accompagnement à l'emploi et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les trois fonctions publiques.

³¹ SCHWEITZER L., *Troisième rapport annuel de la HALDE*, 22 mai 2008, Site : <http://www.halde.fr/Remise-du-troisieme-rapport-annuel>.

Le FIPH-FP rejoint l'Etat et l'AGEFIPH dans l'instance de pilotage des politiques d'insertion professionnelles des personnes en situation de handicap.

La nouvelle convention d'objectifs définit les orientations de la future convention Cap Emploi : l'offre de services Cap Emploi sera simplifiée et les schémas régionaux des Cap Emploi améliorés. On pourrait éventuellement se diriger vers une configuration régionale de la gestion des Cap Emploi.

Elle vise à renforcer les engagements réciproques contribuant à la cohérence entre les mesures de droit commun et les mesures AGEFIPH de l'emploi et de la formation. Elle invite les Régions à optimiser les actions de formation en faveur des personnes handicapées et à inscrire les CRP dans leurs politiques. Elle incite « l'établissement issu de la fusion entre l'ANPE et l'ASSEDIC » à renforcer sa coopération avec les Cap Emploi en les intégrant aux SPED et avec les MDPH.

B) Une question qui traverse le secteur

Parmi les nombreux points abordés lors de la 5^{ème} Conférence sur le Handicap qui s'est tenue à Paris du 10 au 12 Juin dernier, celui concernant l'attribution de l'AAH me semble cristalliser à lui seul bon nombre de points que j'ai développés.

La revalorisation du montant de l'AAH va s'accompagner d'une révision de ses critères d'attribution. Le renforcement de la valeur travail est clairement affiché.

Une distinction est opérée entre les personnes qui peuvent travailler et celles pour qui la situation de travail constituerait un danger pour leur santé. Il en résulte une incitation à mieux évaluer l'employabilité des personnes demandeuses d'une AAH pour les orienter vers des mesures d'accompagnement professionnel. Notre service Diagnostic se verra certainement confier une partie de cette mission.

Enfin, on peut s'interroger sur la finalité de ces nouvelles dispositions : ne risquent-elles pas de pousser les personnes à passer d'un régime allocataire à un autre, porté celui-ci par les départements : le dispositif RMI ?

C) Nous préparer au prochain conventionnement

L'activité S.A.M.E.T.H. fait d'ores et déjà l'objet d'un appel d'offre par l'AGEFIPH. Le Conseil d'Administration de l'association Pyramide Est a fait le choix d'y répondre.

Pour ce qui concerne le Service Cap Emploi, nous savons que le renouvellement de notre convention courant 2010 sera conditionné à un nouvel audit, complété par les résultats d'une enquête de satisfaction menée auprès des personnes et entreprises bénéficiaires de nos actions. Il est plus que probable qu'un appel d'offre ouvrira le « marché » de

l'insertion professionnelle des personnes handicapées à d'autres acteurs que le monde associatif.

Nous nous préparons à y répondre et à faire valoir notre expertise et nos valeurs associatives.

Conclusion

L'évolution des dispositions législatives concernant le champ handicap et travail a confirmé le rôle nodal des structures Cap Emploi au centre d'un dispositif partenarial complexe. Leurs missions se sont recentrées autour d'une Offre de Services unifiée pour, dans le même temps, se diversifier avec l'apparition de nouveaux acteurs.

Le renforcement de notre degré de collaboration avec le SPE ne nous a pas pour autant fait abandonner notre logique d'accompagnement de parcours, basée sur l'implication de la personne en situation de handicap dans une démarche visant avant tout son accès à l'autonomie ; elle a, à l'inverse, été renforcée par l'action de formation dont tous les professionnels ont bénéficié.

Je compte sur les leviers de la nouvelle loi pour donner une nouvelle impulsion à notre action à destination des entreprises et j'ai d'ores et déjà organisé un plan d'action dans ce sens.

J'ai saisi l'opportunité de la mise en œuvre de l'offre de services unifiée pour créer une dynamique d'équipe vers une harmonisation des pratiques autour du référentiel métier. L'intérêt de la démarche a été de réinterroger nos pratiques et d'impulser un fonctionnement que je veillerai à pérenniser. La mise en cohérence de notre activité avec les nouvelles contraintes sera totalement effective quand toutes les procédures afférentes à l'activité auront été formalisées.

J'ai pu évaluer l'impact des actions de communication à destination des partenaires de la formation et de l'insertion professionnelle.

Pour autant, la délimitation des champs d'intervention spécifique est encore à parfaire.

Avec le SPE, il importe surtout que, dans l'esprit de chacun, la personne handicapée en recherche d'emploi soit avant tout considérée comme un demandeur d'emploi et que le droit commun puisse lui être appliqué avant d'envisager, si le besoin est identifié, une prise en charge spécifique. Ceci afin que la discrimination positive n'engendre pas l'effet inverse de celui escompté, c'est-à-dire une autre forme de discrimination.

Avec la MDPH, la période actuelle est décisive pour que se mette en place l'articulation entre les interventions des différents partenaires. Il importe donc de favoriser ce travail, j'ai sollicité le soutien de l'AGEFIPH dans ce sens.

La démarche d'évaluation de l'activité dont nous avons été l'objet pourrait être considérée comme l'aboutissement du processus engagé depuis la constitution en réseau en 2000. Aujourd'hui, le cadre de notre intervention est formalisé, les personnes et entreprises bénéficiaires de nos actions en ont une meilleure représentation, ainsi que nos partenaires.

Avant que le processus de construction de l'identité professionnelle des Cap Emploi ne soit considéré comme arrivé à son terme, il nous faudra structurer et harmoniser aussi la formation initiale et continue des professionnels du secteur, et y adjoindre la référence à une Convention Collective commune.

La reconduction de la « culture professionnelle » des Cap Emploi dépendra de la détermination des associations à faire valoir une expertise fondée sur des valeurs de respect de la personne, de ses choix de vie, de son intimité. Elle sera aussi conditionnée par notre capacité à nous allier sur un territoire, voire à mutualiser nos moyens, pour répondre aux préoccupations des institutions de rationaliser les moyens alloués, dans le respect des particularités de chacune de nos associations.

J'ai conduit ma démarche avec l'objectif de concilier deux logiques en apparence contradictoires : la logique médico-sociale de défense du droit de la personne en situation de handicap à accéder à une intégration sur le marché du travail et la logique économique de l'entreprise et je continuerai à m'inscrire dans cette possible conciliation des logiques.

Notre secteur ne pourra toutefois pas faire l'économie de s'interroger sur la pertinence de maintenir une politique basée sur le principe de discrimination positive à l'égard des personnes en situation de handicap par rapport à l'emploi. La philosophie qui a impulsé la loi du 11 Février 2005 s'inscrit dans un mouvement plus global de pensée qui va à l'encontre même de ce principe, en prônant l'inclusion de la personne handicapée dans le corps social et son accès à tous les droits. La législation française est atypique à l'égard de l'accès au travail des personnes handicapées. Il reste à se demander jusqu'à quand la législation Européenne acceptera cet état de fait.

Bibliographie

OUVRAGES

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. PARIS : Seuil (Sociologie)1996 , P.134 à 176.

BRUTUS F., *Chômage, des secrets bien gardés*. PARIS : J.C.Gawsewitch éditeur, 2006.

CHOPART J.-N., *Les mutations du travail social*, Paris : Dunod, 2000, chapitre 4, P.149

DUBAR C., *Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin (Sociologie U), 1991.

DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin (Sociologie U), 1998.

HARDY J.P., Etablissements et services : le nouveau contexte budgétaire, comptable et financier, in *L'année de l'action sociale 2007*. PARIS : Dunod 2007

LAFORCADE M., DUCALET P., *Penser la qualité dans les établissements sanitaires et sociaux*, PARIS. Pages 130, 131

LO S-H et VELCHE D. Enquête « Handicaps, incapacités, dépendance », in *Quelles trajectoires d'insertion pour les personnes handicapées ?* Editions de l'ENSP. Echanges Santé Social. 2007.

RASSOUW D., *Manager d'insertion*. SYROS, 1995.

TREPOS J-Y, *Sociologie de la compétence professionnelle*. NANCY : PUF (Espace social), 1992

MEMOIRES

CARRIERE D. *Un accompagnement personnalisé pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes accueillies en E.P.S.R.* Mémoire CAFDES, ENSP 2004.

GIRAUD C., *Enjeux institutionnels et innovation : la place d'une E.P.S.R. au sein d'une association de Sauvegarde*. Mémoire CAFDES, ENSP 2003.

HEVIN A., *Le métier de chargé de mission d'insertion dans un Cap Emploi*. Mémoire de DESS de Psychologie du travail et des nouvelles technologies. Université de METZ, 2002

LACROIX E., *Faciliter l'insertion des travailleurs handicapés : d'une démarche pragmatique à la professionnalisation d'une fonction*. Mémoire CAFDES, ENSP 2003.

ARTICLES ET REVUES SPECIALISEES

DEFONTAINE J., JAEGER M., LEDOUX H., « Logique de marché et/ou de promotion de la citoyenneté ? », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 10 Juin 2005.

DOCUMENTS TECHNIQUES

BUISSON C., directrice générale de l'AGEFIPH, MARCYAN D., délégué territorial Grand Est de l'AGEFIPH, *Actes des journées territoriales d'échanges*, Reims, 13 avril 2006.

Collège Coopératif en Bretagne - Collège coopératif Rhône-Alpes. *Analyse des entretiens réalisés auprès des professionnels Cap Emploi*. Décembre 2005 - Janvier 2006 (Document produit dans le cadre du projet de l'AGEFIPH sur «l'offre de formation à visée de professionnalisation des acteurs de l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail »).

Conseil National de l'évaluation sociale et médico-sociale, note d'orientation N° 2, 24 janvier 2006.

Dossier Professionnel. Documentaire. *Les personnes handicapées dans l'Union Européenne. L'emploi en milieu ordinaire*, Ed CTNERHI, N°17, Octobre 2003.

Rapport 2006 Lorraine *Emploi et insertion professionnelle des personnes handicapées en Lorraine*, AGEFIPH Lorraine Alsace, ORSAS Lorraine, septembre 2007.

Source : ANPE, ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement – *Marché du travail DEE et DES année 2005, DEFM au 31/12/2004*.

DOCUMENTS INTERNES

CUNY C., *Médiateur d'insertion : Faciliter l'intégration en entreprise des personnes handicapées*, Projet déposé dans le cadre du dispositif européen . Metz Avril 2004.

Rapport d'activité 2006 de l'Association Pyramide Est, septembre 2007

CODE DU TRAVAIL

Article L. 323-9-1 du Code du travail

Article L.323-11. du Code du Travail

ARTICLES SUR SUPPORT ELECTRONIQUE

BUCHOT J.C., *Mais combien d'emplois non pourvus en France ?* Site <http://www.jobetic.net>. 7 Janvier 2008.

SCHWEITZER L., *Remise du Troisième rapport annuel de la HALDE au Président de la République*, 22 mai 2008, Site : <http://www.halde.fr/Remise-du-troisieme-rapport-annuel>.

Liste des annexes

Annexe 1 : les 11 Services Cap Emploi à la personne

Annexe 2 : les 6 Services Cap Emploi à l'entreprise

Annexe 3 : Liste des 2 catégories de bénéficiaires de l'obligation d'emploi

Annexe 4 : Organigramme de l'Association Pyramide Est

Annexe 5 :

- 5-1) Répartition par nature de handicap des personnes / prises en charges / placées en 2007
- 5-2) Répartition par effectif des entreprises ayant recruté et des entreprises « clientes » en 2007

Annexe 6 : L'objet de l'Association PYRAMIDE EST (extrait des statuts)

Annexe 7 : Profils d'origine, formation et expérience professionnelle antérieures des chargés de mission de Pyramide Est.

Annexe 8 : Fiche de poste de « chargé de mission d'insertion professionnelle »

Annexe 9 : Typologie des bénéficiaires de l'action de Cap Emploi Moselle

- 9-1) Répartition par sexe des personnes / prises en charges / placées en 2007
- 9-2) Répartition par âge des personnes / prises en charges / placées en 2007
- 9-3) Répartition par niveau de formation des personnes / prises en charges / placées en 2007
- 9-4) Répartition par durée d'inactivité des personnes / prises en charges / placées en 2007

Annexe 10 : Contrats réalisés avec le concours de Cap Emploi Moselle
Evolution entre 1999 et 2007 de la proportion CDD/CDI

Annexe 11 : Référentiel d'auto-évaluation de l'activité à l'usage de chargé de mission.
Cap Emploi Moselle. Période de référence : année 2006

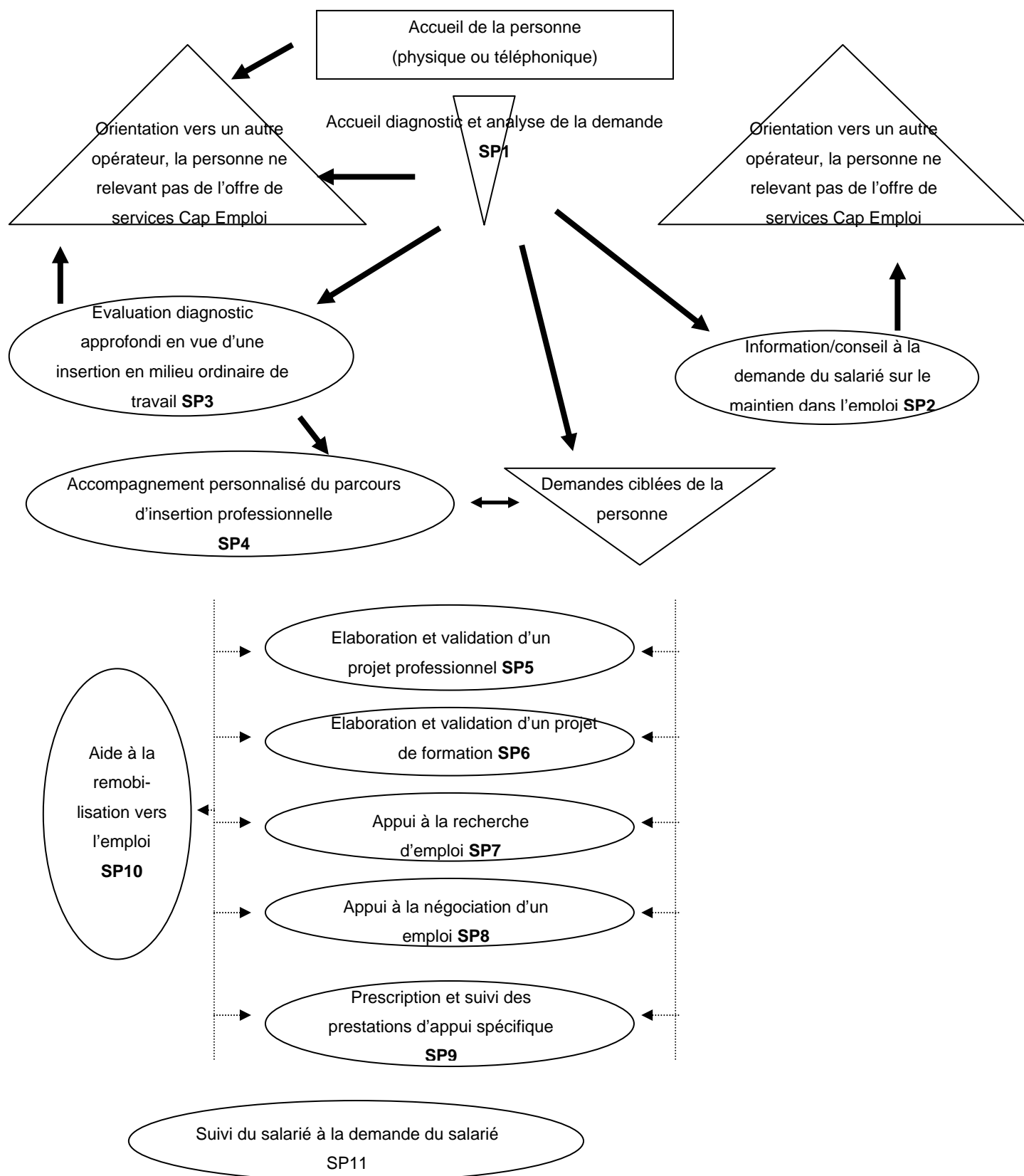
Annexe 12 : Plan d'amélioration : Relevé de décision du Comité de Pilotage Régional du
13/12/2007

Annexe 13 : Le contrat d'accompagnement

Annexe 14 : Le dossier de diagnostic et d'accompagnement

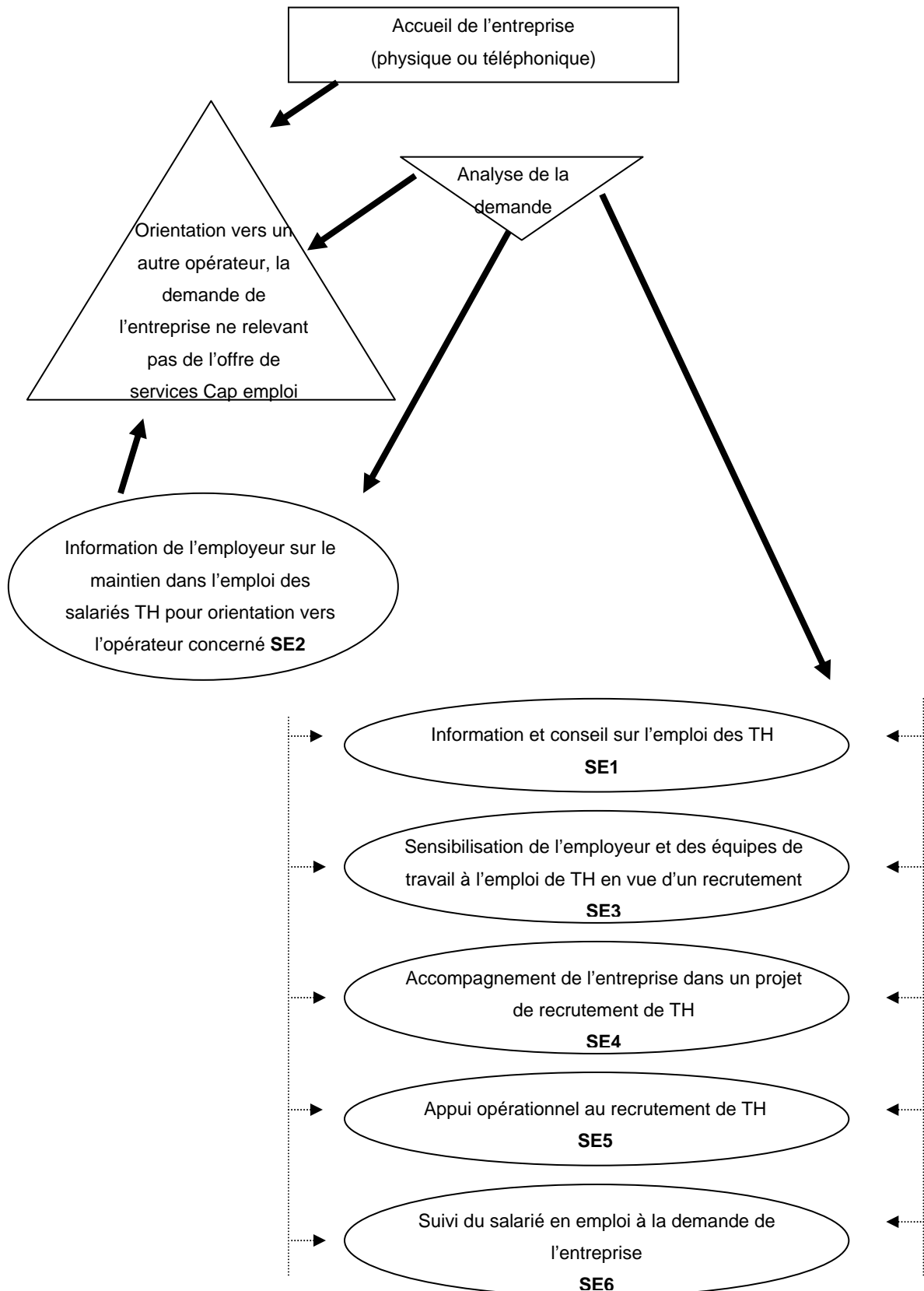
Annexe 15 : Analyse du devenir des contrats 2007

L'offre de services Cap Emploi à la personne



ANNEXE 2

L'offre de services Cap Emploi à l'entreprise



ANNEXE 3

Les deux catégories de bénéficiaires de l'activité d'un Cap Emploi sont les suivantes :

- au titre des services rendus aux personnes :
 - o les bénéficiaires de l'article L 323 – 3 du Code du Travail(cf article de loi ci-dessous). Parmi ceux-ci, les bénéficiaires détenteurs d'un titre émis par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH), dont les bénéficiaires d'une AAH, doivent avoir été orientés par celle-ci vers le marché du travail,
 - o inscrits ou non à l'Anpe,
 - o dans une démarche active d'accès ou de retour à l'emploi en milieu ordinaire de travail,
 - o ayant besoin, au regard de leur handicap, d'un accompagnement spécialisé de leur parcours d'insertion professionnelle.

- au titre des services rendus aux entreprises :
 - o les employeurs privés ou publics, dès lors que leurs salariés sont assujettis à l'UNEDIC (entreprise publiques et EPIC compris), quel que soit leur effectif,
 - o Les employeurs publics non assujettis à l'UNEDIC feront l'objet d'un avenant.

Article L. 323 – 3 du Code du Travail, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2006

Les Bénéficiaires de l' « obligation d'emploi »

1. Les travailleurs reconnus handicapés par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH).

2. Les victimes d'accident du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10% et titulaires d'une rente attribuée au titre du régime général de sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire.

3. Les titulaires d'une pension d'invalidité attribuée au titre du régime général de sécurité sociale, de tout autre régime de protection sociale obligatoire ou autre titre des dispositions régissant les agents publics à condition que l'invalidité des intéressés réduise au moins des deux tiers leur capacité de travail ou de gains.

4. Les anciens militaires et assimilés, titulaires d'une pension militaire d'invalidité au titre du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre.

5. *Les veuves de guerre non remariées titulaires d'une pension au titre du même code, dont le conjoint militaire ou assimilé est décédé des suites d'une blessure ou d'une maladie imputable à un service de guerre ou alors qu'il était en possession d'un droit à pension militaire d'invalidité d'un taux au moins égal à 85%.*

6. *Les orphelins de guerre âgés de moins de vingt et un ans et les mères veuves non remariées ou les mères célibataires, dont respectivement le père ou l'enfant, militaire ou assimilé est décédé des suites d'une blessure ou d'une maladie imputable à un service de guerre ou alors qu'il était en possession d'un droit à pension militaire d'invalidité d'un taux au moins égal à 85%.*

7. *Les veuves de guerre remariées ayant au moins un enfant à charge issu du mariage avec le militaire ou assimilé décédé, lorsque ces veuves ont obtenu ou auraient été en droit d'obtenir, avant leur remariage, une pension dans les conditions prévues au 5° ci-dessus.*

8. *Les femmes d'invalides internés pour aliénation mentale imputable à un service de guerre, si elles bénéficient de l'article L. 124 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre.*

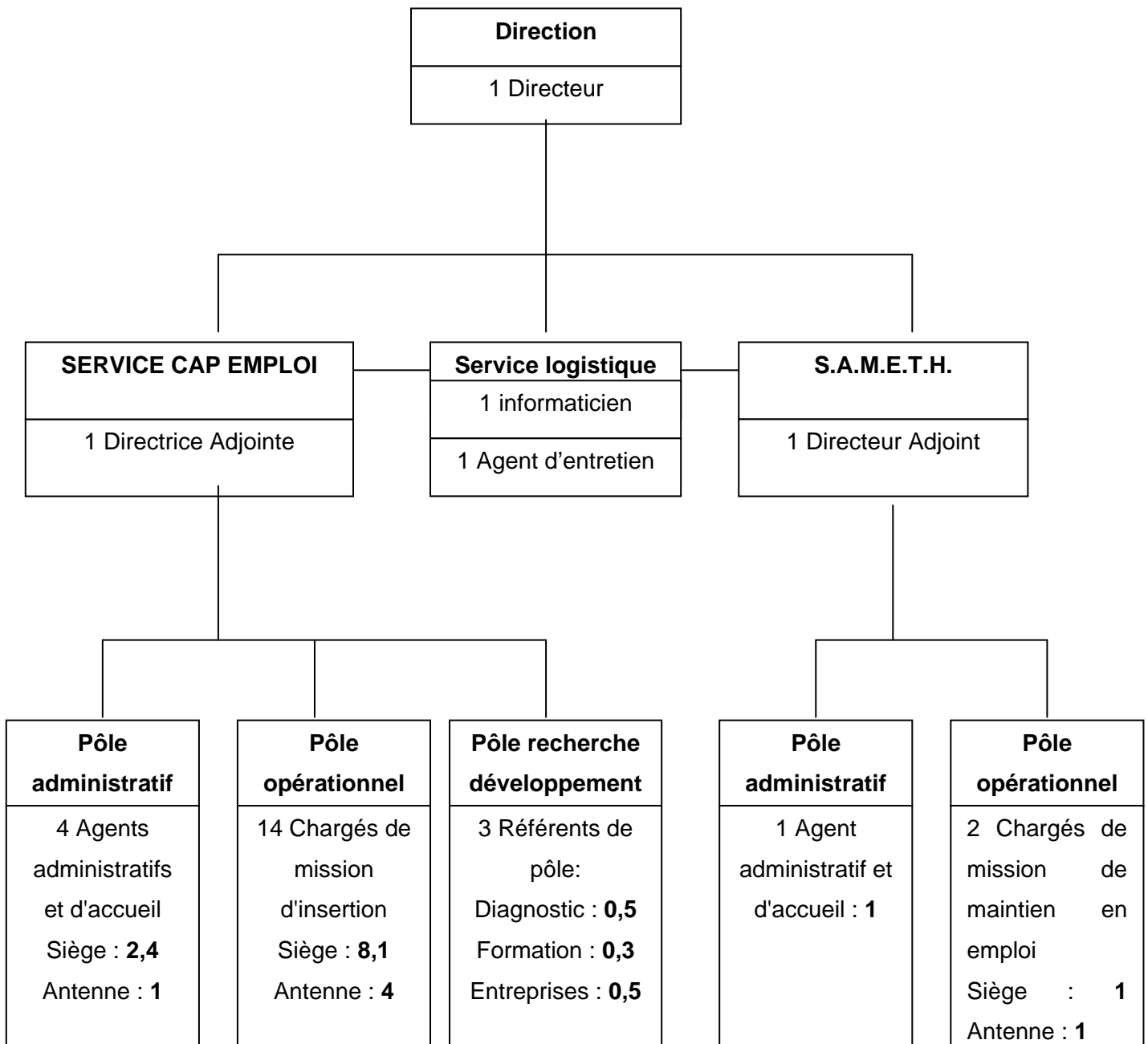
9. Les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité attribuée dans les conditions définies par la loi relative à la protection sociale des sapeurs pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service.

10. Les titulaires de la carte d'invalidité.

11. Les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés.

ANNEXE 4

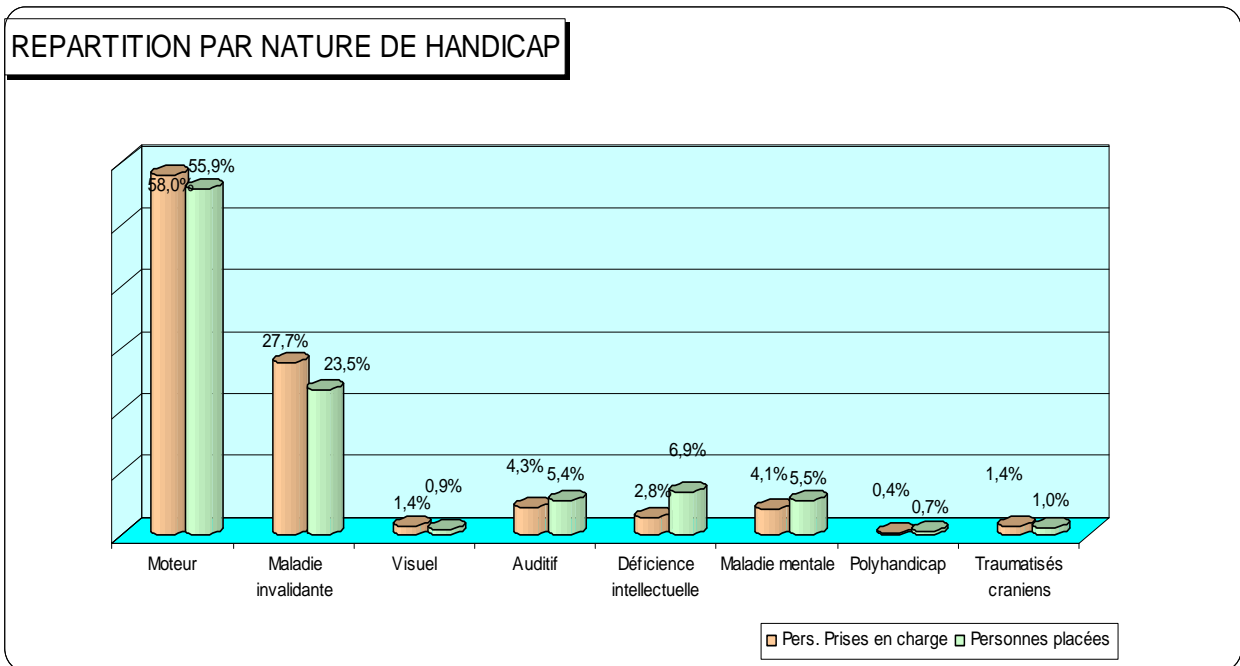
ORGANIGRAMME DE PYRAMIDE EST



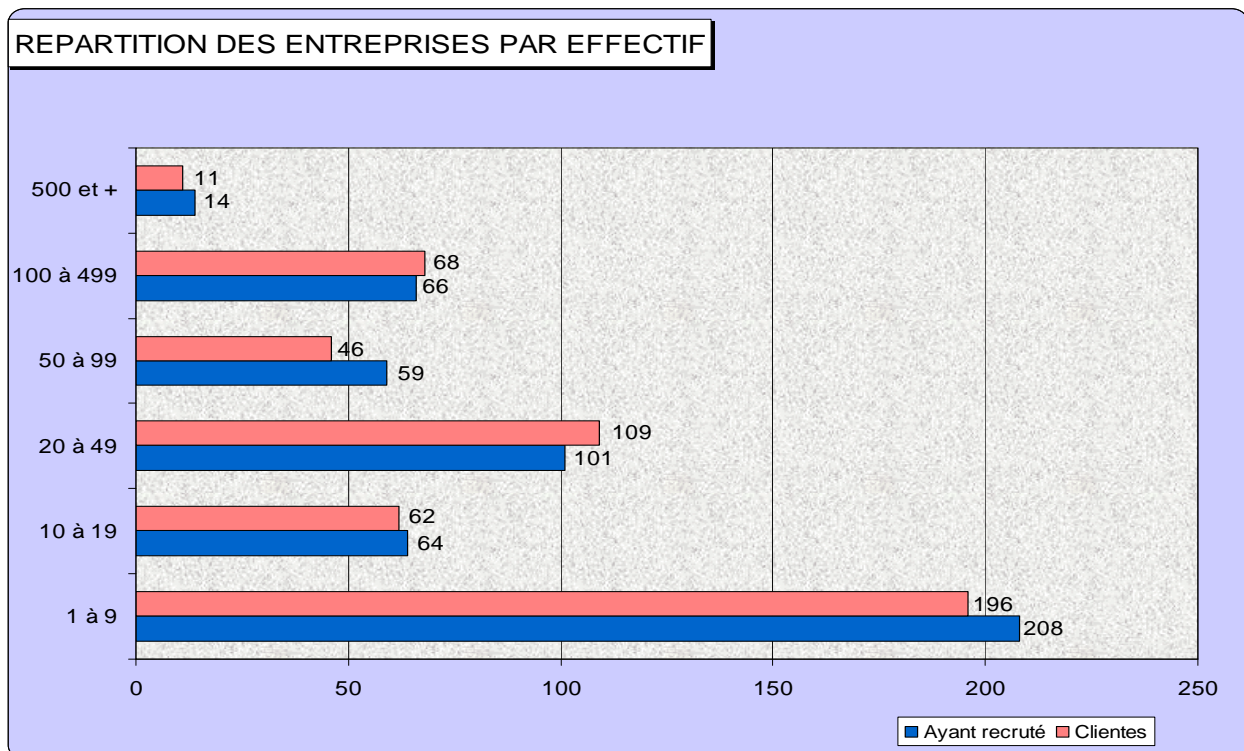
En gras : nombre d'**ETP** correspondants

ANNEXE 5

5-1) Répartition par nature de handicap des personnes / prises en charges / placées en 2007



5-2) Répartition par effectif des entreprises ayant recruté et des entreprises « clientes » en 2007



STATUTS DE L'ASSOCIATION PYRAMIDE EST

Article 1. Nom et siège

Il a été constitué à Metz, le 3 octobre 1995, une association dénommée : « **Pyramide Est** »

Cette association à but non lucratif est régie par les articles 21 à 79 du code civil local et inscrite aux registre des associations du tribunal d'instance de Metz sous le numéro :

Le siège est fixé à : 25, La Tannerie 57070 Saint Julien-lès-Metz.

Article 2. Objet

L'association a pour objet de faciliter toutes les étapes du processus de réadaptation et d'intégration de toute personne atteinte dans son intégrité physique, psychique, mentale ou sensorielle, en lui permettant d'accéder à toute forme d'activité ou d'emploi compatible avec ses capacités.

Son champ d'action géographique est prioritairement le département de la Moselle. Conjointement elle peut participer à des actions avec d'autres partenaires au niveau national ou européen.

Article 3. Objectifs et moyens d'action

3.1 Les objectifs :

S'inscrire dans l'esprit de la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », en favorisant leur :

- intégration,
- maintien dans l'emploi,
- orientation,
- évaluation,
- formation,
- accompagnement,
- et insertion professionnelle.

ANNEXE 7

Profils d'origine, formation et expérience professionnelle antérieures
des 15 chargés de mission d'insertion professionnelle de Cap Emploi Moselle

	Formation initiale et continue	Expérience déterminante	Nombre d'années d'expérience dans le domaine de l'insertion/ formation ou médico-social (avant Cap Emploi)	Ancienneté à Cap Emploi
1	Licence professionnelle des métiers de la formation, de l'insertion et de l'accompagnement	Formatrice. Aide-éducatrice	8 ans	1an
2	D.U. "gestion des hommes et des organisations" + DESS "Relation au Travail, Négociation et Organisation "	Chargée d'insertion public jeune et suivi RMI	6 ans	9 ans
3	D.E.S.S. de Psychologie des Actions Interculturelles	Formatrice auprès de public en difficulté et conseillère en insertion	3 ans	8 ans
4	Maîtrise de Sociologie du Travail + DESS "Relation au Travail, Négociation et Organisation "	Formatrice et consultante	17 ans	8 ans
5	Licence en Sociologie + Formation à "l'écoute des personnes en difficultés" + Formation de Conseillère à l'emploi (ANPE)	Conseillère à l'emploi ANPE	11 ans	1 an
6	Doctorat en Didactique des Langues et des	Formateur et chargé de mission	15 ans	9 ans

	Cultures	emploi-formation / MEDEF		
7	Formation à la Gestion des Entreprises (AUDIT PME)	Ressources humaines et management	1 an	12 ans
8	D.E.S.S. de Psychologie du Travail	Psychologie du travail	6 mois	6 ans
9	Conseillère en Economie Sociale et Familiale + Conseillère en insertion professionnelle	Conseillère en insertion	6 ans	9 ans
10	DUT de Biologie appliquée + formation de Responsable Qualité + Management PME/PMI	Chargé de relations entreprises	3 ans	11 ans
11	BAC Sciences et Technologies Tertiaire	Chargé d'insertion public jeune	1 an	4 ans
12	Bac Pro Secrétariat	Agent d'accueil du public Cap Emploi	3 ans	7 ans sur un poste administratif. Chargée de mission depuis 1an
13	Maîtrise de Sciences de l'Education	Formatrice et chargée d'insertion	7 ans	1 an
14	Formation et expériences commerciales + formation de Conseillère Conjugale	Ecoute de personnes en détresse (bénévolat)	11 ans	7 ans
15	BTS Bureautique et secrétariat + Formation "Suivis stratégiques des publics en difficulté" + Formation de lutte contre l'illettrisme	Formatrice. Accompagnatrice	14 ans	3 ans

PYRAMIDE-Est CAP-Emploi MOSELLE

Fiche de poste :

CHARGE DE MISSION D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Contexte de l'exécution des tâches :

Il participe à l'activité développée au sein de **CAP-Emploi MOSELLE**, dans un cadre conventionnel associant l'A.G.E.F.I.P.H. et le Service Public à l'Emploi. CAP-Emploi MOSELLE assure, par délégation, une mission de service public, déclinée en une « offre de service » à destination des personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi au sens de la loi du 11 février 2005, d'une part, et des entreprises entrant dans le champ d'intervention de l'A.G.E.F.I.P.H., d'autre part. Cette mission vise à faciliter l'accès à l'emploi durable sur le marché du travail pour les bénéficiaires.

Objet principal de la mission :

Il participe à la bonne exécution des missions confiées à CAP-Emploi Moselle, dans le respect des procédures et des règles déontologiques définies. Il développe ses activités dans le cadre de l'organisation arrêtée et dans le souci de la valorisation d'un travail d'équipe.

Activités liées à la fonction :

La mise en œuvre de l'ensemble des actions au bénéfice des personnes en recherche d'une insertion professionnelle et des entreprises engendre des activités relevant de trois champs principaux d'intervention distincts :

- L'accompagnement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi adressés à CAP-Emploi MOSELLE par l'A.N.P.E., la M.D.P.H., un partenaire ou ayant fait une démarche volontaire. L'accompagnement consiste principalement à :
 - Accueillir, orienter et aider les personnes à la construction d'un parcours d'insertion professionnelle en mobilisant les outils, les dispositifs, les prestations et les actions de formation adaptés.
 - Assurer le suivi de ces personnes tout au long de leur parcours jusqu'à la stabilisation de leur insertion professionnelle.
- La mise en œuvre d'un panel de services destinés aux entreprises dans le cadre du recrutement de salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi. Ceci consiste entre autre à :
 - Développer les relations avec les employeurs par des visites ou tout autre contact afin de les sensibiliser à l'embauche des personnes handicapées.
 - Promouvoir les candidatures de bénéficiaires sélectionnés selon leur profil auprès des entreprises ayant fait connaître leurs besoins en recrutement.
 - Développer les mises en relation entre employeurs et les personnes handicapées en fiabilisant l'adéquation offres/demandes d'emploi.
 - Accompagner les entreprises dans leurs missions de recrutement, les aider dans la mobilisations des mesures et outils visant à faciliter l'embauche et assurer le suivi des insertions professionnelles.
- Le développement et la sollicitation d'un réseau de partenaires susceptible de mobiliser des compétences complémentaires en direction des personnes ou des entreprises.
 - Identifier les partenaires compétents et capables d'apporter des réponses appropriées à des problématiques identifiées ne relevant pas de l'offre de service spécifique de CAP-Emploi.
 - Faciliter le travail en réseau par l'échange d'informations et la mobilisation d'une collaboration active dans le respect du secret professionnel partagé dans l'intérêt des usagers de CAP-Emploi.

Conditions d'exercice des activités liées à la fonction :

Chaque salarié de CAP-Emploi Moselle fait partie de l'ensemble d'une équipe au service d'un projet global, porté par l'association gestionnaire PYRAMIDE-Est. A ce titre, la fonction mobilise des actions transverses au profit de l'organisation globale et de la valorisation de ses activités et de ses résultats :

En interne :

- Développer les échanges avec les autres membres de l'équipe.
- Participer à la définition et à la mise en œuvre de plans d'actions spécifiques à destination des personnes et des entreprises.
- Evaluer les besoins globaux des personnes en termes de formations ou de prestations.
- Participer à la gestion administrative de l'activité et à l'élaboration des rapports d'activités.
- Saisir l'ensemble des données recueillies conformément aux procédures arrêtées et aux obligations contractuelles de CAP-Emploi.

En externe :

- Participer à des forums ou toute autre manifestation organisée dans le cadre de la mission de CAP-Emploi.
- Participer aux équipes pluridisciplinaires au sein de la MDPH
- Participer aux réunions partenariales en vue de promouvoir l'action CAP EMPLOI

La liste de ces activités n'est pas exhaustive et pourra être enrichie ou modifiée par la direction en fonction des impératifs de service ou de l'évolution des missions dévolues à l'Association gestionnaire.

Modalités d'exercice de la fonction :

L'organisation de travail de l'équipe de CAP-Emploi Moselle reposant sur une partition du département en secteurs géographiques, les activités sont développées sur le secteur géographique attribué, à partir de SAINT JULIEN LES METZ, siège de PYRAMIDE-Est, pour les bassins d'emploi de « METZ 3 FRONTIERES » ou de l'antenne de FORBACH pour les bassins d'emploi de « MOSELLE EST ». L'activité peut engendrer, de manière occasionnelle, des déplacements sur l'ensemble du département, de la région, voire le territoire national.

Positionnement de la fonction :

Cette mission s'exercera sous la responsabilité hiérarchique de la direction de l'association PYRAMIDE-Est et de la coordination de CAP-Emploi Moselle.

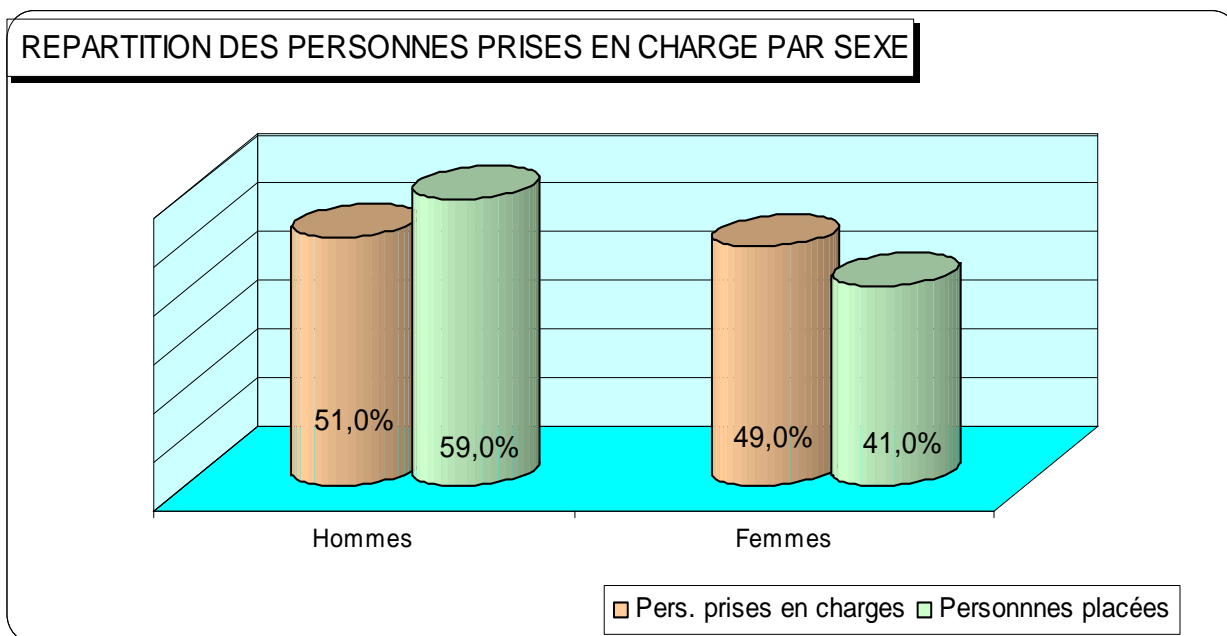
Objectifs et évaluation des activités liées à la fonction :

- Les objectifs assignés à CAP-Emploi par les contrats d'action qui la lient à ses financeurs sont déclinés au niveau individuel en fonction du temps de travail contractuel, des conditions particulières d'exercice et des caractéristiques du secteur géographique attribué.
- La recherche de l'atteinte de ces objectifs doit garantir le respect des engagements qualité de l'offre de services et des procédures en vigueur.
- L'organisation de l'activité doit viser à optimiser la qualité du suivi des personnes et à développer la relation entreprises.

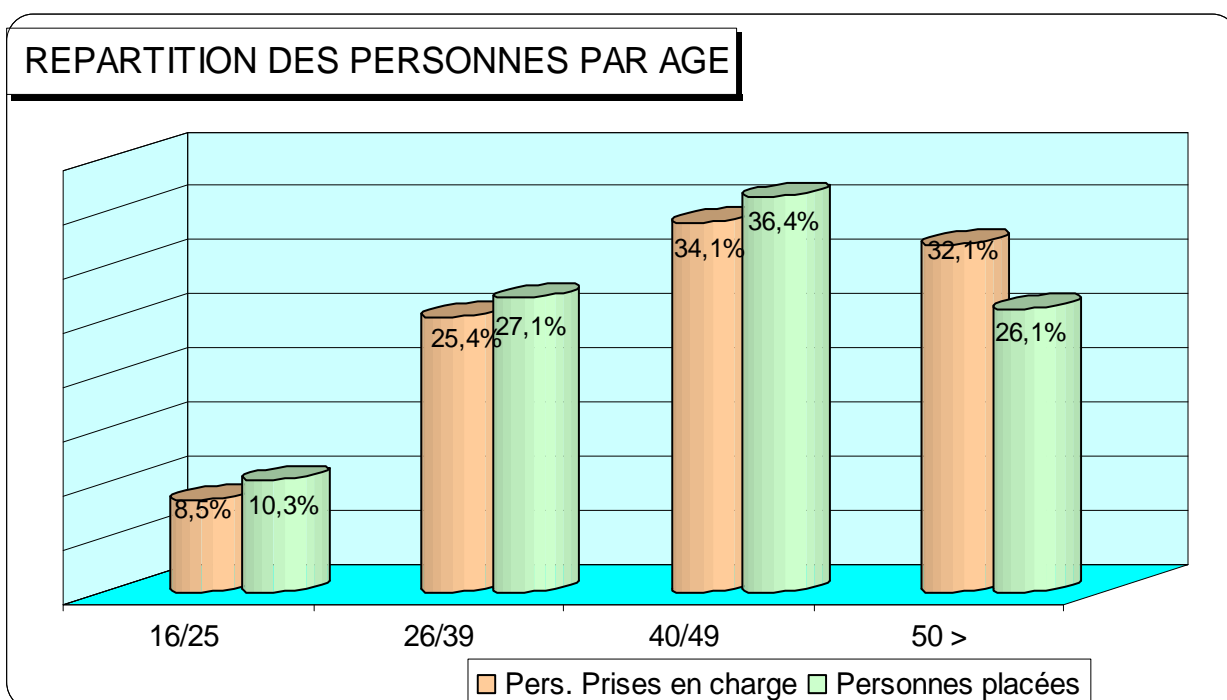
ANNEXE 9

Typologie des bénéficiaires de l'action de Cap Emploi Moselle

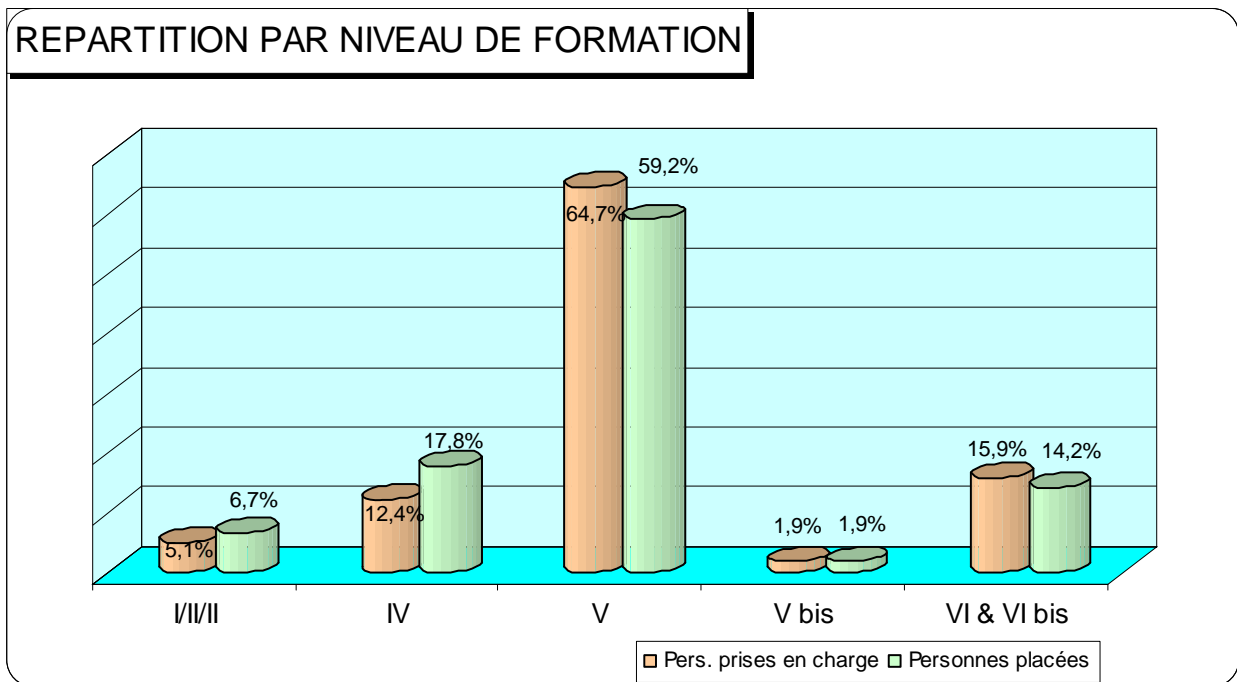
9-1) Répartition par sexe des personnes / prises en charges / placées en 2007



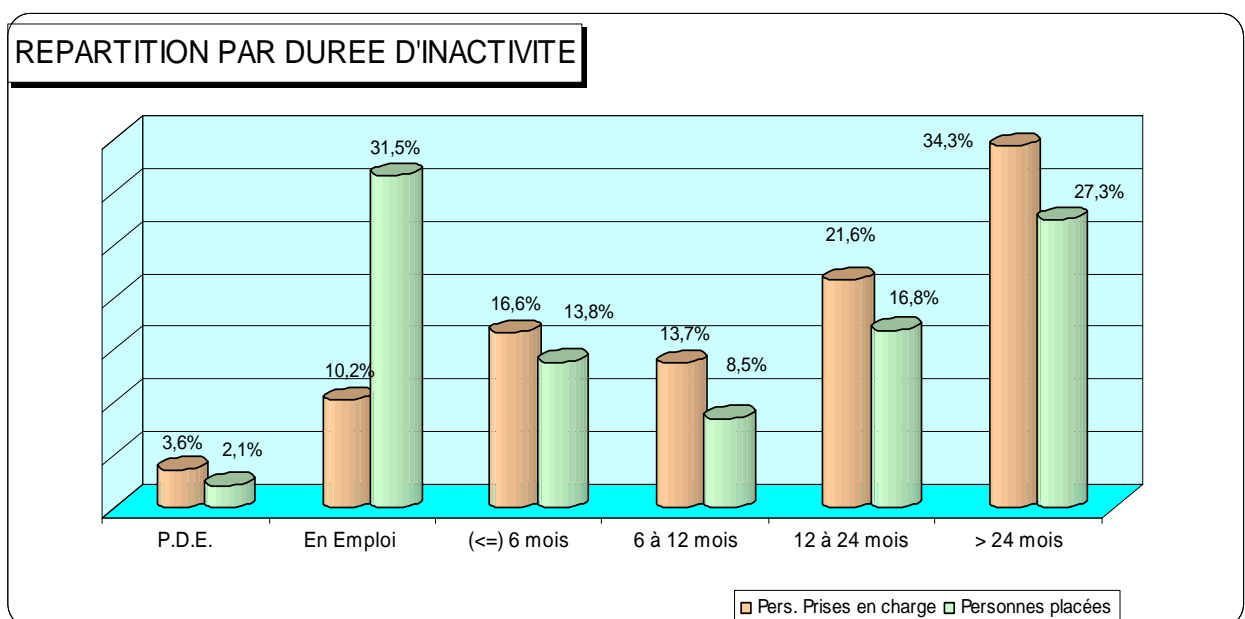
9-2) Répartition par âge des personnes / prises en charges / placées en 2007



9-3) Répartition par niveau de formation des personnes / prises en charges / placées en 2007



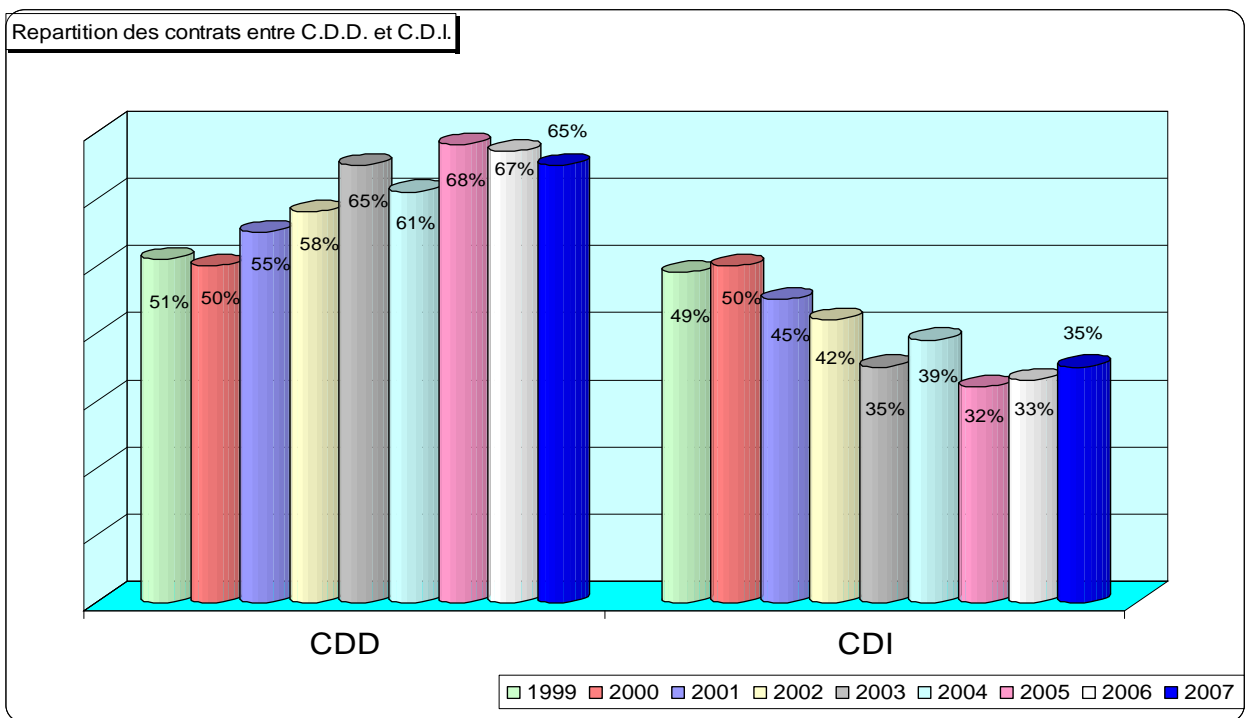
9-4) Répartition par durée d'inactivité des personnes / prises en charges / placées en 2007



ANNEXE 10

Contrats réalisés avec le concours de Cap Emploi Moselle

Evolution entre 1999 et 2007 de la proportion CDD/CDI



**REFERENTIEL D'AUTO-EVALUATION
DE L'ACTIVITE DE CHARGE DE MISSION
CAP EMPLOI MOSELLE.
PERIODE DE REFERENCE : ANNEE 2006**

Afin de vous aider à structurer l'analyse de votre activité en vue de notre travail collectif d'amélioration de la qualité du service rendu et pour vous préparer au mieux à faire valoir les aspects quantitatifs et qualitatifs de votre activité lors de l'audit à venir, j'ai extrait du « Référentiel d'audit d'exercice des missions des cap Emploi » les questions concernant directement votre activité.

I) SERVICES AUX PERSONNES

1°) Réception décentralisée des personnes

** Je reçois les personnes sur les sites décentralisés suivants :*

D) <u>Lieu à préciser</u> A.L.E, Mission Locale, Maison de l'Emploi...	a) Commune	b) Fréquence des permanences Nombre de demi-journée par mois

2°) Délai de réception des personnes

** Je parviens à respecter le délai de 15 jours pour approximativement :
_____ % des personnes qui me sollicitent*

3°) La durée moyenne du premier entretien d'analyse de la demande est de _____ minutes

4°) Je peux décrire la méthode que j'utilise lors d'entretiens de face à face de la façon suivante

5°) J'étais mon diagnostic, le cas échéant, avec les outils suivants

Outil / Dispositif	Partenaire

6°) Mise en œuvre du « Suivi emploi » en entreprise

* J'ai été sollicité(e) par _____ personnes pour une action de suivi emploi

7°) Parcours d'insertion « réussie » : je souhaite valoriser les parcours des personnes suivantes

NOM	PRENOM	N° OIP

Concernant les services aux personnes, je souhaite apporter les éléments complémentaires suivants

II) SERVICES AUX ENTREPRISES

1°) Rapidité de réaction à la demande d'information d'une entreprise

* J'évalue à _____. Jours le délai moyen avec lequel je prends en compte la sollicitation d'une entreprise

2°) Pour la prospection / entreprise, je développe la démarche suivante

3°) Les solutions pour l'adaptation offre d'emploi / candidature

Nombre de prescriptions de :

Aménagement de poste	Aménagement de l'organisation de travail	Prestation d'un ergonome	PPS	Tutorat	Alternance	Formation

4°) Anticipation des besoins des entreprises

Nature et nombre des actions d'information/sensibilisation auprès des entreprises auxquelles j'ai participé. Exemples : forum, petits déjeuners entreprises, contacts avec le secteur de l'interim, exploitation des diagnostics-conseils d'Handi-Compétences, infos relayées par le pôle maintien SAMETH :

PARTENAIRE	MANIFESTATION	OBJECTIFS

Concernant les services aux entreprises, je souhaite apporter les éléments complémentaires suivants :

III) MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT
--

1°) Partenariat opérationnel dans le cadre de la co-traitance

existence d'un « diagnostic partagé » OUI NON

Si oui, selon les modalités suivantes

2°) Partenariat / associations dédiées

** Nombre de personnes pour qui j'ai prescrit une prestation avec le partenaire :*

Association	Nombre de personnes
APF	
URAPEDA	
AIDES	
UNAFAM	
CMSEA / SIMOT	
HANDI-COMPETENCES	
DACA	
AFPA	
GRETA	
ERP / EFPP	
Autre :	
Autre :	

J'ai participé aux comités de pilotage des actions :

3°) Actions partenariales spécifiques à un territoire

** Je participe, avec des partenaires de mon territoire d'intervention, à d'autres actions spécifiques :*

Objectifs de l'action	Partenaires associés

4°) Partenariat institutionnel

J'ai participé à _____. S.P.E.L. (Service public de l'emploi Local) sur le secteur de _____.

J'ai apporté la contribution suivante aux travaux du SPEL (infos/connaissance du public, détermination de leurs besoins en formation, des besoins des entreprises...) :

Le SPEL m'a apporté les éléments suivants :

J'ai participé à d'autres instances chargées du diagnostic de bassin (exemple : contrats territoriaux emploi-formation...)

Préciser :

Sur le bassin de : _____

Concernant le partenariat, je souhaite apporter les éléments complémentaires suivants :

Commentaires :

ANNEXE 12

DRTEFP.

ANPE
LORRAINE

AGEFIPH

FICHE DE DECISION DU COMITE DE PILOTAGE REGIONAL DU 13/12/2007
/
CAP EMPLOI MOSELLE - PYRAMIDE EST

Rappel de l'avis de l'auditeur	Avis du C.P.R.
Avec recommandations	Avec recommandations

PLAN D'AMELIORATION DU CAP EMPLOI MOSELLE – PYRAMIDE EST

Délai de réalisation : Mai 2008

Objectifs à atteindre	Justificatifs attendus
Volet connaissance des publics et de leurs besoins Mettre en place des moyens d'information dédiés et structurés propres à la connaissance des entreprises et de leurs besoins en recrutement Communiquer sur les besoins des personnes et des entreprises	<ul style="list-style-type: none">➤ Objectifs définis en matière de visites d'entreprises➤ Présentation des modalités mises en œuvre pour capitaliser les informations, les analyser, les rapprocher des données externes mobilisables (réunions d'échanges, information régulière et complète de capemploi.net, veille économique ou exploitation des données existantes, ...)➤ Stratégie mise en œuvre pour communiquer les analyses réalisées sur les besoins des personnes et des entreprises
Volet ressources humaines et management Actualiser et détailler les fiches de poste	<ul style="list-style-type: none">➤ Fiches de poste actualisées permettant une meilleure appréciation par les salariés des tâches à réaliser

<p>Renforcer le plan de formation</p> <p>Organiser des échanges de pratiques</p> <p>Formaliser les procédures et mettre en œuvre une organisation plus structurée</p> <p>Compléter l'organigramme en y intégrant l'ensemble du personnel et les spécialisations associées</p> <p>Assurer un suivi de la répartition des ressources humaines du Cap Emploi entre l'appui aux personnes et aux entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contenu du P.A.U.F., effectif concerné ➤ Description des modalités retenues pour permettre les échanges de pratiques, temps consacré, personnel concerné (appréciation sur la période du 01/01/2008 au 31/05/2008) ➤ Recueil de procédures permettant l'homogénéisation et l'optimisation de la mise en œuvre de l'offre de services aux entreprises et aux personnes ➤ Requête sur capemploi.net permettant d'apprécier la mobilisation des différents services ➤ Organigramme actualisé ➤ Tableau permettant d'apprécier les objectifs définis au titre des services aux personnes et aux entreprises, et le suivi de leur réalisation ➤ Identification dans l'agenda de la répartition du temps consacré à l'entreprise et aux personnes
<p>Volet services aux personnes</p> <p>Développer des outils internes d'analyse et de diagnostic formalisés et partagés à l'appui des conseillers pour déployer l'offre de services aux personnes, notamment le service SP3, évaluation diagnostic approfondi</p> <p>Appropriation de l'offre de services par l'ensemble de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentation de l'outil interne de diagnostic associé au déploiement de l'offre de services SP3, évaluation diagnostic approfondi, et des modalités d'appropriation de cet outil mise en œuvre et d'un panel de fiches de restitution de ce diagnostic ➤ Nombre de personnes ayant bénéficié d'un diagnostic (SP3) réalisé en interne, et/ou partiellement externalisé

l'équipe du Cap Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modalités de renforcement des compétences associées au déploiement de l'offre de services (utilisation de capemploi.net, méthodologie de l'offre de services)
<p>Volet services aux entreprises</p> <p>Elaborer un réel plan de prospection propre à Cap Emploi et homogénéiser les pratiques des chargés de mission</p> <p>Améliorer l'organisation interne au regard de l'accueil et de l'accompagnement des entreprises</p> <p>Actualiser la base « fichier entreprises »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentation du plan de prospection comprenant la programmation des visites à réaliser sur le trimestre et le suivi de sa réalisation ➤ Evolution du temps consacré à la prospection (année N / année N-1 par ETP) ➤ Outils créés apportant un appui aux conseillers (outils d'analyse interne, supports de communication...) ➤ Formation des conseillers / appropriation des outils, argumentaires... (contenu de formation, durée, effectif concerné) ➤ Identification et fiche de fonction du responsable du chantier entreprise ➤ Observation des ratios : placements / offres ➤ Etude concernant les ruptures prématurées de contrats ➤ Procédure mise en œuvre pour vérifier la qualité de la saisie des informations répertoriées dans la base « fichier entreprises »

Le DRTEFP

Le DR ANPE

Le DR AGEFIPH

CONTRAT D'ACCOMPAGNEMENT

Dans le cadre de votre parcours d'insertion vous avez été orienté vers Pyramide Est-Cap Emploi.

Aussi nous nous engageons à :

- Vous accueillir et vous présenter l'ensemble des services Cap Emploi.
- Analyser votre demande afin de vous proposer nos services ou vous réorienter vers l'interlocuteur qui correspond à vos besoins.
- Vous donner l'information nécessaire au bon déroulement de vos démarches.
- Identifier vos atouts, vos compétences, les difficultés liées à votre handicap et prendre en compte vos aspirations et motivations.
- Elaborer ensemble un parcours personnalisé adapté à votre réalité et à celle du marché du travail ; ce parcours, dont les étapes seront ré-ajustables si nécessaire, sera formalisé par un plan d'action.
- Vous accompagner, si vous le souhaitez dans votre nouvel emploi.

D'autre part, vous vous engagez à :

- Mettre en œuvre les actions définies ensemble et notifiées dans votre livret d'accompagnement,
- Tenir à jour ce livret et le présenter à chaque entretien,
- Vous présenter au rendez vous fixés ensemble ou nous informer en cas d'empêchement,
- Répondre aux invitations de nos partenaires (MDPH, ANPE, AFPA...).
- Nous tenir informés des démarches que vous effectuez et/ou tout changement de situation.

N'oubliez pas que vous êtes le principal acteur de votre insertion.

Lors de chaque entretien nous ferons le point sur vos actions et leurs résultats afin d'optimiser votre insertion.

Contrat établi pour la période du / / au / /

Le Bénéficiaire

Le Chargé(e) de Mission



Annexe 14
Dossier de diagnostic et
d'accompagnement d'une personne

PHOTO

Date d'ouverture du dossier : ____/____/____

Référent Cap Emploi :

N°interne :

Demande initiale : Recherche emploi Maintien emploi Formation Alternative milieu protégé Autre _____

Dispositif à l'origine de l'orientation de la personne :

- SAMETH Formation prof. (ERP,...) Mission Locale Opérateur spécialisé :
 MDPH Préparation emploi (CVPP, Formation courte...) Action sociale Autre
 ANPE Hors PPAE PPAE

Secteur géographique

A.L.E. de rattachement

Etat civil

Nom : _____ Prénom : _____ M F Né(e) le : _____

Nom de jeune fille : _____

Adresse : _____

Code Postal : _____ Ville : _____ ☎ : _____

autre téléphone portable fax : _____

Dépt. de naissance : _____ Nationalité : _____

Situation familiale : célib. marié(e) vie mar. divor. veuf(ve) séparé(e) sursitaire effectué dispensé

Age des enfants : _____ (à charge) sans

Objectifs professionnels CV joint

Validation

n°ROME

Qualification

ou situation sans objectif, ne permettant pas la mise en relation

1 - _____ 0 1 2 3 _____
2 - _____ 0 1 2 3 _____
3 - _____ 0 1 2 3 _____

Contrat ciblé Type CDI CDD Durée hebdomadaire tps plein tps partiel
 mi tps
 CAE Contrat en alternance Stage professionnel Autres : _____
Prétentions minimales : _____ € net/mois

Mobilité Permis A B C D cariste Véhicule oui non Rayon d'action _____ km

Autre moyen habituel _____ Déménagement possible oui non

Situation initiale

- Primo demandeur d'emploi
- Demandeur d'emploi
- Salarié **si oui** : CDD CDI Intérim
- Stagiaire de la formation professionnelle

et sans activité professionnelle depuis le : _____

et inscrit ANPE oui non ALE : _____ N° DE : _____

date d'inscription ANPE : ____/____/____

Handicap RQTH jointe (loi du 11 Février 2005)

N° de dossier MDPH : _____

A compter du _____ pour une durée de _____ ans

autre _____ en cours de reconnaissance

Nature du handicap

- Moteur Auditif Polyhandicap Maladie mentale
 Maladie invalidante Déficience intellectuelle Visuel Non connu

Description sommaire de la pathologie :

Influences du handicap sur les capacités : se reporter à la fiche d'aptitude (si reçue)

- à communiquer _____
- aux relations sociales _____
- cognitives _____
- locomotrices _____
- gestuelles _____
- autres _____

Ressources (en € / mois)

- AAH _____ Rente AT _____ RMI _____
- ASSEDIC _____ Pension invalidité _____ Autre : _____
- ARE ASS AFR 1^{ère} 2^{ème}

Suivi social et professionnel sans suivi particulier

Organisme : _____ Correspondant : _____ ☎ _____

Organisme : _____ Correspondant : _____ ☎ _____

Organisme : _____ Correspondant : _____ ☎ _____

Niveau scolaire

Niveau scolaire le plus élevé : I bac+5 II bac+3 III bac+2 IV bac V cap V bis cap-1 VI fin scolarité VI bis

Formation initiale

Diplôme : _____ Obtenu oui non Année _____

Spécificité : _____

Formation continue

Diplôme : _____ Obtenu oui non Année _____

Spécificité : _____

Langue étrangère aucune

1) _____ notions lu, parlée et écrite couramment utilisée

2) _____ notions lu, parlée et écrite couramment utilisée

3) _____ notions lu, parlée et écrite couramment utilisée

Itinéraire d'insertion antérieur

<i>Dates et durées chronologiques</i>	<i>Action ou contrat</i>	<i>Organisme ou entreprise</i>	<i>Contenu et résultat</i>

Itinéraire réalisé avec Cap Emploi pour la personne N° _____

Type E entretien T téléphone C courrier P partenaire

Statut RE en recherche d'emploi SE sans recherche d'emploi MO en phase mobilisation CL

clôture des actions

<i>Date</i>	<i>Type</i>	<i>Contenu</i>	<i>Statut</i>
		<input type="checkbox"/> <i>il existe une feuille supplémentaire "itinéraire réalisé avec Cap Emploi"</i>	

ANNEXE 15

LE DEVENIR DES CONTRATS 2007

