



**OUVRIR UN CAP EMPLOI À L'ENTREPRISE EN CRÉANT UN  
PÔLE SPÉCIALISÉ POUR FAVORISER L'EMPLOI DES  
TRAVAILLEURS HANDICAPÉS**

**Pascale GARCIA**

**2009**

*cafdes*



---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. La spécificité de l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Les travailleurs handicapés : des demandeurs d'emploi aux difficultés accrues .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 De la personne handicapée au travailleur handicapé .....	3
1.1.2 La population handicapée et le marché du travail.....	6
A) Le secteur de l'emploi et le chômage des travailleurs handicapés ....	7
B) Un public prioritaire parmi les autres .....	9
<b>1.2 Les grands principes de l'insertion professionnelle des personnes handicapées .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Les grandes lois .....	11
1.2.2 Les moyens organisationnels et humains.....	15
A) Les partenaires institutionnels, acteurs et financeurs de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.....	15
B) Les opérateurs chargés de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés .....	18
<b>1.3 L'emploi des travailleurs handicapés depuis 2005.....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Un contexte plutôt favorable, influencé par la crise.....	20
1.3.2 Multiplication des aides spécifiques réservées au travailleurs handicapés .....	22
<b>2. Le contexte local et les besoins du public concerné par l'offre de service de Cap Emploi 11 .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 La situation particulière du département de l'Aude.....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Une économie à prédominance agricole sur un territoire divisé.....	25
2.1.2 Un seul interlocuteur spécialisé pour l'insertion des travailleurs handicapés dans le département : le Cap Emploi 11.....	29
<b>2.2 La polyvalence du Cap Emploi 11 .....</b>	<b>34</b>
2.2.1 La déclinaison audoise de l'offre de service nationale .....	34
2.2.2 Une structure reconnue localement à la recherche d'un nouveau souffle .....	38
<b>2.3 Les besoins des bénéficiaires et des entreprises dans l'Aude.....</b>	<b>42</b>
2.3.1 Les besoins de la population bénéficiant de l'offre de service de Cap Emploi ....	42

2.3.2	La stratégie de réorganisation du service Cap emploi 11 .....	44
<b>3.</b>	<b>La réorganisation du service à travers la création d'un pôle spécialisé d'accompagnement à l'Emploi et à la Relation Entreprise.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>Impulser et concrétiser la réorganisation de Cap Emploi 11 .....</b>	<b>46</b>
3.1.1	Mobiliser le personnel autour du projet de service.....	47
3.1.2	Réécriture du projet et axes de réorganisation interne.....	48
	A) Deux pôles spécialisés et interactifs au sein d'un même service.....	49
	B) Modalités de mise en place de ces deux pôles .....	53
<b>3.2</b>	<b>Evaluer et faire évoluer ce nouveau pôle d'intervention .....</b>	<b>55</b>
3.2.1	Conception d'un protocole d'évaluation .....	56
3.2.2	Mise en œuvre d'une stratégie de formation.....	61
<b>3.3</b>	<b>Communiquer pour coordonner les partenariats et préparer l'avenir.....</b>	<b>64</b>
3.3.1	Communiquer et tisser des liens .....	65
	A) Communication autour du projet et de l'évolution de la structure ....	65
	B) Développer le partenariat sur tout le département.....	69
3.3.2	Accompagner l'évolution des différents services de Cap Emploi 11 .....	73
	A) Préparer l'évaluation interne en vue de l'Audit de 2011.....	73
	B) S'harmoniser aux évènements et anticiper les évolutions .....	75
	<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>81</b>
	<b>Liste des annexes .....</b>	<b>85</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH	Allocation Adulte Handicapé
ADEFA	Association Départementale Emploi Formation en Agriculture
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APF	Association des Paralysés de France
ASSEDIC	Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce
BEP	Brevet d'Aptitude Professionnelle
BIT	Bureau International du Travail
BOETH	Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCR	Comité de Concertation Régional (Agefiph)
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDG	Centre de Gestion des Collectivités Territoriales
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
COI	Commission d'Orientation des Infirmes (1957)
COTOREP	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
CIDFF	Centre d'Information sur le Droit des Femmes et des Familles
CIDIH	Classification Internationale des Déficiences, Incapacités et Handicaps
CIP	Conseiller en insertion professionnelle
CNESM	Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale.
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

CPAM	Caisse Primaire d'Assurance Maladie
CPOM	Contrats d'Objectifs et de Moyens
CPR	Comité de Pilotage Régional (Agefiph)
CREAHI	Centre Régional d'Etudes et d'Actions pour les Handicaps et l'Insertion
CRP	Centre de Reclassement Professionnel
DARES	Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DETH	Demandeur d'Emploi Travailleur Handicapé
DGAS	Direction Générale de l'Action Sociale
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DRASS	Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
DREES	Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
DRTEFP	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
EPSR	Equipes de Préparation et de Suite au Reclassement
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
FIPHFP	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
FNATH	Fédération Nationale des Accidentés du Travail et des Handicapés
GAGE	Groupement des Associations Gestionnaires des Cap Emploi
GPF	Groupe Partenaires Formation
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MDE	Maison De l'Emploi
MDPH	Maisons Départementales des Personnes Handicapées
MLI	Mission Locale d'Insertion
MSA	Mutuelle Sociale et Agricole
OIP	Organisme d'Insertion et de Placement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé

OPS	Organisme de Placement Spécialisé
PDITH	Plan Départemental pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés
PPAE	Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi
PIE	Prime Initiative Emploi
PRITH	Programme Régional pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
RQTH	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
RSA	Revenu de Solidarité Active
SAMETH	Service d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés
SEPH	Semaine de l'Emploi des Personnes Handicapées
SOP	Syndicat général des Organismes Privés sanitaires et sociaux à but non lucratif
TPE – PME	Très Petites Entreprises – Petites et Moyennes Entreprises
UNEDIC	Union Nationale pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce
UNITH	Union Nationale pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés

## Introduction

L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap est devenue une préoccupation nationale en France, à partir de l'entre deux guerres. Mais c'est avec l'article 1<sup>er</sup> de la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées n° 75-534 du 30 juin 1975 qu'un tournant a été marqué. Pour la première fois, la prise en compte des personnes handicapées est reconnue comme « obligation nationale ». D'autres lois suivront dont la loi n°87-517 du 10 juillet 1987 qui avance une notion de contrainte à destination des employeurs en créant l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail. Dès lors, les entreprises de plus de 20 salariés sont obligées de compter dans leur effectif une proportion minimale de 6% de travailleurs handicapés, faute de quoi elles sont contraintes de verser une contribution financière. Plus récemment, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 met l'accent sur l'égalité des droits et des chances dans la société et vise à assurer aux personnes handicapées la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale. Son ambition, qui est de répondre au principe de « l'accès à tout pour tous » et d'amener au changement des représentations du handicap et des handicapés, a certainement permis de favoriser l'évolution des mentalités.

Quel impact ont eu ces lois sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap?

Force est de constater les difficultés que rencontrent encore aujourd'hui les travailleurs handicapés pour accéder à un emploi durable. Pour cette population, la sortie du chômage est à la fois plus tardive et plus précaire que pour la moyenne des demandeurs d'emploi. Si seulement sept demandeurs d'emploi sur cent sont en situation de handicap<sup>1</sup>, ils s'écartent du profil moyen des personnes en recherche d'emploi<sup>2</sup>. On compte parmi eux, une surreprésentation des plus de 50 ans, des chômeurs de longue durée ainsi que des personnes à la recherche d'un emploi à temps partiel. En contrepartie, on note une sous-représentation des employés qualifiés, techniciens et cadres. Localement, cette

---

<sup>1</sup> L'Observatoire de l'ANPE, 2005, Le chômage des personnes handicapées : portrait statistique, ANPE, Les essentiels, page 3.

<sup>2</sup> Précédemment cité, page 36.

situation nationale se reproduit à l'identique. Ainsi dans l'Aude, les difficultés rencontrées par les travailleurs handicapés sont aggravées par le cloisonnement géographique du département et par le contexte économique local dominé par l'artisanat et l'agriculture au détriment de l'industrie et des grandes entreprises. Afin de pallier le désavantage causé par le handicap et qui défavorise cette frange de la population, les établissements tels que le Cap Emploi 11 ont été créés. Leur principale mission est d'accompagner les travailleurs handicapés tout au long de leur parcours de reconversion professionnelle tout en aidant les employeurs à remplir leur obligation d'emploi.

Dans le contexte économique et social difficile que nous connaissons actuellement, se pose la question de savoir comment inciter les employeurs de plus en plus exigeants et inquiets, à recruter des personnes en situation de handicap. Pour cela, Cap Emploi 11 doit mettre l'accent sur deux axes essentiels : une meilleure préparation des personnes handicapées aux techniques et méthodes de recherche d'emploi et la reconnaissance de notre service par les entreprises du secteur privé et public afin de devenir leur interlocuteur privilégié et clairement identifié. Pour parvenir à ce résultat, il faudra réorganiser le Cap Emploi 11 et créer un pôle spécialisé dédié à l'entreprise et à la préparation intensive des demandeurs d'emploi.

Pour mieux appréhender les tenants et aboutissants de ce projet, je présenterai dans un premiers temps l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail, afin de comprendre le contexte et le chemin parcouru depuis une quarantaine d'années. Dans un second temps, j'aborderai la situation de cette population d'un point de vue plus local en m'intéressant à la particularité du département de l'Aude, à la place que le Cap Emploi 11 y occupe tout en essayant d'identifier les besoins des usagers suivis par notre organisme. Dans une troisième partie, je montrerai comment j'ai choisi de piloter ce projet en tenant compte de la spécificité d'un établissement de petite taille. En effet, dans ce type de structure, le directeur est garant du respect de l'évolution du cadre législatif. Il est aussi responsable de l'encadrement de l'équipe et en charge directe de la mise en œuvre des réponses faites aux besoins des usagers. Cette situation exige un pilotage particulier. Pour ma part, j'ai choisi de m'appuyer sur la méthodologie du projet d'établissement, car le sens du projet me semble devoir constituer un outil majeur de fonctionnement. J'ai également apporté une attention accrue au champ managérial (encadrement, animation, formation, conduite de l'action et suivi évolutif de la qualité). Je me suis enfin appuyée sur le suivi évolutif du management et de la qualité.

## **1. La spécificité de l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail**

### **1.1 Les travailleurs handicapés : des demandeurs d'emploi aux difficultés accrues**

#### **1.1.1 De la personne handicapée au travailleur handicapé**

Afin de mieux comprendre le statut de travailleur handicapé, il est nécessaire de rappeler quelques notions concernant le handicap.

Au sens premier, ce terme générique désigne les personnes atteintes d'une déficience et caractérise leur situation. Dans la « Classification Internationale des Déficiences, Incapacités et Handicaps » (CIDIH), qui est le premier système de classification des handicaps publié dès 1980 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la notion de déficit se distingue de celle d'incapacité et de handicap.

Selon cette source citée par Claude Hamonet<sup>3</sup>, la déficience est « une anomalie, une malformation, une insuffisance ou une perte d'un organe, d'un groupe d'organes ou d'une fonction spécifique de ceux-ci ». D'origine médicale, elle nécessite une prise en charge thérapeutique.

L'incapacité résulte de cette déficience : « Dans le domaine de la santé, une incapacité correspond à toute réduction [...] partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité d'une façon ou dans les limites considérées comme normales pour un être humain ». Elle entraîne des mesures de rééducation et de réadaptation fonctionnelle et professionnelle.

Le handicap se situe davantage dans le champ sociétal: c'est « un désavantage social pour un individu qui résulte de sa déficience ou de son incapacité et qui limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle considéré comme normal compte tenu de l'âge, du sexe et des facteurs socioculturels ».

---

<sup>3</sup> HAMONET Claude, Les personnes handicapées, Ed. PUF, Collection QSJ, Paris, 1990, p34

En résumé, le handicap pourrait être présenté comme étant l'ensemble des conséquences sociales provoquées par la déficience et l'incapacité. Mais c'est avant tout un obstacle, qui rend la relation entre l'individu et la société difficile. Aussi, récemment, la conception de l'OMS a été remise en cause par les associations qui ont considéré que cette vision faisait de l'individu un problème et amenait à le regarder comme un objet clinique. Elles ont proposé un nouveau modèle, qui implique cette fois la responsabilité de la société. La personne n'est plus à l'origine du problème car c'est de la société que vient la difficulté. Cela pose par conséquent la question de l'intégration des individus dans cette dernière. Inspiré par les droits de l'homme, ce modèle intègre les questions de discrimination et d'égalité des chances. L'impact de cette nouvelle approche a été tel, qu'elle est devenue la référence commune à l'ensemble des pays européens et a fortement inspiré la loi du 11 février 2005 portant sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ».

Parmi ces personnes en situation de handicap, je m'intéresserai tout particulièrement aux actifs handicapés en capacité de travailler en milieu ordinaire.

Il est assez difficile de disposer de données précises concernant la population active handicapée en France. Toutefois, on peut préciser, d'après les déclarations qui sont faites lors de la prise en compte du handicap par le système d'indemnisation, de soins ou d'interventions<sup>4</sup>, que sur les 38 millions de personnes vivant à domicile et en âge de travailler<sup>5</sup> (20 à 60 ans), 9,2 millions déclarent un problème de santé durable ou un handicap. Pour la moitié (environ cinq millions, soit 13% de la population d'âge actif) ce problème de santé ou handicap limite leur capacité de travail. On parle alors de population active handicapée.

D'après le département des études et de la prospective de l'Agefiph, chaque année au sein de la population des 20 à 60 ans, près de 190 000 personnes d'âge actif sont

---

<sup>4</sup> LAMBERT T, 2007, « Déficiences et maladies invalidantes : 468 000 personnes touchées par an », Tendances – Lettre des études de l'Agefiph, N°7, p1.

<sup>5</sup> DEPARTEMENT DES ETUDES ET DE LA PROSPECTIVE, Août 2006, « Que savons-nous des personnes handicapées et de leur situation professionnelle ? », Tendances – La lettre des études de l'Agefiph, N°5, p1

atteintes d'une déficience et près de 280 000 d'une maladie invalidante<sup>6</sup>, soit un total de 468 000 personnes. Au regard de cette étude, on peut estimer que dans la tranche d'âge des 20 à 60 ans, un individu sur deux est susceptible d'être confronté à une déficience ou une maladie invalidante avant la fin de l'âge actif.

La population active handicapée est touchée par trois grands types de déficiences : motrice, sensorielle et mentale ou cérébrale.

**Les déficiences motrices** sont de l'ordre de 77 000 par an et se répartissent entre affections ostéo-articulaires, affections cérébrales, affections médullaires ou neuromusculaire et autres.

**Les déficiences sensorielles** correspondent à 11 000 cas annuellement. Elles comprennent la cécité ou la malvoyance sévère (6 000) et la surdité ou l'hypoacousie, avec les sourds pré et post-lingaux (5 000).

**Les déficiences mentales** touchent 101 000 personnes chaque année et comprennent la maladie mentale ou handicap psychique (66 000), l'épilepsie (23 000), la déficience intellectuelle (8 000) et le traumatisme crânien grave (4 000).

**Parmi les maladies invalidantes**, on compte les tumeurs cancéreuses, les maladies cardio-vasculaires (dont l'hypertension artérielle sévère), les maladies endocrines (dont le diabète), les maladies de l'appareil digestif (reins, foie, intestins), les maladies de l'appareil respiratoire (dont l'asthme) et enfin les maladies infectieuses ou parasitaires (dont le sida).

Fort heureusement, une partie de ces situations est réversible. Pour les autres, l'installation du handicap ne garantit pas que les personnes concernées entreprennent la démarche administrative pour faire reconnaître leur situation. C'est la raison pour laquelle le nombre de travailleurs handicapés reconnus et pris en compte par l'administration est inférieur à celui des personnes actives handicapées.

Selon « l'enquête complémentaire à l'enquête emploi » réalisée en 2007 par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), si 13% de la population

---

<sup>6</sup> Maladies invalidantes : Elles n'ont pas pour conséquence une limitation d'une fonction qu'elle soit motrice, sensorielle ou mentale, mais une restriction d'activité, en termes de mobilité ou de quantité de travail à fournir, en durée ou en intensité.

d'âge actif se déclare handicapée, seulement 3,9% est reconnue par les instances administratives, ce qui correspond à 1,8 millions de personnes. Cette enquête sur laquelle je me suis appuyée vient compléter l'enquête « handicap, incapacités dépendances » menée en 1999 et 2001 par l'INSEE et qui a enfin permis de disposer d'une information exhaustive et fiable sur le champ du handicap.

L'expression « travailleur handicapé » fait référence à une catégorie administrative établie en fonction des capacités d'intégration professionnelle de la personne. Ce statut est défini dans l'article L.323-10 du Code du travail qui considère « comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de leurs capacités physiques ou mentales ». Une liste très précise des modes de reconnaissance administrative du handicap<sup>7</sup> existe, qui a été révisée par la loi du 11 février 2005<sup>8</sup>. On parle plus couramment des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

Il convient de rappeler que, quel que soit le mode de reconnaissance choisi par la personne, cette démarche reste un choix personnel, facultatif et sa divulgation ne peut être exigée. En effet, la prise en compte administrative du handicap a pour but d'aider la personne et de lui faciliter l'accès à des services et des aides qui lui permettront de compenser les difficultés générées par sa situation, notamment au regard de l'emploi.

Quelle est donc plus précisément la place occupée et les difficultés rencontrées dans le champ de l'emploi par les personnes handicapées ? C'est la question à laquelle nous allons maintenant nous employer à répondre.

### **1.1.2 La population handicapée et le marché du travail**

Après avoir envisagé quelle était la nature exacte du désavantage social subi par les personnes handicapées, il est nécessaire de se pencher sur la place qu'elles occupent actuellement sur le marché du travail en France ainsi que les difficultés qu'elles peuvent y rencontrer.

---

<sup>7</sup> Annexe N°1 : Liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés – p 86.

<sup>8</sup> La loi du 11 février 2005 a complété la liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi pour inclure les titulaires de la carte d'invalidité et les bénéficiaires de l'allocation adultes handicapés (AAH).

### A) Le secteur de l'emploi et le chômage des travailleurs handicapés

Le taux de chômage en France au sens du Bureau International du Travail (BIT) a été marqué entre 1999 et 2007 par une baisse significative. Ainsi, à titre d'exemple, nous sommes passés entre le premier trimestre 2006 et le 4<sup>e</sup> trimestre 2007 de 9,6% à 7,8%. Malgré cette baisse nationale, la région Languedoc Roussillon est restée la région métropolitaine la plus touchée par le chômage avec un taux de 10,8% fin 2007<sup>9</sup>. En France métropolitaine, la situation a commencé à s'aggraver au 4<sup>e</sup> trimestre 2008. Le taux de chômage en Languedoc-Roussillon a atteint 11,2% de la population active, soit +0,7 point par rapport au trimestre précédent. Le Languedoc-Roussillon est donc demeuré la région de France métropolitaine au taux de chômage le plus élevé<sup>10</sup>.

	2007 T4	2008 T1	2008 T2	2008 T3	2008 T4
Région LR	10,8%	10,5%	10,6%	10,5%	11,2%
France Métropolitaine	7,5%	7,2%	7,3%	7,2%	7,8%

Le premier trimestre 2009<sup>11</sup> a été marqué par la crise économique internationale, dont les répercussions ont été immédiates sur le taux de chômage, tant au niveau national (où il est passé à 8,7%) que régional (où il est monté à 12,2% en région Languedoc Roussillon). Ainsi, au 1<sup>er</sup> trimestre 2009, le taux de chômage a augmenté de +1,2 points par rapport au trimestre précédent. Et la hausse amorcée au 2<sup>e</sup> trimestre 2008 s'est nettement accélérée. De la sorte, le Languedoc Roussillon demeure en 2009, avec le Nord-Pas de Calais, la région de France métropolitaine où le taux de chômage est le plus élevé. Quant au département de l'Aude, il n'a pas été épargné, avec une augmentation de +2,1 points, entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2008 et 2009.

---

<sup>9</sup> DRTEFP Languedoc Roussillon, Pôle ESPE / Service Statistiques, Le taux de chômage en Languedoc-Roussillon au 4<sup>e</sup> trimestre 2008, 17 mars 2009, p3.

<sup>10</sup> Annexe N°2 : Les taux de chômage régionaux au 4<sup>e</sup> trimestre 2008 – p87.

<sup>11</sup> DRTEFP Languedoc Roussillon, Pôle ESPE / Service Statistiques, Le taux de chômage en Languedoc-Roussillon au 1<sup>er</sup> trimestre 2009, 26 juin 2009, p2

**Dans un tel contexte, quelle est la situation vécue par les demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés ?** Nous disposons des chiffres<sup>12</sup> de fin décembre 2008, qui indiquent que 207 209 travailleurs handicapés étaient inscrits à l'ANPE en catégorie 1, 2, ou 3 (il s'agit des personnes à la recherche d'un emploi et immédiatement disponibles) : ils représentent 7,1% de l'ensemble des demandeurs d'emploi<sup>13</sup>.

Parmi eux, les personnes à la recherche d'un contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein sont largement majoritaires, mais les travailleurs handicapés recherchant un temps partiel sont toutefois surreprésentés, si on compare avec le reste de la population.

Selon les chiffres de l'ANPE portant sur les demandeurs d'emploi travailleurs handicapés fin décembre 2007<sup>14</sup>, ce public présente des caractéristiques propres qui le distinguent des autres demandeurs d'emploi. Quand l'âge moyen d'un demandeur d'emploi handicapé est de 43,3 ans, celui d'un demandeur d'emploi valide est de 36,4 ans. Il est vrai que le handicap touche davantage les personnes de plus de 40 ans et surtout de plus de 50 ans : 31,1% des demandeurs d'emploi handicapés ont 50 ans ou plus contre 15,6% pour tous les autres publics. Par contre les moins de 25 ans sont sous-représentés (3,7% contre 17,4% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi).

Autre caractéristique de cette population, son faible niveau de formation et de qualification. Le niveau V (CAP-BEP) est le niveau le plus représenté (46 % des personnes handicapées au chômage) et un tiers possède un niveau de formation inférieur au certificat d'aptitude professionnelle. Il en va de même pour le niveau de qualification de ces personnes, qui reste très inférieur à celui des autres publics. Les personnes non qualifiées, manœuvres, ouvriers et employés représentent plus de 47% de la population handicapée au chômage contre 33% pour les autres catégories. Et bien sûr à l'inverse, les employés qualifiés et les agents de maîtrise, techniciens et cadres sont moins nombreux (40% contre 56% pour l'ensemble des publics).

Le profil récurrent des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés commence donc à se dessiner, avec les obstacles auxquels ils sont confrontés : à savoir de plus

---

<sup>12</sup> AGEFIPH - FIPHFP, Avril 2009, « Les personnes handicapées – Chiffres Clés », Bagneux, p 9.

<sup>13</sup> Annexe 3 : Evolution du nombre de demandeurs d'emploi entre 2005 et 2007- p88.

<sup>14</sup> AGEFIPH - FIPHFP, Avril 2009, « Les personnes handicapées – Chiffres Clés », Bagneux, p 37

grandes difficultés pour se reconverter professionnellement et retrouver un emploi lorsqu'on a plus de 50 ans, aucun diplôme et une expérience de manœuvre.

Ceci explique certainement pourquoi, cette population présente une durée de recherche d'emploi plus longue. En effet, le chômage de longue durée (supérieure à un an) concerne fin 2007, 48,7% des demandeurs d'emploi handicapés contre 30% pour l'ensemble des publics. Leur taux reste supérieur lorsque les durées d'inscription dépassent deux ans (11% contre 6%) et au-delà de trois ans (17% contre 8%).

Enfin, les domaines professionnels vers lesquels ils orientent leur recherche d'emploi sont de trois sortes : les métiers des services aux particuliers et aux collectivités (25%), les métiers de la gestion et de l'administration des entreprises (15,6%) et les métiers du transport (11,2%). Or, ces trois familles professionnelles sont caractérisées par un nombre d'offres d'emploi inférieur aux demandes !

#### B) Un public prioritaire parmi les autres

Près de 50% des demandeurs d'emploi sont considérés comme prioritaires au sens des politiques publiques et les personnes handicapées font parties de ce public. Sont également considérés comme prioritaires au sens des politiques publiques de formation et d'aide à l'insertion professionnelle, les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA qui a remplacé le revenu minimum d'insertion – RMI) (14,2%), les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans (14,6%), les personnes ayant une ancienneté d'inscription au chômage de plus de 12 mois (30%) et enfin les jeunes (21,2 %).

Or, il apparaît que très souvent les personnes handicapées appartiennent à plusieurs de ces catégories<sup>15</sup>. Ainsi, à titre d'exemple, parmi les bénéficiaires du RSA-RMI, les personnes handicapées de plus de 50 ans, de niveau V (CAP-BEP) et au chômage depuis plus d'un an sont plus nombreuses. En règle générale, la catégorie des demandeurs d'emploi de longue durée et reconnus travailleurs handicapés est composée d'hommes, ayant un bas niveau de formation, peu qualifiés et recherchant un temps partiel.

---

<sup>15</sup> Annexe 4 : Le profil des publics prioritaires- p89.

Quelle que soit la situation, il ressort de cette présentation que les personnes handicapées cumulent les difficultés, ce qui rend leurs démarches de recherche d'emploi plus laborieuses encore que pour les autres publics prioritaires. Outre le handicap, les travailleurs handicapés sont confrontés à d'autres obstacles qui rendent leur retour ou maintien dans l'emploi plus précaire.

Il s'agit d'un public fragilisé et à plus d'un titre : si leur handicap est le premier obstacle à leur insertion professionnelle, il les oblige dans la majorité des cas à s'orienter vers une autre profession que celle exercée jusqu'à présent : c'est alors toute une démarche de reconversion professionnelle et de projection qui doit être entamée, avec plus ou moins de difficultés en fonction des individus et de leur origine sociale et professionnelle. En outre, le handicap ne leur permet pas de postuler sur les métiers les moins qualifiés, qui sont ceux qui recrutent le plus mais qui sont également les plus physiques.

Outre ces difficultés, les personnes en situation de handicap sont confrontées à l'attitude et aux exigences d'un grand nombre d'employeurs, ce qui ne facilite pas leur insertion professionnelle.

Il faut reconnaître qu'un chef d'entreprise doit avant tout résister à la concurrence qui s'intensifie et rechercher sans cesse à améliorer sa productivité pour rester compétitif. Dans ce contexte, ses attentes en matière de recrutement sont pour le moins exigeantes. Tout d'abord, il recherche un salarié opérationnel : la phase d'adaptation d'un nouveau salarié à son poste de travail est une période qui a un coût pour l'entreprise, du fait de sa plus faible productivité. Aussi, il faut que cette phase soit la plus rapide possible et que le salarié se montre efficace au plus vite. Lors du recrutement d'un travailleur handicapé, on ne peut pas vraiment savoir quelle sera son opérationnalité. La possibilité qu'il ait besoin de plus de temps pour s'adapter à son poste de travail devient un frein, qui entre en ligne de compte au moment du recrutement.

Les chefs d'entreprises ont besoin de recruter des employés polyvalents : il est aujourd'hui demandé à un même salarié d'accomplir plusieurs tâches. Ainsi, on remarque que des postes de travail qui pouvaient être jusqu'à présent confiés aussi bien à un travailleur valide qu'handicapé, sont rendus inaccessibles à ces derniers, du fait de la multiplication des tâches. Cette polyvalence qui allie tâches de contrôle, tâches administratives et physiques, réduit leur chance d'accéder à l'emploi, car ils ne peuvent assurer toute l'étendue du poste qui leur serait confié.

Enfin, pour expliquer leurs difficultés à recruter un travailleur handicapé, les responsables d'entreprises évoquent toute une liste de contraintes telles que : la formation insuffisante des candidats handicapés, une inquiétude face aux problèmes que ces personnes pourraient rencontrer dans leurs relations professionnelles, la crainte d'une moins bonne rentabilité ou d'un plus fort risque d'absentéisme, des problèmes d'installation ou d'accessibilité des locaux. Se cachent parfois sous ces raisons certains comportements discriminatoires d'employeurs qui, à niveau égal, préfèrent embaucher un non handicapé. En outre, cette situation s'aggrave dans les plus grandes entreprises.

Pour contrebalancer cet état de fait, un grand nombre de lois et de mesures ont été adoptées depuis plusieurs années. Leur objectif a toujours été d'apporter un premier niveau de réponse aux difficultés et aux freins que rencontrent les personnes en situation de handicap dans leur parcours d'insertion professionnelle, comme nous allons maintenant le voir.

## **1.2 Les grands principes de l'insertion professionnelle des personnes handicapées**

Depuis 1945, le regard de la société française sur la place des personnes handicapées a considérablement évolué. Cette évolution a été accompagnée de la mise en place d'un dispositif juridique conséquent. Nous allons étudier les principaux textes avant d'aborder le rôle particulier des acteurs de terrain et tout particulièrement des organismes de placement que sont les Cap Emploi.

### **1.2.1 Les grandes lois**

Le législateur a conçu des règles juridiques en faveur des personnes handicapées<sup>16</sup>. Mais pour les comprendre, il faut avant toutes choses observer le regard porté par la société sur cette population et ainsi mieux en apprécier l'évolution.

---

<sup>16</sup> Annexe 5 : Historique de la législation – p 90 et 91.

Au début du XXème siècle, la question du travail et du retour à l'emploi est bien, comme le souligne Serge Ebersold, « le fil conducteur autour duquel s'est institutionnalisée la notion de handicap »<sup>17</sup>. C'est alors que s'est développée une approche sociale de l'infirmité, notamment à cause de la première guerre mondiale et de son grand nombre de mutilés. L'Etat souhaite permettre aux blessés de guerre ou aux accidentés du travail de se reclasser professionnellement pour à nouveau participer à la vie sociale. Naît alors la notion de réadaptation, dont l'objectif est de rétablir l'individu dans une situation équivalente à sa situation antérieure. Apparaît aussi pour la première fois la notion d'obligation d'emploi dans les entreprises d'au moins dix salariés au profit des mutilés, veuves, orphelins et victimes civiles de la guerre mais aussi des accidentés du travail, avec **la loi du 26 avril 1924**.

Pendant l'entre-deux guerres naissent les premières associations d'handicapés civils et le dispositif est étendu à tous les handicaps. Ainsi la **loi du 2 août 1949 dite Cordonnier** élargit à tous les infirmes la formation professionnelle jusqu'alors réservée aux aveugles.

A partir des années 50, nous assistons à une prise de conscience de la situation particulière vécue par les personnes handicapées. On passe de la notion de réadaptation à celle d'intégration. Désormais l'action sur l'individu ne suffit plus, il faut aussi tenter d'agir sur la société et l'environnement pour les rendre plus accueillants. Cela aboutit à la **loi du 27 novembre 1957** dans laquelle il est fait référence pour la première fois à la qualité de « travailleurs handicapés ». Cette loi affirme le droit au reclassement professionnel des personnes handicapées. Elle crée la Commission d'Orientation des Infirmes (COI) chargée de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé et impose à tous les employeurs l'obligation d'emploi de 10% de travailleurs handicapés. Mais faute de contrôle, cette loi tout comme celle de 1924 ne sera pas appliquée. En 1967, Mr Bloch-Lainé est chargé d'étudier « le problème général de l'inadaptation des personnes handicapées » et son rapport mettra en évidence les faiblesses du système et le besoin d'harmoniser et coordonner les interventions.

Il faudra attendre 1975 pour que soit enfin adoptée la **loi d'orientation n°75-534 du 30 juin 1975**. Loi fondamentale, elle affirme le devoir de la nation envers les personnes

---

<sup>17</sup> EBERSOLD S., 1998, « Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations » in BLANC A., STIKER HJ.(sous la direction de), L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France, Paris : Desclée de Brower, Handicaps, p41.

handicapées afin d'assurer leur insertion en milieu ordinaire de vie que ce soit à l'école, dans les lieux publics ou dans le monde du travail. Le concept d'assistance est abandonné au profit de celui de solidarité : les personnes handicapées deviennent des assurés sociaux et relèvent désormais de la solidarité nationale. Le chapitre II de cette loi concerne tout particulièrement les dispositions relatives à l'emploi et on y relève notamment la création dans tous les départements d'une Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP) dont la compétence est notamment de reconnaître la qualité de travailleur handicapé. Cette loi crée également les centres de pré-orientation ainsi que les équipes de préparation et de suite au reclassement (EPSR), qui doivent faire le lien entre la COTOREP et l'agence nationale pour l'emploi (ANPE) et accompagner les demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés dans leurs démarches d'insertion professionnelle.

Quelques années plus tard, les salariés handicapés sont enfin, eux aussi pris en compte, avec la **loi n°81-3 du 7 janvier 1981** sur la protection de l'emploi des victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Jusqu'alors, la protection de l'emploi de cette population n'était pas appréciée de façon spécifique par le législateur. Cette loi est donc introduite dans le Code du Travail et impose des règles particulières afin de protéger l'emploi des salariés victimes d'un accident du travail ou de maladie professionnelle.

Un autre tournant fondamental est marqué par la **loi n°87-517 du 10 juillet 1987** qui précise l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail. Désormais, les entreprises de plus de 20 salariés se voient obligées de compter dans leur effectif une proportion minimale de 6% de travailleurs handicapés. Cette obligation, qui existait déjà mais n'était pas respectée, est rendue obligatoire et des modalités de contrôle et de compensation sont définies. En parallèle, des moyens sont proposés aux entreprises pour leur permettre de respecter leur obligation. La loi crée un fonds de développement pour l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, qui récupère les contributions financières versées par les entreprises ne remplissant par leur obligation d'emploi. Ce fonds est géré par l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Ainsi les moyens consacrés à l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail dans le secteur privé sont accrus.

Enfin, près de 20 ans après la loi de 1987 et à l'issue de deux ans de débats, la **loi n° 2005-102 du 11 février 2005** portant sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » est adoptée. Elle garantit aux

personnes handicapées l'égalité des droits et des chances dans la société et elle leur assure la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale. Son ambition est de répondre au principe de « l'accès à tout pour tous » et d'amener au changement des représentations du handicap et des handicapés et par la même favoriser l'évolution des mentalités.

Elle crée les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), qui sont des lieux uniques d'accueil des personnes handicapées et où sont organisées les commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) en remplacement des COTOREP. Elle apporte certaines modifications en ce qui concerne la désignation des bénéficiaires de l'obligation d'emploi et le calcul de la contribution des entreprises. Et elle intègre les Entreprises Adaptées (anciens Ateliers protégés et Centres de Distribution de travail à domicile) au milieu ordinaire de travail.

En ce qui concerne la fonction publique, de profondes modifications sont apportées par cette loi. En effet, jusqu'à présent, bien que soumis à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, les établissements de la fonction publique ne versaient pas de contribution en cas de non respect de cette mesure. Désormais ils ne sont plus exemptés de cette contrepartie financière. Et à l'instar de l'Agefiph, un fonds a été créé : le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP), qui propose des aides financières et techniques afin de favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les établissements de la fonction publique.

Les lois du 30 juin 1975 et du 10 juillet 1987 restent des lois fondamentales dans le dispositif en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Elles ont été reprises et complétées par la loi du 11 février 2005 qui leur a adjoint des moyens supplémentaires et qui donne aujourd'hui un socle cohérent à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Finalement, l'Etat n'a pu laisser jouer le principe de liberté du travail et a dû intervenir pour maintenir les mêmes chances entre non valides et valides. Pour cela, il a mis en place un double dispositif législatif permettant d'une part de proposer des emplois et d'autre part de procurer aux personnes handicapées les moyens d'accéder effectivement à un emploi.

Se pose maintenant la question de savoir comment ces lois et ce droit à l'emploi s'appliquent concrètement sur le terrain et quels moyens organisationnels et humains ont été mis en place afin d'en faciliter l'application.

### 1.2.2 Les moyens organisationnels et humains

Afin d'appliquer ces lois et mettre en œuvre la politique d'insertion des personnes handicapées, un véritable réseau s'est construit autour de partenaires institutionnels et d'acteurs de terrain, qui collaborent à différents niveaux.

A) Les partenaires institutionnels, acteurs et financeurs de l'insertion professionnelle des personnes handicapées

#### Les structures décisionnelles

Si l'État a la compétence de définir la politique générale en faveur des personnes handicapées, sa mise en œuvre dépend des services déconcentrés au niveau de l'emploi (DRTEFP, DDTEFP) et de l'action sociale (DRASS, DDASS).

Au plan institutionnel, diverses institutions participent à la mise en œuvre de cette politique, parmi lesquelles on compte notamment la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), les Caisses d'allocation familiale (Caf), les Caisses primaires d'assurance maladie (CPAM), le Pôle Emploi (anciennement ANPE), l'AFPA<sup>18</sup>, la MDPH, l'Agefiph, le FIPHFP, les conseils régionaux et généraux.

Au niveau de l'Etat, la politique générale en faveur des personnes handicapées est définie par le ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville. Elle est mise en œuvre par la direction générale de l'action sociale (DGAS) et en son sein, une sous-direction des personnes handicapées est chargée de définir la politique sociale. La délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) propose les orientations de la politique pour l'emploi et la formation professionnelle continue. Pour y parvenir, elle est aidée par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) qui produit, analyse et diffuse les statistiques dans les domaines du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Elle s'appuie également sur la direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) pour tout ce qui relève du champ de la santé, de l'action sociale et de la protection sociale. Enfin, les services déconcentrés de l'État (DRASS, DDASS, DRTEFP,

---

<sup>18</sup> AFPA : association nationale pour la formation des adultes

DDTEFP) sont chargés d'appliquer ces décisions au niveau départemental et régional, sous la responsabilité des préfets.

### Les structures opérationnelles

Pour devenir bénéficiaire de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés et obtenir la reconnaissance administrative de leur handicap, les personnes peuvent déposer leur demande auprès de divers organismes.

Dans la majorité des cas, elles s'adressent à la Maison Départementale des Personnes Handicapées. Créée par la loi du 11 février 2005, ce lieu unique a pour vocation de faciliter les démarches des personnes handicapées. Au sein des MDPH se trouve la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) qui reprend les attributions de la COTOREP. Elle prend notamment la décision relative à la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (article L.323-11 du Code du travail). Elle décide également de l'orientation professionnelle des travailleurs handicapés vers un centre de reclassement professionnel en vue d'une formation, vers l'emploi direct avec l'accompagnement d'un Cap Emploi ou bien une orientation en milieu protégé.

Certains bénéficiaires de l'obligation d'emploi obtiennent de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) ou de la Mutualité Sociale Agricole (MSA) une pension d'invalidité de 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>e</sup> catégorie ou bien une rente accident de travail égale ou supérieure à 10%. Ils perçoivent alors une rente afin de compenser leur taux d'invalidité.

### Les financeurs

La loi du 10 juillet 1987 a instauré une obligation d'emploi des personnes handicapées dans les établissements de vingt salariés et plus à hauteur de 6% de leur effectif salarié. Afin de gérer les contributions financières versées par les entreprises ne remplissant pas leur quota, a été créée l'Association de gestion et de l'emploi du fonds de l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).

Comme le précise l'article L.323-8-4 du Code du travail, « les ressources du fonds sont destinées à favoriser toutes les formes d'insertion professionnelle des handicapés en milieu ordinaire de travail. Elles sont affectées notamment à la compensation du coût supplémentaire des actions de formation et au financement d'actions d'innovation et de recherche dont bénéficient les intéressés dans l'entreprise ainsi qu'à des mesures nécessaires à l'insertion, au maintien et au suivi des travailleurs handicapés dans leur vie professionnelle ». Pour y parvenir, l'Agefiph finance des aides destinées aux personnes

handicapées et aux entreprises du secteur privé quel que soit le nombre de leurs salariés. Elle finance aussi des services spécialisés dans le placement et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (SAMETH) sur tout le territoire. En 2008, le réseau des opérateurs financés par l'Agefiph était constitué principalement de :

- 107 structures privées Cap Emploi (Réseau d'insertion et de placement des personnes handicapées)
- 116 équipes des services départementaux d'appui au maintien dans l'emploi (SAMETH).

L'Agefiph collabore avec l'État (signature d'une convention d'objectifs État/Agefiph 2008/2010), les conseils régionaux (signature de conventions entre les délégations régionales de l'Agefiph et les conseils régionaux dans le domaine de la formation). Elle participe aux plans départementaux d'insertion de travailleurs handicapés (PDITH)<sup>19</sup> et signe des accords et des conventions de collaboration avec le Pôle Emploi. Au niveau régional, deux comités pilotent et assurent le suivi de l'activité des Cap Emploi. Il s'agit tout d'abord du Comité de Pilotage Régional (CPR) qui est composé du préfet de région, du directeur régional de l'Agefiph, du représentant du FIPHFP et du directeur régional du Pôle Emploi. Son rôle est de définir et d'arrêter le schéma régional des Cap Emploi, de décider de leur conventionnement et de définir les orientations et les objectifs relatifs à l'activité de ces structures. Le Comité de Concertation Régional (CCR) est composé des mêmes membres rejoints par les présidents des organismes gestionnaires des Cap Emploi. Ils formulent un avis sur les orientations, les objectifs des Cap Emploi et sur le schéma régional et font des propositions sur les thèmes d'intérêt commun.

---

<sup>19</sup> PDITH : Créés en 1992, les programmes départementaux d'insertion des travailleurs handicapés coordonnent sous l'autorité des préfets, l'action des divers partenaires publics et privés de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Généralisés depuis 1999, les programmes mettent notamment en œuvre des actions d'orientation, d'information, de sensibilisation et de maintien en milieu ordinaire, en assurant l'articulation entre les dispositifs de droit commun et les dispositifs spécialisés. Ils sont désormais remplacés par le Plan Régional d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (PRITH). Il s'agit d'un document écrit unique et partagé. Il comprend la totalité des actions mises en œuvre par le Service Public de l'Emploi élargi et ses partenaires qui contribuent à l'insertion des travailleurs handicapés. Le PRITH prend ainsi une dimension globale et intégrée : un seul diagnostic, des objectifs partagés, un seul plan d'action, une évaluation concertée. Il est décliné au niveau territorial. Ainsi conçu, le plan d'action doit s'assurer de la complémentarité des interventions des différents acteurs. Voir la Circulaire DGEFP n°2009-15 du 26 mai 2009 relative aux Plans Régionaux d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (PRITH)

Le 2 juillet 2008, une convention a été signée pour une durée de deux ans entre l'Agefiph et le FIPHFP. Ce dernier verse une subvention aux Cap Emploi par l'intermédiaire de l'Agefiph, afin d'ouvrir leurs services aux employeurs du secteur public. Une convention tripartite signée par le FIPHFP, l'Agefiph et les Cap Emploi détermine les objectifs de placement dans les établissements de la fonction publique ainsi que des objectifs qualitatifs.

Enfin, l'UNEDIC<sup>20</sup> via l'ANPE finance les Cap Emploi au titre de la cotraitance afin qu'un certain nombre de demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés soient directement accompagnés par ces services spécialisés. Une convention tripartite (Agefiph, association gestionnaire du Cap Emploi, ANPE) est signée dans chaque département pour une durée de deux ans afin de définir les modalités et les conditions de la collaboration entre les services de l'ANPE et ceux de Cap Emploi. L'objectif est que les Cap Emploi contribuent à la prévention du chômage de longue durée. Pour y parvenir, ces conventions prévoient que 60% des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés soient orientés vers nos structures suite à leur inscription à l'ANPE ou au plus tard deux mois après leur inscription. La récente fusion de l'ANPE et de l'Unédic n'a pas amené de modifications dans ce partenariat : la nouvelle convention avec Pôle Emploi ne sera signée qu'en 2010 et pour l'instant nous n'en connaissons pas le contenu.

B) Les opérateurs chargés de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés

### **Le réseau Cap Emploi**

Sur le terrain, l'insertion professionnelle des personnes handicapées est confiée à des organismes de placement spécialisés (OPS).

Ces structures ont vu le jour grâce à la loi du 30 juin 1975 qui a créé les équipes de préparation et de suite au reclassement (EPSR). La loi de 1987 a donné naissance aux organismes d'insertion professionnelle (OIP), venus renforcer l'action des EPSR en

---

<sup>20</sup> UNEDIC : Union Nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce. C'est une association loi 1901, dirigée par les partenaires sociaux (patronat et syndicats). Elle est chargée de la gestion de l'Assurance chômage.

matière de placement. En 1994, l'action des EPSR et des OIP en matière de placement a été légitimée par la signature d'une convention entre l'État et l'Agefiph. A l'origine de cette décision plusieurs facteurs : la dégradation de l'insertion des personnes handicapées et la loi de 1987 qui souhaitait renforcer l'obligation d'emploi des personnes handicapées. En outre, en dehors des EPSR et des OIP, un grand nombre d'organismes s'occupaient du placement des personnes handicapées, avec des résultats et des modes de fonctionnement bien trop disparates. Enfin la capacité d'intervention de l'Agefiph s'est rapidement déployée. Grâce à cette convention, un nouveau mode de financement des EPSR et des OIP a été fixé : désormais, elles étaient cofinancées par l'État et l'Agefiph. Un cahier des charges était établi afin de fixer les modalités de mise en œuvre de la convention État/Agefiph et de préciser les types d'agrément, de conventionnement et d'évaluation de ces structures.

Depuis 2000 ces établissements se sont regroupés sous le label Cap Emploi dans le cadre d'une convention commune avec l'État et l'Agefiph. Désormais, 107 structures Cap Emploi sont réparties sur l'ensemble du territoire national, toutes conventionnées par l'Agefiph et l'État et financées par l'Agefiph. Ainsi, aujourd'hui, lorsque la CDAPH attribue à une personne la qualité de travailleur handicapé, elle l'oriente vers le Cap Emploi local. Le Pôle Emploi peut également orienter des demandeurs d'emploi travailleurs handicapés vers Cap Emploi, dans le cadre du dispositif de cotraitance dont nous avons déjà parlé. Il prévoit que les organismes de placement spécialisés (OPS) que sont devenus les Cap Emploi, accompagnent un tiers des personnes handicapées de leur département dans le cadre du dispositif PPAE<sup>21</sup>.

La mission des Cap Emploi est double car ils ont pour vocation de s'adresser à la fois aux personnes handicapées mais également aux entreprises : ils proposent des prestations aux personnes en situation de handicap (accueil, préparation à l'emploi, accompagnement vers l'entreprise, suivi de l'adaptation en entreprise) et aux employeurs privés et publics (accueil et information, aide au recrutement et suivi de l'adaptation en entreprise). Les Cap Emploi participent également aux politiques publiques de l'emploi.

---

<sup>21</sup> PPAE : Projet personnalisé d'accès à l'emploi. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement des chômeurs mis en place par l'ANPE dès 2001, afin de proposer aux demandeurs d'emploi un accompagnement personnalisé tout au long de leur recherche d'emploi et d'accélérer leur retour à l'emploi.

## **Le Pôle Emploi**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'agence nationale pour l'emploi (ANPE) a fusionné avec le réseau opérationnel Unédic pour former Pôle Emploi, suite à la loi de réforme du service public de l'emploi promulguée le 13 février 2008. Pôle Emploi a la charge de favoriser la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi et d'aider les chômeurs à retrouver un poste, quel que soit leur statut. Localement, les relations entre Cap Emploi et Pôle Emploi sont très développées, compte tenu des conventions qui lient ces deux opérateurs. Afin d'enrichir ce travail de partenariat, un conseiller spécialisé est désigné dans chaque département afin d'assurer le suivi et le placement des demandeurs d'emploi handicapés. Enfin chaque agence Pôle Emploi nomme un référent, qui est l'interface entre les conseillers du Pôle Emploi et ceux du Cap Emploi.

Malgré ces moyens législatifs et humains, l'insertion professionnelle des personnes handicapées reste difficile, comme le montrent les enquêtes réalisées auprès des salariés et des entreprises et ceci malgré les aides spécifiques mises à leur disposition.

### **1.3 L'emploi des travailleurs handicapés depuis 2005**

On ne peut éviter de s'interroger sur la place effective qu'occupent les personnes handicapées au sein des entreprises, notamment dans le contexte de crise économique que traverse à l'heure actuelle la France.

#### **1.3.1 Un contexte plutôt favorable, influencé par la crise**

Il ressort de l'enquête<sup>22</sup> commanditée par l'Agefiph en 2008 auprès d'un échantillon d'entreprises de vingt salariés et plus du secteur privé, que l'adaptation de la loi du 11 février 2005 a été lente et difficile. Si 48% de ces établissements emploient en 2007 au moins un salarié handicapé, ce n'est pas plus qu'auparavant et un quart des établissements satisfont encore la loi uniquement par le biais de la contribution.

---

<sup>22</sup> DIRECTION DE L'EVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE ET CREDOC, 2009, « Le taux d'emploi direct des personnes handicapées masque des dynamiques diversifiées », Tendances, N° 12, p 1 à 4

Toutefois on note une certaine évolution des pratiques, puisque un tiers déclarent avoir mis en place une politique particulière envers les personnes handicapées et 14% ont modifié leur réponse à l'obligation d'emploi. La loi a eu des effets sur la gestion des ressources humaines dans ces établissements : ainsi 95% des entreprises consultées ont procédé à des embauches en 2007 et sur ces recrutements 33% concernaient des travailleurs handicapés.

Il ressort également de cette enquête une évolution positive de la perception du handicap. Les employeurs commencent vraiment à percevoir avant tout l'identité professionnelle du travailleur handicapé, à savoir ses compétences et son parcours professionnel. On peut dire que l'image du handicap a évolué et qu'aujourd'hui, plus qu'avant, le travailleur handicapé commence à être considéré comme un « travailleur comme les autres ».

En ce qui concerne les établissements privés de moins de vingt salariés, nous pouvons nous appuyer sur deux enquêtes commanditées par l'Agefiph en 2007 afin de mesurer la proportion d'établissements employant des personnes handicapées<sup>23</sup>. Il ressort de ces enquêtes que 19% des établissements de 10 à 19 salariés et près de 9% de ceux de moins de 10 salariés, employaient un travailleur handicapé fin 2006. Les deux tiers de ces salariés ont été embauchés en tant que personne handicapée et ils occupent pour 21% un poste de niveau intermédiaire (technicien, contremaître, etc.) ou un poste de cadre, soit une personne handicapée sur cinq. Toutefois, cette étude est la première que nous ayons concernant cette frange d'entreprises et nous ne pouvons donc pas faire de comparaison et présenter d'évolution.

En règle générale, on note une légère augmentation du taux d'emploi des travailleurs handicapés dans le secteur privé entre 2006 et 2007 : on est passé de 2,3% en 2006 à 2,8% en 2007 selon l'enquête emploi de l'INSEE.

---

<sup>23</sup> DIRECTION DE L'EVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE ET CREDOC, 2009, « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de moins de 20 salariés », Tendances, N° 13, p 1 à 4

### **1.3.2 Multiplication des aides spécifiques réservées au travailleurs handicapés**

Les demandeurs d'emploi handicapés font partie des publics prioritaires considérés en difficulté d'insertion. Dans ce cadre, ils accèdent en priorité aux contrats aidés par l'Etat et peuvent faire bénéficier les employeurs d'aides financières conséquentes. Ainsi, en 2008, 9,5% des aides publiques à l'emploi ont été attribuées à des personnes handicapées recrutées.

**L'Agefiph a mis en place des aides spécifiques** afin de renforcer ce dispositif et de faciliter le retour vers l'emploi des personnes handicapées.

Des conventions ont été signées avec les conseils régionaux pour favoriser l'entrée en formation des personnes handicapées dans les Programmes Régionaux Qualifiants, début 2008. Les Cap Emploi sont devenus prescripteurs des formations au même titre que Pôle Emploi. Cela a permis une meilleure prise en compte des candidatures des personnes handicapées, alors que jusqu'à présent, les centres de formation avaient plutôt tendance à les écarter, par crainte d'un plus grand nombre d'échecs ou de difficultés. Des référents sont désormais formés dans les centres de formation, à l'initiative de la Région Languedoc Roussillon et de l'Agefiph. Ainsi, on rencontre de plus en plus dans les organismes de formation un correspondant handicap. Il est l'interface entre la personne handicapée, le formateur et les autres stagiaires et intervient en cas de difficultés ou de besoins d'aménagement de la formation (dans le temps ou l'espace).

Un programme local de formations adaptées aux besoins de chaque département a été élaboré par l'Agefiph en collaboration avec les Cap Emploi. Il s'agit du dispositif « Handicompétence », qui propose des formations de 210 heures, réservées aux travailleurs handicapés. Dans ce dispositif, tout est fait pour faciliter l'accès à la formation des personnes en situation de handicap tout en répondant aux besoins évalués localement.

Plusieurs opérations ont été mises en œuvre afin de sensibiliser les entreprises et les amener à recruter des personnes en situation de handicap. Ainsi, en 2008, ont été créés les diagnostics à destination des entreprises « à quota zéro », c'est-à-dire sans aucun salarié reconnu travailleur handicapé : le but étant de les aider à faire le point sur leurs besoins et sur leurs possibilités de recrutement.

Beaucoup d'entreprises objectant qu'elles ne peuvent recruter de personnels en situation de handicap faute d'accessibilité de leurs locaux, une aide financière et technique leur est

également proposée. Désormais, les entreprises peuvent rendre accessible leur établissement, grâce à cette aide financière de l'Agefiph<sup>24</sup>.

Du côté de la communication, une grande campagne de publicité a été lancée par l'Agefiph, avec l'acteur Djamel Deboze. Par sa modernité et son dynamisme, cette campagne a eu un impact positif et a certainement contribué à l'évolution des mentalités en ce qui concerne le regard porté par la société sur les personnes en situation de handicap. L'Agefiph ne s'arrête pas là en termes de communication, puisque l'identité visuelle des Cap Emploi est en cours de modification et une grande campagne de communication sera lancée en octobre 2009 afin de la dévoiler. L'objectif de ces événements est bien entendu de mieux faire connaître les Cap Emploi, ce qui devrait avoir un impact à moyen terme sur l'attitude des employeurs et par conséquent l'insertion des personnes handicapées.

Enfin, compte tenu du contexte tendu en ce début d'année 2009, un « Plan de soutien à l'emploi des travailleurs handicapés » a été lancé par l'Agefiph. Son objectif étant d'éviter que les personnes handicapées soient les premières victimes de la crise économique. Les aides financières proposées par l'Agefiph sont nombreuses et conséquentes.

La mesure phare est la création d'un Prime Initiative Emploi (PIE), d'un montant de 6000€ et proposée aux entreprises afin de les inciter au recrutement en CDI ou CDD d'un an, d'une personne handicapée. Cette prime peut atteindre 9000€ dans le cas où la personne recrutée est âgée de plus de 45 ans ou lorsqu'il s'agit du premier salarié handicapé dans une entreprise de plus de vingt salariés.

Ce plan prévoit également des aides financières forfaitaires à la formation d'un montant de 2000€ à 4000€ qui peuvent être sollicitées lors de l'embauche d'un travailleur handicapé. La situation fragile des personnes bénéficiaires de minimas sociaux n'est pas oubliée. Afin de faciliter leur insertion, la prime Agefiph, que tout travailleur handicapé peut percevoir au moment de son embauche, est doublée lorsqu'il s'agit de bénéficiaires de minimas sociaux.

---

<sup>24</sup> Sont exclues les entreprises accueillant du public.

Ces aides multiples tiennent compte du contexte et tentent de répondre aux besoins des employeurs et des demandeurs d'emploi handicapés. Toutefois, même si l'entreprise a une politique volontariste et qu'elle dispose d'aides financières et techniques, sa capacité à recruter de futurs salariés en situation de handicap dépendra avant tout de la qualité des candidatures qu'elle recevra.

C'est alors que le Cap Emploi intervient et peut jouer son rôle d'intermédiaire. La présentation du Cap Emploi 11 que je dirige et qui est installé dans le département de l'Aude depuis 1999 permettra d'observer la mise en œuvre locale de ces nombreux dispositifs.

## 2. Le contexte local et les besoins du public concerné par l'offre de service de Cap Emploi 11

### 2.1 La situation particulière du département de l'Aude

#### 2.1.1 Une économie à prédominance agricole sur un territoire divisé

##### Quelques données sur la population et les territoires concernés

Le département de l'Aude, d'une superficie de 6.343 km<sup>2</sup> comptait lors du recensement de 1990 une population de 298.712 habitants, estimée aujourd'hui à 306.500 habitants<sup>25</sup>.

Le mouvement de croissance de la population audoise, amorcé dès la fin des années 1960, se maintient avec en moyenne 676 nouveaux habitants chaque année. Cette évolution est due en grande partie au retour au pays des personnes de 60 ans et plus, ce qui entraîne un vieillissement relatif de la population audoise, ainsi qu'à une immigration étrangère venant du bassin méditerranéen.

Part des 14 ans et moins	16%
Part de 15-24 ans	11%
Part de 25-49 ans	33%
Part des 50-59 ans	12%
Part des 60-64 ans	5%
Part des 65 ans et +	23%

On ne peut comprendre le fonctionnement du département de l'Aude sans évoquer ses 3 grands bassins que sont Carcassonne-Castelnaudary, Limoux et Narbonne<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Les données chiffrées sont tirées du document suivant : OBSERVATOIRE REGIONAL EMPLOI-FORMATION DU LANGUEDOC ROUSSILLON, Septembre 2008, Socio-économies des bassins d'emploi de l'Aude : Carcassonne, Limoux, Narbonne, Outil d'analyse - Territoires, Montpellier, 66p.

<sup>26</sup> Voir Annexe 6 : « Population et densité de population par commune – Département de l'Aude » - p92

Le bassin de Carcassonne-Castelnaudary est caractérisé par une croissance démographique faible pour une moyenne d'âge élevée : on compte 207 communes et 141 890 habitants. Il couvre ainsi 6% de la population régionale et 45% de la population audoise.

Le bassin de Limoux est avant tout une zone rurale à faible dynamisme démographique. Composé de 149 communes, il concentre 41 489 habitants et couvre 2% de la population régionale et 13% de la population audoise.

Le bassin de Narbonne présente une progression démographique. Composé de 82 communes, ce bassin concentre 126 391 habitants et couvre près de 6% de la population régionale et 40% de la population audoise. La progression démographique est de 7% en 1999 et repose essentiellement sur l'installation de nouveaux habitants. La ville de Narbonne enregistre au même titre que Montpellier et Sète la plus forte progression démographique régionale entre 1999 et 2005 : +10%. Mais à l'exception de la ville de Narbonne et de ses 47 000 habitants, le niveau d'urbanisation de la zone reste faible.

### **L'économie locale**

L'activité économique locale est principalement orientée vers le secteur primaire : agriculture céréalière dans le Lauragais, élevage dans les massifs montagneux, vignes à l'est, dans le centre et dans le sud. Toutefois, en raison de la mécanisation et de la modification de l'économie agricole (sous l'influence de la politique agricole commune) ce secteur est en constant déclin depuis le début des années 1960.

L'industrie était fortement représentée dans la Haute Vallée de l'Aude (bassin de Limoux) dès la fin du XIX siècle. Au début des années 1970, les industries traditionnelles telles que la chaussure, le chapeau et les stratifiés ont connu un déclin rapide. Aujourd'hui, l'industrie sur le département de l'Aude n'est plus représentée que sur l'arrondissement de Narbonne, notamment avec les installations portuaires et les dépôts pétroliers de Port La Nouvelle. En contre partie, le département de l'Aude présente l'une des plus fortes densités artisanale de France : 168 artisans pour 10.000 habitants (la moyenne nationale est de 139). Les secteurs d'activité concernés sont les suivants :

Bâtiment	38%
Services	29%
Alimentation	17%
Autres productions	16%

Enfin, près de 70% des établissements sont issus du secteur tertiaire : il est principalement représenté par les activités de commerce et de réparation automobile. Deux autres branches constituent des activités importantes en volume d'entreprises : les services aux entreprises (10,3%) ainsi que la santé humaine et l'action sociale (9,5%).

L'une des principales caractéristiques de ce département est que l'immense majorité des entreprises est de très petite taille : près de 94,7% d'entre elles ont moins de dix salariés.

La répartition des établissements par taille est la suivante :

Établissements de – de 10 salariés	16 923	94,7%
Établissements de 10 à 19 salariés	562	3,1%
Établissements de 20 à 49 salariés	282	1,6%
Établissements de 50 à 199 salariés	93	0,5%
Établissements de + de 200 salariés	13	0,1%

En résumé, on peut dire que l'économie audoise est une économie peu diversifiée et peu industrialisée. Dominée par le secteur tertiaire mais aussi agricole et touristique, elle s'appuie dans sa grande majorité sur un tissu de petites entreprises de plus en plus important.

### **Le marché du travail dans le département de l'Aude**

Le bassin d'emploi de Carcassonne - Castelnaudary, qui a un taux d'activité relativement élevé avec 50,7% de la population sur le marché du travail, est assis sur des qualifications de base et propose des conditions d'emploi plutôt précaires. En effet, le recours aux contrats à temps partiel et aux contrats à durée déterminée est plus fréquent qu'ailleurs. Comme sur l'ensemble du département de l'Aude, la proportion d'ouvriers agricoles est représentative mais l'essentiel de l'économie locale repose sur des qualifications d'ouvriers, d'employés de la fonction publique, du commerce et des services.

Sur le bassin d'emploi de Limoux, le taux d'activité est le plus faible de la région, avec seulement 45% de la population sur le marché du travail. Sur ce territoire le recours massif aux contrats à durée indéterminée côtoie des formes atypiques d'emploi : contrats à temps partiels, contrats aidés et contrats à durée déterminée y sont plus fréquents qu'ailleurs. La proportion d'ouvriers agricoles est la plus importante de la région, mais

pour l'essentiel, l'économie locale repose sur des qualifications de base d'ouvriers et d'employés de commerce et des services.

Le bassin d'emploi de Narbonne présente un taux d'activité relativement faible (48% de la population est sur le marché du travail pour 50% en région). La présence plus importante d'entreprises de plus de dix salariés semble générer des conditions d'emploi plus favorables, avec un recours plus fréquents aux contrats à durée indéterminée.

### **Les conditions de vie**

Le niveau d'étude de la population est faible, voire le plus faible de la région (en ce qui concerne le bassin de Limoux et de Narbonne) : Plus de 67% de la population n'a pas atteint le niveau du baccalauréat alors qu'il est de 63% en moyenne nationale.

Le revenu imposable mensuel s'élève à 1 126€ et il est inférieur à la moyenne régionale (1 235€). Les indicateurs de précarité et de dépendance aux minimas sociaux révèlent qu'en moyenne 38% des allocataires Caf<sup>27</sup> vivent en dessous du seuil de pauvreté. Quant au nombre de personnes vivant sous la couverture du revenu minimum d'insertion (RMI), il était au 31 décembre 2006 de 8,8% sur le bassin de Carcassonne et de 10,2% sur celui de Narbonne : c'est là que l'on compte la plus forte proportion de personnes bénéficiant de cette allocation, après les bassins d'emploi d'Alès et de Perpignan.

### **Les caractéristiques de la demande d'emploi sur le département de l'Aude**

Du point de vue de la demande d'emploi, on note dans le département de l'Aude trois principales caractéristiques. Les femmes et les moins de 25 ans sont en général plus nombreux ; les actifs dépourvus de diplômes sont les plus touchés ; le chômage de longue durée est surtout marqué dans le narbonnais et un peu moins dans le carcassonnais et le limouxin.

C'est dans ce contexte difficile et disparate que le Cap Emploi de l'Aude remplit sa mission et intervient auprès des personnes en situations de handicap afin de les aider à retrouver un emploi.

---

<sup>27</sup> Allocataires Caf : ce sont les allocataires dont le montant des prestations versées par la Caisse d'Allocation Familiale au titre d'un minimum social constitue la seule ressource. Il s'agit des prestations Allocation Adulte Handicapé (AAH) et RSA.

## **2.1.2 Un seul interlocuteur spécialisé pour l'insertion des travailleurs handicapés dans le département : le Cap Emploi 11**

### **Bref historique**

Dans le département de l'Aude, l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés a été confiée de 1994 à 1999 à une Equipe Pluridisciplinaire de Suite au Reclassement (EPSR) de droit Public. Cette équipe était composée d'une Assistante Sociale (mise à disposition par la Cotorep), d'un conseiller à l'Emploi (Conseiller Travailleurs Handicapés mis à disposition par l'ANPE) et de deux agents administratifs, sous la supervision d'un chargé de mission Etat.

En 1999, cette mission a été confiée à une équipe pluridisciplinaire de suite et de reclassement de droit Privé, portée par l'association nouvellement créée « Défi 11 ». Au départ, son financement émanait à 50% de l'Etat et à 50% de l'Agefiph. Mais au bout d'un an, l'Etat s'est retiré, laissant à l'Agefiph la pleine responsabilité du financement de cette structure. En 2000, l'Agefiph a créé le label « Cap Emploi » et elle a proposé aux EPSR de signer une convention commune afin d'intégrer un réseau national d'organismes de placement des personnes handicapées, le tout orchestré autour d'une même offre de service à destination des personnes handicapées et des entreprises. L'EPSR de l'Aude a accepté d'adhérer à ce réseau national. Le terme d'EPSR a été remplacé par celui d'Organisme de Placement Spécialisé et l'identification de l'établissement est devenue : « Cap Emploi 11 ».

Dans tous les départements, les Cap Emploi sont portés par des associations gestionnaires ; dans l'Aude, il s'agit de l'association Défi 11 dont la principale vocation est de porter ce service et de permettre le bon déroulement des deux principales missions qu'elle s'est assignées :

- L'accueil, l'information, l'accompagnement personnalisé du parcours d'insertion professionnelle, le placement et le suivi des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail.
- L'accueil, l'information, le conseil et l'accompagnement des entreprises dans un projet de recrutement ou de maintien des personnes handicapées dans l'emploi.

La grande majorité des membres de l'association Défi 11 sont des représentants désignés des associations agissant en faveur des personnes handicapées (APF, FNATH<sup>28</sup>), des institutions (DDTEFP, DDASS) et des organismes partenaires (Chambre des métiers, Chambre de Commerce et d'Industrie, Unions patronales, Afpa ...). Elle est dirigée par un Conseil d'Administration de 17 membres (élus par l'assemblée générale) et un Bureau (désigné par le conseil d'administration).

### **Le partenariat**

Afin de rendre effective la mission de service public confiée à Cap Emploi 11, il était primordial de construire un véritable partenariat. Obligation technique et acte stratégique, ce partenariat s'est organisé à deux niveaux : institutionnel et opératoire.

Le partenariat institutionnel a été marqué par la signature de plusieurs conventions qui fondent et légitiment le fonctionnement de la structure. La principale est la convention entre l'Etat, l'AGEFIPH et l'organisme gestionnaire Défi 11. Signée tous les deux ans, elle définit « le périmètre, le contenu, les modalités de mise en œuvre et le financement de l'activité de l'Organisme de Placement Spécialisé (OPS) dénommé Cap Emploi 11, géré par l'organisme gestionnaire DEFI 11 ».

D'après cette convention, il est stipulé que la structure Cap Emploi 11 assure une mission de service public à destination des personnes handicapées et des employeurs qui souhaitent recruter des travailleurs handicapés. Le service est par conséquent gratuit et il a pour vocation d'intervenir sur tout le département de l'Aude. L'Agefiph verse une subvention forfaitaire à l'association Défi 11 pour la réalisation des missions et des objectifs fixés au service Cap Emploi. Ainsi, l'association est pleinement autonome et responsable de la gestion du Cap Emploi et de l'utilisation de la subvention qui lui est allouée.

Depuis 2001, une convention locale de collaboration relative à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés est conclue tous les ans entre l'ANPE (représentée par son directeur régional), le Cap Emploi (président) et l'Agefiph (délégué régional).

---

<sup>28</sup> APF : Association des Paralysés de France  
FNATH : Fédération Nationale des Accidentés du Travail et Handicapés

Son objectif est de définir les modalités et les conditions locales de mise en œuvre de la collaboration entre les services de l'ANPE de l'Aude (agences de Carcassonne, Narbonne, Castelnaudary, Limoux) et le Cap Emploi. Le but étant de favoriser le retour à l'emploi des personnes handicapées et de satisfaire la demande des entreprises en matière de recrutement de personnes handicapées.

Nous sommes tenus de recevoir chaque année un tiers des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés inscrits à l'ANPE et d'assurer leur accompagnement pour un retour vers l'emploi. Ainsi, à titre d'exemple, sur l'année 2008, les conseillers ont pris en accompagnement 480 nouvelles personnes, parmi lesquelles 250 étaient indemnisées par l'assurance chômage<sup>29</sup>.

D'autres conventions ont été signées au fur et à mesure du développement du Cap Emploi 11. Une convention entre la MDPH et l'association DEFI 11 est signée chaque année, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Elle doit permettre au Cap Emploi d'apporter son concours aux travaux de l'équipe pluridisciplinaire de la MDPH.

Une convention tripartite FIPHFP / AGEFIPH / CAP EMPLOI relative aux objectifs et au financement des Cap Emploi au titre du second semestre 2008 a étendu l'offre de services de Cap Emploi à tous les employeurs publics.

Une convention de partenariat est également signée avec la région Languedoc-Roussillon. Elle reconnaît l'association gestionnaire du Cap Emploi de l'Aude comme prescripteur des formations financées par la Région pour les personnes en situation de handicap.

Pour l'année 2009, les subventions du Cap Emploi 11 proviennent de trois financeurs : l'AGEFIPH / le FIPHFP / Pôle Emploi et elles se répartissent de la sorte :

AGEFIPH & FIPHFP	434 940 €
POLE EMPLOI	165 140 €
TOTAL	600 080 €

---

<sup>29</sup> Annexe 7 : Rapport d'activité simplifié de Cap Emploi 11 - p93

Le Cap Emploi de l'Aude a également commencé à construire un partenariat avec les institutions telles que les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), la Maison de l'Emploi de la Narbonnaise, le Centre de Gestion des Collectives territoriales (CDG), etc. D'un point de vue organisationnel, un partenariat a été mis en place progressivement avec les centres de formation et les prestataires qui proposent des actions de formation et de remobilisation aux demandeurs d'emploi. Il était important que nous soyons reconnus et identifiés, à la fois parce que nos bénéficiaires doivent pouvoir intégrer les actions qui sont proposées dans le dispositif de droit commun. Mais aussi parce que ces organismes peuvent être des intermédiaires pertinents auprès des employeurs.

D'un point de vue plus stratégique, l'association Défi 11 appartient au réseau de l'UNITH, instance nationale de représentation qui rassemble la moitié des associations gestionnaires de structures « Cap Emploi » réparties sur toute la France. Son action vise à promouvoir et développer l'action des Cap Emploi, établir une communication entre ses membres, les institutions et le grand public. Elle contribue également à la capitalisation des savoir-faire et des pratiques et représente ses adhérents auprès des instances de contrôle et de financement. Enfin, nous cotisons au SOP, qui est le syndicat général des organismes privés sanitaires et sociaux à but non lucratif. Et à ce titre, l'établissement relève de la Convention Collective de 1966.

### **Evolution de la structure Cap Emploi en 10 ans**

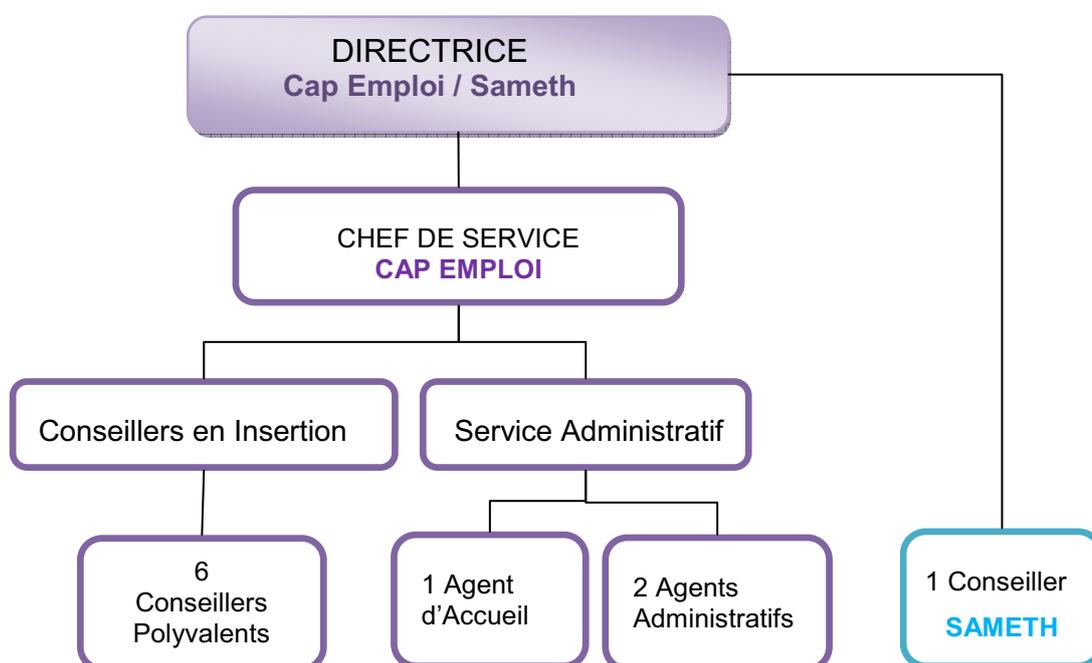
Le service Cap Emploi de l'Aude, porté par une toute jeune association, a dû faire ses preuves pour être reconnu et clairement identifié comme le seul interlocuteur spécialisé intervenant auprès des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés. Les débuts ont été quelque peu difficiles, mais le fait que l'Agefiph nous confie l'accompagnement des personnes handicapées et qu'une convention soit signée avec l'ANPE, nous a permis de construire et consolider notre position.

L'intégration au réseau Cap Emploi a confirmé la place occupée par notre structure sur le département. Aujourd'hui, nous sommes clairement identifiés par les principaux partenaires, que ce soit le Pôle Emploi, la MDPH bien sûr, la Région, la Maison de l'Emploi (MDE) ainsi que toutes les associations implantées localement.

Nous sommes désormais reconnus comme partenaire cotraitant du Pôle Emploi au même titre que la Mission locale d'insertion (MLI) pour le public jeune et le Centre d'information sur le droit des femmes et des familles (CIDFF) pour les femmes.

A ses débuts, l'association Défi 11 ne comptait que le service Cap Emploi et une équipe de cinq membres composée du directeur, d'une secrétaire et de trois conseillers en insertion professionnelle. Progressivement, la structure a vu son effectif croître pour atteindre en 2009 le nombre de 12 salariés. Un nouveau service a également été créé en complément du service de Cap Emploi. Il s'agit du service d'aide au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (SAMETH) qui depuis 2006 nous permet d'intervenir auprès des salariés confrontés à un risque d'inaptitude au sein de leur entreprise.

Ainsi, aujourd'hui, la structure se présente sous l'organisation suivante :



Compte tenu de l'importance prise par la structure, la nomination d'un chef de service s'est imposée en 2007, afin de permettre d'accompagner au mieux cette évolution. Le pool administratif, placé sous la responsabilité de ce dernier et de la directrice peut être sollicité par les deux services, Sameth et Cap Emploi. Le Sameth n'est composé que d'un seul salarié et il est placé sous la responsabilité de la directrice. Le service Cap Emploi est quant à lui constitué de 6 conseillers en insertion professionnelle et d'un chef de service.

Il s'agit d'une équipe relativement jeune, puisque la moyenne d'âge est de 38 ans, mais où toutes les tranches d'âge sont représentées. Ce n'est que vers les années 2000, qu'a été créée la formation professionnelle de conseiller en insertion professionnelle. Aussi, les

techniciens qui ont intégré le service de Cap Emploi 11, ont été recrutés parce qu'ils possédaient les atouts nécessaires pour exercer cette fonction. Certains sont issus de la formation professionnelle, d'autres de l'enseignement, de l'insertion ou de l'intérim.

Leur poste nécessite beaucoup de polyvalence, car ils doivent accompagner un public fragile tout au long de son parcours de reconversion professionnelle. Ils doivent également négocier avec les employeurs de petites et grandes entreprises, du secteur privé et public. Enfin, ils sont amenés à gérer des dossiers de demandes de financement de plus en plus complexes et sont soumis à des tâches administratives qui s'alourdissent. Ajoutons qu'aucune formation initiale ne prépare à l'accompagnement spécifique du public handicapé. C'est un savoir qui s'acquiert au fur et à mesure, avec l'expérience et la formation professionnelle.

Il convient maintenant de décrire comment cette structure s'est organisée afin de mener à bien sa mission.

## **2.2 La polyvalence du Cap Emploi 11**

Les Cap Emploi s'appuient sur une offre de service qui est le fil conducteur de leur accompagnement. Son application est adaptée localement en fonction de la taille des structures et de la stratégie adoptée par chaque directeur.

### **2.2.1 La déclinaison audoise de l'offre de service nationale**

Dans le département de l'Aude, afin d'appliquer au mieux l'offre de service et sa double orientation (à savoir un volet qui s'adresse aux personnes handicapées et l'autre, tout aussi important concernant les employeurs) c'est la polyvalence qui a été choisie et demandée aux conseillers en insertion professionnelle.

Chacun des six conseillers que compte la structure en 2008, doit se charger tour à tour de l'accompagnement des bénéficiaires et du suivi des entreprises. En début d'année, ils reçoivent un plan d'action où sont stipulés les objectifs collectifs et individuels à atteindre. Ils doivent ainsi accompagner sur l'année, 80 nouveaux demandeurs d'emploi (pour un total de 480 nouvelles personnes) qui s'ajouteront à ceux qui sont déjà en accompagnement. Chacun doit réaliser en moyenne 50 placements pour atteindre les 300 placements attendus par l'Agefiph. Ce sont les seules données chiffrées qui sont imposées par la direction.

En ce qui concerne les bénéficiaires, les conseillers reçoivent toutes les semaines, cinq nouvelles personnes et prennent en moyenne par mois entre dix et quinze nouveaux bénéficiaires chacun. Les personnes que nous accueillons sont soit envoyées par les services de Pôle Emploi, soit elles viennent de leur propre initiative. Elles peuvent aussi être orientées vers nos services par la MDPH ou un autre partenaire.

Le premier entretien consiste en une rencontre individuelle qui permet au conseiller de présenter l'offre de service, de vérifier si la personne relève de notre accompagnement (certains n'étant pas encore bénéficiaires de l'obligation d'emploi ou orientés vers le milieu protégé) et si l'accompagnement que nous pouvons proposer l'intéresse. En effet, notre accompagnement ne peut être imposé et nous devons toujours vérifier que la personne adhère à ce que nous lui proposons. Si le conseiller et le bénéficiaire se mettent d'accord sur le démarrage d'un accompagnement Cap Emploi, alors un nouveau rendez-vous est fixé, pour débiter le parcours. Hormis les premier et deuxième entretiens, qui doivent être donnés dans un délai de quinze jours, le conseiller reste autonome dans la régularité de ses entretiens, en sachant qu'il doit au minimum recevoir les personnes qu'il accompagne tous les deux mois, en entretien de face à face.

Au cours des entretiens de suivi, le conseiller vérifie la situation du bénéficiaire, la pertinence de son projet, le niveau de ses compétences et ses besoins en formation. Il l'aide à valider un nouveau métier, à chercher la formation adéquate et surtout à trouver le financement de celle-ci, que ce soit en utilisant le droit commun (financements Etat, conseil général ou conseil régional) ou en sollicitant l'Agefiph. Pour faciliter la construction d'un nouveau projet professionnel (n'oublions pas qu'il s'agit de demandeurs d'emploi qui doivent opérer une reconversion professionnelle et abandonner leur ancien métier), les conseillers disposent de prestations individuelles (comme le bilan de compétences approfondi, qui permet de faire un travail intensif sur deux mois avec un psychologue du travail) et collectives (telle que le stage de Confirmation du Projet de Formation ou d'Emploi proposé par le centre Afpa dans le cadre d'un financement européen spécifique aux travailleurs handicapés). Ces deux actions sont réalisées par des intervenants extérieurs à Cap Emploi 11.

Lorsque la personne a un projet adapté à ses compétences et compatible avec son handicap et qu'elle s'est formée, alors peut commencer la recherche directe d'emploi. Les techniciens proposent les offres spécifiques recueillies par l'ensemble de la structure,

mais aussi les offres de Pôle Emploi. Ils donnent, dans le cadre de leurs entretiens individuels, les outils nécessaires qui permettront aux demandeurs d'emploi de postuler dans les meilleures conditions : curriculum vitae, lettre de motivation. Ils suivent ainsi la personne tout au long de ses démarches de candidature et de recherche d'emploi. De plus, ils interviennent lorsqu'un employeur est intéressé par une candidature pour négocier le meilleur contrat et faciliter les démarches de recrutement.

Bien sûr les choses ne se révèlent pas toujours aussi linéaires, car une majorité de nos bénéficiaires a plus de 45 ans, un petit niveau de formation et de qualification et a toujours exercé le même métier, le plus souvent dans la même entreprise. Dans ce cas de figure, la démarche de reconversion est plus délicate à faire accepter à ce public, qui souhaite aller vite et qui résiste à accepter le changement de métier. Ils arrivent difficilement à faire le point sur leurs compétences transférables et refusent parfois de participer à des actions collectives ou s'ils y participent, le font sans conviction.

Le suivi des employeurs se fait dans la grande majorité des cas à leur demande. Un document expliquant les différentes aides financières auxquelles ils peuvent prétendre est remis aux personnes en recherche d'emploi. De la sorte, elles peuvent communiquer aux recruteurs des informations claires et précises ainsi que les coordonnées du Cap Emploi 11. C'est alors que le conseiller peut intervenir, à la demande de la personne, qui a fait la démarche d'informer le futur employeur de sa situation de travailleur handicapé. La démarche consiste alors à rassurer le dirigeant sur le parcours du candidat, ses compétences, mais aussi son aptitude physique.

Ensuite, si le recrutement se confirme, le conseiller joue un rôle d'interface entre les services de l'Etat, l'Agefiph et l'employeur afin d'obtenir le contrat le plus avantageux pour les deux parties et solliciter les aides auxquelles il peut prétendre.

Lorsqu'un premier contact a été noué, notamment lors d'un recrutement, les entreprises ont tendance à nous recontacter, afin de nous faire part d'un nouveau besoin en recrutement. Le rôle du conseiller est alors de recueillir l'offre d'emploi et de procéder au pré-recrutement parmi les personnes qui bénéficient de notre accompagnement. Il propose ensuite les candidatures sélectionnées. Lorsque l'employeur a pris sa décision, alors le conseiller engage la même démarche que celle vue précédemment afin de finaliser l'embauche. Et si cela s'avère nécessaire, un aménagement de poste peut être réalisé : c'est alors au technicien de se charger de ce dossier, en lien avec le médecin du travail.

Une journée type d'un conseiller Cap Emploi 11 peut comporter cinq entretiens individuels avec des bénéficiaires en accompagnement, chacun étant à un stade différent de sa reconversion. Il aura ensuite un rendez-vous en entreprise afin de rencontrer un nouvel employeur et recueillir une offre d'emploi, qu'il devra traiter rapidement (enregistrement, recherche des candidats auprès de ses collègues, entretiens de pré-recrutement). Il consacra le reste de son temps à actualiser les dossiers des bénéficiaires et de l'entreprise dans le logiciel interne Parcours H.

En règle générale, chaque conseiller gère un portefeuille de 150 personnes. Un découpage du temps de travail hebdomadaire a été défini par la direction, afin d'harmoniser la gestion des plannings.

<b>30%</b>	<b>70%</b>			
<b>Administratif</b>	<b>Suivi des personnes</b>	<b>Partenariat Technique</b>	<b>Partenariat institutionnel</b>	<b>Entreprises</b>
<b>30%</b>	<b>49%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>10%</b>
12 h	19 h	3 h 00	1 h	4 h
Gestion des dossiers et Saisie logiciel Parcours H	Suivis	Réunions Internes	Réunions Externes	Contact Entreprise

Cela se traduit par l'organisation hebdomadaire suivante : tous les conseillers consacrent une demi-journée par semaine à l'accueil des nouveaux bénéficiaires sous la forme d'entretiens individuels de 45 minutes. Une autre demi-journée est réservée aux seconds entretiens, proposés à quinze jours d'intervalle, afin d'approfondir la demande par le biais d'un diagnostic. Enfin deux demi-journées permettent aux conseillers de recevoir les bénéficiaires dont ils sont déjà les référents.

Le lundi matin est réservé aux réunions hebdomadaires, qui permettent au chef de service, qui les anime, de présenter les dernières informations, puis à l'équipe de faire le point sur les offres d'emplois, les offres de formations et sur certains dossiers difficiles. Une fois par mois, cette même journée est consacrée à une réunion institutionnelle, à laquelle participent tous les conseillers et que j'anime. Restent cinq demi-journées pour gérer tout le volet administratif généré par les entretiens avec les bénéficiaires, le montage des dossiers de demandes de co-financement de formations ainsi que montage des dossiers de demandes d'aides financières ou d'aménagements de poste de travail.

Le temps qui reste est réservé aux contacts avec les employeurs, soit une demi-journée par semaine.

L'établissement que je dirige actuellement se trouve dans la 8<sup>e</sup> année d'exercice : période où une structure entre dans la pleine appropriation de son outil, mais risque en même temps de tomber dans l'usure et la routine. Le moment est venu d'évaluer en quoi ce mode de fonctionnement, ce choix d'organisation avantage ou bien est un obstacle à l'efficience de notre service. Pour avancer dans ce questionnement, j'ai réalisé un diagnostic portant sur la structure et son fonctionnement et pour cela j'ai utilisé plusieurs outils.

### **2.2.2 Une structure reconnue localement à la recherche d'un nouveau souffle**

J'ai tout d'abord choisi d'interroger le personnel par le biais d'un questionnaire pour connaître l'opinion qu'ils se faisaient de la qualité de leur accompagnement et les moyens mis à leur disposition. C'est ainsi que j'ai initié ma réflexion et développé ma stratégie de réorganisation.

Cette démarche s'est réalisée en trois temps. D'abord, j'ai expliqué mon objectif lors d'une réunion institutionnelle et j'ai remis à tous les membres du personnel un questionnaire en format papier et informatique en leur demandant de le remplir de manière anonyme. Mon intention était de leur laisser le plus de marge de manœuvre possible. Je souhaitais qu'ils ne se sentent pas gênés ou limités dans l'expression de leur opinion. J'ai insisté sur le fait qu'il s'agissait seulement de connaître leur opinion sur le contexte dans lequel se déroulait leur travail.

Lorsque avec le chef de service nous avons dépouillé leurs réponses, nous nous sommes aperçus combien il avait été difficile à la majorité des conseillers de prendre le temps et le recul nécessaires pour poser un regard sur leur action et donner individuellement des axes d'orientation. Bien sûr mon intention n'était pas de m'arrêter là, puisque j'avais conçu ce questionnaire comme première étape dans un travail de diagnostic. Le chef de service a réalisé une synthèse de leurs réponses et je les ai réunis afin de la leur présenter et recueillir leur réaction.

Je me suis également appuyée sur l'Audit mené par un cabinet de consultants en juin 2007 et qui portait sur notre activité de l'année 2006. Cet Audit a confirmé le bon fonctionnement du service. En effet, nous avons fait partie des 21 établissements qui ont

obtenu l'avis de conformité sans recommandation, sur les 118 structures auditées au plan national. L'objectif de l'Agefiph était alors de vérifier l'application de la nouvelle offre de service par les Cap Emploi ainsi que leurs bonnes pratiques dans les trois domaines suivants : la connaissance des publics, la connaissance des besoins des entreprises, l'approche des entreprises.

Et en ce qui concerne le département de l'Aude, il est ressorti de cet audit que :

- nous avons une bonne connaissance des publics handicapés comme des entreprises, de leurs besoins et que nous avons adapté nos actions aux réalités de notre territoire,
- nous participions aux instances locales de définition et de pilotage des politiques publiques,
- l'investissement humain, technique et organisationnel nous permettait de faire montre d'une réelle efficacité dans la conduite de notre action et d'afficher des taux de placement durable élevés et des résultats dépassant ceux de la convention,
- le service aux personnes était d'un bon niveau de qualité,
- l'approche et le service aux entreprises était efficace : un effort ayant été déclenché en direction notamment des entreprises de plus de vingt salariés,
- la direction stable possédait un bon ancrage dans les réseaux professionnels,
- nous avons su dépasser la notion de placement pour rechercher le parcours le plus adapté au travailleur handicapé.

Trois zones d'amélioration ont toutefois été relevées par l'Audit:

- Améliorer nos modalités de mobilisation des opérateurs externes,
- Faire un effort dans le domaine de la formation et de la mobilisation vers l'emploi des bénéficiaires.
- Amplifier et professionnaliser l'approche et le service aux entreprises.

Cet audit m'a tout d'abord confortée sur la qualité de notre pratique et sur la valeur de notre investissement auprès des bénéficiaires, des entreprises et des partenaires. Il a néanmoins mis en relief deux domaines sur lesquels une amélioration devait être apportée, à savoir : l'évolution de nos méthodes d'accompagnement des personnes handicapées dans leur stratégie de recherche d'emploi et le renforcement de nos interventions auprès des employeurs.

J'ai ensuite procédé, avec le chef de service, à un état des lieux de nos pratiques et de l'organisation de la structure. Pendant trois mois, nous avons repris toutes nos modalités de fonctionnement et de communication. Cela nous a permis d'observer et de décrire ce que nous sommes (contexte), ce que nous proposons (le dispositif de l'offre de service), comment nous intervenons (techniques de prise en charge), quelle information nous produisons (évaluation) et enfin comment nous communiquons.

De ce diagnostic, il est ressorti que, comme le montre le bilan social évoqué dans la première partie, le service Cap Emploi 11 repose sur une équipe stable dont l'effectif progresse régulièrement, preuve de la consolidation de ce service et de son évolution positive. Les salariés bénéficient tous les ans de formations continues spécifiques à notre secteur, ce qui leur permet de continuer à se perfectionner dans le domaine du handicap mais aussi de l'insertion.

Toutefois, certaines faiblesses ont été soulevées, comme étant des freins à l'efficience du service, à savoir :

- Certains conseillers accompagnent trop de personnes. Or, au-delà de 120 bénéficiaires par conseiller, on ne peut plus parler d'accompagnement mais seulement de suivi,
- L'augmentation du nombre de personnes orientées vers notre service, alors que notre capacité d'accueil n'a pas évolué, m'a obligée à imposer des critères d'entrée en accompagnement. Ces critères, bien que reprenant l'offre de service, nous donnent la sensation d'effectuer une « sélection ». Cela met aussi à mal, nos valeurs d'équité en nous empêchant d'accompagner tous les demandeurs d'emploi handicapés qui le souhaiteraient.
- Les conseillers disposent de peu de moyens pour étayer leur diagnostic et conduire leur accompagnement. Ils sont le plus souvent seuls face à la personne handicapée et les outils internes à leur disposition sont trop peu nombreux. A titre d'exemple, afin de travailler le projet professionnel avec un bénéficiaire, ils ne disposent d'aucun support : aucun logiciel spécifique d'aide au diagnostic et à la définition d'un projet professionnel n'est encore mis à leur disposition. Les stages collectifs réservés aux demandeurs d'emploi en situation de handicap sont trop rares (deux par an). Il en est de même pour les démarches de recherche d'emploi. Les conseillers s'appuient sur leurs acquis pour accompagner les demandeurs d'emploi dans la recherche d'emploi. Or, les méthodes de prospection des entreprises et de candidature ont sensiblement évoluées ces dernières années, notamment avec les nouvelles techniques de communication.

- La charge administrative est conséquente pour de multiples raisons. La lenteur du nouveau logiciel « Parcours H » oblige les conseillers à faire leurs enregistrements en dehors des entretiens. Quant à son manque de fiabilité, il impose la gestion en parallèle de tableaux Excel, afin de s'assurer de l'exactitude des données.

La gestion des nombreuses fiches de liaison que nous adressons aux organismes extérieurs (Pôle Emploi, Centres de formation, Agefiph, etc.) est contraignante. Des registres centralisent les fiches de liaison envoyées et une vérification est organisée afin de nous assurer des réponses à nos demandes.

- En l'état, il reste peu de temps aux conseillers pour faire vivre leur portefeuille d'entreprises, qu'il s'agisse de procéder au suivi des embauches à six mois ou un an ou bien de prospecter de nouvelles entreprises. Il est laissé dans la majorité des cas à l'initiative de l'employeur de nous recontacter pour un nouveau recrutement ou pour faire le point sur une embauche.

- Le recueil d'offres d'emploi spécifiques aux travailleurs handicapés par les conseillers auprès d'entreprises clientes est bien trop faible.

- Les salariés disposent de faibles opportunités d'évolution professionnelle au sein de l'association Défi 11. En effet, l'association n'offre aucune passerelle entre ses différents services (service Cap Emploi et service Sameth). De plus, pour l'instant les chances de progression professionnelle offertes aux salariés en interne sont infimes et ne peuvent consister qu'en une modification de leur fiche de poste ou l'obtention de nouvelles responsabilités.

A partir de toutes ces informations j'ai réalisé un diagnostic complet de l'établissement Cap Emploi 11, fin 2008. J'ai alors pu constater les écarts qui existaient entre mes attentes en termes de qualité et la réalité. En résumé, il ressort que si la fonction des conseillers en insertion professionnelle du Cap Emploi 11 a considérablement évoluée au fil des années, elle est désormais marquée par une plus grande pénibilité mais aussi une diversité des actes plus importante.

Il reste maintenant à étudier les besoins des bénéficiaires de notre offre de service, à savoir les personnes handicapées et les entreprises, afin de conclure mon diagnostic et de déterminer la nouvelle organisation que je piloterai au sein de Cap Emploi 11.

## **2.3 Les besoins des bénéficiaires et des entreprises dans l'Aude**

### **2.3.1 Les besoins de la population bénéficiant de l'offre de service de Cap Emploi**

Pour connaître les besoins de la population, j'ai choisi d'utiliser l'enquête de satisfaction nationale réalisée à la demande de l'Agefiph, auprès des demandeurs d'emploi handicapés, en 2008. A partir d'une liste fournie par l'ANPE, des demandeurs d'emploi handicapés ont été contactés par téléphone afin de connaître leurs besoins et leur degré de satisfaction de l'intervention de Cap Emploi. L'analyse des réponses a été faite régionalement. Cela ôte un peu de précision à mon propos, mais je n'ai pas souhaité ressolliciter les usagers avec une enquête départementale, afin de ne pas les lasser et créer un sentiment d'incompréhension. C'est la raison pour laquelle, je me suis arrêtée à cette étude régionale, qui m'a apporté un éclairage sur leurs attentes et sur la façon dont ils ressentaient l'accueil et l'accompagnement de Cap Emploi.

Il ressort de cette enquête que 59% des personnes sondées ont apprécié l'écoute et 51 % l'accueil qu'elles ont reçu dans les Cap Emploi de la Région Languedoc-Roussillon. Les conseils et la disponibilité sont appréciés aux alentours de 29% et 25%. La faiblesse reste dans les propositions d'emploi qui ne satisfont les usagers que dans 11% des cas. La région Languedoc Roussillon apparaît dans le second groupe de satisfaction et se situe largement au dessus de la moyenne nationale.

Au vue de l'intérêt de cette enquête, il me semble opportun de mettre en place un questionnaire régulier afin de connaître la satisfaction de nos usagers, que ce soit en ce qui concerne le premier accueil, mais aussi l'accompagnement et le suivi dans l'emploi. Mais j'y reviendrai plus en détail dans la troisième partie.

Au niveau de l'entreprise, je me suis servie de deux outils : l'enquête Agefiph nationale de 2007<sup>30</sup>, généraliste mais reprenant clairement les attendus des entreprises ainsi que l'enquête Agefiph régionale de 2008, effectuée à partir de notre portefeuille d'entreprises.

---

<sup>30</sup> DIRECTION DE L'EVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE ET CREDOC, 2009, « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de moins de 20 salariés », Tendances – La lettre des études de l'Agefiph, N° 13, p 1 à 4

Il ressort de l'enquête nationale de 2007 des attentes différentes selon l'importance des entreprises. Les établissements de dix à dix neuf salariés justifient leur difficulté à recruter des personnes handicapées ainsi :

L'occasion ne s'est jamais présentée	56 %
Ce n'est pas techniquement envisageable	27%
C'est compliqué	17%
Ne trouvent pas les compétences répondant à leurs besoins	17%
L'aménagement de poste pose des problèmes financiers	14 %

Le plus préoccupant est que la grande majorité (60%) se plaint de ne pas savoir auprès de quel organisme s'adresser pour obtenir un appui.

Les employeurs d'établissements de un à neuf salariés invoquent quant à eux moins souvent un manque d'occasion que des problèmes techniques ou financiers. Il est vrai, que très souvent les postes dans les petites entreprises exigent la polyvalence : ce qui est parfois difficile pour un travailleur handicapé compte tenu de ses inaptitudes. D'un autre côté, ces employeurs sont plus sensibles aux aides financières, qui leurs permettent d'intégrer le salarié au sein de l'entreprise et de prendre le temps de le former ou d'adapter le poste de travail. Toutefois, cet aménagement de poste ne doit pas être trop lourd, car alors l'entreprise peut difficilement le supporter financièrement et préfère abandonner le recrutement.

L'enquête régionale a démontré que les employeurs appréciaient à 50% l'écoute, le contact et la proximité des Cap Emploi, ainsi que leur professionnalisme (43%) et l'information et le conseil qu'ils pouvaient obtenir par leur intermédiaire (30%). Par contre, les candidatures et l'aide à l'embauche ne contentent que 24% des sondés et les aides administratives et financières seulement 20%. Autre faiblesse repérée, l'aide à l'intégration dans l'équipe, qui ne présente que 7% de satisfaction. Toutefois, le Languedoc-Roussillon fait partie du premier groupe de Cap Emploi à avoir obtenu les meilleurs résultats.

Il ressort de ces enquêtes un besoin urgent de retravailler sur les modalités d'accompagnement à l'emploi des personnes et de recrutement des entreprises, afin de

faire mieux correspondre l'offre à la demande et ceci dans les meilleures conditions pour les deux parties.

### **2.3.2 La stratégie de réorganisation du service Cap emploi 11**

Au vue de la situation économique que nous connaissons actuellement et des manques repérés dans le fonctionnement interne de la structure, il me semble aujourd'hui opportun de développer le service à l'entreprise. De la sorte, le Cap Emploi 11 devrait devenir l'interlocuteur privilégié des employeurs. Il devrait également donner aux demandeurs d'emploi en situation de handicap l'image et l'expertise d'un service efficace, réellement identifié par les employeurs et donc pourvoyeur d'offres d'emploi et par là même facilitateur d'embauche.

Mon objectif est de créer un pôle spécialisé, qui se consacrera en priorité à la relation à l'entreprise et à l'appui à la recherche d'emploi des bénéficiaires. Cela sous entend de repenser l'organisation interne de Cap Emploi 11 de la façon suivante :

Un pôle « Accompagnement » de quatre conseillers continuera à travailler dans la polyvalence avec bien sûr la prédominance de l'accompagnement des personnes. Ils effectueront le suivi des entreprises de moins de vingt salariés en fonction de l'actualité et des besoins de leurs bénéficiaires mais aussi du temps à leur disposition. Il me semble important de ne pas séparer l'accompagnement des personnes de la relation à l'entreprise. Les conseillers ont besoin de connaître le monde de l'entreprise vers lequel ils préparent les personnes. Ils doivent en comprendre les subtilités, les exigences et la réalité. Or, ils ne peuvent le découvrir qu'en visitant les entreprises et rencontrant les employeurs.

Un pôle « Entreprise » sera créé et animé par deux conseillers sous la responsabilité du chef de service. Je compte spécialiser un conseiller à la prospection et au suivi des entreprises de vingt salariés et plus, qui doivent répondre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés dans le secteur privé. Il devra prospecter ces entreprises, les accompagner dans leur politique de recrutement et les conseiller. Il deviendra leur interlocuteur identifié et si possible privilégié quand il s'agira pour eux de recruter ou de résoudre une problématique liée au handicap. L'autre conseiller aura la même mission mais cette fois auprès des entreprises de moins de vingt salariés, du secteur privé.

Les deux devront également recueillir des offres d'emploi qu'ils diffuseront auprès de leurs collègues. Le but étant ici, que les conseillers du pôle « Accompagnement »

puissent positionner sur ces offres les personnes qu'ils accompagnent. Les conseillers du pôle « Entreprise » pourront alors réaliser les entretiens de pré-recrutement afin de sélectionner pour l'employeur les quatre ou cinq candidats répondant à ses attentes.

Ce fonctionnement a un double avantage : c'est un gage de qualité pour les entreprises qui reçoivent des personnes répondant à leurs exigences. C'est aussi un gage de sérieux pour le conseiller Cap Emploi qui connaît les candidats qu'il présente. C'est enfin une manière concrète de préparer les demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi en multipliant les entretiens d'embauche.

Les techniciens pourront également recevoir en entretien les bénéficiaires qui sont en recherche d'emploi, afin d'organiser leur prospection en fonction de leurs profils et des métiers vers lesquels ils s'orientent.

L'idée est de rendre dynamique la recherche d'emploi de nos usagers, d'offrir un service de qualité aux employeurs et un accompagnement ouvert sur l'entreprise aux demandeurs d'emploi. En effet, les uns et les autres ont besoin de sentir que nous les connaissons et que nous avons les moyens et le désir de les aider dans leur démarche.

Maintenant que le cadre est posé, la problématique soulevée et le projet pensé, il nous reste à présenter plus en détail le pôle Entreprise, ainsi que la réorganisation du Cap Emploi 11. L'option de pilotage du projet que j'ai prise tient compte de la taille de la structure, donne sa place à l'équipe et nous prépare aux échéances à venir par le biais de l'évaluation et de la qualité.

### **3. La réorganisation du service à travers la création d'un pôle spécialisé d'accompagnement à l'Emploi et à la Relation Entreprise**

#### **3.1 Impulser et concrétiser la réorganisation de Cap Emploi 11**

La création de ce nouveau pôle spécialisé et la réorganisation interne qui lui est associée doivent être menés en parfaite cohésion avec l'évolution des besoins de la population, des textes législatifs et réglementaires et de l'actualité économique, sociale et politique. Pour y parvenir je m'appuierai sur le projet de service car il me permettra de poser les valeurs et les fondements de notre action, de rechercher l'adhésion de tous, et d'avancer dans l'avenir en cohésion avec les options politiques et stratégiques.

Le passage par la réécriture du projet de service est incontournable pour notre structure, car comme le dit Jean Marie Miramon, « le projet, fenêtre sur l'avenir, sert également le présent. Le concept de projet est vital dans toute pratique institutionnelle : vital pour la mobilité, vital pour que le doute, l'interrogation et le risque aient leur place dans la réalité de l'entreprise ; vital enfin pour permettre une cohérence de points de vue entre les politiques et les techniciens salariés»<sup>31</sup>.

Travailler avec l'équipe pluridisciplinaire à la réécriture du projet de service sera un moyen d'accompagner le changement, tout en permettant à ses membres d'en être acteurs. L'objectif est bien de donner à tous les professionnels la possibilité d'adhérer à l'évolution de leurs pratiques, de les fédérer autour de valeurs et de principes communs et générer ainsi le sentiment d'appartenance à une même communauté de travail. Ce travail de questionnement, d'analyse et de réflexion nous permettra d'enclencher la réorganisation du service Cap Emploi 11.

---

<sup>31</sup> Miramon Jean Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, 1996, Ed. ENSP, p 41

### 3.1.1 Mobiliser le personnel autour du projet de service

Avant toute chose, j'ai présenté au conseil d'administration de l'association mon idée de réorganisation du service de Cap Emploi 11. J'ai cherché à montrer comment ce projet s'inscrivait pleinement dans une stratégie d'évolution de la structure mais aussi de l'association et qu'il allait nous permettre de nous préparer au tournant de l'année 2012 et au redécoupage territorial. Le Conseil d'Administration et le président de l'association ont adhéré à ma proposition y voyant un moyen concret et pertinent de donner un nouvel élan au service Cap Emploi 11 tout en le préparant à l'avenir. J'ai donc reçu leur soutien, nécessaire pour enclencher la démarche de réorganisation et de création du nouveau pôle entreprise. J'ai également informé le délégué du personnel de mon projet de réorganisation des services et de la procédure que je comptais mettre en œuvre. J'ai ensuite procédé en deux phases : tout d'abord une phase de questionnement et d'analyse, ensuite une phase de construction et d'écriture du projet de service.

J'ai fait en sorte que mon rôle soit de fédérer, concevoir et animer. Lors d'une réunion avec tous les membres du personnel, j'ai présenté en détail mon objectif et ce qui m'avait amenée à cette décision. Je leur ai également explicité les modalités de mise en œuvre ainsi que les conditions de faisabilité en termes d'organisation, de méthodologie et de cahier des charges. J'ai expliqué en quoi le passage par la consultation de tous les membres de l'équipe était important, à quoi elle allait servir, comment elle allait être traitée et utilisée. J'en ai profité pour présenter le rétro-planning des différentes étapes de la consultation jusqu'à la finalisation du projet de service et le lancement du nouveau pôle.

Je me suis appuyée sur le questionnaire distribué quelques mois auparavant et qui portait sur le climat, la communication, la fonction et l'activité professionnelle des salariés. Ce travail de réflexion leur avait semble-t-il été assez difficile à réaliser et leurs réponses avaient été plus ou moins approfondies. Mais d'un autre côté, cela les avait amenés à initier le travail d'observation et d'introspection sur lequel j'allais maintenant pouvoir revenir pour dérouler ma stratégie. J'ai proposé la constitution de quatre groupes de travail :

Groupe 1 / Les techniques de prise en charge des bénéficiaires : afin d'évaluer comment nous intervenons, selon quelles procédures et protocoles. Quels sont les points positifs et négatifs de notre méthode de travail. Quel nouveau modèle d'organisation permettrait de rendre plus efficace cette prise en charge.

Groupe composé de quatre conseillers en insertion, une secrétaire, le chef de service.

Groupe 2 / Le dispositif de l'offre de service aux entreprises : afin de mesurer les écarts entre les attentes de l'offre de service de l'Agefiph à destination des entreprises et nos procédures de suivi et de conseil des employeurs. Groupe composé de trois conseillers en insertion, d'une secrétaire, du chef de service et de la directrice.

Groupe 3 / Les évaluations : c'est-à-dire, quelle information produisons-nous et comment nous évaluons les effets de notre intervention. Quelle modalité d'évaluation pouvons-nous envisager pour rendre lisible et cohérent le travail réalisé par chaque conseiller lors de l'accompagnement des personnes et des employeurs.

Groupe composé de : l'équipe de direction, deux conseillers en insertion et d'une secrétaire.

Groupe 4 / La communication extérieure et le contexte : mission, cadre de référence, population. Groupe composé exclusivement de l'équipe de direction, l'effectif étant trop peu important, il me semble préférable de réduire le nombre de groupes de travail.

Ces groupes se sont réunis de façon très régulière du mois de septembre au mois de décembre 2008. Sous l'animation du chef de service ou en co-animation avec moi-même (pour les groupes 2, 3 et 4), une personne ressource a été désignée dans chacun d'eux parmi les conseillers en insertion. Ces personnes ressources appartenaient avec l'équipe de direction au comité de pilotage, que j'ai constitué dès le départ. Réuni toutes les cinq semaines environ, ce comité avait pour mission de réguler, analyser au fur et à mesure et évaluer la réflexion menée par les commissions thématiques.

Ces travaux de réflexion collective sont venus conforter le diagnostic réalisé en amont. Ils m'ont permis d'étayer les premiers constats tout en les étoffant. Et c'est dans l'objectif de corriger ces insuffisances tout en tenant compte des besoins identifiés lors des groupes de travail, que la réorganisation du service Cap emploi 11 a pu être posée et le projet de service réécrit.

### **3.1.2 Réécriture du projet et axes de réorganisation interne**

Le comité de pilotage a produit un avant-projet qui a été mis en discussion dans les deux commissions de synthèse (regroupant chacune quatre membres des commissions techniques et animées par le chef de service). Les amendements proposés par ces deux commissions ont été recueillis par le comité de pilotage et l'ensemble m'a été transmis. J'ai alors pu finaliser la réécriture du projet de service. De ce projet, de nouvelles options

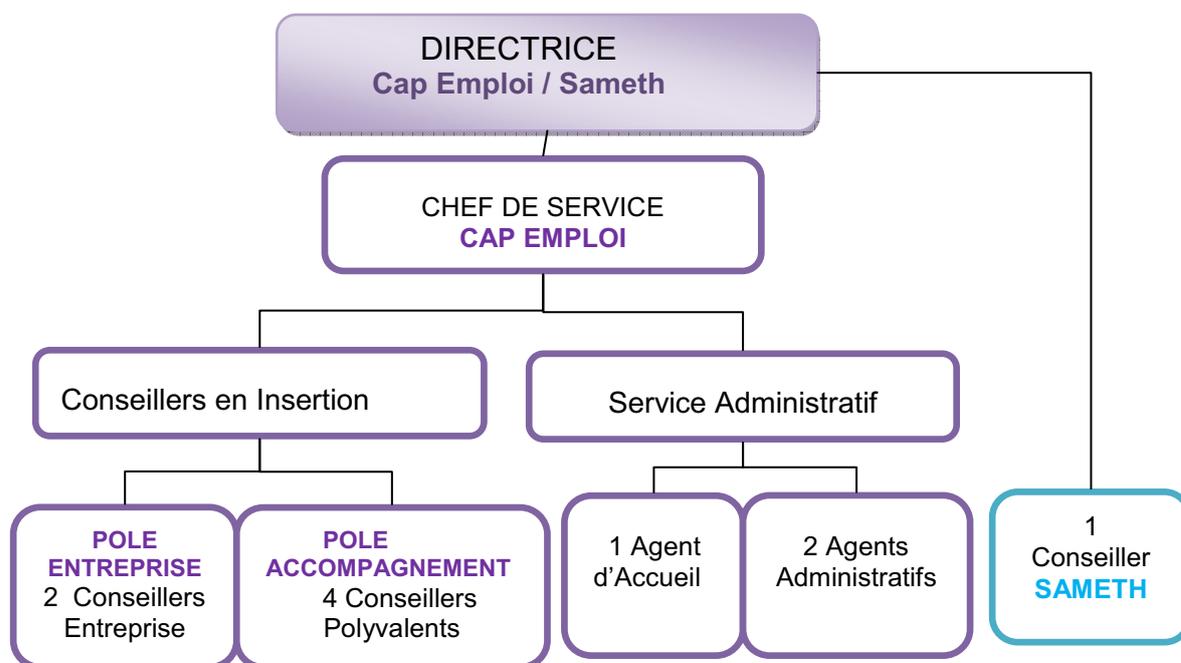
de réorganisation ont émergé dont voici les principaux axes, pour lesquels quelques aménagements logistiques, humains et financiers seront nécessaires.

A) Deux pôles spécialisés et interactifs au sein d'un même service

L'objectif de ce projet est de faire en sorte que le Cap Emploi 11 soit aussi efficace dans les deux étapes qui constituent l'accompagnement des bénéficiaires handicapés : à savoir la construction d'un nouveau projet professionnel et la recherche d'un emploi. Pour y parvenir, le service Cap Emploi sera scindé en deux pôles :

Un pôle accompagnement, qui devra améliorer la qualité de ses prestations et un pôle entreprise, qui aura la tâche de rapprocher la personne handicapée de l'entreprise.

La nouvelle organisation de Cap Emploi 11 se présentera ainsi :



**Le pôle Accompagnement**, sera composé de 4 conseillers en insertion professionnelle. Ils continueront à travailler dans la polyvalence, en accompagnant les personnes du projet jusqu'à l'emploi et en étant en relation avec les petites entreprises. Néanmoins, des améliorations conséquentes sont apportées à leur exercice professionnel.

Les premiers entretiens seront consacrés à une évaluation et un diagnostic. Ils pourront ainsi s'assurer que les personnes sont en capacité d'engager une démarche active d'accès à l'emploi. Une procédure d'évaluation ainsi qu'une grille d'entretien ont été élaborés par le groupe de travail 1 (Techniques de prise en charge des bénéficiaires) afin

de permettre au conseiller de rester le plus objectif possible et de faire en sorte que son avis soit entendu par la personne.

Un logiciel d'aide à la définition du projet sera acquis sur les deux sites. Il permettra aux conseillers d'approfondir certains projets et d'en vérifier la compatibilité en fonction des compétences et des inaptitudes de chaque bénéficiaire.

Des stages collectifs d'élaboration du projet professionnel seront proposés tout au long de l'année à nos usagers. Réservés aux personnes handicapées, ces stages seront réalisés par un organisme extérieur, selon un cahier des charges conçus par la direction, validé et financé par l'Agefiph. D'une durée de 210 heures, ils permettront aux 12 personnes handicapées réunies sur chaque session de travailler un nouveau projet professionnel et de le vérifier lors de périodes en entreprise.

Un plan d'action par bénéficiaire devra être systématiquement construit. Y seront notifiées les différentes étapes à mettre en œuvre ainsi que le résultat des actions préconisées par le conseiller référent. Ce plan d'action sera une base pour la personne handicapée, qui pourra visualiser l'avancée de son parcours ou ses difficultés.

A l'issue de leur accompagnement, les personnes handicapées devront avoir un projet d'emploi confirmé du point de vue de leurs compétences et de leur aptitude. C'est alors que la liaison pourra être faite entre les conseillers du pôle accompagnement et ceux du nouveau pôle entreprise dans le but de faciliter l'accès à l'emploi des bénéficiaires en situation de handicap.

**Le pôle Entreprise** sera constitué de deux salariés, qui auront des tâches et des fonctions bien spécifiques. Leur mission principale sera d'intervenir auprès des entreprises afin de répondre au second volet de notre offre de service. Cette intervention auprès des entreprises aura un impact tout à fait significatif sur la finalisation des parcours des personnes handicapées suivies par Cap Emploi.

La distinction entre les deux conseillers se fera sur la base de leur portefeuille d'entreprise. De là découleront des tâches propres à chacun.

Un des conseillers sera chargé de développer l'offre de service auprès des entreprises de plus de vingt salariés, c'est-à-dire celles qui sont soumises, par les lois n° 87-515 du 10 juillet 1987 et n° 2005-102 du 11 février 2005, à remplir l'obligation d'embauche de 6% de travailleurs handicapés.

Il sera leur unique interlocuteur Cap Emploi sur tout le département de l'Aude. Il les informera sur les mesures et les aides mobilisables pour remplir l'obligation qui leur est faite, autrement que par le paiement d'une contribution financière.

Ce technicien aidera les employeurs à élaborer des plans d'action. Il pourra par exemple les conseiller dans le cadre de leur gestion prévisionnelle des emplois et compétences et leur permettre d'anticiper les départs en retraite de leurs salariés handicapés et préparer leur remplacement.

Le conseiller Cap Emploi assistera les employeurs lors du recrutement de leurs futurs collaborateurs : il s'attachera à réaliser le pré-recrutement des candidats, à présenter les candidatures, afin que le recruteur puisse finaliser l'embauche. Bien sûr, il l'assistera dans toutes les étapes administratives de recherche du contrat le mieux adapté à chaque situation, de constitution des dossiers de prime Agefiph, de validation médicale auprès de la médecine du travail, voire de mise en place d'un aménagement de poste ou encore de sensibilisation du personnel à l'accueil d'un salarié en situation de handicap.

L'autre mission, qui rejoint celle-ci consistera à faciliter le rapprochement des demandeurs d'emploi suivis par Cap Emploi 11 avec les entreprises. Le conseiller doit recueillir des offres d'emploi. Systématiquement, il reçoit les candidats positionnés par ses collègues du pôle accompagnement dans le cadre d'entretiens de pré-recrutement. Il vérifie si le candidat a bien les compétences et aptitudes requises pour occuper le poste dans l'entreprise cliente. L'autre intérêt de cet entretien est qu'il permet aux bénéficiaires de s'entraîner à l'entretien d'embauche par des mises en situation. Elles leurs permettront de s'habituer à cet exercice difficile mais inévitable et de corriger leurs erreurs. A l'issue de chaque entretien de pré-recrutement, une grille d'évaluation sera complétée par le conseiller entreprise, dans laquelle il pourra préciser les points à corriger et à améliorer. Elle sera remise au conseiller référent du bénéficiaire qui pourra de la sorte lui faire un retour constructif.

Les conseillers du pôle accompagnement pourront également solliciter le conseiller entreprise afin qu'il reçoive en entretien de contact certains demandeurs d'emploi handicapés : le but est qu'il les connaisse et puisse à l'occasion de ses rencontres avec les entreprises faire rapidement le lien entre eux.

Le conseiller sera en lien avec tous les intervenants qui œuvrent en direction des entreprises au sein des Chambres Consulaires, Maison de l'Emploi et Pôle Emploi. En effet, ils sont informés des projets d'implantation de nouvelles entreprises ainsi que les agrandissements de sites industriels ou commerciaux. Le but est de nous associer à ces

recrutements de grande envergure, afin de proposer un maximum d'offres d'emploi et d'opportunités d'embauche en lien avec le marché de l'emploi local.

Sous la responsabilité du chef de service, notre technicien pourra promouvoir des actions de communication qui permettront de mettre en relation les bénéficiaires et les entreprises: ce seront des actions telles que les Flash Emploi<sup>32</sup>, la semaine de l'emploi des personnes handicapées (SEPH) et tout autre action qui serait innovante.

Il sera également le référent des prestations et formations qui nécessitent un rapprochement avec l'entreprise: il s'agit de l'atelier « Préparation à l'entretien d'embauche » (d'une durée de 21 heures et qui prépare intensivement quatre demandeurs d'emploi à la stratégie de l'entretien) ou de la formation d'Assistant administratif, pour laquelle j'ai obtenu un financement de l'Agefiph et qui permet d'alterner sur six mois, des périodes de formation et d'application en entreprise. Il mettra en relation ces stagiaires avec les entreprises clientes afin d'obtenir des stages en entreprise et des embauches.

Pour sa part, le conseiller entreprises de moins de vingt salariés sera chargé de développer la même relation, mais auprès des petites entreprises et des collectivités territoriales. Il conservera un portefeuille d'accompagnement de bénéficiaires (moins important que celui de ses collègues du pôle accompagnement): lui seront orientées les personnes ayant besoin d'un accompagnement intensif à la recherche d'emploi. Il les amènera à maîtriser toutes les techniques de recherche d'emploi (Curriculum Vitae, lettre de motivation, entretiens, candidature par internet, etc.). Pour y parvenir, il proposera des entretiens individuels plus fréquents et animera ses propres ateliers réunissant quatre à six personnes. Il axera sa prospection en tenant compte des secteurs vers lesquels s'orientent les demandeurs d'emploi, afin de recueillir des offres d'emploi adaptées. Il respectera la même procédure que son collègue auprès des employeurs.

---

<sup>32</sup> Flash Emploi: Il s'agit de demi-journées au cours desquelles, des employeurs et des demandeurs d'emploi handicapés se rencontrent dans le cadre d'entretiens de dix minutes. Les mises en relations sont faites par Cap Emploi 11, en fonction des métiers recherchés par les personnes et des postes que les employeurs peuvent proposer. Dans la matinée, une personne peut rencontrer 4 à 5 employeurs. Ces entretiens peuvent déboucher sur des stages en entreprises et des embauches.

Ce pôle sera animé par le chef de service, qui me présentera régulièrement son évolution d'un point de vue quantitatif et qualitatif afin qu'ensemble nous puissions élaborer des projets et des actions de communication ou de partenariat avec certains employeurs ou groupements d'employeurs.

Mon intention est que les deux pôles travaillent dans la plus parfaite cohésion : les conseillers du pôle accompagnement ne doivent rien ignorer des contacts, informations et projets de leurs collègues du pôle entreprise. De même, ces derniers doivent rester en lien avec les demandeurs d'emploi en situation de handicap, les rencontrer le plus souvent possible afin de connaître tous ceux qui sont prêts à prendre le chemin de l'emploi et de l'entreprise.

#### B) Modalités de mise en place de ces deux pôles

J'ai eu dès le départ la volonté de vérifier la cohérence entre le diagnostic réalisé, les objectifs définis et le budget que je pouvais consacrer à ce projet. Il me semblait en effet essentiel d'en vérifier l'efficacité, c'est-à-dire de connaître les conditions de faisabilité de la nouvelle organisation. Pour cela, je devais être en mesure d'évaluer les résultats par rapport au budget alloué. Et pour y parvenir, je devais définir avec précision les moyens humains et matériels nécessaires au bon déroulement de cette action.

Du point de vue humain, mon intention était de rechercher en priorité au sein de l'équipe actuelle les ressources pertinentes qui pourraient porter ce nouveau service. J'ai pensé préférable de solliciter en premier lieu les salariés de Cap Emploi 11, car ils ont l'avantage de connaître le public accueilli, l'offre de service mais aussi les tenants et aboutissants de notre accompagnement. Le passage par un recrutement extérieur n'aurait fait que retarder la mise en œuvre opérationnelle de ce service. En effet, tout recrutement au sein d'un Cap Emploi est délicat, car les candidats connaissant la particularité de notre domaine d'intervention sont rares. Soit ils connaissent l'insertion mais pas le handicap, soit le handicap mais pas l'insertion professionnelle. Ainsi, tout nouveau recrutement implique une période de six mois minimum avant que le nouveau salarié puisse maîtriser la particularité de notre travail et la diversité de nos interventions.

J'ai présenté à l'équipe la procédure de recrutement afin qu'ils puissent faire acte de candidature. Deux salariés ont été intéressés. J'ai alors réalisé les entretiens de recrutement et pu valider leur positionnement sur les postes à pourvoir. Ils n'ont pas bénéficié de promotion interne, seulement d'un changement de fiche de poste. Toutefois, j'ai défini des objectifs précis à atteindre les premiers mois de leur prise de poste, comme

pour une véritable période d'essai. Afin que tout se mette en œuvre progressivement, j'ai lancé le recrutement sur le poste entreprise de plus de vingt salariés en mars 2009 et celui des petites entreprises pour septembre 2009. Cette réorganisation s'effectuant à coût constant et à personnel stable, je voulais éviter le risque de surcharge de travail. J'ai donc préféré laisser le projet de service se mettre en œuvre progressivement.

D'un point de vue matériel, cette réorganisation n'a pas d'incidences budgétaires fortes :

Achat de 2 ordinateurs portables	3 000 €
Location de 2 véhicules de service	6 452 €
Renouvellement des cartes de visite	90 €
Accompagnement d'un prestataire pour l'évaluation interne	7 600 €
TOTAL	17 142 €

Tous ces choix ont été motivés. Ainsi, j'ai opté pour la location de véhicules pour plusieurs raisons. D'une part, le conseil d'administration n'est pas favorable à la réalisation d'achats conséquents, qu'il s'agisse du local ou des véhicules. D'autre part, le remboursement des frais de déplacement est bien plus couteux pour la structure que la location de véhicules. L'étape d'évaluation interne dont je parlerai plus en détail dans la partie suivante, nécessitera l'acquisition d'un référentiel. J'envisage également de faire intervenir le concepteur de ce référentiel afin d'être accompagnée dans les étapes d'évaluation interne, ce qui aura un coût que j'ai prévu dans mon budget prévisionnel. D'autres charges ne peuvent être évaluées, il s'agit du temps qui sera passé par le personnel à l'évaluation et à la réécriture du projet de service.

Je dois préciser que la convention qui nous lie à l'Agefiph n'exige pas des Cap Emploi la même procédure budgétaire que pour les établissements sociaux et médicaux sociaux. Comme l'indique l'article 12 de la Convention signée entre l'Etat, l'Agefiph et l'association Défi 11, « l'organisme gestionnaire est pleinement autonome et responsable de la gestion du Cap Emploi et de l'utilisation de la subvention qui lui est allouée pour assurer les missions qui lui sont confiées. En conséquence, il assume l'ensemble des aléas liés à ses décisions sauf cas de force majeure, extérieure à sa gestion, mettant en péril la poursuite du service ». Je n'ai donc pas besoin d'informer l'Agefiph de la réorganisation interne de mon service, ni des modifications d'affectations de leur subvention, du moment où je

l'affecte « exclusivement au fonctionnement des activités Cap Emploi, à l'exclusion de toute autre activité »<sup>33</sup>. Mon budget prévisionnel 2009 comparé à celui de 2008 sera donc le suivant :

	Réalisé 2008	Budget prévisionnel 2009
Subvention Agefiph & FIPHFP	398 860 €	434 940 €
Subvention Pôle Emploi	165 140 €	165 140 €
Total des subventions	564 000 €	600 080 €
Total des produits	564 000 €	600 080 €
Total des charges	563 791 €	595 200 €
Résultats	21 447 €	4 880 €

Le financement de Cap Emploi 11 par l'Agefiph et le FIPHFP doit progresser de 2,5% entre 2008 et 2009, compte tenu de l'augmentation de la participation supplémentaire du FIPHFP. Cette augmentation me permettra de financer les charges supplémentaires générées par la création de ce nouveau pôle (17 142 €) et de maintenir à l'équilibre le bilan financier de mon établissement.

Deux autres phases sont nécessaires à la consolidation de ce plan de réorganisation : la construction d'un protocole d'évaluation et le choix d'une stratégie de formation.

### **3.2 Evaluer et faire évoluer ce nouveau pôle d'intervention**

Il est important que je puisse, au regard d'indicateurs définis au préalable, m'assurer de la pertinence de ce nouveau dispositif. Mais une évaluation ne suffit pas à consolider un tel projet, aussi je l'associerai à la construction d'une stratégie de formation qui permettra de soutenir cette réorganisation.

---

<sup>33</sup> Article 12.1 : Décision de financement de la Convention Etat, Agefiph, Défi 11 de 2007.

### 3.2.1 Conception d'un protocole d'évaluation

Questionner l'efficacité du nouveau dispositif est une étape essentielle de la démarche de direction. Comme le signale Jean-René Loubat, « la question de l'évaluation de la qualité fait aujourd'hui partie des préoccupations méthodologiques des établissements et des exigences émergentes des administrations de contrôle. C'est l'affirmation de politiques globales plus offensives [...], le souci de rationalisation financière (approche des coûts), mais aussi l'évaluation des besoins et l'on pourrait rajouter dans une certaine mesure la pression des consommateurs, qui introduisent une nouvelle vision de « l'utilité sociale » des structures. Cette utilité ne peut s'établir sur la seule base de la déclaration d'existence et de l'offre de places des établissements, mais aussi sur le socle de l'efficacité, c'est-à-dire de leur capacité à produire des effets estimables au moindre coût »<sup>34</sup>.

Cette vision s'applique fort bien au cas qui nous occupe. Aussi, dès la conception et l'écriture du projet, je me suis assurée de sa pertinence et de sa cohérence, notamment en restant attentive aux réactions des équipes et au contenu de leur travail de réflexion. J'ai ensuite cherché à rendre l'action évaluable dans sa globalité et ceci avant sa mise en œuvre. Pour cela, j'ai conçu un protocole d'évaluation afin d'apprécier les effets du projet six mois et un an après sa mise en œuvre. A chacune de ces étapes, j'ai pris soin de rendre l'évaluation culturellement assimilable par tous les salariés, afin qu'ils puissent totalement s'approprier cette démarche. Il était, me semble-t-il vital, qu'ils comprennent l'importance que peut revêtir le fait de s'arrêter et de prendre du temps sur son travail pour observer et penser son fonctionnement.

Dès le départ, avec l'équipe de conseillers, nous avons cherché à rendre évaluable chacune des actions qui allaient être mises en œuvre. Pour y parvenir, nous nous sommes attachés à répondre à deux questions.

Tout d'abord, il fallait préciser les résultats attendus : c'est à dire ici vérifier l'efficacité de la réorganisation proposée. En connaissant en amont les résultats attendus, je peux une fois l'action amorcée vérifier ce qui a été réalisé et ce qui ne l'est pas encore ou moyennement. Estimer également si la mise en œuvre est conforme aux prévisions et si

---

<sup>34</sup> LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Ed. Dunod, Paris, 2005, p 230.

nous avons su répondre aux attendus. Cela permet d'évaluer les écarts et d'ajuster notre action.

Pour chaque domaine d'intervention, une fiche action a été conçue comprenant les items suivants : intitulé de l'action, contexte, contenu, objectifs, effets attendus, facteurs clés du succès, obstacles, acteurs pressentis, calendrier et référent de l'action.

Pour parvenir à élaborer ces fiches, je me suis inspirée de la méthode d'Edward de Bono<sup>35</sup>, que j'ai adaptée aux groupes de travail. Mon but était de créer des groupes de discussion cordiaux et créatifs, où chacun apporterait sa contribution sans se censurer par crainte de la critique ou du ridicule. Je l'ai appliquée de deux façons.

Sur les points les plus stratégiques, j'ai présenté à l'équipe l'illustration reproduite en annexe 8, pour que chacun comprenne le but de l'exercice. Chaque fois qu'une idée importante émergeait, chaque membre du groupe se voyait attribuer une couleur : il devait alors présenter les idées correspondant à la couleur qui lui était assignée : il avait soit un rôle de neutralité, de critique émotionnelle ou négative, de critique positive ou encore de créativité correspondant à la couleur attribuée. J'ai gardé le rôle du meneur de jeu, afin de canaliser les idées et les échanges entre chacun. Les idées nouvelles ont ainsi pu s'exprimer, car protégées de la critique immédiate, chacun étant concentré sur le rôle qu'il avait à accomplir.

Sur les domaines moins importants, les groupes de travail ont utilisé la méthode d'une façon plus simplifiée. Lorsqu'une idée était retenue, chaque participant remplissait individuellement un tableau : dans la première colonne il listait les avantages, dans la seconde les inconvénients qu'elle allait générer. Seulement 5 minutes étaient consacrées pour compléter chaque colonne, avant la mise en commun. De la sorte, chacun a pu s'exprimer sur l'activité proposée et nous avons pu relever ce qui était intéressant et ce qui devait être approfondi afin de la concrétiser.

Je dois préciser que les conseillers se sont montrés particulièrement engagés dans ce processus de travail et de participation. Mon programme d'évaluation étant construit sur cette dynamique d'équipe, j'ai pu m'appuyer sur leur réflexion afin de mener à bien cette étape.

---

<sup>35</sup> Méthode des 6 chapeaux est une méthode de management personnel ou de groupe, développée par **Edward de Bono** et qui permet de traiter les problèmes en évitant la censure des idées nouvelles, dérangementes, inhabituelles. Voir Annexe 8, p94.

Par ailleurs, il est nécessaire de savoir ce que cette action se propose de changer : Il convient ici d'évaluer l'impact qu'aura la nouvelle organisation à la fois auprès des demandeurs d'emploi en situation de handicap, des employeurs et des professionnels. Il s'agit d'observer le projet en se plaçant sous l'angle de vue de chacun de ces trois groupes et de déterminer les critères de qualité. Ensuite pour chaque critère nous établissons les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettront de mesurer la qualité du projet. Nous avons déterminé les critères et indicateurs suivants :

En ce qui concerne les travailleurs handicapés, les critères attendus sont : la mise à disposition d'offres d'emploi spécifiques, une meilleure préparation aux techniques de recherche d'emploi et un rapprochement avec le monde de l'entreprise plus intensif.

Pour chacun de ces critères, plusieurs indicateurs ont été choisis, dont le nombre d'offres d'emploi réservées aux travailleurs handicapés et proposées par Cap Emploi 11 : leur nombre doit être régulier, dépasser les 30 offres par mois, toucher des secteurs variés, 80% doivent aboutir à des embauches, 30% doivent provenir d'établissements nouveaux... Autre indicateur, la préparation aux techniques de recherche d'emploi doit être diversifiée et de qualité : types d'ateliers proposés (courts, longs), nombre d'embauches réalisées pendant ou à l'issue des ateliers, mais aussi trois et six mois après. Un questionnaire de satisfaction sera remis aux bénéficiaires à l'issue de chaque atelier.

Concernant les employeurs, les critères attendus sont : Avoir un interlocuteur identifié, compétent et réactif ; Rencontrer des candidats bien préparés et répondants aux attentes du poste et de l'entreprise tant d'un point de vue des compétences que de l'aptitude ; Obtenir conseils et soutiens techniques et financiers dans le cadre de projets stratégiques de recrutement. Pour chacun de ces critères, les indicateurs suivants ont été choisis :

- Les demandes émanant des employeurs doivent être traitées rapidement : le temps de réponse ne doit pas dépasser 48 heures ; l'accueil doit être en mesure d'orienter l'employeur vers le bon interlocuteur en fonction de son statut, effectif, localisation et demande ; chaque établissement a identifié son interlocuteur Cap Emploi 11.

- Les offres d'emploi recueillies doivent être satisfaites dans la mesure du possible : le nombre d'offres d'emploi recueillies et non pourvues ne doit pas dépasser les 10% ; le délai nécessaire à la présentation des candidatures ne doit pas dépasser 3 semaines ; les entretiens de pré-recrutement doivent concerner 80% des offres d'emploi recueillies ; un tiers des employeurs doit redéposer une offre d'emploi dans les 12 mois qui suivent une première embauche, etc.

- Des actions d'information et des plans de recrutement doivent être mis en place : nombre de réunions d'information réalisées auprès des organisations patronales, associations d'employeurs, cabinets comptables ; nombre de plans collectifs de recrutement, nombre d'actions de sensibilisation des salariés d'une entreprise accueillant ou souhaitant accueillir des travailleurs handicapés...

Concernant les professionnels, les critères de qualité attendus sont : Disposer de meilleures conditions d'exercice de leur métier, à la fois plus professionnelles et confortables ; Avoir la possibilité d'exprimer leurs compétences personnelles.

Pour chacun de ces critères, les indicateurs suivants ont été choisis :

- Les conditions de travail et l'ambiance: il faudra s'appuyer sur les entretiens d'évaluation, les questionnaires complétés par les référents d'actions, les comptes rendus de réunions hebdomadaires et institutionnelles, les évaluations de formations et le bilan social.

- Les responsabilités exercées par les conseillers ainsi que les ateliers ou actions de communication qu'ils auront menées : nombre d'ateliers animés, actions spécifiques proposées et mises en place par les conseillers, évaluation des prises de parole en réunion.

Bien sûr pour chacun de ces indicateurs des tableaux de bord ont été conçus pour être complétés au fur et à mesure du déroulement de l'action : ils doivent permettre de quantifier les placements, offres et autres indicateurs précités. Ensuite à partir de ces données et des résultats d'entretiens et de questionnaires, une synthèse sera réalisée afin de déterminer si les résultats ont été atteints et dans quelle mesure. De même nous pourrons vérifier si ce que cette action se proposait de changer l'a été et dans quel ordre. Un rétro-planning a été conçu pour étaler dans le temps cette évaluation, ne pas oublier de quantifier au fur et à mesure les actes qui peuvent l'être et évaluer de façon suffisamment régulière les données qualitatives.

J'ai également prévu d'observer les impacts de l'action à moyen et long terme: il est important de prendre du recul et d'observer le fonctionnement du service six mois et un an après la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Cela implique de répondre aux questions suivantes : Le stade de développement du pôle a-t-il été atteint ? Quel degré de qualité avons-nous obtenu ? Quels sont les facteurs positifs et négatifs caractéristiques ? Quel est l'état du climat et le niveau de communication au sein des équipes ? Quels sont

les politiques et les modes d'organisation mis en œuvre ? Ont-ils fonctionné et comment doivent-ils évoluer ? Quels ont été les obstacles et opportunités au changement rencontrés?<sup>36</sup>

Compte tenu du modeste effectif qui compose la structure que je dirige, le groupe de pilotage de l'action sera composé de peu d'intervenants et c'est la méthode d'évaluation « dynamique » que je compte mettre en place afin de remodeler au fur et à mesure de son évaluation et de son évolution la nouvelle organisation. Nous pourrions respecter ainsi l'interaction entre les acteurs et les évaluateurs, grâce aux deux comités de pilotage :

Un Comité de pilotage stratégique composé du chef de service et de moi-même. Il construit les référentiels reprenant les objectifs de l'évaluation et détermine les critères et les indicateurs d'évaluation, mais aussi le contenu des domaines à évaluer. Enfin, il valide les outils d'évaluation. Il occupe une dimension beaucoup plus politique mais aussi de suivi et d'analyse des résultats.

Ses décisions sont appliquées par le Comité Technique qui est composé de la direction, et d'un représentant du pôle accompagnement, du pôle entreprise et du pôle administratif. Il construit les outils et les grilles d'évaluation

En ce qui concerne l'évaluation auprès de nos bénéficiaires, il ne serait pas bienvenu de multiplier les questionnaires, car l'Agefiph a programmé de réaliser dans le cadre de l'Audit de 2011 une nouvelle enquête auprès des personnes handicapées et des entreprises. Il me semble donc préférable de limiter cette évaluation à trois questionnaires conçus pour connaître leur avis après le 1<sup>er</sup> accueil, à l'issue des ateliers et enfin, lorsqu'ils viennent d'être recrutés. Ils permettront d'alimenter les évaluations réalisées régulièrement auprès des conseillers. En ce qui concerne les employeurs et cette fois encore, compte tenu de l'enquête de l'Agefiph, je ne procéderai pas à une autre évaluation, si ce n'est par le contact que je peux avoir directement avec eux et leurs représentants.

---

<sup>36</sup> LOUBAT Jean-René, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Ed. Dunod, Paris, 2006, p257.

### 3.2.2 Mise en œuvre d'une stratégie de formation

Créer un pôle spécialisé destiné à faciliter l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés implique que tous les intervenants, agissant de près ou de loin sur ce domaine, possèdent les compétences adéquates qui permettront de réussir ce challenge. Sont concernés les conseillers qui interviennent directement auprès des employeurs, ceux qui préparent les personnes handicapées à accéder à l'emploi mais aussi le service administratif qui est en relation avec les deux.

C'est en déterminant les besoins en compétences et en organisation ou promotion des salariés, que je pourrai élaborer un plan de formation adapté aux besoins de l'établissement. Pour cela, j'ai utilisé le « diagnostic de fonctionnement » du service Cap Emploi, déjà réalisé et dont j'ai présenté les conclusions plus en détail précédemment<sup>37</sup>. J'ai ainsi pu évaluer les carences et les besoins immédiats du service et des salariés. Cette réflexion m'a notamment permis de commencer à rédiger la première partie de mon plan pluriannuel de formation et de déterminer par là même les orientations générales de la formation.

Je me suis ensuite consacrée à la réalisation du diagnostic de formation, service par service. Afin de construire de vrais parcours professionnels négociés, j'ai proposé à l'ensemble des membres de l'équipe d'adopter le « passeport formation »<sup>38</sup>. Comme sa mise en place ne peut se faire qu'à l'initiative des salariés, j'ai présenté mon idée au délégué du personnel et nous avons conclu un accord permettant sa généralisation<sup>39</sup>.

J'ai ensuite demandé au chef de service de procéder à une observation des différents pôles afin d'évaluer les lacunes et les carences techniques et organisationnelles observables. Pour cela, il s'est appuyé sur le projet de service. Ensuite, il a remis un questionnaire individuel à chaque salarié afin qu'il évalue ses besoins en formation. J'ai

---

<sup>37</sup> Voir chapitre 2.2.2

<sup>38</sup> Le passeport formation est un document individuel qui recense les diplômes, les titres obtenus, les stages suivis au titre de la formation continue ainsi que les expériences professionnelles acquises. (Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et accord de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif - Accord n°2005-0 1)

<sup>39</sup> Comme le prévoit la loi n°2004\*391 du 4 mai 2004, qui réforme la formation professionnelle et introduit le rôle central du salarié, responsable de son parcours de formation et la place du dialogue social.

enfin procédé aux entretiens professionnels que j'ai intégrés aux entretiens annuels d'appréciation.

A l'issue de ce travail de balisage, j'ai élaboré avec le chef de service un tableau de synthèse des besoins en formation de chaque salarié. Avec leur fiche de poste et de fonction en référence, ce document reprenait toutes les difficultés et lacunes rencontrées et les besoins en compétences correspondant. Il nous a aidés à déterminer le type de formation dont ils avaient besoin, son contenu et l'organisme le mieux habilité à répondre à la spécificité de notre service, le tout sur une durée de trois ans. J'ai distingué les trois pôles : administratif, conseil aux personnes et entreprises, direction.

Le pôle administratif a besoin de professionnalisation. L'agent administratif de Narbonne et l'agent polyvalent de Carcassonne ont été recrutés sur des emplois aidés et disposent d'une formation de base de niveau V pour l'un et de niveau IV pour l'autre. Aucun n'a suivi de formation qualifiante en secrétariat, hormis des formations en bureautique et ils n'ont pas assimilé la responsabilité et la diversité de la mission qui est la leur. Il était donc vital de qualifier les deux agents afin qu'ils puissent accompagner l'évolution du service Cap Emploi et occuper leur fonction pleinement.

Le pôle des conseillers en insertion est composé comme nous l'avons vu précédemment de personnels venant d'horizons très différents. Comme la formation de conseiller en insertion professionnelle est très récente, aucun d'entre eux ne dispose de ce type de formation, mais tous ont développé au cours de leur parcours professionnel de réelles compétences en terme d'insertion professionnelle des publics en difficulté. Toutefois, si l'on souhaite que le pôle entreprise développe un réseau auprès des employeurs et soit pourvoyeur d'offres d'emploi, il faut que le pôle accompagnement puisse proposer des candidats certes compétents mais aussi capables de maîtriser les techniques de recherche d'emploi. Or, les méthodes et les outils que nous proposons ne se sont pas adaptés à l'évolution technologique actuelle. Ainsi, si les traditionnels curriculum vitae et lettres de motivation sont toujours d'actualité, les demandeurs d'emploi doivent désormais déposer leur candidature sur internet : on parle alors de télé-candidature. Devant le grand nombre de candidatures à une même offre d'emploi, ils doivent trouver des moyens originaux pour contacter un employeur et surtout être rappelés. Tout cela s'apprend : ce sont les techniques de recherche d'emploi. Les méthodes traditionnelles sont banalisées. De plus, notre public rencontre de réelles difficultés à s'approprier ces techniques modernes et les résultats sont souvent décevants. Or, notre rôle est de présenter aux bénéficiaires des outils qu'ils pourront facilement s'approprier et mettre en pratique : pour

cela, les conseillers doivent eux-mêmes acquérir une méthode d'approche plus innovante, qui fasse appel à la créativité de chacun et rende chaque bénéficiaire acteur de sa recherche d'emploi.

Pour parvenir à cela, j'ai délaissé les traditionnels stages didactiques et j'ai opté pour une formation innovante avec une formatrice, qui interviendra au sein de la structure sur plusieurs séances. Il est important que la formation soit adaptée à la stratégie institutionnelle qui se met en place et dynamise l'équipe entière, la sorte de la routine, la stimule par la découverte d'une nouvelle façon d'accompagner et de conseiller. L'objectif premier est de leur permettre d'aborder les techniques de recherche d'emploi avec les bénéficiaires d'une façon innovante et différente.

Je renouvèlerai ce type de formation sur la deuxième et troisième année du plan de formation. Pour cela, je proposerai aux conseillers du pôle accompagnement de retravailler l'aide et le conseil aux personnes, notamment en ce qui concerne l'élaboration des projets professionnels et des projets de formation, mais toujours avec une méthode innovante. Quant aux conseillères du pôle entreprise, elles bénéficieront de formations plus traditionnelles, afin de leur permettre d'acquérir des compétences complémentaires en ce qui concerne le conseil à l'entreprise.

Enfin, en ce qui concerne la direction, j'ai proposé au chef de service de préparer le CAFERUIS<sup>40</sup>, Il pourra ainsi parfaire ses compétences au regard du poste qu'il occupe et accompagner l'évolution du service et de l'équipe.

J'ai ensuite rédigé mon Plan de Formation, que j'ai présenté à toute l'équipe puis au Conseil d'Administration, et qui a été adopté par tous. Lors de cette rédaction, j'ai également établi les modalités de suivi et d'évaluation des différentes actions de formation.

---

<sup>40</sup> Il s'agit du Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale. Un nouveau diplôme social de niveau II créé par décret du 25 mars 2004. Ce certificat atteste des compétences nécessaires pour animer une unité de travail dans le champ de l'intervention sociale et conduire l'action dans le cadre du projet et des missions de l'employeur.

Par suivi, j'entends mettre en œuvre tous les moyens permettant à chaque membre du personnel de transférer les acquis de la formation dans leur vie professionnelle. Cela se traduira, avant le départ en formation, par une rencontre avec la direction. Le but est de rappeler ce que nous attendons de la formation et de définir un plan d'action pour mettre en pratique la formation dès son retour. A la fin du stage, un autre entretien me permettra de recueillir son sentiment vis-à-vis de la formation qu'il vient tout juste de suivre, d'analyser ensemble les méthodes nouvelles apprises et envisager comment lui permettre de les mettre en pratique dans son quotidien professionnel.

Par l'évaluation, je comparerai le résultat obtenu à l'issue de la formation avec l'objectif qui avait été établi au préalable. Il s'agira d'évaluer la satisfaction des participants à l'issue de la formation (questionnaire d'évaluation de la satisfaction), puis d'évaluer les compétences acquises ( ce qui peut être réalisé au moyen d'un questionnaire, d'un test ou encore d'une mise en situation). Enfin, dans les trois à six mois qui suivent l'action de formation, je procéderai à une évaluation des compétences acquises.

L'ambition de ce plan de formation est de permettre à l'équipe de Cap Emploi 11 d'accompagner l'évolution des besoins de nos bénéficiaires et des employeurs mais aussi la complexification du marché de l'emploi. Elle est également d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi tout en répondant à la stratégie institutionnelle de l'établissement. Il nous reste maintenant à partager avec nos partenaires les attentes et les résultats de cette réorganisation, tout en nous préparant aux changements annoncés dans un proche avenir.

### **3.3 Communiquer pour coordonner les partenariats et préparer l'avenir**

Selon Jean-Marie Miramon, « la stratégie s'appuie sur trois champs interdépendants »<sup>41</sup> qui sont la communication, les réseaux et la perception de l'environnement. Pour favoriser leur interaction, le dirigeant doit tour à tour « communiquer, tisser des liens et avoir une vision »<sup>42</sup>. Cette conception a influencé ma stratégie lors de la réorganisation du Cap Emploi 11. J'ai souhaité dans un premier temps

---

<sup>41</sup> et <sup>42</sup> MIRAMON Jean-Marie, Manager le changement dans l'action sociale, Ed. ENSP, Rennes, 1996, p59

définir une politique de communication suffisamment claire quant au but et à l'évolution de notre structure, tout en animant les différentes actions qui se mettaient en place. En parallèle, il me semble qu'il est également de la responsabilité du directeur de tisser un réseau de relations et de l'entretenir. Or, dans le secteur où j'exerce mon activité, ce réseau est particulièrement vaste, comprenant les structures administratives, associatives mais aussi les entreprises privées et les établissements publics. Enfin dans un deuxième temps, je porterai un regard sur les changements qui s'annoncent et les opportunités locales qui pourraient se présenter. Mon intention étant de rester vigilante à sortir du quotidien et à anticiper les évolutions à venir.

### **3.3.1 Communiquer et tisser des liens**

#### A) Communication autour du projet et de l'évolution de la structure

La politique de communication que j'ai souhaitée mettre en place comporte deux objectifs : il s'agit d'une part de diffuser l'information et d'autre part d'impliquer l'ensemble des acteurs.

Impliquer l'ensemble des acteurs permet d'intégrer la notion d'appartenance à une même communauté porteuse d'un même objectif. C'est un gage de réussite.

Pour cela, j'ai donné à certains conseillers la mission de développer la relation employeurs auprès de branches spécifiques de la fonction publique par exemple : quatre conseillers sont chargés de la relation avec les trois fonctions publiques et la Poste. C'est directement avec chacun d'eux, que le chef de service et moi-même construisons des stratégies de communication, en fonction de l'actualité et du secteur sous leur responsabilité. J'ai également fait en sorte que les professionnels entretiennent eux aussi des liens avec les partenaires. J'ai ainsi nommé deux référents auprès des organismes de formation, l'un chargé du narbonnais et l'autre du carcassonnais, dans le but de faciliter l'échange d'informations entre notre structure et ces centres. De plus, chaque prestation ou formation spécifique, réalisée à l'initiative de Cap Emploi 11 par un partenaire extérieur, fait l'objet d'un travail de communication préparé en amont. A chaque fois, un référent est désigné au sein de notre structure. Il est le lien entre le prestataire et les conseillers, il accompagne l'action, apporte ses conseils et toute information spécifique

---

qui peut s'avérer nécessaire. C'est une façon de communiquer avec nos partenaires en gardant un lien concret et de proximité. Et cela implique les conseillers dans la stratégie d'information et de communication de la structure.

Diffuser l'information revient à communiquer vers l'extérieur, c'est-à-dire faire mieux connaître la structure Cap Emploi 11, son activité et ses résultats. En effet, encore trop souvent, les partenaires et les employeurs ne nous identifient pas à juste titre et nous confondent soit avec le Pôle Emploi, soit avec les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Notre offre de service bien spécifique doit être clairement identifiée. Pour y parvenir, je communiquerai autour du projet de réorganisation du service. De la sorte, nous pourrions susciter l'intérêt et la participation des partenaires extérieurs.

L'objectif de ma stratégie de communication est de faire en sorte que les partenaires comprennent bien à quel public nous nous adressons, à savoir les personnes en situation de handicap « en capacité d'engager une démarche active d'accès à l'emploi »<sup>43</sup>. Mais aussi quelle est la nature de notre offre de service, c'est-à-dire l'accompagnement de ces personnes à toutes les étapes de leur réorientation professionnelle, afin qu'elles accèdent à l'autonomie et à un emploi pérenne.

Pour y parvenir, je renforcerai notre partenariat avec tous les organismes avec lesquels nous collaborons déjà, qu'il s'agisse de Pôle Emploi, des centres de formations et des différentes institutions (AGFEFIPH, FIPHFP, MDPH, DDTEFP, Centre de Gestion, etc.). Je souhaite proposer des rencontres régulières sans qu'elles soient pour autant trop nombreuses avec leurs responsables, dans le but de faire le point sur notre partenariat et les tenir informés de notre actualité.

Il me faut également communiquer auprès des employeurs privés et publics, afin qu'ils appréhendent mieux la diversité de nos domaines d'intervention et la spécificité des demandeurs d'emploi que nous pouvons mettre en relation avec eux. Trop souvent comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, les employeurs ne font pas spontanément appel à nous, car ils considèrent que nous ne pouvons pas leur proposer de candidats compétents et aptes à travailler chez eux. Je m'appuierai sur la création du Pôle Entreprise pour leur démontrer que nos bénéficiaires peuvent tout à fait intégrer leur

---

<sup>43</sup> Comme indiqué dans la nouvelle Offre de Service des Cap Emploi 2010.

établissement. Et la meilleure solution est de leur permettre de rencontrer les demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés, dans le cadre des rencontres « Flash Emploi » organisées deux à trois fois par an avec différents employeurs. Nous pourrions également profiter de la Semaine de l'Emploi des Personnes Handicapées en multipliant le nombre d'entreprises participant à l'évènement « Un jour, un métier en action »<sup>44</sup>. Ces deux actions seront développées par le Pôle Entreprise. Elles permettront aux employeurs de rencontrer et d'accueillir des personnes en situation de handicap, sans avoir la pression du recrutement. Il s'agit aussi pour eux de réaliser un acte citoyen, en permettant aux demandeurs d'emploi handicapés d'intégrer une entreprise et d'en découvrir le fonctionnement et les métiers. A plus long terme, cela devrait amener les employeurs et leurs collaborateurs à ouvrir plus spontanément leurs portes aux personnes en situation de handicap et dans le meilleur des cas à recruter parmi ce public leur futur salarié.

Une action de communication toute particulière devra être menée auprès des « grands comptes »<sup>45</sup>. Premiers concernés par l'obligation d'emploi et la loi de 1987 renforcée par celle de 2005, il nous est encore très difficile de travailler avec eux. C'est au directeur de susciter le premier contact avec l'équipe de direction de ces établissements, afin d'enclencher un partenariat qui sera poursuivi par les techniciens. J'ai déjà mis en œuvre cette stratégie de communication, avec la fonction publique hospitalière. Obtenir un rendez-vous avec la personne responsable des recrutements aurait été tout à fait impossible à un technicien. J'ai mis en avant la convention qui nous lie avec le FIPHFP tout en me recommandant de son délégué régional, afin d'obtenir un entretien. Après plusieurs entretiens avec le responsable, nous avons laissé aux techniciens le soin de développer le partenariat nouvellement créé, tout en programmant des rencontres annuelles de bilan. Je compte procéder de même avec d'autres employeurs tels que les communautés de communes ou les banques avec lesquels nous souhaitons établir une collaboration sur du long terme.

---

<sup>44</sup> « Un jour, un métier en action » : il s'agit d'une action proposée par l'Agefiph. Les employeurs peuvent accueillir pendant une journée un demandeur d'emploi handicapé afin de lui faire découvrir un métier. Un tuteur est désigné dans l'entreprise, qui doit montrer au stagiaire les différentes facettes de son métier, ses missions et ses responsabilités.

<sup>45</sup> Les « grands comptes » : ce sont les entreprises de plus de 700 salariés, ou présentes sur plusieurs départements ou disposant d'un service de Ressources Humaines.

Les très grandes entreprises ne sont pas les seules vers lesquelles je compte orienter ma communication. Je souhaite me rapprocher des groupements locaux d'employeurs tel que le groupe ACEL<sup>46</sup> ou encore intervenir auprès des Unions Patronales, qui peuvent réunir un certain nombre d'entreprises dans le cadre par exemple de petits déjeuners. L'idée n'est pas de les inonder de documents, qui risqueraient de ne pas être lus et surtout de devenir très vite obsolètes. J'ai élaboré une trame de présentation très simple, qui à partir d'exemples marquants, suscite les questions et lance le débat. Je peux argumenter et illustrer mes propos en partant de leur réalité et des idées plus ou moins erronées qu'ils peuvent avoir sur le handicap et l'emploi.

La stratégie de communication peut aller plus loin en amenant par exemple les employeurs avec lesquels nous avons déjà établi un partenariat, à communiquer sur leur action et selon les cas leur proposer de signer une charte dans laquelle ils pourraient s'engager à continuer à œuvrer en faveur de l'insertion des personnes handicapées.

Enfin, j'ai prévu de communiquer auprès des personnes en situation de handicap, car encore trop nombreux sont ceux qui ne nous sollicitent pas, préférant taire leur handicap, ce qui peut avoir de lourdes conséquences sur leur carrière professionnelle et pire encore sur leur santé physique. Si ces personnes ne font pas la démarche, c'est souvent car elles craignent d'être stigmatisées et de se trouver en plus grande difficulté encore. Nous devons arriver à leur faire entendre que parler de son handicap ne doit pas freiner leur insertion professionnelle. Pour cela, nous devons leur montrer que nos relations avec les employeurs sont riches en opportunités d'embauche et que nous avons su tisser des liens de confiance. Pour faire passer l'information, je communiquerai régulièrement autour des actions spécifiques que nous mettrons en place avec les employeurs et aussi autour des partenariats que nous signerons afin que l'information continue à passer notamment par le biais de la presse locale.

Je me suis fixée une étape d'analyse et d'évaluation de cette stratégie de communication au bout de la première année. Pour pouvoir l'évaluer, j'ai d'abord rédigé un plan d'action reprenant les actions envisagées, les acteurs concernés et les publics visés, les objectifs à atteindre et le calendrier de mise en œuvre. Pour chaque action, j'ai fixé des

---

<sup>46</sup> ACEL : Groupements d'employeurs du lézignanais

indicateurs, qui me permettront de vérifier si j'ai atteint mes objectifs. De la sorte, je pourrai vérifier si ces actions de communications ont été réalisées, comment et surtout si elles ont atteint leurs objectifs.

#### B) Développer le partenariat sur tout le département

La confiance et l'adhésion à des valeurs communes sont les conditions d'un partenariat créatif, qui permet à un projet de réorganisation tel que le notre de s'exprimer dans sa totalité.

Le développement d'un Cap Emploi ne peut exister sans l'appui de nos partenaires institutionnels et en premier lieu de l'Agefiph. Le soutien de la délégation régionale est nécessaire si nous souhaitons proposer des actions innovantes à nos bénéficiaires.

Dans le cadre de la réorganisation du service Cap Emploi 11, les groupes de travail ont élaboré des prestations spécifiques, adaptées aux besoins de nos bénéficiaires et des employeurs. A partir de ce travail, j'ai construit pour chaque prestation demandée un cahier des charges, qui présentait le diagnostic, l'état des lieux de notre territoire ainsi que les besoins de la population concernée. Le tout était illustré par des statistiques et des cas précis afin que l'Agefiph puisse évaluer le besoin réel de l'action demandée. Le cahier des charges comprenait ensuite un descriptif détaillé de l'action demandée, des objectifs et résultats attendus ainsi que les modalités d'évaluation envisagées. Nous avons obtenu le financement de deux prestations : « Atelier d'Immersion en Entreprise » et « Atelier PROJET » et d'une formation en alternance « Assistante Administrative ». C'est grâce à la confiance qui existe entre notre structure et notre organisme de tutelle, mais aussi la pertinence des réponses que nous tentons d'apporter à nos bénéficiaires, que l'Agefiph a accepté de financer ces actions. De la sorte, elle a reconnu notre volonté d'innovation sociale.

Outre l'Agefiph, nous sommes aujourd'hui liés au FIPHFP et à ce titre, nous devons nous mobiliser auprès des employeurs de la fonction publique. Les collectivités territoriales sont les plus importants employeurs du département de l'Aude. Aussi, il m'a semblé impératif de tout mettre en œuvre pour signer un partenariat avec le Centre de Gestion de l'Aude, compte tenu du rôle essentiel qu'il joue auprès de la majorité des collectivités territoriales. Pour cela, le président de l'association Défi 11 a pris contact avec le président du Centre de Gestion et nous avons négocié une convention qui nous permet d'engager un travail de terrain relayé par nos techniciens. Ainsi grâce à ce partenariat, nous avons déjà pu organiser lors de la Semaine de l'Emploi des Personnes Handicapées de 2008 une

réunion d'information sur les métiers dans les quatre fonctions publiques. Nous avons également mis en place un recrutement spécifique de secrétaires de mairie qui effectueront les remplacements, avec possibilité de titularisation à moyen terme. Enfin, pour préparer nos bénéficiaires au concours de catégorie C qui doit avoir lieu en mars 2010 dans l'Aude, nous avons demandé au Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) de mettre en place une formation préparatoire au concours, réservée aux travailleurs handicapés. Cette proposition a été relayée au niveau régional et a fait l'objet d'un financement spécifique du conseil régional et du FIPHFP.

Je multiplierai les actions de ce type et je suis déjà invitée pour la rentrée 2009 à intervenir auprès des maires du département de l'Aude, dans le cadre d'un colloque organisé par le Centre de Gestion. Bien sûr la richesse et la diversité de toutes ces actions sont liées à la qualité de notre partenariat.

Le partenariat avec Pôle Emploi, en dehors de la convention qui nous lie, doit être entretenu afin que nos missions soient bien identifiées, nos conseillers connus et notre travail de réseau développé. En dehors de ces rares réunions, je souhaite instaurer une à deux rencontres par an avec les directeurs des agences locales de Pôle Emploi, afin que nous puissions faire le point sur notre partenariat et établir des plans d'action. Mon objectif étant d'améliorer l'accueil et le suivi des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés. Le chef de service pour sa part rencontrera désormais tous les trimestres les référents Pôle Emploi des bassins de Carcassonne et Narbonne, afin de faire l'état des lieux de notre partenariat, envisager les améliorations à réaliser et élaborer des projets innovants qui pourraient être mis en place par nos structures respectives. Enfin, je négocierai avec les différentes directions des Pôles Emploi pour que nos conseillers entreprise soient associés aux recrutements collectifs qui doivent avoir lieu dans le département.

Avec la Région Languedoc Roussillon nous disposons d'un partenariat riche en matière de formation : grâce à la convention signée avec eux, nous sommes reconnus comme organismes prescripteurs et à ce titre nous participons à toutes les réunions des Groupes Partenaires Formation (GPF), qui ont lieu trimestriellement. Ces réunions regroupent les organismes de formation et les prescripteurs autour des représentants du Conseil Régional, afin de faire le point sur les besoins en formation et les nouvelles mesures. Je participe aussi aux groupes de travail qui sont régulièrement mis en place afin d'animer le

réseau. Ces groupes de travail nous permettent de nous rapprocher de nos collègues et de travailler en proximité avec la Région. Je continuerai à participer à ces commissions de travail ainsi qu'aux réunions des GPF.

D'autres conventions pourront également être signées avec les chambres consulaires (Chambre de Commerce et d'Industrie et Chambre des Métiers) : ici mon objectif est de nouer des liens avec les employeurs par l'intermédiaire des organisations qui les représentent et les conseillent. Nous pourrions participer à leurs petits déjeuners, intervenir au cours de leurs réunions d'information, prévoir des permanences d'information auprès des employeurs, afin d'être au plus près des entreprises. Je souhaiterais également y organiser certains Flash Emploi, afin de faciliter la rencontre demandeurs d'emploi travailleurs handicapés et chefs d'entreprise.

En ce qui concerne la Maison de l'Emploi de la narbonnaise (MDE)<sup>47</sup> : mon intention est d'inscrire le Cap Emploi de l'Aude dans la politique du bassin narbonnais qui tend à créer un lieu réunissant tous les acteurs de l'insertion. Nous devons réfléchir avec la directrice de la MDE à une convention qui nous permettra de concrétiser ce projet. Dès à présent, nous avons convenu qu'un conseiller Cap Emploi effectuera une permanence une fois par mois dans leurs locaux afin de marquer notre présence et développer les liens avec les autres organismes intervenant au sein de cette structure.

En ce qui concerne la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), nous remplissons les attendus de la convention qui nous lie. En outre, une nouvelle prestation conçue et financée par l'Agefiph, réalisée par un organisme autre que Cap Emploi et mobilisée à la demande de la MDPH, devrait nous permettre de travailler plus en amont avec la MDPH. Il s'agit du service d'Appui Projet, qui vise à faciliter l'orientation professionnelle des personnes handicapées ayant déposé une demande de reconnaissance de travailleur handicapé ou d'orientation professionnelle. Je rencontrerai dès la rentrée prochaine la direction de la MDPH pour discuter de la coopération qui peut

---

<sup>47</sup> Maison de l'Emploi de la narbonnaise : Rassemble dans un même lieu les acteurs de l'Insertion, de la Formation et de l'Emploi. Trois espaces sont proposés : un espace Accueil, Information, Orientation, un espace Formation et un espace Entreprise.

être mise en œuvre entre ces différents services, dans l'optique de faciliter et accélérer le parcours d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Nous sommes en contact régulier avec la DDTEFP et le responsable du service de l'Emploi avec lequel nous travaillons de concert pour faire avancer certains projets. A ce titre, nous avons obtenu un financement dans le cadre du Programme Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PDITH) pour un « Atelier de Préparation à l'Entretien d'Embauche », pour lequel j'ai construit un cahier des charges reprenant les besoins de nos bénéficiaires, le contenu de l'action, ses attendus et son évaluation. Je participe aux différentes réunions organisées par la DDTEFP ainsi qu'aux groupes de travail, notamment celui concernant l'homogénéisation des orientations Cap Emploi vers les Entreprises Adaptées.

En effet, la loi du 11 Février 2005 a introduit dans le milieu ordinaire de travail les Entreprises Adaptées. Désormais, les personnes handicapées doivent obtenir la validation d'un Cap Emploi, afin d'intégrer un poste au sein de ces entreprises. Les critères d'orientation vers ces emplois restant très flous, je participe au groupe de travail interrégional qui se réunira dès le mois de septembre 2009. Il devra établir des critères précis et communs aux structures de la Région Languedoc Roussillon, afin d'orienter les personnes handicapées vers les entreprises adaptées. Nous pourrions ainsi travailler en toute sérénité avec ces structures et répondre à leurs besoins tout en proposant aux bénéficiaires handicapés les plus en difficulté, des emplois mieux adaptés à leur situation.

Je procéderai une fois par an à l'évaluation de ces actions de partenariat. En début d'année, je rédigerai un plan d'action, qui reprendra pour chaque partenariat les objectifs définis, les modalités pour les atteindre et les critères pour les évaluer. Les rencontres avec les responsables des structures concernées me permettront de fixer ces critères et de les évaluer. Mon souhait est d'arriver à construire une véritable stratégie de partenariat, avec des objectifs et une évaluation, garants de la qualité et de l'évolution dans le temps des relations de Cap Emploi 11 avec tous ses collaborateurs.

Enfin, je n'oublie pas le partenariat entre opérateurs de terrain et notamment entre structures membres du réseau Cap Emploi. Je rencontre régulièrement mes collègues directeurs lors des réunions régionales à l'Agefiph et au FIPHFP. Mais nous avons

également instauré des rencontres trimestrielles, afin de faire le point sur notre travail, nos difficultés, nos projets innovants, etc. J'ai également proposé que nos adjoints (chefs de service et directeurs adjoints : cela dépend de la taille des structures) puissent se rencontrer, eux aussi, tous les trimestres, dans la même optique d'échange. De plus, avec le président de l'association Défi 11, il nous semble intéressant de continuer à faire partie du réseau de l'UNITH, afin de communiquer avec les autres Cap Emploi et rester informés des évolutions nationales qui se préparent et par là-même préparés pour s'y adapter. Enfin, je participe aux réunions du Groupement transrégional des Associations Gestionnaires (GAGE) d'organismes de placement spécialisé. Elles me permettent de rencontrer les directeurs des Cap Emploi du grand sud, notamment de Midi-Pyrénées avec lesquels nous sommes très proches.

### **3.3.2 Accompagner l'évolution des différents services de Cap Emploi 11**

#### A) Préparer l'évaluation interne en vue de l'Audit de 2011

C'est en 2007, que l'Agefiph a mis en place la première évaluation externe sous la forme d'un audit. Cette procédure est désormais organisée tous les trois ans, au moment du renouvellement de notre conventionnement : du résultat de cet audit dépend sa reconduction. L'objectif de l'Agefiph est de vérifier la bonne application de l'offre de service par les Cap Emploi. Cette offre de service et les critères de qualité qui y sont associés peuvent être rapprochés des recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées par le Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale.

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduit une obligation d'évaluation interne (Article L.312-8 du Code de l'Action Sociale et des familles) pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux. En tant qu'organisme de placement spécialisé, les Cap Emploi ne sont pas soumis à cette obligation. Mais notre proximité avec ce secteur tout comme notre volonté de maintenir la qualité de notre service, nous amènent progressivement à introduire dans nos modes de fonctionnement cette démarche.

Aussi, la mise en place d'une évaluation interne, me semble nécessaire car elle me permettra de préparer mon établissement au prochain audit. C'est aussi un moyen de maintenir et de renouveler le dialogue avec les professionnels tout en valorisant l'action conduite, par l'adaptation et l'anticipation des besoins. De la sorte, l'évaluation interne me semble contribuer à l'évolution du secteur.

La mise en place d'une telle évaluation interne se fera en 2010, afin de nous permettre de nous préparer à l'audit de 2011. Comme c'est une mesure qui exige du temps et de la méthode, je l'organiserai et la programmerai en collaboration avec l'ensemble de l'équipe, car j'ai l'intention encore une fois de l'associer à ce travail de réflexion.

L'évaluation me permettra de couvrir un large champ d'investigation : le droit et la participation des bénéficiaires, le service dans son environnement, le projet de service et ses modalités de mise en œuvre, l'organisation de l'établissement. Les résultats de l'évaluation seront analysés, puis divulgués oralement à l'équipe : il est important de faire parler les chiffres, les résultats et de les interpréter. Ces informations seront formalisées par un rapport écrit. Pour l'instant, cette évaluation n'étant pas exigée par notre autorité de tutelle, nous n'avons pas besoin de lui communiquer ce rapport. Toutefois, ce sera pour nos négociations futures un support non négligeable.

Une première étape sera consacrée à la mise en œuvre de l'évaluation. Je mettrai à profit le 1<sup>er</sup> trimestre 2010 afin de collecter les informations nécessaires (chaque acteur doit par exemple pouvoir librement décrire ses pratiques, exprimer son analyse et formuler des propositions).

Pour y parvenir, je mobiliserai différentes méthodes (enquêtes, groupes de travail, questionnaires...) en privilégiant le débat au sein de l'équipe de professionnels, car ce travail ne peut se réaliser sans leur collaboration. Je m'appuierai également sur un référentiel, que je suis déjà en train de rechercher et qui pourrait tout à fait être le Guide d'évaluation de la Qualité et des bonnes pratiques pour les établissements médico-sociaux et socio-éducatifs, publié par le CREAHI de Poitou-Charente. Il me faudra l'adapter à notre type de structure, mais dans la forme et l'esprit, il me semble être le plus proche de mes attentes. Je présenterai le référentiel à l'ensemble de l'équipe afin qu'ils puissent se l'approprier. Ensuite, pour évaluer et prouver la qualité, nous devons déterminer :

- Quoi évaluer : il s'agit ici d'évaluer les bonnes pratiques. Pour cela je pourrai m'appuyer sur les indicateurs de qualité repérés par le Guide et qui constituent un outil de diagnostic.
- Où chercher : il s'agit de la traçabilité. Le Guide répertorie les documents qui constituent les preuves de la traçabilité de chaque indicateur de qualité.

- Comment évaluer: il s'agit du questionnement. Le Guide recense les questions à poser et les personnes à interroger. Ici, il constitue un outil d'audit qui permet de repérer la qualité des pratiques.

Une fois l'état des lieux réalisé, je pourrai engager la démarche qualité : je pense qu'il sera judicieux de missionner un organisme extérieur, afin qu'il nous accompagne dans la démarche d'engagement qualité autour de deux ou trois objectifs particuliers. En règle générale, cela consiste comme le propose par exemple le CREAHI en des formations-actions de personnes-relais et d'animateurs qualité en intra : dix journées de formation, en alternance avec les travaux effectués en interne. Je nommerai un responsable qualité en la personne du chef de service et un animateur qualité choisi parmi les membres du personnel, pour lesquels je mettrai à disposition un budget temps. Ils auront des responsabilités précises et seront chargés d'organiser et communiquer autour du respect des engagements qualité définis lors de l'évaluation interne. Pour l'instant je n'envisage pas d'engager de certification qualité de type ISO, NF ou autre. Mais peut-être que l'audit de 2011 nous incitera à franchir le pas.

L'évaluation interne devrait me permettre d'évaluer de façon plus globale les premiers effets de la nouvelle organisation du Cap Emploi de l'Aude. Elle sera également un outil de force afin de faire évoluer la structure en harmonie avec les changements qui s'annoncent.

#### B) S'harmoniser aux évènements et anticiper les évolutions

Il faut reconnaître qu'en l'espace de dix ans, l'évolution du réseau des Cap Emploi a été fulgurante. Et depuis 2006, le processus s'accélère. La création du pôle entreprise doit accompagner ce mouvement. Ce processus est loin d'être finalisé et j'ai l'intention de continuer à prévoir et anticiper les changements qui nous attendent.

La réorganisation du service de Cap Emploi 11 s'articule parfaitement avec les évènements nationaux qui sont programmés par l'Agefiph jusqu'en 2010. Son objectif est double : harmoniser les pratiques et favoriser l'identification du réseau des Cap Emploi. Après la création d'une offre de service en 2006 et d'un logiciel « Parcours H » commun à tous les Cap Emploi, l'Agefiph entend favoriser l'identification du réseau. Pour cela, elle

a impulsé la création d'une nouvelle identité visuelle des Cap Emploi qui sera divulguée en octobre 2009. En outre, l'offre de service a été révisée et sera appliquée dès 2010.

Je profiterai de ces initiatives pour consolider la nouvelle organisation de mon établissement. En ce qui concerne l'harmonisation des pratiques, j'ai pris l'offre de service et le logiciel « Parcours H » comme support de notre travail de réflexion.

Pour ce qui est de l'identification du réseau Cap Emploi, la nouvelle identité visuelle relancera la communication auprès des entreprises, des bénéficiaires et de nos partenaires. Nous disposerons à cette occasion d'une nouvelle plaquette de quatre pages présentant le service Cap Emploi ainsi que de trois plaquettes spécifiques pour chaque cible à savoir, les personnes handicapées, les entreprises publiques et les entreprises privées. Je ne connais pas encore le contenu exact ni les intentions de communication de l'Agefiph autour de cette nouvelle charte graphique, mais dès sa divulgation en octobre 2009, je pourrai envisager des actions de communication. Bien sûr les équipes de direction et de conseillers seront associées à cet événement.

Afin de continuer dans cette démarche d'innovation, j'ai l'intention de m'associer au mouvement de rapprochement qui commence à naître au sein de certains Cap Emploi. Il s'agit d'envisager une collaboration plus étroite entre les structures proches géographiquement, afin de mutualiser certains services ou emplois. Pour cela, l'association GAGE à laquelle nous appartenons, pourra être sollicitée.

Jusqu'à présent l'association GAGE a organisé des rencontres, des sessions d'échanges ou de formation entre directeurs ou équipes de professionnels. Le moment est venu d'envisager de mutualiser nos moyens afin que nos équipes puissent disposer d'outils spécifiques adaptés à la particularité de notre public et de ses besoins. En cela, nous pourrions envisager la mutualisation de nos moyens dans certains domaines :

Gestion du Personnel : il est très difficile de remplacer rapidement un salarié subitement absent : la formation de Conseiller en insertion professionnelle existe depuis peu et la spécificité du handicap n'est que trop rarement connue. Il faut en moyenne six mois de formation pour qu'un conseiller soit compétent. D'où l'idée de créer un pool de conseillers remplaçants, mobiles sur plusieurs régions, qui pourraient facilement intervenir en fonction des besoins. Leur adaptation au poste ne prendrait que quelques jours, puisqu'ils connaîtraient la fonction de conseiller en insertion professionnelle, la spécificité du handicap, le logiciel Parcours H ainsi que les mesures Agefiph.

Acquisition de matériels : nous sommes des structures administratives, aux besoins similaires. La centralisation de la location de certains matériels, tels que les photocopieurs, véhicules de service ou encore l'achat des fournitures permettrait certainement de baisser les tarifs.

Mise à disposition des services de spécialistes : il pourrait s'agir des services d'un juriste spécialisé dans notre domaine d'intervention, facilement joignable pour répondre aux questions que nous pouvons nous poser et capable de nous soutenir en cas de problème ; L'appui d'un intervenant extérieur auprès des équipes dans le cadre d'échanges de pratiques ; L'assistance de consultants connaissant bien notre secteur afin de nous aider dans le cadre des diagnostics de prévention des risques professionnels, d'évaluation interne ou sur des besoins plus précis de gestion du temps par exemple.

Derniers aspect sur lequel il me faudra rester vigilante : la possibilité d'un redécoupage territorial des Cap Emploi. Le Comité de Programmation Régional (CPR) de l'Agefiph a arrêté l'adoption d'un schéma régional d'organisation territorial. Il sera défini en fonction des contextes démographiques et économiques mais aussi de l'organisation des opérateurs et des partenaires dans chaque région. « Il déterminera le territoire d'intervention des Cap Emploi et spécifiera la localisation des points de délivrance des services, dans un souci de proximité »<sup>48</sup>. Dès le 2<sup>ème</sup> trimestre 2010, des concertations seront engagées et une étude préalable devrait vraisemblablement être conduite par un organisme mandaté à cet effet par le CPR. Ainsi, le schéma devrait être disponible au plus tard le 30 juin 2011 pour prendre effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

Pour l'instant, nous n'en savons guère plus. Mais nous pouvons déjà commencer à nous interroger sur l'avenir d'une structure telle que le Cap Emploi 11, située sur un territoire écartelé entre Toulouse et Béziers ? Va-t-on s'orienter vers le principe des Contrats d'Objectifs et de Moyens (CPOM) et voir ainsi plusieurs établissements Cap Emploi regroupés au sein d'une même association, disposant d'un siège régional puissant, d'une gestion financière centralisée et de directeurs appliquant les directives du siège ? Cela

---

<sup>48</sup> Compte rendu du Comité de Concertation Régional (CCR) des Cap Emploi Languedoc-Roussillon du 05/05/2009.

peut avoir des avantages en termes financiers et humains. Mais on peut craindre également la perte de l'identité locale qui fait la particularité des Cap Emploi.

Peut-être que le redécoupage s'orientera vers un principe de territoire, avec des découpages ou des redistributions en fonction des zones d'influences : on pourrait envisager un regroupement de Béziers et Narbonne sous la responsabilité du Cap Emploi de l'Aude ou encore, l'absorption du secteur de Castelnaudary par celui de Toulouse.

Quelque soit la solution qui sera adoptée, il est des impératifs qui nous échoient : celui d'affirmer notre présence localement. Notre polyvalence et la qualité de notre action doivent être reconnues par les acteurs de terrain. Enfin, nous devons être identifiés par les instances de l'Agefiph comme acteurs incontournables de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. L'objectif est d'éviter tout risque de démembrement et permettre ainsi au Cap Emploi de l'Aude de continuer son évolution.

## Conclusion

L'objectif premier d'un service Cap Emploi a toujours été de faciliter l'accès à l'emploi des personnes handicapées et d'aider les entreprises à recruter et répondre à leur obligation d'emploi. Les précurseurs qu'ont été les EPSR ont eu une démarche plus sociale et beaucoup moins orientée vers l'entreprise, ce qui ne nuisait pas à l'efficacité du service mais peut être à l'image et la reconnaissance de ces structures par le monde de l'entreprise. Le tournant pris dans les années 2000 par l'Agefiph a engagé ces établissements vers un nouveau processus, les incitant à apporter la même attention aux personnes handicapées qu'aux entreprises. Les établissements ont été plus ou moins prompts à s'adapter à ces attentes, mais ces cinq dernières années, les événements se sont accélérés notamment sous l'influence de :

- L'évolution de la loi qui a accentué la pression financière sur les employeurs, qu'ils soient du secteur privé ou public,
- Les exigences de ces derniers, qui tout en souhaitant recruter et répondre à leur obligation, recherchent le risque zéro et le salarié polyvalent et immédiatement compétent.
- La faible amélioration de la situation des demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés, qui rencontrent encore et toujours les mêmes freins à leur insertion professionnelle.

C'est en tenant compte de ce contexte très particulier et en perpétuel mouvement que j'ai choisi de réorganiser le Cap Emploi de l'Aude. La création du pôle entreprise et le renfort qu'il apporte au pôle accompagnement, que ce soit en terme de relations employeurs, d'offres d'emploi mais aussi de préparation des demandeurs d'emploi prend de plus en plus d'importance. C'est une nouvelle dynamique qui est en train de naître au sein de la structure. Les conseillers des deux pôles, après des débuts certes un peu hésitants, travaillent désormais dans la proximité et la complémentarité. C'est en somme une organisation qui permet à une structure de petite taille, d'être dynamique et en perpétuelle adaptation. Le travail de management qui a été mené a aussi permis de revaloriser et d'impliquer l'équipe dans sa globalité, que ce soit par la réécriture du projet de service, la

mise en place d'un plan de formation accompagnant cette évolution ou encore l'évaluation du processus mis en œuvre.

Cette réorganisation ne peut pas s'arrêter là. Elle me semble être la base qui va donner à la structure toute la solidité qu'il lui faudra pour affronter l'avenir et continuer à s'adapter aux évolutions de la société, des mentalités et des politiques.

En cela, de nombreux axes que nous n'abordons pas encore, devront être développés au sein du Cap Emploi 11 dans un proche avenir. Je pense tout particulièrement à la nécessité d'étendre notre accompagnement aux publics handicapés les plus en difficultés mais désireux d'accéder à une insertion professionnelle. Il s'agit par exemple des personnes handicapées bénéficiaires du revenu de solidarité active. Nous pourrions leur proposer, en accord avec Pôle Emploi, un accompagnement socioprofessionnel qui permettrait de prendre en compte leurs difficultés de manière globale.

J'aimerais également renforcer l'intervention de Cap Emploi 11 auprès des personnes souffrant d'handicaps sensoriels ou moteurs graves. Pour l'instant, je ne peux que constater qu'elles représentent une faible part de nos bénéficiaires. Or, notre activité doit s'adresser à tous, quel que soit le handicap. D'autant plus que l'Agefiph met à notre disposition des outils spécifiques nous permettant d'accompagner au mieux ces publics. C'est avant tout un travail de communication et d'information auprès de ces personnes et des associations les représentant, qui devra être conçu. L'idée sera de leur démontrer que l'insertion est possible quel que soit la nature de l'aménagement de poste nécessaire. Et par conséquent de leur donner envie de nous contacter et de rentrer sur le marché du travail, d'où ils s'imaginent trop souvent exclus, à cause de la lourdeur de leur handicap. Ce sera encore un travail sur la représentation du handicap, mais aussi d'information et de sensibilisation des employeurs et des personnes handicapées elles-mêmes qu'il faudra concevoir. Pour cela, de nouveaux outils devront être élaborés afin d'accompagner au mieux ce projet, tout en nous appuyant sur l'organisation et le relationnel développé auprès des employeurs et des partenaires.

Il me semble en effet impératif de prendre garde à ce que le Cap Emploi 11 ne s'adresse pas qu'aux personnes les moins en difficultés. Il faudra rester vigilant à ouvrir notre accompagnement aux travailleurs handicapés en capacité d'engager une démarche active d'accès à l'emploi, quel que soit la gravité de leur handicap. C'est la difficulté de notre mission mais également sa force.

---

## Bibliographie

---

### Articles de périodiques

DIRECTION DE L'EVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE ET CREDOC, 2009, « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de moins de 20 salariés », Tendances – La lettre des études de l'Agefiph, N°13, p 1 à 4

DIRECTION DE L'EVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE ET CREDOC, 2009, « Le taux d'emploi direct des personnes handicapées masque des dynamiques diversifiées », Tendances – La lettre des études de l'Agefiph, N°12, p 1 à 4

DIRECTION DE L'EVALUATION ET DE LA PROSPECTIVE ET CREDOC, 2006, « Que savons-nous des personnes handicapées et de leur situation professionnelle », Tendances – La lettre des études de l'Agefiph, N°5, p 1 à 4

LAMBERT T., 2007, « Déficiences et maladies invalidantes : 468 000 personnes touchées par an », Tendances – La lettre des études de l'Agefiph, N°7, p 1 à 4

### Ouvrages

BLANC A., STIKER HJ.(sous la direction de), L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France, Paris : Desclée de Brower, Handicaps, 461p

CASTEL Robert, Les métamorphoses de la question sociale, Ed. Folio, Collection essais, 1999, 813 p.

HAMONET Claude, Les personnes handicapées, Ed. PUF, Collection Que sais-je ?, 1990, 127 p.

LEFEVRE Patrick, Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social – Responsabilités et compétences, Environnement et projet, Stratégies et outils, Editions Dunod, 1999, 305p.

LOUBAT Jean René, Penser le management en action sociale et médico-sociale, Editions Dunod, Paris, 2006, 391p.

LOUBAT Jean René, Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, 2<sup>e</sup> édition, Ed. Dunod, Paris, 2005, 354p.

MIRAMON Jean Marie, COUET Denis, PATURET Jean Bernard, Le métier de directeur, techniques et fictions, Editions ENSP, Rennes, 2005, 269p.

MIRAMON Jean Marie, Manager le changement dans l'action sociale, Ed. ENSP, Rennes, 1996, 105p.

### **Monographies**

AGEFIPH, 2009, *Rapport Annuel 2008*, Bagneux, 24 p.

AGEFIPH- FIPHFP, 2009, Les personnes handicapées et l'emploi : chiffres clés, Bagneux, 15p.

DEPARTEMENT DES ETUDES ET DE LA PROSPECTIVE DE L'AGEFIPH, 2008, Atlas national 2008 : L'emploi et l'insertion professionnelle des personnes handicapées, 2<sup>e</sup> éd., Bagneux : AGEFIPH, 125 p.

DRTEFP Languedoc-Roussillon, Pôle ESPE/Service statistiques, Le taux de chômage en Languedoc-Roussillon au 4<sup>e</sup> trimestre 2008, 17 mars 2009, 5p.

DRTEFP Languedoc-Roussillon, Pôle ESPE/Service statistiques, Le taux de chômage en Languedoc-Roussillon au 1<sup>er</sup> trimestre 2009, 26 juin 2009, 5p.

OBSERVATOIRE REGIONAL EMPLOI-FORMATION DU LANGUEDOC ROUSSILLON, Septembre 2008, Socio-économies des bassins d'emploi de l'Aude : Carcassonne, Limoux, Narbonne, Outil d'analyse - Territoires, Montpellier, 66p.

OBSERVATOIRE DE L'ANPE, 2005, Le chômage des personnes handicapées : portrait statistique ANPE, Les essentiels, 36p.

### **Loi, décret, circulaire**

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

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

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

Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Circulaire DGEFP n°2009-15 du 26 mai 2009 relative aux Plans Régionaux d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (PRITH)

### **Sites internet**

AGEFIPH, Espace documentaire, [visité le 20.09.2009], disponible sur :

<http://www.agefiph.fr/index.php?nav1=common&nav2=doc>

DARES, Etudes, Recherches, Statistiques de la Dares, [visité le 20.09.2009], disponible

sur internet : [www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/chomage](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/chomage)

INSEE, Thèmes, [visité le 20.09.2009], disponible sur internet :

[http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=eec07](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=eec07)

OREF, [visité le 20.09.2009], disponible sur internet : <http://www.oref-lr.org>

SDTEFP Languedoc Roussillon, [visité le 20.09.2009], disponible sur internet :

<http://www.sdtefp-languedocroussillon.travail.gouv.fr>

---

## Liste des annexes

---

- Annexe 1** Liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés
- Annexe 2** Les taux de chômage régionaux au 4<sup>ème</sup> trimestre 2008
- Annexe 3** Evolution du nombre de demandeurs d'emploi entre 2005 et 2007
- Annexe 4** Le profil des publics prioritaires
- Annexe 5** Historique de la législation
- Annexe 6** Population et densité de population par commune
- Annexe 7** Rapport d'activité simplifié Cap Emploi 11
- Annexe 8** Méthode de Bono

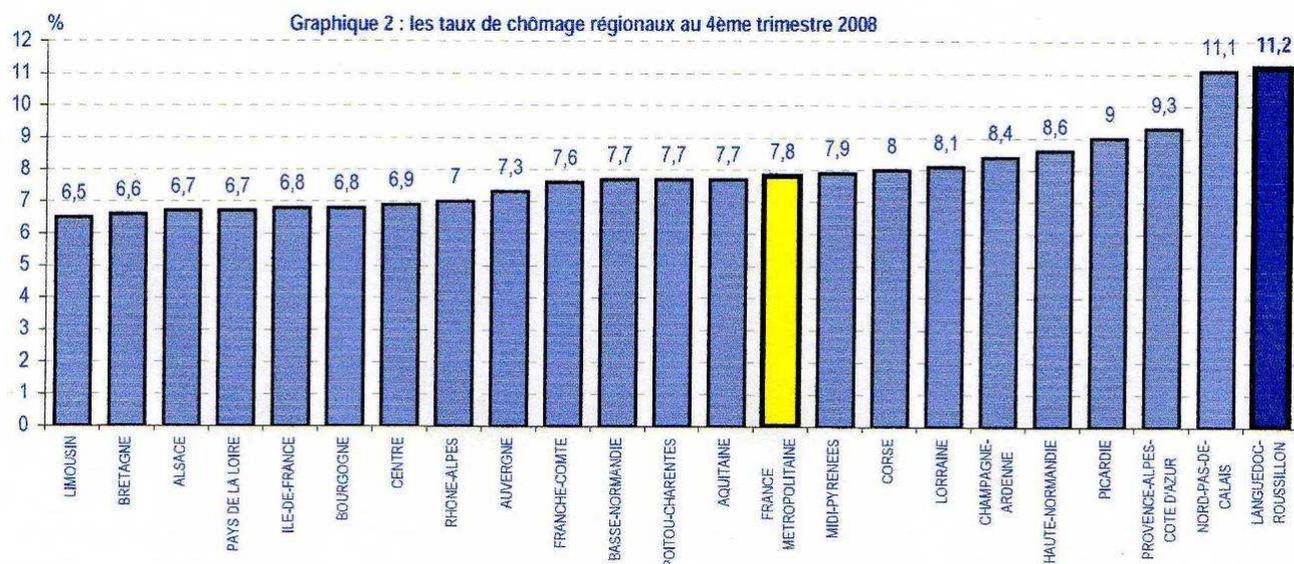
## Annexe 1

**Liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés**

- **Les travailleurs reconnus handicapés par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées ;**
- **Les victimes d'accidents 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 la sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire ;
- **Les titulaires d'une pension d'invalidité** attribuée au titre soit du régime général de la sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire, soit au titre des dispositions régissant les agents publics, à condition que l'invalidité des intéressés réduise au moins de deux tiers leur capacité de travail ou de gain ;
- **Les titulaires de la carte d'invalidité ;**
- **Les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés.**
- 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 ;
- 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% ;
- Les orphelins de guerre âgés de moins de 21 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 d'invalidité d'un taux au moins égal à 85% ;
- Les veuves de guerre remariées ayant au moins un enfant à charge issu du mariage avec le militaire ou assimilé décédé, dès lors qu'elles ont obtenu, ou auraient été en droit d'obtenir avant leur remariage, une pension militaire d'invalidité ;
- Les femmes d'invalides internés pour aliénation mentale imputable à un service de guerre, si elles bénéficient des majorations pour enfants de la pension de leur mari et d'une somme égale à une pension de veuve au taux normal ;
- Les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité attribuée aux sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service ;

Source : Article L.323-3 modifié du Code du travail.

## Annexe 2

**Les taux de chômage régionaux au 4<sup>ème</sup> trimestre 2008**

Source : DRTEFP Languedoc-Roussillon, Pôle ESPE/Service statistiques, Le taux de chômage en Languedoc-Roussillon au 4<sup>e</sup> trimestre 2008, 17 mars 2009, 5p.

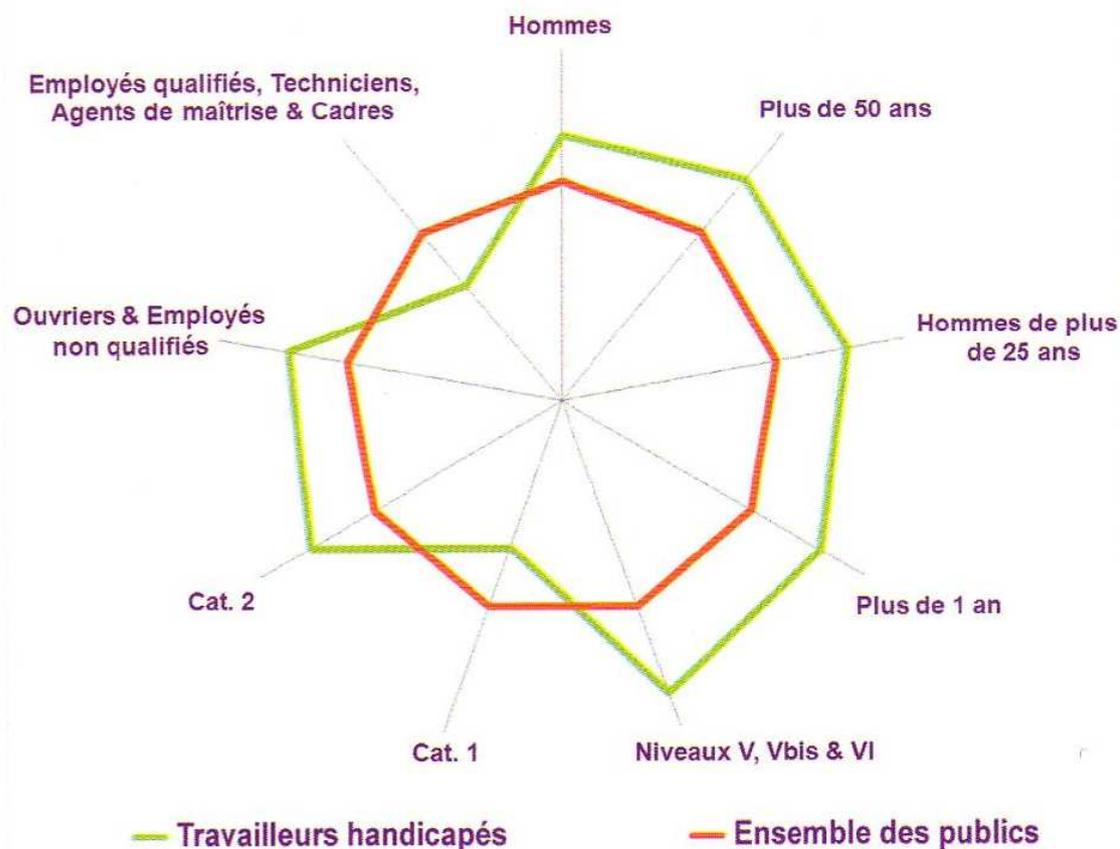
## Annexe 3

**Evolution du nombre de demandeurs d'emploi entre 2005 et 2008**

	<b>Décembre 2005</b>	<b>Décembre 2006</b>	<b>Décembre 2007</b>	<b>Décembre 2008</b>
<b>Demandeurs d'emploi tous publics en fin de mois</b>	3 329 435	2 998 087	2 696 963	2 919 782
+ 8,3% en 1 an				
<b>Demandeurs d'emploi handicapés en fin de mois</b>	258 820	236 268	205 864	207 209
+ 0,7% en 1 an				
<b>Pourcentage de travailleurs handicapés parmi les demandeurs d'emploi</b>	7,8%	7,9%	7,6%	7,1%

Source : AGEFIPH - FIPHFP, Avril 2009, « Les personnes handicapées – Chiffres Clés », Bagnex, p 9.

## Annexe 4

Le profil des publics prioritaires

Source : AGEFIPH - FIPHFP, 2009, « Atlas national 2008 – L'emploi et l'insertion professionnelle des personnes handicapées », Bagnaux, p 43.

## Annexe 5

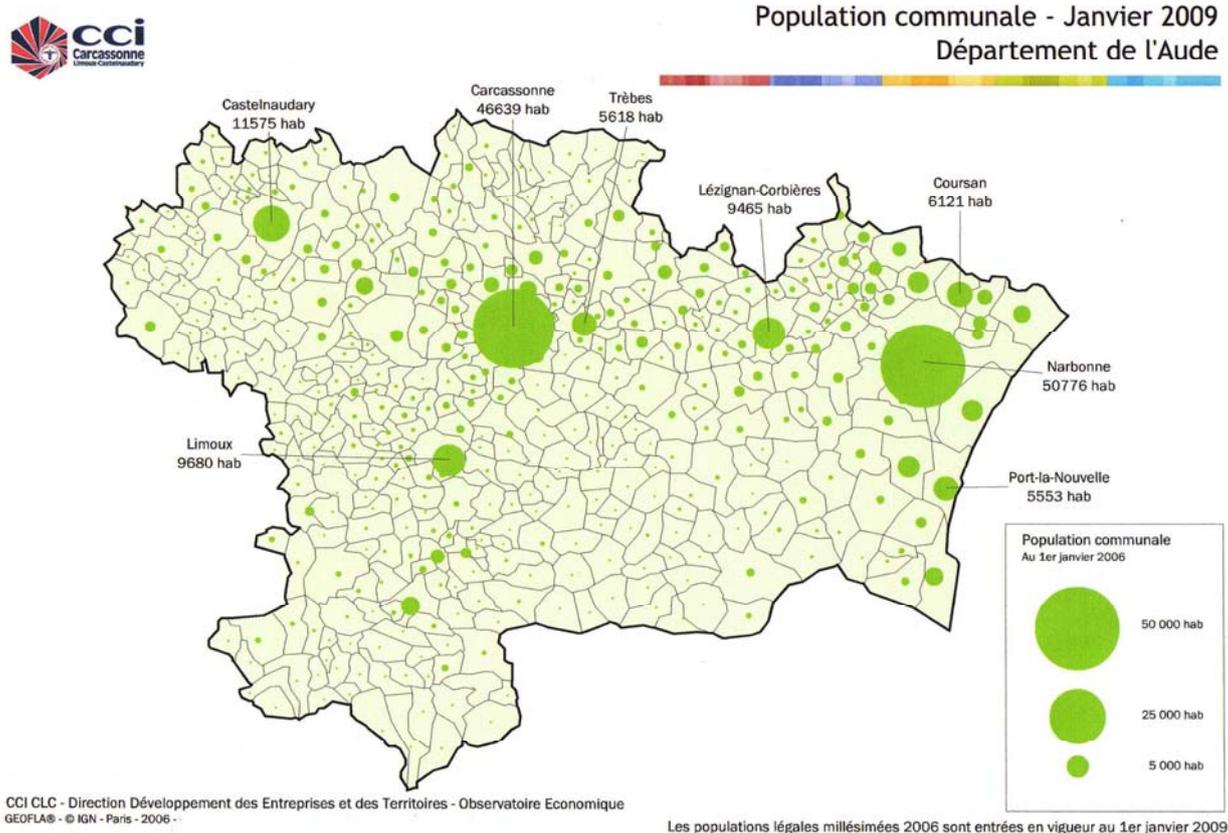
**Historique de la législation**

9 avril 1898	<b>La loi sur les accidents du travail</b> institue le principe de la responsabilité sans faute de l'employeur, fondée sur le risque professionnel et limitant cette responsabilité qui est forfaitaire. L'extension se fera par étapes à différentes professions jusqu'en 1923 avec la loi du 2 août relative aux gens de maison.
14 juillet 1905	<b>Loi relative à l'assistance aux vieillards infirmes et incurables</b> : amalgame de tous les handicaps, une seule assistance est prévue, la prise en charge de l'hébergement.
31 mars 1919	<b>Loi de création des pensions aux mutilés et victimes de la guerre</b> , des centres d'appareillage, des centres de rééducation fonctionnelle et des emplois réservés (début de l'histoire de l'emploi des personnes handicapées).
26 avril 1924	La loi assure l' <b>emploi obligatoire des mutilés de guerre</b> . Trois notions de cette loi se retrouveront dans les textes qui suivront : - obligation aux entreprises de plus de 10 salariés d'employer des pensionnés de guerre, et veuves de guerre, (quota d'emploi de 10 %), - pourcentage obligatoire des emplois réservés, - salaire avec éventuel abattement.
Mai 1924	C'est aussi le <b>droit à la rééducation professionnelle</b> . La loi prévoit que les centres de rééducation soient ouverts aux victimes d'accident du travail.
1930	Extension de la loi du 26 Avril 1924 aux <b>mutilés du travail</b> Loi sur les assurances sociales – tous salariés concernés – aide à la famille – maternité – décès.
1945	<b>Ordonnances de la sécurité sociale</b> . L'assurance sociale se transforme en sécurité sociale. Regroupement des assurances sociales, des accidents du travail, des allocations familiales. Développement de la rééducation fonctionnelle et professionnelle (C.R.F. et C.R.P.).
2 août 1949	<b>Assistance à certaines catégories d'aveugles et de grands infirmes</b> . Délivrance de la carte d'invalidité. La question du travail des handicapés est abordée dans les débats politiques.
23 septembre 1953	<b>Ouverture des services publics de réadaptation fonctionnelle</b> . La notion d'aide aux handicapés s'élargit.
1954	<b>Création des CAT</b> (centre d'aide par le travail).
23 novembre 1957	<b>Loi sur le reclassement des travailleurs handicapés</b> : - définition du travailleur handicapé, - principes généraux de la réinsertion professionnelle (réadaptation fonctionnelle et rééducation professionnelle), - priorité d'emploi, - création des ateliers protégés (AP) pour l'emploi des travailleurs handicapés, - le handicapé entre dans le langage politique en tant que travailleur, - les handicapés mentaux sont compris dans le reclassement des travailleurs handicapés. Cette loi marque une véritable avancée dans l'insertion des handicapés en élargissant tout d'abord la notion de travailleurs handicapés à toute personne handicapée autre que les mutilés de guerre, accidentés du travail et infirmes. Création des commissions départementales d'orientation des infirmes (CDOI). Une obligation d'emploi de 3 % de personnes handicapées reconnues par la CDOI est incluse dans les 10 % qui étaient jusqu'alors prévus uniquement pour les mutilés de guerre, accidentés du travail et les infirmes. Elle concerne les entreprises à partir de 10 salariés. Cette loi organise le travail protégé. AP et CAT confèrent un caractère thérapeutique à leur emploi mais les textes restent flous sur le % obligatoire d'embauche.
3 janvier 1968	La loi n° 68-5 du 3 Janvier 1968 : traitant des <b>mesures de protection judiciaires applicables aux personnes majeures</b> qui, à raison notamment de leur handicap, nécessitent que soit prononcée à leur égard une mesure de protection ou d'accompagnement spécifique, du type sauvegarde de justice, curatelle ou tutelle.
1970	<b>Financement des aménagements de postes par l'Etat</b>
13 juillet 1971	<b>Création de l'A.A.H.</b> (allocation pour adultes handicapés)
30 juin 1975	<b>Loi d'orientation en faveur des personnes handicapées</b> intègre l'ensemble des dispositions antérieures. L'insertion des personnes handicapées est une obligation nationale. La loi de 1975 qui a permis d'affirmer et de garantir les droits fondamentaux des handicapés, a surtout encouragé le développement du secteur protégé tout en permettant une meilleure interpénétration avec le milieu ordinaire (notamment avec la possibilité de conclure des contrats de sous-traitance entrant dans l'obligation d'emploi des entreprises). Création des Cotorep (commissions techniques d'orientation et de reclassement professionnel) qui succèdent aux CDOI. La loi institue une garantie de ressources à toute personne handicapée exerçant une activité professionnelle. Approche différente du problème, on passe du système d'assistance à celui d'une solidarité nationale en l'abordant sous son triple aspect : technique, humain et économique.

25 janvier 1978	Décret relatif aux équipes de préparation et de suite au reclassement (EPSR)
1980	Création des groupements interprofessionnels régionaux pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées (Girpeh).
7 janvier 1981	Loi n° 81-3 relative à la protection de l'emploi des salariés victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Suspension du contrat de travail pendant la durée de l'arrêt de travail et du stage de réadaptation, de rééducation ou de formation accordé sur décision de la Cotorep. Limitation du droit de l'employeur au licenciement (motif lié à l'invalidité). Obligation pour le l'employeur de proposer un nouveau poste au salarié devenu inapte.
1982	Création et développement des organismes d'insertion et de placement (OIP).
10 juillet 1987	Loi n° 087-517 au profit des travailleurs handicapés reconnus par la Cotorep, des victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une Incapacité permanente au moins égale à 10 %. Cette loi a eu pour objectif de privilégier l'insertion en milieu ordinaire. L'obligation d'emploi issue de la loi de 1957 se révélait alors complexe et mal appliquée. Le taux d'emploi légal a été modifié pour atteindre, à compter de 1991, 6% pour les entreprises de 20 salariés et plus. D'autres modalités leur permettent de s'acquitter de leur obligation : - sous-traitance avec le secteur protégé, - accord d'entreprise, - versement d'une contribution libératoire, pour chaque emploi non pourvu, à un fonds de développement pour l'insertion professionnelle des handicapés (Agefiph). L'obligation d'emploi est étendue au secteur public.
13 janvier 1989	Loi n° 089-18 : l'article 22 dispose que les jeunes adultes handicapés peuvent être maintenus dans les établissements d'éducation spéciale au-delà de l'âge réglementaire, faute de places dans les établissements pour adultes (amendement Creton).
1990	Lancement des programmes partenariaux de l'Agefiph.
12 juillet 1990	Loi n° 090-602 relative à la protection des personnes contre la discrimination en raison de leur état de santé ou de leur handicap.
13 juillet 1991	Loi n° 91-663 portant diverses mesures destinées à favoriser l'accessibilité aux personnes handicapées des locaux d'habitation, des lieux de travail et des installations recevant du public.
1992	Transfert par l'Etat du financement des aménagements de postes et des surcoûts d'encadrement à l'Agefiph. Lancement des programmes départementaux pilotes de l'Etat (futurs PDITH).
31 décembre 1992	La loi étend l'obligation de rechercher une possibilité de reclassement à tout salarié devenu physiquement inapte.
1993	Lancement des schémas régionaux de la formation professionnelle de l'Agefiph.
4 novembre 1993	Décrets n° 93-1216 et 93-1217 du 4 novembre 1993 relatifs au guide barème pour l'évaluation des déficiences et incapacités.
1994	Convention Etat/Agefiph relative aux EPSR / OIP.
18 janvier 1994	Loi n° 94-43 : l'article 58 concerne le complément d'allocation pour adultes handicapés (AAH).
26 janvier 1994	Décret n° 94-86 : accessibilité des locaux d'habitation, des établissements et installations recevant du public.
4 juillet 1996	Circulaire n° 96-428 : prise en charge et réinsertion sociale et professionnelle des traumatisés crâniens.
31 décembre 1996	Loi de finances pour 1997. Transfert du complément de rémunération versé dans le cadre de la garantie de ressources en milieu ordinaire (GRTH) de l'Etat à l'Agefiph.
31 août 1999	Arrêté : prescription techniques pour l'accessibilité de la voirie.
2 août 2000	Arrêté du 2 août 2000 : définition du handicap rare.
2 janvier 2002	Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
17 janvier 2002	Loi de modernisation sociale.
7 août 2002	Obligation emploi : prise en compte des stagiaires de la formation professionnelle Décret n°2002-1066 Les stagiaires de la formation professionnelle bénéficiant d'un stage d'une durée supérieures à 150 heures peuvent être pris en compte par l'entreprise d'accueil au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Une convention doit être passée, pour chaque stagiaire, par l'entreprise d'accueil et l'organisme de formation.
19 décembre 2003	Cotorep : la réforme Publication du Décret 2003-1220 (19/12/2003) sur la réforme des Cotorep.
11 février 2005	Loi n° 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Source : AGEFIPH - FIPHFP, 2009, « Atlas national 2008 – L'emploi et l'insertion professionnelle des personnes handicapées », Bagneux, p 119,120.

## Annexe 6

**Population et densité de population par commune – Département de l'Aude**

Source : CCI – Direction développement des Entreprises et des territoires- observatoire économique- 2009, disponible sur internet :

<http://www.carcassonne.cci.fr/page.asp?page=238>

## Annexe 7

**Rapport d'activité simplifié Cap Emploi 11**

		Année 2007		Année 2008		1er Semestre 2009	
<b>Personnes Handicapées prises en compte</b>		835		876		534	
<b>Entreprises visitées</b>		433		553		296	
<b>Entrées en formation</b>	<b>Remise à niveau</b>	86		117		60	
	<b>Formation professionnalisante</b>	226		187		123	
<b>Nombre total de contrats</b>		313		323		163	
<b>dont CDI</b>		166	53%	137	42%	76	47%
<b>dont CDD 12 mois et +</b>		87	28%	94	29%	53	32%
<b>Total insertion durable</b>		<b>253</b>	<b>81%</b>	<b>231</b>	<b>71%</b>	<b>129</b>	<b>79%</b>
<b>dont 6 à 12 mois</b>		34		48		18	
<b>dont &lt; 6 mois</b>		26		44		16	

## Annexe 8

Méthode de Bono**Chapeau Blanc : La neutralité.**

Le penseur énonce des faits purement et simplement. La personne alimente le groupe en chiffres et informations. C'est l'image de la froideur de l'ordinateur et celle du papier.

**Chapeau Rouge : la critique émotionnelle.**

Le penseur rapporte ses informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions et de pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres. C'est le feu, l'intuition.

**Chapeau Noir : La critique négative.**

Le penseur fait des objections en soulignant les dangers et les risques qui attendent la concrétisation de l'idée. C'est la prudence, le jugement négatif.

**Chapeau Jaune : la critique positive.**

Le penseur admet ses rêves et ses idées les plus folles. Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est l'optimisme.

**Chapeau Vert : La créativité.**

Le penseur provoque, recherche des solutions de rechange. Il s'inspire de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves.

**Chapeau Bleu : L'organisation.**

C'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion, qui canalise les idées et les échanges entre les chapeaux.