

Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Novembre 2017



Enquête

Budgets 2018:
le secteur
sur ses gardes

Reportage

S'exprimer dans
un micro pour
retrouver sa voie



Droit du travail

Ordonnances
Macron, décryptage
partie I

L'association Messidor
accompagne des travailleurs
handicapés en entreprise
depuis 2012. Ainsi
184 personnes ont-elles
été coachées cette année.

DOSSIER : EMPLOI ACCOMPAGNÉ

Une place à prendre

N° 158 - 15 €

www.directions.fr

« Des résultats encourageants » p. 29

Jouer les go-between pour une intégration réussie p. 31

Des stagiaires coachés au-delà de la sortie p. 32

EMPLOI ACCOMPAGNÉ

Une place à prendre

Expérimenté depuis longtemps par certains gestionnaires précurseurs, l'emploi accompagné est désormais doté d'un cadre juridique. Pilotes privilégiés du dispositif désignés par la loi, les structures du champ du handicap soumettent leur candidature aux agences régionales de santé (ARS). Pour ainsi contribuer aux débuts d'un modèle inclusif porteur de nouveaux défis pour le secteur.

C'était le chaînon manquant, se félicite Frédéric Karinhi, administrateur de l'organisation d'employeurs Nexem et président de l'association Un autre regard. *La possibilité d'assurer un suivi au long cours permettra de prévenir les décrochages, qui interviennent souvent entre six mois et*

trois ans après le recrutement. »

Après le logement, l'école ou encore les transports, la vague « inclusive » poursuit son chemin en France, et touche à présent le monde du travail.

Promesse de François Hollande lors de la Conférence nationale du handicap (CNH) 2014, le dispositif d'emploi accompagné, désormais doté d'une base juridique, est entré en vigueur le 1^{er} janvier dernier. Parmi les innovations introduites par la démarche destinée à sécuriser l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire ? Un accompagnement médico-social couplé à un soutien à l'insertion

professionnelle pouvant être sollicité tout au long du parcours par la personne comme par son employeur, prévoit la loi Travail^[1]. Pilotes désignés, en lien avec le service public de l'emploi, les établissements et services d'aide par le travail (Esat), les centres de rééducation professionnelle (CRP) et plus généralement les structures du champ du handicap^[2] sont en première ligne. Si des pratiques éparses d'emploi accompagné existent sur les territoires, testées de longue

date par certains gestionnaires pionniers, reste maintenant au dispositif à se faire une place. Un défi de taille, susceptible de faire évoluer le modèle d'accompagnement.

Saluée notamment par le Collectif France emploi accompagné (CFEA), l'annonce du déploiement

national de la démarche en 2017^[3] a aussitôt suscité des réactions quasi unanimes dans le secteur. « *La loi répond à une obligation de non-discrimination à l'emploi, qui implique de repenser les systèmes d'accompagnement,* traduit Henri-Pierre Lagarrigue, responsable Europe et International à l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des

« La loi répond à une obligation de non-discrimination à l'emploi, qui implique de repenser les systèmes d'accompagnement. »

Dossier réalisé par Mariette Kammerer



© Messidor

L'association Messidor accompagne des travailleurs handicapés en entreprise (logistique, entretien, restauration, espaces verts...) depuis 2012, via le job coaching. Depuis le 1^{er} janvier, 184 personnes ont été suivies par 13 job coaches dans six départements et 143 contrats de travail ont été signés (dont 42 CDD de plus de six mois et 14 CDI).

personnes handicapées (Adapt). *Ce, même si la motivation implicite du gouvernement était aussi financière, car l'emploi accompagné constitue une solution moins coûteuse que le placement en institution.* » « En complétant nos préparations à l'emploi dont le suivi s'interrompt six mois après l'embauche, ce nouvel outil répond à un vrai besoin pour une partie de notre public », confirme même Renaud Roland, directeur de Cap emploi 44, en Loire-Atlantique. Mieux, chaque public devrait y trouver son compte. « Il permettra notamment aux travailleurs d'Esat hors les murs de basculer sur un vrai contrat de travail, sans perdre leur accompagnement », ajoute Michel Trollé, directeur de l'Adapt Hauts-de-France. Quant aux jeunes sortant d'instituts médico-éducatifs (IME) ou professionnels (IMPro), « ils auront ainsi un vrai choix d'orientation et de parcours, y compris à l'extérieur de l'institution », souligne Céline Poulet, déléguée nationale Handicap à la Croix-Rouge française.

Et c'est peu dire que le secteur sait mieux que personne de quoi il parle. Car certains gestionnaires avant-gardistes n'ont pas attendu 2017 pour se lancer, souvent sans financements pérennes et au bénéfice de publics divers (déficients intellectuels, personnes souffrant de troubles psychiques ou

cognitifs, autistes...). « En dépit d'une certaine inertie des pouvoirs publics, depuis 2005 (et parfois bien avant) des acteurs du champ du handicap ont multiplié les recherches et les expérimentations d'accompagnement vers et dans l'emploi en milieu ordinaire », rappelait ainsi dès 2014 la députée PS Annie Le Houerou dans un rapport remis au gouvernement ^[4].

DES PRATIQUES HÉTÉROGÈNES

Résultat de ce départ en ordre dispersé ? Une très grande diversité des pratiques existant sur les territoires. Si toutes proposent un soutien personnalisé et durable à la recherche et au maintien dans l'emploi, leurs méthodes d'accompagnement divergent, en particulier en matière de mise à l'emploi. Exemple dans le Bas-Rhin, où depuis 25 ans le service d'insertion en milieu ordinaire de travail (Simot) de l'association Route nouvelle d'Alsace suit, dans ses cinq antennes locales, jusqu'à 280 usagers handicapés psychiques sur orientation de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH). En amont de la recherche de poste, les 14 chargés d'insertion dispensent des formations collectives (sur le relationnel, le rythme de travail...) et mettent



••• en place des actions de mobilisation et de préqualification.

« *Ce temps de préparation est nécessaire pour respecter le projet de la personne, développer ses compétences et ne pas la mettre en difficulté*, estime Jean-Luc Picard, directeur du pôle Travail de l'association. *En outre, lui trouver un poste non stressant prend aussi du temps.* » Pour un même public, l'approche de l'association Messidor, à Lyon, gestionnaire d'Esat et d'entreprises adaptées (EA), diffère quelque peu. Ici, où on s'occupe d'emploi accompagné depuis 2012, pas de prise en charge d'emblée des problématiques sociales ou médicales des candidats : l'accompagnement se concentre d'abord sur le volet professionnel, en privilégiant une mise en emploi très rapide. Leur credo, qui rompt avec les pratiques habituelles d'insertion professionnelle ? Placer d'abord, former ensuite. « *Dès le deuxième entretien, on recherche un stage ou un CDD, sans évaluation préalable de la personne, et en prenant en compte ses envies plutôt que ses aptitudes*, explique Thierry Brun, directeur général. *C'est la mise en situation qui révélera ses capacités réelles et lui permettra d'ajuster son projet.* » Quitte à se réorienter ensuite vers un temps partiel, en cas de difficultés constatées au bout de quelques mois.



© Un autre regard

Pour Frédéric Karinthi (Nexem et Un autre regard), « la possibilité d'assurer un suivi au long cours des travailleurs handicapés permettra de prévenir les décrochages ».

à l'équipe, on explique ses besoins et on peut proposer des aménagements. Sans compter l'organisation de points hebdomadaires avec le salarié pour sécuriser ou recadrer si besoin. » Le profil du job coach, toujours doté d'une grande autonomie d'action, varie selon les cas. Si certains opérateurs ont opté pour des travailleurs sociaux formés à la maladie psychique, d'autres ont misé sur des spécialistes des ressources humaines et de la relation entreprise, comme chez Messidor. « *C'est un choix, car nous préférons qu'ils n'aient pas d'a priori et ne soient pas dans une posture de soignant*, explique Thierry Brun. *D'autant plus que près de la moitié de leur temps est passée en entreprise.* »

UN CADRE DÉSORMAIS COMMUN

Toutes ces pratiques diverses développées au fil des années doivent désormais entrer dans un seul et même moule : celui défini par le cahier des charges national, décliné au sein des appels à candidatures lancés par les agences régionales de santé (ARS). Mi-septembre, neuf avaient déjà été publiés, recense l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph)¹⁹. Élaborés en lien avec les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), ils se veulent adaptés aux besoins des publics repérés localement. Priorité la plus répandue sur ces territoires ? Le soutien aux personnes handicapées psychiques et aux jeunes adultes sortant du milieu scolaire (en particulier ceux sous aménagement Creton). « *Comme les troubles cognitifs et la déficience intellectuelle, le handicap psychique est particulièrement adapté à un tel accompagnement sur la durée, du fait de l'instabilité de la maladie et des difficultés qu'elle engendre pour s'habituer aux changements* », analyse Isabelle Mérian, directrice de la Fédération des associations gestionnaires et des établissements de réadaptation pour personnes handicapées (Fagerh), qui anime un groupe de travail national sur le sujet.

LE JOB COACH, INTERMÉDIAIRE INDISPENSABLE

Au centre de toutes ces actions : le job coach, appelé aussi conseiller emploi. Missions récurrentes de cet acteur-clé ? Aider à la construction du projet professionnel du bénéficiaire et le préparer à l'emploi, tout en prospectant des entreprises pour lui trouver un poste adapté. Voire pour lui en construire un sur mesure. « *Nous avons un rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et la personne, de facilitateur en somme*, confirme Jean-Christophe Dahouindji, conseiller emploi accompagné au Centre d'accompagnement à l'activité utile (Cafau) à Compiègne (Oise), géré par l'association Un autre regard. *Pour cela, on présente le candidat*

L'emploi accompagné, mode d'emploi

C'est quoi ?

Un accompagnement à durée indéterminée au bénéfice d'un travailleur handicapé de plus de 16 ans et de son employeur. Il associe soutien à l'insertion professionnelle et suivi médico-social. Il est mis en œuvre sur décision d'orientation de la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH).

Pour qui ?

- Les travailleurs d'Esat et tous ceux bénéficiant d'une RQTH ayant un projet de travail en milieu ordinaire.
- Les travailleurs handicapés en emploi dans le milieu ordinaire rencontrant des difficultés pour y sécuriser de façon

durable leur insertion professionnelle.

Quels pilotes ?

Ils doivent répondre à un appel à candidatures rédigé par l'ARS sur la base du cahier des charges national, adapté aux besoins locaux. Ce peut être :

- un établissement ou service médico-social (ESMS) de type Esat, CRP, centre de pré-orientation (CPO), service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) ou médico-social pour adultes handicapés (Samsah) ayant signé une convention de gestion avec un opérateur du service public de l'emploi (Pôle emploi, Cap emploi, une mission locale) ;
- un organisme, dont les structures

médico-sociales pour jeunes handicapés, ayant conclu une convention de gestion avec un ESMS sus-mentionné et avec un opérateur du service public de l'emploi.

À noter. Conformément à la circulaire, plusieurs appels à candidatures régionaux désignent aussi les acteurs du service public de l'emploi comme pilotes possibles. Ce, sous réserve qu'ils aient conventionné avec un ESMS pour adultes. La convention de gestion (bi ou tripartite) devra préciser les modalités de l'accompagnement, les moyens mobilisés (effectifs, qualifications) et le rôle des parties signataires. Un modèle devrait être fixé par arrêté.

Quel contenu ?

L'accompagnement doit prévoir au moins les quatre modules suivants : l'évaluation de la situation du bénéficiaire (prise en compte de son projet professionnel, de ses capacités et besoins, ainsi que ceux de son employeur) ; la définition du projet professionnel ; l'aide à la recherche d'emploi et la prospection des employeurs ; l'accompagnement dans l'emploi (aménagement du poste) et la sécurisation du parcours professionnel (accès aux formations).

Source : décret n° 2017-473 du 3 avril 2017 (modifiant le décret n° 2016-1899 du 27 décembre 2016)

Première région à se lancer, avant même la parution du décret, la Nouvelle-Aquitaine a pour sa part privilégié les publics sortant d'Esat et de structures pour enfants (IME, IMPro...). Et pour mettre toutes les chances de son côté dans le déploiement du dispositif, une plateforme spécifique a été mise en place cet été en Charente et Charente-Maritime, et son pilotage a été confié à l'association

Messidor Rochefort. « Elle est au service de toutes les associations gestionnaires qui peuvent nous prescrire des personnes à accompagner, selon notre méthode et avec nos propres partenaires », explique Arnaud Dordini, son directeur. De quoi *in fine* augmenter la force de frappe du service de job coaching de l'association, qui pourra ainsi passer de 55 personnes suivies aujourd'hui à près de 95 à terme. ●●●

« Des résultats encourageants en matière d'accès à l'emploi »

Une évaluation rétrospective (2013-2016) de cinq dispositifs d'emploi accompagné [1] a été menée à la demande de l'ex-fédération d'employeurs Fegapei (aujourd'hui Nexem). Son coauteur, **Bernard Pachoud**, psychiatre et professeur de psychopathologie à l'université Paris Diderot, revient sur ses principaux enseignements.



Pour réaliser cette évaluation, vous vous êtes référé au modèle nord-américain conçu pour les personnes handicapées psychiques. Quel en est l'intérêt?

Bernard Pachoud.

Le modèle « Individual Placement and Support » (IPS), développé depuis les années 1990, se fonde sur huit principes, dont la non-sélection des personnes, un accès rapide à l'emploi, le respect de leur projet professionnel et un soutien dans l'emploi sans limitation de durée. Cette approche est en rupture avec les pratiques traditionnelles, qui évaluent d'abord l'employabilité de la personne, la forment, puis lui cherchent un poste, sans prévoir d'accompagnement après le recrutement. L'intérêt du modèle IPS tient à sa performance en termes d'accès à l'emploi, et parce qu'il constitue un référentiel commun pour les démarches d'emploi accompagné, permettant des comparaisons entre les services. Sur les cinq dispositifs étudiés [2], certains s'en éloignent légèrement en proposant des actions préalables d'entraînement au travail. Mais l'important est de parvenir à l'insertion.

Justement, quels sont les résultats en termes d'accès à l'emploi ?

B. P. Les structures évaluées accompagnent des personnes souffrant d'un handicap psychique (60 %), d'un handicap mental (34 %) ou de troubles autistiques (5 %). Pour les deux premières populations, le taux d'accès à l'emploi est d'environ 30 %. Un chiffre encourageant, et *a priori* supérieur à celui obtenu *via* les méthodes habituelles de placement dont

les données sont en réalité mal connues faute d'évaluation. Même si les expériences étrangères sont moins performantes concernant le maintien en emploi à six et à douze mois, elles atteignent quant à elles 50 % d'accès à l'emploi. Un taux dont se rapprochent pour l'année 2016 d'autres structures en France, spécialisées dans le handicap psychique [3]. Il importe toutefois de consolider ces résultats en poursuivant l'étude sur un plus grand nombre de dispositifs.

Les parcours diffèrent-ils selon le handicap ?

B. P. Oui. Les personnes souffrant de handicap psychique accèdent à un premier emploi en six mois en moyenne, mais le perdent souvent dans les six à douze mois (46 %). 38 % d'entre elles retrouvent alors un deuxième poste, en trois mois en moyenne. Ces chiffres étaient attendus en raison du caractère instable de ce handicap. À l'inverse, les personnes handicapées mentales accèdent plus lentement à un premier emploi (onze mois en moyenne), mais elles s'y maintiennent mieux à douze mois (71 %).

Quelles compétences avez-vous repérées chez les job coaches ?

B. P. Ce qui ressort des entretiens, c'est d'abord leur capacité à établir une relation de confiance avec la personne accompagnée par des contacts réguliers et une vraie disponibilité, ainsi qu'à adapter leur posture en fonction du type de handicap. La plupart des job coaches ont aussi souligné l'importance du travail en équipe et l'intérêt d'une supervision. Sans compter leur aptitude à développer un partenariat avec l'employeur et à coordonner le réseau de soutien de la personne, dont l'équipe de soin. Même si, quand on les com-

pare à leurs homologues étrangers sur la base d'une échelle d'évaluation portant sur 90 compétences, leurs relations avec les soignants et avec les entreprises sont moins développées.

Justement, quels sont les retours des entreprises ?

B. P. Plutôt bons en termes de pratique de l'emploi accompagné. Surtout lorsque l'initiative de l'insertion vient de l'employeur et que l'intégration se passe bien. C'est plus complexe quand il s'agit de maintenir en poste un salarié en difficulté. Souvent, la demande d'aide intervient alors que la situation est déjà dégradée. Selon les témoignages, les ingrédients favorisant une bonne intégration sont la présence régulière du conseiller en entreprise et sa réactivité pour gérer les cas compliqués, la possibilité d'aménagements horaires, mais aussi une posture bienveillante du management et des collègues.

[1] Innovation sociale, étude évaluative de cinq dispositifs d'emploi accompagné pour des personnes en situation de handicap psychique ou mental, rapport de mai 2017, à consulter sur www.nexem.fr

[2] Route nouvelle Alsace – service d'insertion en milieu ordinaire de travail (Simot), à Strasbourg; Un autre regard – centre d'accompagnement et de formation à l'activité utile (Cafau) à Compiègne; Papillons blancs de Dunkerque – service d'accompagnement en milieu ouvert (Samo); Adapei 33 – service d'emploi accompagné (SEA), à Bordeaux; Papillons blancs de Bergerac – service d'insertion (SIPB).

[3] Working First, à Marseille; C3R à Grenoble; Messidor 17 à Rochefort; Iris Messidor et Regain à Paris; Messidor Roanne; et Passage Pro à Beauvais.

... Pour parvenir à de tels résultats, le législateur a mis sur un duo qu'il espère gagnant : l'alliance de l'expertise du champ médico-social avec le savoir-faire du service public de l'emploi ^[6], formalisée par une convention de gestion. Un défi et un enjeu pour tous les acteurs. « *Même si localement, ils travaillent souvent avec les grosses associations, les Cap emploi ont encore des progrès à faire en la matière*, reconnaît Renaud Roland. *Il nous faut réussir à dépasser les intérêts partisans.* » La coopération est aussi requise au sein même du secteur médico-social, où Céline Poulet plaide pour l'association de plusieurs acteurs : « *En mutualisant leurs compétences, ils pourront proposer une palette de solutions, des parcours évolutifs et favoriser la mobilité.* »

BEAUCOUP D'APPELÉS, PEU D'ÉLUS ?

Les gestionnaires sont désormais dans les starting-blocks. « *Le sujet mobilise énormément les directeurs de centres de rééducation professionnelle (CRP)*, confirme Isabelle Mérian. *Tous nos délégués régionaux ont proposé leur concours aux agences de l'État.* » « *Tout le monde veut se positionner, il va y avoir une forte concurrence* », prédit même le directeur général de Messidor. Mais les heureux élus risquent fort d'être peu nombreux. D'abord en raison des conditions d'accès au dispositif, limité aux seuls détenteurs d'une reconnaissance de qualité de travailleur handicapé - RQTH (éventuellement en cours de demande). « *Cela exclut de fait un tiers des personnes que nous suivons qui refusent d'en faire la demande* », rapporte Thierry Brun. Qui craint aussi que le passage obligatoire par la case MDPH ne retarde encore l'accès au dispositif... Autre problème ? La « modestie » du budget mis sur la table en 2017 par l'État, l'Agefiph et le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) : 7,5 millions d'euros, permettant le financement de 1 000 places au grand maximum, a récemment confirmé la secrétaire d'État Sophie Cluzel. Un « *petit budget ridi-*



Thierry Brun (Messidor) regrette que l'accès au dispositif soit limité aux détenteurs de la RQTH et requière un passage obligatoire par la MDPH.

« Le dispositif devrait contribuer à réduire les listes d'attente à l'entrée des Esat, pour éviter les ruptures. »

cule », relevant d'une « *démarche d'affichage qui réduit l'emploi accompagné à un gadget* », balaie Gérard Zribi, le directeur de l'Association nationale des directeurs et cadres des Esat (Andicat). Sur le terrain, où on s'inquiète déjà du risque de saupoudrage, chacun a fait ses comptes. « *Avec 375 000 euros alloués à la région des Pays de la Loire (soit l'équivalent de 50 ou 60 places), ce budget servira-t-il à financer de nouvelles créations ou simplement à pérenniser les expérimentations en cours ?* » s'interroge Renaud Roland.

QUELLE ARTICULATION AVEC LES ESAT ?

Comment l'emploi accompagné trouvera-t-il sa place dans le paysage médico-social, en particulier face aux Esat ? Pour Thierry Brun, convaincu que la baisse du nombre de travailleurs d'Esat est d'ores et déjà amorcée, pas de doute : il faudra redéployer les crédits qui leur sont alloués vers l'emploi accompagné, « *parce que c'est l'avenir, et que cela correspond aux attentes d'une part croissante de personnes handicapées qui aspirent à travailler en milieu ordinaire* ». D'autant que cet outil « *revient trois fois moins cher qu'une place en Esat* », souligne même Renaud Roland. De quoi faire réagir Gérard Zribi : « *Au nom de l'inclusion, et surtout des économies budgétaires, plus aucune place n'est créée en Esat depuis trois ans alors que les besoins sont énormes, rappelle-t-il. Et ce n'est pas l'emploi accompagné qui comblera ces besoins.* » Au contraire, promeut Frédéric Karinthi : « *Le dispositif devrait contribuer à réduire les listes d'attente à l'entrée des Esat, en offrant une alternative. Ces derniers ne doivent pas se sentir menacés, car les deux dispositifs sont complémentaires.* » « *Il faudrait même faciliter les passerelles pour éviter les ruptures, ce dans les deux sens* », suggère Céline Poulet.

La future évaluation du Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH) pourrait conduire en cas de succès à quadrupler le budget actuel, croit savoir Frédéric Karinthi, également vice-président du CFEA : « *Si le système fonctionne, tous les retours à l'emploi induits peuvent générer des économies énormes pour les finances publiques. Pourquoi alors ne pas envisager d'étendre le dispositif à d'autres publics, comme les chômeurs de longue durée ou les personnes en risque d'exclusion ? Certains départements y pensent déjà pour leurs allocataires du RSA...* » L'avenir de l'emploi accompagné, qui figure déjà en bonne place sur la feuille de route de la secrétaire d'État Sophie Cluzel, semble donc déjà assuré.

En Europe, des pratiques diverses



Henri-Pierre Lagarrigue, responsable Europe et International à l'Adapt

« Les pratiques varient selon les pays. En Grande-Bretagne et dans les pays de l'Est, l'intégration des travailleurs handicapés se fait en milieu ordinaire. L'État ne finançant pas ou peu d'institutions spécifiques comme les Esat, il valorise les capacités individuelles des personnes à s'intégrer. Les initiatives

existantes en matière d'emploi accompagné y sont essentiellement portées par la société civile, comme les acteurs associatifs, et les financements sont fragiles. En Espagne, la démarche est financée en particulier par une taxe sur les jeux de hasard et par des fonds européens. Là-bas, l'inclusion, très précoce, commence dès l'école et se poursuit naturellement dans le monde du travail. De même en Italie, où elle est un héritage de la Constitution et du mouvement de désinstitutionnalisation des années 1970. »

[1] Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016

[2] Celles du 5° ou 7° de l'article L312-1 du CASF

[3] Fixé par décret n° 2017-473 du 3 avril 2017 (modifiant celui n° 2016-1899 du 27 décembre 2016) et détaillé par circulaire n° DGCS/3B/5A/DGEFP/METH/2017/125 du 14 avril 2017

[4] Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire, Assemblée nationale, novembre 2014

[5] Grand-Est, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire, Normandie, Ile-de-France et Nouvelle Aquitaine.

[6] Pôle emploi, Cap emploi, mission locale.

Jouer les go-between pour une intégration réussie

Outre les gestionnaires du secteur, d'autres opérateurs ont développé de longue date des prestations d'emploi accompagné. Exemple à Paris, avec l'association Avec talents au service des personnes handicapées psychiques et mentales comme de leurs employeurs.

Depuis sa création en 2010, l'association Avec talents pratique l'emploi accompagné sur un mode très proche de celui fixé par la loi Travail. Ce au bénéfice de candidats reconnus de la qualité de travailleurs handicapés – RQTH (handicap mental, cognitif ou psychique) qui sont orientés par des partenaires (établissements scolaires, Fondation des apprentis d'Auteuil, centre médico-psychologique - CMP...) ou par le bouche-à-oreille.

L'accompagnement commence par la définition d'un projet professionnel. « On écoute les souhaits et on repère les difficultés pour faire émerger un projet réaliste. Puis, on travaille sur le savoir-être en entreprise (relationnel, hygiène, politesse) », explique la fondatrice et directrice, Marie-Paule Blanchard, ex-enseignante spécialisée. Elle-même et trois autres consultantes aux profils divers (psychologue, éducatrice spécialisée et chargée de prospection des entreprises) assurent la préparation à l'emploi. Deuxième étape: la mise au travail qui débute par un mois de stage. « Nous avons un partenariat avec une vingtaine d'entreprises, dans la restauration et le secteur administratif pour la plupart. Un panel que nous aimerions diversifier pour offrir plus de choix aux candidats », explique Julie Cobut, consultante. Formalisée par la signature d'une convention, la prestation d'accompagnement est financée par l'entreprise, un coût déductible de sa contribution Agefiph^[1]. Prérequis indispensables? Un fort investissement de la direction des ressources humaines, la désignation d'un référent et la bienveillance de l'équipe.



© Avec talents

Principale mission de l'association Avec talents, selon Marie-Paule Blanchard, la directrice: « Faire coïncider au mieux les besoins de l'entreprise et les compétences du candidat, qui souvent n'a pas le profil pour un poste standard ».

et proposer des outils appropriés (codes couleur...). Le temps de travail et les horaires sont toujours en accord avec le rythme de la personne.

ACCOMPAGNER L'ENTREPRISE AUSSI

Les collègues ne sont pas oubliés. « En cas d'appréhension sur la maladie psychique, on peut inviter, avant l'intégration, un psychiatre du CMP pour répondre aux questions », précise ainsi Marie-Paule Blanchard. Toujours présentes le premier jour, les consultantes reviennent ensuite dans l'entreprise une fois par semaine pour prévenir et résoudre d'éventuelles questions « de ponctualité, de relationnel ou d'incompréhension ». Dans tous les cas, l'association s'engage sur le respect par le candidat du règlement intérieur et sur la qualité de son travail. En cas de problème, elle réagit dans la journée, rencontre le responsable et le salarié pour trouver une solution. « Si la crise persiste (accès de violence, capacités qui déclinent), on doit parfois mettre fin au contrat de travail, confie la directrice. Mais lorsque tout se passe bien, les managers témoignent de retombées positives sur l'ambiance de travail et la cohésion d'équipe. »

Forte de son expérience, Avec talents propose aussi une formation aux entreprises pour « réussir l'intégration ou le maintien dans l'emploi d'un salarié handicapé ». « Nous sommes souvent sollicités a posteriori quand il y a un problème. Cette formation mériterait pourtant d'être généralisée en amont des recrutements », préconise Julie Cobut.

ET MÊME HORS TEMPS DE TRAVAIL

Le soutien aux personnes accompagnées ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise. Un groupe de parole mensuel sur la vie affective et sexuelle ainsi qu'une rencontre avec les familles sont organisés. En outre, des ateliers hebdomadaires sont offerts au public handicapé psychique (« art et philosophie »), comme aux personnes déficientes intellectuelles (remise à niveau scolaire, ateliers cognitifs...). Et un club loisirs « pour créer du vivre ensemble et lutter contre l'isolement ».

Toute une expertise que l'association souhaiterait aujourd'hui mettre au service du dispositif national d'emploi accompagné, et d'un partenaire du secteur social ou médico-social prêt à s'y engager avec elle.

CONTACT

• 01 43 29 85 61

[1] Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

Des stagiaires coachés au-delà de la sortie

En Seine-et-Marne, le centre de réadaptation professionnelle et de formation de Nanteau-sur-Lunain assiste depuis un an d'anciens stagiaires restés sans solution. Une démarche inspirée du modèle de l'emploi accompagné, qu'il souhaite étendre.



Florence Dubreucq, responsable de la coordination au CRPF de Nanteau (à droite), et Dorothee Évrard, job coach, adaptent l'accompagnement aux besoins des personnes, tant au niveau professionnel que social et médical.

(RQTH), après un accident ou une maladie. Outre une mission d'évaluation, de remise à niveau et de pré-orientation, l'établissement propose des formations qualifiantes (infographie, développement Web, aide à domicile). « Nous utilisons une pédagogie adaptée et accompagnons aussi les personnes sur les plans social et médical grâce à notre équipe pluridisciplinaire, composée notamment de psychologues, de médecins et d'assistantes sociales », explique Florence Dubreucq, responsable de la coordination. Pourtant, nombre de stagiaires, une fois qualifiés et dotés d'un projet professionnel, restaient sans solution à leur sortie, ce pour des raisons diverses (familiales, de santé, de mobilité...). C'est pour lever ces freins périphériques que le CRPF assure désormais un soutien individuel sur le modèle de l'emploi accompagné, c'est-à-dire à durée indéterminée et toujours en lien avec l'employeur et le réseau médico-social. Un projet lancé à budget constant et confié à une salariée de la structure, choisie pour son expérience de l'accompagnement social, mais aussi de la « relation entreprises », acquise antérieurement au Cap'emploi et dans les agences d'intérim de la région.

UN SOUTIEN MULTIDIMENSIONNEL

En un an, 25 personnes ont été suivies : sept ont trouvé un emploi et quatre une formation. Les problématiques auxquelles elles ont dû faire face sont variées. Comme cette mère qui, bien que formée comme employée administrative, voyait sa situation professionnelle bloquée en raison de la présence à son domicile de son fils handicapé et

Soutenir les ex-stagiaires qui, bien que formés, peinent à trouver un emploi. C'est ce à quoi s'est attelé il y a un an le centre de réadaptation professionnelle et de formation (CRPF) de Nanteau-sur-Lunain (Seine-et-Marne), géré par l'association COS qui suit dans leur reconversion professionnelle des adultes reconnus travailleurs handicapés

déscolarisé nécessitant sa présence constante. « Quand j'ai compris le problème, j'ai écrit au juge pour l'alerter, mettre en place un suivi éducatif et demander un placement en urgence, explique Dorothee Évrard, sa job coach. Une fois cette difficulté résolue, elle a rapidement trouvé du travail dans une entreprise adaptée, que je vois régulièrement pour préparer son projet de sortie. »

Autre exemple, ce jeune homme, embauché comme infographiste à sa sortie du CRPF, était prêt à décrocher car sa maladie psychique reprenait le dessus. « J'ai obtenu une reprise de son suivi en centre médico-psychologique (CMP). J'ai aussi rencontré avec lui sa psychiatre et la directrice des ressources humaines de l'entreprise pour déployer des solutions. Maintenant, il réussit à alerter dès qu'il se sent en difficulté et je le contacte souvent pour échanger », relate Dorothee Évrard. Ou encore cette femme, qui avait dû renoncer à plusieurs postes, faute de pouvoir se déplacer : la job coach l'a accompagnée dans la recherche de financements pour adapter son véhicule. « Les freins à l'emploi sont souvent extraprofessionnels. Mes champs d'intervention touchent donc aussi bien à la sphère professionnelle que privée, explique-t-elle. Je me rends à leur domicile, je peux les accompagner chez le médecin ou à la banque, rencontrer régulièrement leur manager ou leur assistante sociale... L'idée est de trouver les bons relais en fonction de chaque problématique. »

UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

Toutes les six semaines, la job coach échange sur les situations au sein du comité de suivi interne, composé de la cheffe de service, de la coordinatrice et du directeur, Alain Denoual. Résultat, témoigne ce dernier ? « Toutes les personnes accompagnées sont reparties sur une nouvelle dynamique. » Convaincu de la pertinence de cette action, il souhaite aller plus loin et recruter un deuxième professionnel. « La question de la formation du job coach est un vrai sujet, reprend Alain Denoual. Nous réfléchissons à faire évoluer le métier des conseillers d'insertion – qui s'occupent de la recherche de stages et du suivi en entreprise – vers cette mission plus globale d'accompagnement dans l'emploi. » Pour le directeur, bien décidé à répondre à l'appel à candidatures lancé par l'agence régionale de santé (ARS) Ile-de-France, la légitimité des CRP n'est pas à prouver. « Cet accompagnement fait partie de leur métier depuis toujours, défend-il. Nous échangeons entre directeurs au niveau national pour harmoniser nos pratiques sur l'emploi accompagné. »

CONTACT

• 01 64 45 15 15

Étude d'opportunité sur l'emploi accompagné

Le Groupement de priorité de santé (GPS) emploi a souhaité analyser l'opportunité d'un accompagnement de longue durée pour les personnes handicapées accédant à l'emploi en milieu ordinaire. L'étude s'est appuyée sur une analyse des besoins côté « offre » (cartographie du dispositif français d'accompagnement vers et dans l'emploi), une analyse des besoins côté « demande » d'emploi accompagné (repérage des publics cibles, évaluation quantitative et qualitative à partir notamment de la réalisation de 30 monographies personnes/entreprises) afin d'effectuer une première évaluation des publics potentiels. Ces analyses ont été complétées par des recherches d'expériences européennes en matière d'emploi accompagné intermédiaire entre des emplois protégés, adaptés et le milieu classique de travail. Permettant de considérer l'opportunité de l'emploi accompagné en France, ses points-clés et ses conditions de déploiement.

Auteur : Cabinet Respir'oh pour le GPS Emploi, juin 2014

À télécharger sur <http://respiroh.fr>

POUR APPROFONDIR

Sécuriser les parcours

Premier volet du projet DESC (*Disabilities Equality Security Careers*), ce guide permet de mettre en lumière 16 bonnes pratiques recensées au niveau européen en ne se cantonnant pas aux dispositifs d'emploi accompagné *stricto sensu* : initiatives encourageant et sécurisant les transitions des jeunes handicapés de l'école à l'emploi, du secteur protégé au milieu ordinaire ; dispositifs pérennes en



milieu ordinaire de travail ; expérimentations sur les transitions. Dans ce cadre, l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (Adapt) publie également : « Sécurisation des parcours professionnels et emploi accompagné », référentiel de formation, 2017. Et « Emploi accompagné en France : qu'attend-on ? », Hors série n° 5 des Cahiers de l'Adapt, novembre 2015.

Chef de projet et éditeur : Adapt, 2017
À télécharger sur www.ladapt.net

NB. Les commentaires des ouvrages cités dans cette rubrique sont communiqués par les éditeurs.

Et aussi

- **L'emploi accompagné : accompagner les personnes dans l'emploi en milieu ordinaire de travail**, article in « L'inclusion des personnes en situation de handicap : entre idéologies dominantes et réalité des parcours de vie », Les Cahiers de l'Actif, n° 478-481, mars-juin 2016.
- **Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire : aménager les postes et accompagner les personnes**, rapport d'Annie Le Houerou au Premier ministre, députée PS, Assemblée nationale, septembre 2014, à télécharger sur www.ladocumentationfrancaise.fr
- **L'emploi accompagné dans quelques pays européens et en Australie**, dossier réalisé par le Centre d'accompagnement et de formation à l'activité utile (Cafau), in Journal of Vocational Rehabilitation n° 37, 2012, à télécharger sur <http://www.emploi-accompagne.fr>
- « Zéro sans solution ». **Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches**, rapport de Denis Piveteau, juin 2014, à télécharger sur <http://solidarites-sante.gouv.fr>

Managements associatifs : innovations et risques

Dans un contexte de plus en plus contraint, le management associatif s'impose dans notre secteur, entre caractéristiques qui lui sont propres – comme l'importance de l'engagement humain, de donner sens au travail – et nouvelles méthodes d'organisation et de gestion venues du secteur entrepreneurial.

Comment garantir, en présence de dirigeants bénévoles et directeurs salariés, une alliance au bénéfice de l'usager ? Quel accompagnement la fonction Ressource humaine peut-elle proposer afin de « prendre soin » des professionnels face aux changements organisationnels ? Le projet associatif suffit-il à l'identité associative ? Une démarche évaluative pour quels résultats ? Quelles incidences sur nos pratiques la transformation numérique implique-t-elle ? Autant de points qui soulèvent intérêts mais aussi vigilances. *Empan* n° 107 – 18 €

Abonnement en 2017 :

- 105 Amour et travail social
- 106 Educateur spécialisé, 50 ans après le diplôme d'État
- 107 Managements associatifs : innovations et risques
- 108 Partenariats et orientations

Tarifs d'abonnement (4 numéros) :

- France Particuliers : 50 €
- France Organismes : 70 €
- Autres pays : 67 €
- Prix au numéro : 18 €

Abonnements en ligne (paiement sécurisé) sur www.editions-eres.com

ou : CRM ART - Editions éres - CS 15245 - 31152 Fenouillet Cedex
Tél. + 33 (0)5 61 74 92 59 - Fax + 33 (0)5 17 47 52 67 - e-mail : commandes.eres@crm-art.fr

ères
éditions

EMSPAN

Managements associatifs : innovations et risques

n° 107

EN LIBRAIRIE