

FÉDÉRATION  
BRUXELLOISE  
DES ENTREPRISES  
DE TRAVAIL  
ADAPTÉ

QUEL HORIZON  
POUR LES  
TRAVAILLEURS  
DITS « FAIBLES »  
EN ETA ?

Un défi social et managérial

# QUEL HORIZON POUR LES TRAVAILLEURS DITS « FAIBLES » EN ETA ?

Un défi social et managérial

---



**Editeur responsable** : FEBRAP asbl  
**Coordination du projet** : Harmony Glinne, Pôle Bien-être et Recherche, FEBRAP  
**Rédaction** : John Cultiaux et Louise Méhauzen (ORCHIS), Harmony Glinne (FEBRAP)

*Recherche commanditée par le Fonds de Sécurité d'Existence des ETA agréées Cocof (FSE-ETA) et coordonnée par la Fédération bruxelloise des Entreprises de Travail adapté (FEBRAP).*

## PRÉFACE



*S'il est un secteur d'activité où l'économique et le social sont d'égale importance, c'est bien celui des entreprises de travail adapté (ETA).*

*Particulièrement attentives au public-cible de ce secteur – les travailleurs en situation de handicap –, la Fédération des employeurs (FEBRAP) et le Fonds de Sécurité d'Existence des ETA agréées Cocof s'interrogent régulièrement sur les conditions de travail et d'emploi de ces derniers. Après une monographie du secteur des ETA en 2005, une étude sur les travailleurs handicapés vieillissant en 2010, les travailleurs dits « faibles » en ETA constituent aujourd'hui le point focal d'une troisième recherche dont cet ouvrage présente les conclusions.*

*Pensé comme un outil de diagnostic pour le développement de nouvelles initiatives à destination à la fois des organisations du secteur et du politique, cet ouvrage pose l'avenir de ces travailleurs dits « faibles » en ETA comme un défi social et managérial. Ceci résume en quelques mots la dynamique complexe que le personnel des ETA doit être capable de mettre en œuvre dans son travail quotidien, en articulant les aspects sociaux et managériaux. En effet, « manager » des travailleurs considérés à certains égards comme « faibles » dans ces entreprises soumises aux lois de l'économie constitue le défi actuel et surtout futur des ETA bruxelloises.*

*Ce qui ressort de la lecture de ce rapport, c'est qu'il ne faut pas renvoyer cette problématique à un niveau strictement individuel. Face aux nouvelles exigences dictées par la pression économique à laquelle les ETA doivent faire face, il est nécessaire de prendre des mesures pour toujours mieux adapter le travail aux compétences et besoins spécifiques des travailleurs en situation de handicap. Loin de vouloir revenir au modèle de l'atelier protégé du siècle dernier, il est urgent aujourd'hui de repenser les configurations de travail afin qu'elles continuent de remplir leur rôle de protection pour ces travailleurs dits « faibles ». Or, comme cette recherche le met en lumière, un travailleur n'est bien souvent faible que « parce que l'organisation n'est pas en mesure de lui proposer une activité ou des conditions de travail qui lui permettent d'être performant ».*

*Il nous revient donc à nous, acteurs de l'emploi, d'en être conscients et de développer suffisamment d'imagination et de créativité pour permettre à chacun, qu'elle que soit sa situation et ses besoins spécifiques au travail, de se rendre utilement responsable dans notre société.*

*Je vous souhaite une bonne lecture...*

Benoît Ceysens  
Président du Fonds de Sécurité d'Existence  
des ETA agréées Cocof

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B. Ceysens', positioned to the right of the printed name and title.

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	9
Contenu .....	11
Méthode .....	13
Perspectives .....	13

## L'emploi des travailleurs faibles en ETA : un enjeu social et politique — 15

Le handicap à l'heure de l'inclusion .....	16
L'accompagnement des travailleurs handicapés vers et dans l'emploi .....	18
Un emploi en ETA .....	23
Un travail en ETA .....	29

## L'emploi des travailleurs handicapés dans les ETA bruxelloises: une mise en contexte — 37

Une cartographie de l'emploi dans les ETA Bruxelloises .....	38
Le contexte socio-économique bruxellois et ses particularités .....	58

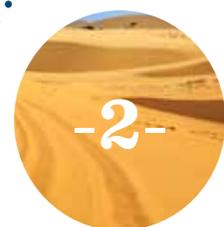
## Les travailleurs « faibles » : un défi organisationnel et managérial — 63

Adapter le travail .....	64
Les travailleurs « faibles » .....	68
Les tâches .....	73
Les défis organisationnels .....	74

## Conclusions opérationnelles — 85

Leviers organisationnels .....	86
Leviers institutionnels .....	96

Bibliographie .....	105
---------------------	-----



A decorative graphic consisting of several overlapping circles. The central circle is white and contains the text 'INTRODUCTION'. The circles behind it show a landscape with a blue sky and yellow field. The circles are outlined with a dotted pattern of small blue dots.

# INTRODUCTION

Cette initiative fait suite à la recherche-action menée en 2015 par la FEBRAP auprès des travailleurs sociaux des entreprises de travail adapté (ETA) bruxelloises, qui avait déjà relevé la tension dans laquelle sont prises les ETA aujourd'hui, entre soutien social des travailleurs et atteinte d'une certaine rentabilité économique assurant la pérennité de ces entreprises. La question du devenir des travailleurs dits « faibles » en ETA repose cette question avec d'autant plus de force que le développement de nouvelles activités économiques ne semble pas toujours permettre le maintien d'une place pour ces travailleurs. Mais qui sont ces travailleurs dits « faibles » ? Quels sont leurs besoins spécifiques au travail ? Et surtout quels sont les leviers d'action dont disposent les ETA pour continuer à leur assurer un emploi ? Telles sont les questions qui ont guidé cette étude.

La présente recherche, coordonnée par la Fédération bruxelloise des entreprises de travail adapté (FEBRAP) et soutenue par l'Association bruxelloise pour le bien-être au travail (ABBET), s'inscrit dans la continuité de deux précédentes études commandées par le Fonds de Sécurité d'Existence des ETA agréées Cocof (FSE-ETA), qui avaient amené la publication en 2005<sup>1</sup> d'une monographie des ETA bruxelloises puis en 2010<sup>2</sup> d'un premier état des lieux proposant des pistes d'action relatives à la question spécifique du vieillissement des travailleurs handicapés en ETA. La réflexion proposée dans ce rapport se base sur les résultats de ces deux premières recherches, tout en élargissant la perspective à l'ensemble des travailleurs en situation de handicap qui sont aujourd'hui considérés, pour une raison ou une autre, comme « faibles » dans les ETA bruxelloises.

## CONTENU

Cette problématique n'est pas neuve, mais elle revêt, dans le contexte socioéconomique actuel et compte tenu de la réalité des ETA bruxelloises, une importance et une urgence nouvelles. La présente étude souhaite donc en préciser les enjeux sociaux et managériaux et permettre l'identification des principaux leviers d'action destinés à favoriser l'inclusion des travailleurs handicapés, et en particulier des plus faibles, dans le monde du travail.

Le présent rapport comporte quatre chapitres :

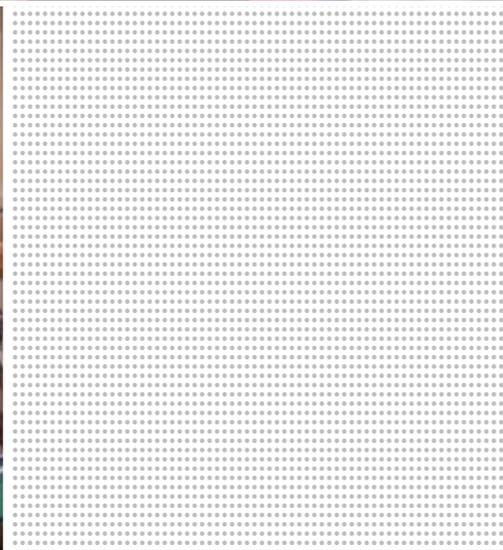
1. Le premier chapitre de ce rapport développe quelques éléments-clé du contexte dans lequel s'inscrit cette question et les principaux enjeux politiques et de société qu'elle soulève. Qu'en est-il du handicap à l'heure de l'inclusion ? Comment les travailleurs handicapés sont-ils conduits vers l'emploi ? Que signifie avoir un emploi et travailler en ETA ?
2. Le deuxième chapitre déconstruit quelques a priori vis-à-vis des travailleurs dits « faibles » en ETA, et expose certaines caractéristiques propres au contexte bruxellois.

3. Une fois ce cadre posé, l'étude s'intéresse, dans le troisième chapitre, aux défis organisationnels et managériaux liés à la mise au travail des personnes handicapées dites « faibles » en ETA. Quels enjeux soulève l'exigence d'adaptation du travail ? Qu'est-ce qu'un travailleur faible et qu'est-ce qui le distingue réellement d'un autre travailleur ? A quels défis managériaux sont confrontées les ETA ?

4. Le quatrième chapitre présente un éventail de conclusions opérationnelles relatives, d'une part, aux actions qu'il est possible d'entreprendre au niveau des entreprises et, d'autre part, aux évolutions attendues du cadre institutionnel.

1. B. DE BACKER, Des entreprises pour travailleurs handicapés à Bruxelles. Réalités, défis et perspectives, Monographie des Entreprises de Travail Adapté, APEF asbl, 2005.

2. B. DE BACKER, Des entreprises pour travailleurs handicapés à Bruxelles. Gagner sa vie, gagner des années. Et après ?, Monographie des Entreprises de Travail Adapté, APEF asbl, 2010.



## MÉTHODE

Cette analyse se base sur une récolte de données à la fois quantitatives et qualitatives, pour laquelle les douze ETA bruxelloises ont été consultées. Toutefois, seules onze d'entre elles ont accepté de participer à cette recherche. Le Groupe FOES n'ayant pas souhaité participer, les résultats présentés dans ce rapport ne concernent de ce fait que les onze ETA participantes.

Le versant quantitatif de la recherche a été réalisé par la FEBRAP (Harmony Glinne), au travers d'un questionnaire précisant les conditions d'emploi des travailleurs en situation de handicap au sein des ETA (données recueillies en novembre 2015, et concernant les chiffres de l'emploi en ETA disponibles au 30 juin 2015).

Cette démarche a été complétée par un volet qualitatif réalisé par ORCHIS<sup>3</sup> (John Cultiaux et Louise Méhauden), associant une revue de la littérature à des entretiens individuels et de groupe (entre octobre et décembre 2015). Les chercheurs ont orienté leur réflexion sur les questions liées à l'emploi et au travail des personnes handicapées mais aussi sur les dimensions plus spécifiquement managériales de la prise en charge des travailleurs dits « faibles ».

Une vingtaine d'entretiens ont été réalisés auprès de membres des ETA bruxelloises (directions et responsables RH, moniteurs, personnel PMS), de permanents syndicaux, de services d'accompagnement et d'experts du secteur du handicap (membres du service PHARE et chercheur dans le domaine du handicap).

Enfin, un comité de pilotage composé de membres des ETA, de permanents syndicaux, de la FEBRAP et de l'ABBET a accompagné cette recherche et validé les résultats présentés dans ce rapport.

## PERSPECTIVES

Ce rapport vient conclure une phase d'analyse dont l'enjeu est aussi, et surtout, de servir de point d'appui à une seconde phase plus directement opérationnelle au cours de laquelle il s'agira d'opérer des choix et de mettre en œuvre des actions concrètes sur le terrain, au bénéfice des travailleurs et des projets économiques et sociaux défendus par les ETA bruxelloises. Les défis managériaux énoncés au chapitre 3 et les leviers d'action développés au chapitre 4 ont été rédigés dans cet objectif.

3. ORCHIS Organisations, Changement, Innovation Sociales.



*«L'implication individuelle devient le paradigme structurant à partir duquel s'apprécie le degré de normalité de la personne handicapée »*

(Ebersold, 2002 : 285)

-1-

# L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS FAIBLES EN ETA : UN ENJEU SOCIAL ET POLITIQUE

Les questionnements relatifs à la mise à l'emploi et au maintien des personnes handicapées, et en particulier des plus faibles, s'inscrivent dans un contexte spécifique. Il est tout d'abord porté par les logiques d'inclusion au départ desquelles peuvent être interrogées les modalités d'accompagnement vers l'emploi pour les travailleurs handicapés et les réalités d'emploi et de travail en ETA. C'est à la pose de ce cadre que se consacre ce premier chapitre.

## LE HANDICAP À L'HEURE DE L'INCLUSION

### LE HANDICAP : UNE RÉALITÉ MÉDICALE ET SOCIALE

Si le terme de handicap est assez ancien et apparaît dès le XVII<sup>e</sup> siècle, désignant une différence de valeur entre les lots d'une loterie déposés « la main dans le chapeau » (*hand in cap*), sa signification actuelle en tant que « désavantage dû à une infirmité » (Encyclopédie Universalis) est finalement assez récente. Elle apparaît, en langue anglaise, au début du XX<sup>e</sup> et s'adresse uniquement aux enfants. Elle n'est appliquée aux personnes adultes que depuis les années 1950.

Les années 1980 voient apparaître avec Ph. Wood la nuance introduite entre handicap et déficience qui servira de base à la classification internationale des handicaps de l'OMS. Le handicap y est défini comme « un terme générique pour les déficiences, les limitations de l'activité et restrictions à la participation. Le handicap est l'interaction entre des sujets présentant une affection médicale (paralysie cérébrale, syndrome de Down ou dépression) et des facteurs personnels et environnementaux (par exemple attitudes négatives, moyens de transport et bâtiments publics inaccessibles, et soutiens sociaux limités). »<sup>4</sup> Loin d'être une notion figée, son champ d'application continue aujourd'hui à faire débat, autour notamment des notions de « handicap psychique » ou de « handicap social ».

L'usage d'un mot précède et accompagne souvent sa saisie institutionnelle. C'est donc assez récemment que le handicap, de manière générale ou dans le contexte plus précis du travail, devient une question non plus seulement médicale mais également *sociale* et *politique*. Un déplacement du focus, de l'individu vers la société, fait de l'inaptitude une construction médico-sociale (Blanc, 2008) et de la participation des personnes handicapées un enjeu des politiques publiques<sup>5</sup>.

### UNE LOGIQUE D'INCLUSION

Reprenant la définition proposée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), S. Ebersold constate que, si le handicap est une restriction de la participation, il faut alors considérer que « les difficultés de la personne atteinte d'une déficience résultent moins d'un attribut, la déficience, que de la différence entre la participation 'observée' de l'individu et celle qui est attendue (...) d'une personne non affectée par un problème de santé similaire » (Ebersold, 2002 : 281).

Ces évolutions sémantiques et ce souci de se distancier d'une considération trop « médicale et diagnostique » du handicap, à laquelle on reproche d'être « indûment centrée sur l'individu » (Ebersold, 2002 : 281), sont une adresse aux institutions et aux acteurs pour une prise en charge repensée au départ des principes d'équité et de non-discrimination, en lieu et place de ceux, autrefois dominants, d'égalité et de réadaptation. Il convient désormais de tenir compte des particularités individuelles et non plus de soumettre les

personnes handicapées à l'exigence de « s'adapter » à une réalité préétablie. C'est cette logique qui sous-tend la philosophie de l'inclusion actuellement dominante dans le champ du handicap et qui vise à faire des personnes handicapées des citoyens à part entière.

Notons que, malgré cette visée générale à laquelle adhèrent les professionnels et décideurs du secteur, les conceptions et évaluations du handicap en Belgique sont toutefois loin d'être uniformes d'une région, d'une autorité, d'un secteur, d'une institution et d'une administration à l'autre. Elles sont énoncées tantôt en termes d'incapacité mentale ou physique, tantôt en termes de perte d'autonomie, de réduction de la capacité à travailler, de perte de rendement, ou encore de limitation des capacités d'intégration sociale ou professionnelle. Cela peut être source de confusion tant pour le chercheur que pour les professionnels, et *a fortiori* pour les publics concernés.

Toutefois, abstraction faite de ces réalités institutionnelles, le traitement institutionnel et l'élargissement croissant de la définition du handicap mériteraient certainement que la sociologie se penche sur ce que ce phénomène nous apprend plus largement de notre société, ce qu'elle considère comme « normal » ou « anormal », ou encore sur la manière dont elle produit ses marges.

4. OMS (2015), « Handicap et santé », aide-mémoire n°352, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/fr/>, Consulté le 26 janvier 2016.

5. Nations Unies, Règles pour l'égalisation des chances des handicapés, New York, Nations Unies, 1994.

Il en va de même pour la notion de travail que nous mobilisons également dans cette étude : la manière dont le monde économique et le marché de l'emploi « ordinaire » excluent ou gèrent ces *outsiders* en dit probablement long sur les valeurs et les significations dont ils sont investis<sup>6</sup>.

A. Blanc résume ce débat comme suit : « il y a deux conceptions entre lesquelles il faut choisir : c'est la lésion corporelle pathologique (conception médicale) et ses conséquences fonctionnelles qui rendent les personnes handicapées [ou] c'est la société et le cadre de vie, notamment du travail (conception sociale), qui créent les situations de handicap face à des fonctionnalités particulières. Ainsi la question du handicap (dans le concept social) rejoint-elle celle de l'exclusion de manière plus générale » (Blanc, 2008 : 34).

Dans la même optique, en Région de Bruxelles-Capitale, le décret Inclusion<sup>7</sup> a pour visée le renforcement de l'inclusion des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie sociale, culturelle mais aussi professionnelle des individus.

6. Réflexion sociologique générale que le lecteur retrouvera dans : H. S. Becker, *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985 ; N. Elias, J.L. Scotson, *The established and the outsiders*, London, Sage Publication, 1994.

7. Décret du 17 janvier 2014 relatif à l'inclusion de la personne handicapée (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale).

8. Le service PHARE dépend de la Commission communautaire française (Cocof).

9. Site du service Phare, <http://phare.irisnet.be/service-phare/admission-et-interventions/admission/>, consulté le 9 mars 2016.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS VERS ET DANS L'EMPLOI

Avant de parler des travailleurs « faibles » en ETA et de comprendre les enjeux spécifiques qu'ils soulèvent, il nous paraît essentiel d'effectuer un détour par le public des ETA de manière plus générale. Par quels parcours institutionnels les travailleurs handicapés arrivent-ils en ETA ? Comment et à travers quels circuits sont-ils « répartis » ? A qui est finalement destiné le secteur dit « adapté » et qui se retrouve effectivement en ETA ?

### UNE RÉALITÉ FÉDÉRALE ET RÉGIONALE

Deux grandes administrations sont concernées par l'accompagnement des travailleurs handicapés vers et dans l'emploi : l'une fédérale, le SPF sécurité sociale, et l'autre régionale, le service PHARE<sup>8</sup>. La première, sur base d'une reconnaissance médicale officielle d'un pourcentage de handicap, octroie différents types d'allocations, principalement l'allocation de remplacement de revenu et l'allocation d'intégration, ainsi qu'une série d'avantages et réductions financières. A partir d'un certain pourcentage de handicap (66%) et d'un certain nombre de points de perte d'autonomie, la personne peut bénéficier d'un revenu suffisant pour subvenir à ses besoins.

L'admission au service PHARE repose, quant à elle, sur des critères de domicile, d'âge, de nationalité et de handicap. La personne doit être domiciliée dans l'une des 19 communes bruxelloises, être âgée de moins de 65 ans et présen-

ter une diminution de ses capacités physiques de 30% ou de ses capacités mentales de 20%, déterminée par le PHARE sur base d'un rapport médical. Au niveau de la condition d'admission pour l'octroi des aides régionales, le PHARE précise néanmoins que « si un handicap existe sans que ces pourcentages ne soient atteints, [la personne] peut (...) être admis[e] sur base des conséquences réelles de la diminution des capacités »<sup>9</sup>. Une fois inscrite, elle se voit offrir la possibilité de bénéficier d'interventions diverses dans les champs de l'aide matérielle, de la mobilité mais aussi de l'emploi et de la formation.

A côté de ces deux grandes institutions, d'autres, non spécifiques au handicap, sont également concernées. Certaines personnes handicapées se retrouvent ainsi prises en charge plus

ou moins temporairement par l'Office régional bruxellois de l'emploi (Actiris), par un CPAS ou encore par une mutuelle.

### UN CONTINUUM DE MODALITÉS

Comme l'a déjà mis en évidence une précédente étude commanditée par le Fonds de Sécurité d'Existence des ETA agréées Cocof (FSE-ETA), le travail en ETA s'inscrit dans un continuum de modalités d'emploi qui peuvent être définies sur deux axes (de Backer, 2010). Le premier distingue le milieu protégé du milieu ordinaire et le second, les modalités individuelles de celles qui sont pensées au niveau collectif. Ces différentes situations définissent aussi un continuum de modalités d'emploi que nous rappelons ici brièvement.

#### Modalités d'emploi des personnes handicapées

	Milieu ordinaire	Milieu protégé
Individuel	Travail adapté d'une ou de quelques personnes handicapées dans un milieu de travail ordinaire	Travail protégé à domicile, notamment par le biais d'un Centre de Distribution de Travail à Domicile (France)
Collectif	Travail adapté d'un groupe de personnes handicapées dans un milieu de travail ordinaire (enclave), parfois sous la responsabilité d'une ETA	Travail protégé dans un milieu spécifique pour des personnes handicapées et leur encadrement (Atelier protégé, ETA,...)

D'après B. De Backer, 2010.

D'un côté, si nous considérons la colonne de gauche, toute personne inscrite au PHARE peut potentiellement bénéficier d'un panel assez vaste d'aides à l'emploi en milieu ordinaire : stage de découverte, primes d'insertion, d'installation, de sensibilisation à l'inclusion, de tutorat, contrat d'adaptation professionnelle (CAP), etc. Le service bruxellois propose aussi des aides à la formation. La panoplie des dispositifs apparaît à la majorité des professionnels rencontrés dans le cadre de cette recherche comme assez bien fournie. Ils regrettent toutefois le manque de visibilité de ces outils et des opérations de sensibilisation, que ce soit auprès des personnes handicapées et de leur famille ou des employeurs, les uns comme les autres y faisant relativement peu appel. Il est à noter que le travail de sensibilisation de ces aides à destination des (futurs) employeurs de personnes handicapées est effectué par Actiris, au travers de deux leviers. D'une part, une brochure « Handi Cap Emploi » a été éditée par la Cellule Diversité d'Actiris, et reprend l'ensemble de ces aides, classées par thématiques. D'autre part, au sein de cette Cellule Diversité, le service Pool H est, entre autres, chargé de la promotion de ces aides auprès des employeurs.

Conformément à la logique d'inclusion, l'insertion sur le marché de l'emploi ordinaire apparaît comme une option *prioritaire*. Cela vaut également pour tout le volet formation et accompagnement vers l'emploi :

« On ne veut plus se substituer aux services généralistes, qui ont tendance à renvoyer un peu vite vers le PHARE les personnes qui présentent le moindre 'handicap' mais on doit outiller ces services, pour qu'ils puissent prendre en charge les personnes handicapées »

Direction du service PHARE

Contrairement à d'autres pays comme la France, les entreprises privées ne sont pas contraintes d'engager un certain quota de personnes handicapées dans leur personnel<sup>10</sup>. Une disposition légale<sup>11</sup> existe cependant dans ce sens mais elle ne concerne que le secteur public et n'est pas assortie de possibilités de sanction. De plus, ce genre de disposition plus coercitive se base sur des handicaps reconnus, dans le cadre d'une définition et d'une identification communes et unifiées.

D'un autre côté, *a contrario* de cette tendance inclusive, les modalités d'emploi en « milieu protégé » répondent davantage à une logique d'*insertion*, puisqu'elle crée *de facto* une « bulle » dans l'économie ordinaire. Le milieu protégé fait alors figure d'option « subsidiaire » réservée aux personnes qui cumulent leur handicap avec d'autres difficultés psychosociales, dont, souvent, une absence de qualification valorisable sur le marché du travail. Travailler en « milieu protégé » est réservé aux cas où l'intégration sur le marché de l'emploi classique s'avère effectivement impossible à envisager ; c'est aussi leur raison d'être. Les ETA, auxquelles s'intéressent directement cette étude, s'inscrivent dans cette modalité, que ce soit pour les tâches effectuées dans les locaux de l'ETA ou le travail en « enclaves » chez les clients<sup>12</sup>.

### L'ENTREPRISE DE TRAVAIL ADAPTÉ : UNE LOGIQUE D'INCLUSION DANS UN CONTEXTE FAVORISANT L'INSERTION ?

Selon le décret Inclusion (art. 52)<sup>13</sup>, « l'entreprise de travail adapté est destinée prioritairement à la personne handicapée lorsque celle-ci est apte à mener une activité professionnelle mais ne peut l'exercer, provisoirement ou définitivement, dans des conditions habituelles de travail. ». Elles fournissent aux personnes handicapées un statut social, une rémunération, et une sécurité d'emploi garantis par le contrat de travail qu'elles concluent avec l'entreprise. Elles assurent aussi des conditions de travail adaptées au handicap de la personne dans une perspective de production et non d'occupation.

La mission des ETA, bien que théoriquement la même partout, est interprétée avec des accents et un vocabulaire différents en fonction des entreprises ou des positions (cadre, travailleur social, moniteur...) considérées mais la tension entre la logique économique et la logique sociale est palpable dans tous les discours. Comme le soutient la FEBRAP, « l'ETA doit composer avec une vocation productive, à finalité économique, et une vocation sociale, de développement de la personne handicapée au travers de l'activité de travail. Cette tension se cristallise dans certaines missions dévolues aux ETA, notamment celle de soutien social. En effet, cette mission particulière place ces entreprises en recherche d'un équilibre entre l'aide à apporter aux travailleurs en situation de handicap afin d'assurer leur bien-être au travail, et leur finalité économique engendrant certaines contraintes pour le travail, fût-il d'ordre social » (Glinne, 2015 : 7).

« La logique n'est pour personne d'exploiter les personnes handicapées, mais on n'est pas subventionné à 100% donc il faut être un minimum rentable pour maintenir l'activité et les postes »

Un directeur d'ETA

« Les ETA ont pour mission de développer du travail accessible aux personnes déficientes, tout en réalisant un minimum de bénéfices. En fait elles doivent faire la même chose que les entreprises classiques mais en adaptant. Elles doivent aussi développer les compétences des travailleurs, maintenir les acquis, les former, etc. »

Une directrice de service d'accompagnement

10. En France, les entreprises classiques de plus de 20 salariés se voient obligées de réserver un minimum de 6% des postes à des personnes handicapées, ou de sous-traiter des travaux à des établissements en milieu adapté. L'amende est assez élevée et progressive et alimente le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées. (Loi française du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées)

11. Arrêté de la Cocof du 21 février 2013.

12. Cette dernière modalité est assez peu développée à Bruxelles (elle représentait 3% du chiffre d'affaires des ETA en 2013), moins que dans les deux autres régions car la réglementation bruxelloise est beaucoup plus stricte, notamment en ce qui concerne le taux d'encadrement (un moniteur pour dix travailleurs handicapés).

13. Décret du 17 janvier 2014 relatif à l'inclusion de la personne handicapée (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale).



Cette tension résulte d'une évolution qui, depuis les premiers ateliers protégés à vocation largement sociale créés entre les années 1920 et 1960, a progressivement vu apparaître des ateliers plus directement entrepreneuriaux. Ce mouvement s'accompagne d'un renouvellement des cadres et de la substitution de directions sociales par des directions issues du privé et d'une logique de professionnalisation (de Backer, 2005).

Elles conservent toutefois, dans les discours et dans les pratiques, une vocation sociale que la typologie présentée dans le point précédent qualifie d'*insertion*. Il convient toutefois de relativiser cette dichotomie très théorique qui oppose inclusion et insertion, de même que le « cloisonnement » des ETA par rapport au reste de la société et aux milieux de travail ordinaires. Comme toute organisation, l'ETA est ouverte sur son environnement et notamment, dans un certain nombre de cas, sur leur quartier et en interaction avec la société civile. Il s'agit de distinguer en fait l'inclusion *dans* l'emploi de l'inclusion *par* l'emploi.

«Les ETA remplissent selon moi une mission d'inclusion, de soutien social et administratif. Elles fournissent un lieu sécurisé d'expérimentation et d'apprentissage, dans une dimension pédagogique et de formation, et ont aussi un rôle, un devoir d'analyse des situations»

Un responsable de service d'accompagnement

Cette notion d'inclusion est aussi, en effet, à mettre en lien avec celle de participation sur laquelle, nous l'avons vu, s'appuie la définition actuelle du handicap. En ce sens, « diverses études réalisées s'accordent à dire que le devenir de la personne atteinte d'une déficience, son orientation vers le milieu protégé ou ordinaire est intimement liée à son aptitude à formuler un projet jugé cohérent par les professionnels et détenir les savoirs-être attestant de possibilités d'implication et, ce faisant, d'intégration dans l'univers professionnel » (Ebersold, 2002 : 282).

#### DES PARCOURS RELATIVEMENT CLOISONNÉS

A contrario, force est de constater que, si la diversité de l'offre pouvait être considérée comme servant la liberté de choix des personnes handicapées et donc leur appropriation de parcours, dans les faits, une logique de cloisonnement prédomine. Entre travail et non travail, entre occupationnel, milieu adapté et milieu ordinaire, les filières semblent assez « étanches » les unes par rapport aux autres et les passerelles entre elles plutôt rares, ce que confirment largement les professionnels rencontrés. A cet égard, certains d'entre eux pointent aussi le fait que vue les relatives instabilité et insécurité qui caractérisent le circuit « travail », beaucoup de personnes handicapées et de leurs proches se tournent plutôt vers les filières hors travail, plus attractives, et tentent d'y faire valoir leurs droits. Enfin, cette diversité réelle ne semble pourtant pas couvrir l'ensemble des possibles et certains professionnels nous ont rapporté des situations de « no man's land » dans lesquelles la personne handicapée se retrouve en-dehors de tout circuit de prise en charge.

En ce qui concerne la mobilité d'une modalité d'emploi à l'autre, elle est elle aussi relativement réduite. Les personnes qui ont déjà effectué un parcours professionnel en milieu ordinaire seront plus difficilement autorisées à travailler dans un milieu adapté. A cet égard, le passage des « ateliers protégés » à l'« entreprise de travail adapté » constitue un « tournant qui a marqué la reconnaissance de l'entreprise de travail adapté comme un lieu de réinsertion permanent, et non plus comme un tremplin vers le circuit ordinaire »<sup>14</sup>. Il est donc possible pour une personne handicapée d'évoluer professionnellement au sein même de l'ETA. Par exemple, certaines ETA optent pour un système de mobilité interne permettant à leur personnel en situation de handicap d'accéder à des postes d'encadrement ou assimilé, offrant à ces personnes une reconnaissance des compétences qu'ils ont pu développer au travail.

#### UN EMPLOI EN ETA

Pour conclure cet aperçu des enjeux et des réalités institutionnelles liés à la mise à l'emploi des personnes handicapées et nous saisir, sous cet angle particulier, de la question des travailleurs faibles et de leur catégorisation, nous apportons ici quelques éclairages relatifs aux modalités d'accès au travail en ETA et aux procédures de classification des travailleurs selon l'intensité de leur handicap.

14. « Défis belges : Cap sur des modèles européens inspirants », Actes du colloque du 13 mai 2013 organisé par les fédérations flamande, bruxelloise et wallonne des entreprises de travail adapté, p.3

## L'ACCÈS AU TRAVAIL EN ETA

Selon la recommandation 168 de 1983 de l'OIT, l'accès au secteur adapté s'adresse donc exclusivement aux « personnes dont les perspectives de trouver ou de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique ou mental dûment reconnu »<sup>15</sup>.

L'accès aux ETA bruxelloises, régi par le décret du 4 mars 1999, va dans le même sens lorsqu'il affirme que « les entreprises de travail adapté sont des entreprises destinées, par priorité, aux personnes handicapées admises au bénéfice des dispositifs régionaux ou communautaires d'intégration et qui, compte tenu de leurs capacités professionnelles, sont aptes à mener une activité professionnelle, mais ne peuvent l'exercer, provisoirement ou définitivement, dans des conditions habituelles de travail »<sup>16</sup>.

15. OIT, « Recommandation (n° 168) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées », 1983.

16. Art. 54 du Décret du 4 mars 1999 de la Cocof, relatif à l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées

17. Les ETA n'ont pas accès aux dossiers médicaux de leurs travailleurs, en vertu du secret médical. Il en résulte que l'ensemble des données du graphique ci-dessous reflètent le type de handicap « présumé » des travailleurs. Ces données sont basées sur la connaissance de terrain des travailleurs sociaux et du personnel d'encadrement des ETA.

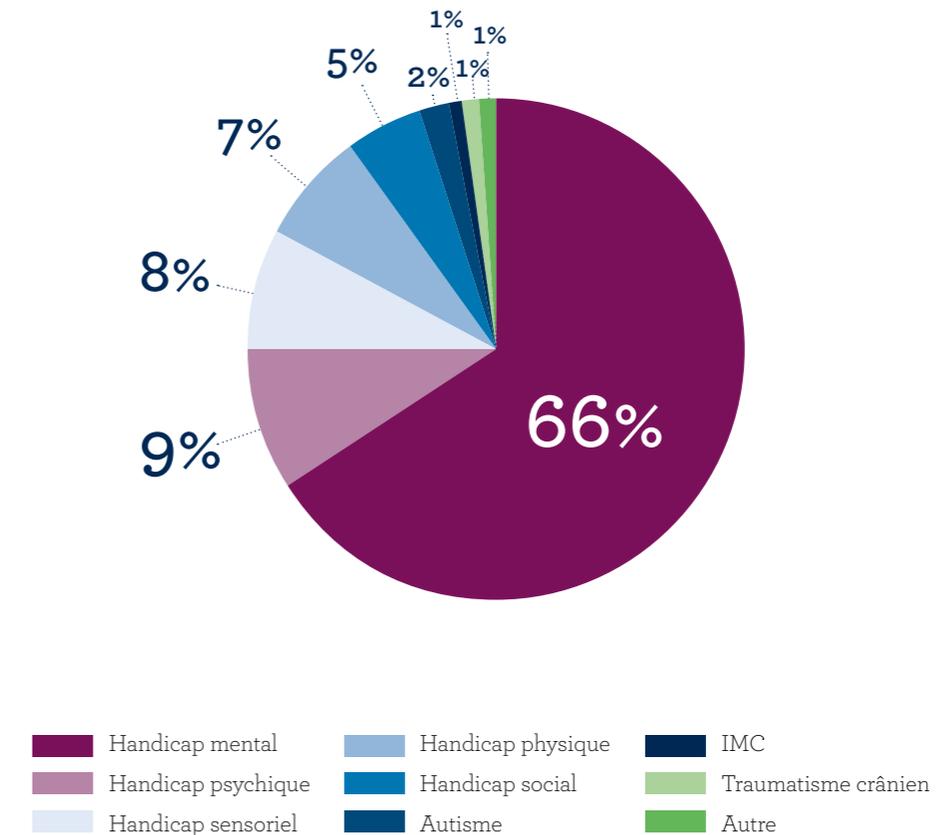
A Bruxelles, l'accès aux ETA est limité par l'obtention de la « carte jaune d'embauche » (ou « carte jaune »), délivrée par le service PHARE. Son octroi relève de la décision d'une équipe pluridisciplinaire, composée d'un(e) psychologue, d'un(e) médecin et d'un(e) responsable du service emploi. Cette décision se fait sur dossier introduit par la personne et se prend au cas par cas. L'incapacité à travailler en milieu ordinaire en constitue le critère principal, et est déterminée par une combinaison d'indicateurs : l'âge, la scolarité, le parcours professionnel... Les personnes qui obtiennent la carte jaune sont généralement peu ou pas scolarisées et très souvent également infra-qualifiées. Pour les personnes sans parcours professionnel, ou celles qui ont déjà une expérience en milieu ordinaire, l'équipe pluridisciplinaire préfère généralement « tenter » l'inclusion sur le marché de l'emploi classique.

Notons qu'en amont de ces parcours institutionnels, la scolarité, en particulier le type d'enseignement suivi, joue un rôle clé dans les orientations vers le travail ou vers l'occupationnel, vers le milieu ordinaire ou vers le milieu adapté. Or, on sait à quel point les facteurs socio-économiques sont déterminants dans les parcours scolaires et on peut donc avancer l'hypothèse selon laquelle la population qui fréquente les ETA est, elle aussi, sociologiquement et socioéconomiquement profilée.

Concernant les types de handicap parmi les travailleurs en ETA<sup>17</sup> à Bruxelles, le handicap mental est le plus fréquent (66% de la population de travailleurs des ETA bruxelloises), suivi par le handicap psychique (9%), le handicap sensoriel (8%), le handicap physique (7%) et le handicap psychique (5%).

FIG 1

Types de handicap présumés parmi les travailleurs des ETA bruxelloises (au 30/06/2015)





Par comparaison, en Flandre, en 2013, le handicap mental était là aussi prédominant (77%), suivi par le handicap psychique (13%), physique (6%) et sensoriel (4%).

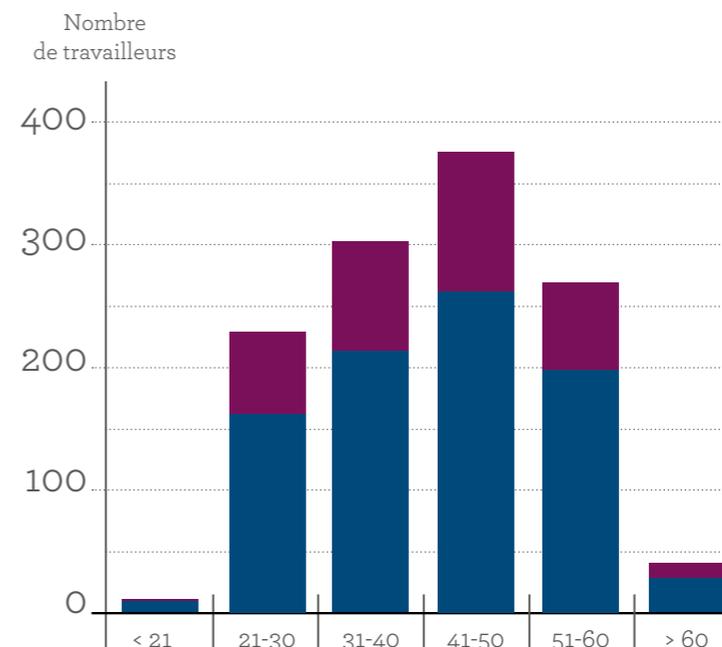
Enfin, concernant l'âge et le genre des travailleurs en situation de handicap dans les ETA bruxelloises, une grande partie d'entre eux sont des hommes entre 31 et 50 ans (38.68% de l'ensemble des travailleurs en situation de handicap). Pour chaque tranche d'âge, les femmes représentent 1/3 des travailleurs, excepté pour le groupe des personnes âgées de moins de 21 ans, où les femmes ne représentent que 18% de l'ensemble.

Cette première sélection antérieure à l'arrivée des personnes en situation de handicap en ETA, au travers de la délivrance de la carte jaune, colore d'une certaine manière le type de population qui postule pour un travail en ETA à Bruxelles, de manière différente de la population wallonne ou flamande. Nous reviendrons dans le chapitre deux sur cette spécificité de la population bruxelloise, mais au travers des caractéristiques présentées dans le paragraphe ci-dessus, on peut déjà pointer que les personnes présentant une déficience mentale semblent être souvent orientées vers les ETA quand la situation individuelle s'y prête. De plus, la population de travailleurs actifs aujourd'hui dans les ETA bruxelloises est composée majoritairement d'hommes de 40 ans et plus. Cette caractéristique est historique et peut sans doute être expliquée en partie par les activités relativement « physiques » proposées par bon nombre d'ETA.



FIG 2

Répartition des travailleurs handicapés selon l'âge et le genre (nbre de pers.)



	2	67	90	114	71	12	Femmes
	9	162	213	262	198	28	Hommes

## LA CATÉGORISATION DES TRAVAILLEURS « FAIBLES » : UNE PROCÉDURE IN SITU

Avant d'aborder cette question dans toute sa complexité, il est sans doute utile de préciser à ce stade comment ces travailleurs « moins valides » sont institutionnellement identifiés.

Pour cela, il nous faut nous reporter au système de subventionnement des ETA bruxelloises. Celui-ci s'appuie sur une répartition en six catégories, qui correspondent à une « intensité » de handicap : de A (faiblement handicapé) à F (lourdement handicapé). Chacune de ces catégories représente un pourcentage de perte de productivité (selon six items) et est associée à un taux de subventionnement pour l'ETA.

À titre d'exemple, les personnes en catégorie A démontrent 85 à 99% d'autonomie dans la réalisation de leurs tâches. Leurs salaires ne seront subsidiés qu'à concurrence de 45%. À l'opposé, les personnes en catégorie F démontrent moins de 45% d'autonomie dans leurs tâches. Leurs salaires seront subsidiés à concurrence de 95%.

Il est à noter que chaque ETA doit employer, selon la législation en vigueur actuellement en Région de Bruxelles-Capitale, un minimum de 20% de travailleurs de catégories E et F parmi son personnel<sup>18</sup>.

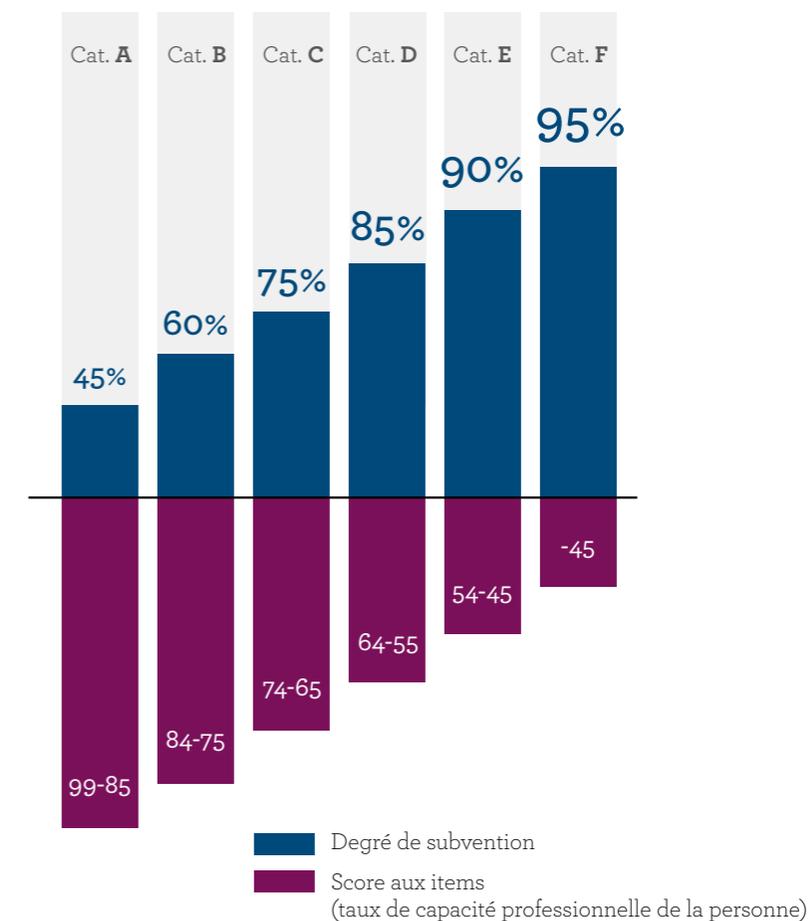
L'évaluation du travailleur handicapé s'effectue selon une grille de critères et une procédure communes à toutes les ETA. En termes de procédure, il revient à

l'entreprise de réaliser l'évaluation, qui est ensuite (in)validée par l'inspection du service PHARE. Les modalités pratiques peuvent varier d'une ETA à l'autre, mais c'est généralement le service social, le service RH ou la direction qui se charge d'évaluer la personne lors un entretien. Cette évaluation se déroule le plus souvent avec la collaboration d'un membre du personnel encadrant la production (un moniteur ou un chef d'atelier), puisque celui-ci est en contact rapproché avec le travailleur sur le terrain. La détermination des capacités professionnelles de la personne se fait donc en situation de travail, dans le contexte de production et social de l'entreprise, et non pas dans l'absolu, de manière abstraite et déconnectée du terrain.

Cela représente un avantage important, dans la mesure où cette procédure permet de faire correspondre l'évaluation des capacités de la personne à la réalité du travail et de l'entreprise. En revanche, certaines personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont pointé le caractère potentiellement arbitraire d'une telle procédure. Compte tenu de la progressivité de l'échelle de subventionnement, l'ETA pourrait avoir intérêt, pour obtenir plus de subsides et pour satisfaire au seuil minimal de travailleurs E et F à employer, à sous-évaluer le travailleur. Toutefois, la faible différence de subsidiation entre ces six catégories relativise quelque peu ce risque. La question de la place de l'évaluateur, situé à l'intérieur ou en-dehors de l'ETA, semble constituer pour certaines personnes rencontrées une tension qu'il serait peut-être bon de confier à un acteur indépendant, tel que l'administration régionale. Néanmoins, on peut se demander quelle serait la pertinence d'une évaluation des capacités professionnelles des travailleurs en situation de travail, si elle était réalisée complètement en-dehors de l'ETA.

<sup>18</sup> Art. 34 de l'arrêté du 12 février 2009 de la Cocof, relatif à l'agrément, aux interventions et aux subventions accordées aux entreprises de travail adapté agréées.

Pourcentage de perte de productivité / Taux de subventionnement





### Modalités d'emploi des personnes handicapées

Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6
MOBILITÉ ASSIS MOBILITÉ DEBOUT TOLÉRANCE AUX FACTEURS EXTÉRIEURS MOTRICITÉ FINE PORT DE CHARGES	EXPRESSION ORALE EXPRESSION ÉCRITE ACQUIS MATHÉMATIQUES COMPRÉHENSION DES CONSIGNES INITIATIVE	APPRENTISSAGE DEXTÉRITÉ ENDURANCE AU TRAVAIL ADAPTABILITÉ	PONCTUALITÉ RAPPORT AVEC L'AUTORITÉ SOCIABILITÉ	AUTONOMIE	VITESSE QUALITÉ
<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>

L'évaluation en tant que telle se base sur une vingtaine de critères, répartis en six items pondérés dans une note globale (voir tableau ci-contre).

La pertinence de ces critères a fait l'objet de remarques durant les entretiens. Si ces critères semblent convenir aux ETA actives dans le secteur de la manutention, la valeur donnée à certains items (comme la mobilité assise, la motricité fine, la vitesse ou la qualité) semble moins pertinente pour d'autres, en particulier pour les entreprises de jardinage, où l'endurance et la force physique revêtent davantage d'importance. Pour certaines activités, les capacités physiques ont donc relativement trop peu de poids par rapport aux autres critères dans la note globale, alors que pour d'autres, telles que les activités de manutention, la qualité et la vitesse semblent effectivement constituer les critères prioritaires.

De plus, l'âge ne constitue pas un critère en tant que tel, mais il peut influencer – positivement ou négativement – sur les différentes capacités évaluées. Dès lors, une possibilité de réévaluation existe, à l'initiative de l'entreprise. Elle est exploitée de manière variable selon l'ETA : certaines réévaluent régulièrement de nombreux travailleurs, d'autres jamais. Cette procédure est généralement qualifiée d'administrativement lourde, par les ETA comme par le service PHARE. De plus, elle ne peut être enclenchée que tous les 3 ans et à partir du moment où une preuve médicale de la nécessité de réévaluer le travailleur est apportée. La plupart du temps, la réévaluation va dans le sens d'une dégradation de la note, mais une des ETA ayant participé à l'enquête a affirmé effectuer également des réévaluations positives avec certains travailleurs lorsque leur situation s'améliore.

## UN TRAVAIL EN ETA

Le travail en ETA se distingue avant tout de « l'occupationnel » présent principalement dans les centres de jour. Il est décrit, par les acteurs et par la littérature scientifique, comme une activité économiquement utile, liée à des fins de production et de rentabilité. Il est encadré par un contrat, lié à une rémunération et assorti de droits sociaux. Il fournit à ce titre un statut<sup>19</sup> aux travailleurs. De plus, les ETA se proposent aux travailleurs comme un milieu de vie que beaucoup investissent affectivement et identitairement.

Ces trois dimensions (activité économique, fournissant un statut et un milieu de vie aux travailleurs handicapés), considérées dans leurs complémentarités, caractérisent la réalité du travail en ETA au regard des enjeux socioéconomiques évoqués.

<sup>19</sup> Selon R. Castel (1995), « le travail procure un statut au salarié et l'inscrit dans la société, il lui procure une place et lui offre des droits. En ce sens, l'importance du travail demeure, car il représente les supports sur lesquels l'individu s'appuie et forge son identité ».

## UNE ACTIVITÉ PROPREMENT ÉCONOMIQUE

Le secteur des ETA bruxelloises compte douze entreprises en 2015, pour treize auparavant. Ce nombre semble en constante – bien que légère – régression depuis 15 ans. En effet, la fusion entre Mailing & Handling et Manufast en 2014 a entraîné une nouvelle diminution du nombre d'ETA à Bruxelles, après les fusions de Travi-Pack et Travail & Vie en 2001, ABP et Manufast en 2005, et L'Atelier de Paris et la Ferme Nos Pilifs en 2006. De plus, aucune nouvelle ETA n'a été créée depuis presque 30 ans, la dernière étant TRAVCO en 1986. Toutefois, si leur nombre ne croît plus, le type d'activités développées en leur sein ne cesse de se diversifier. Les ETA actuelles font preuve de créativité et de dynamisme en développant régulièrement de nouvelles activités de production afin de s'adapter aux besoins changeants du marché.

En ce qui concerne le nombre de salariés des ETA, le subventionnement par la Cocof des travailleurs en situation de handicap au sein des ETA est lié à un mécanisme complexe de répartition d'un « quota » entre les douze entreprises bruxelloises<sup>20</sup>. Cette répartition est revue chaque année, alors que le quota total a peu varié en vingt ans. En effet, ce quota est passé de 1492 places en 1998, à 1450 places en 2009 et est resté similaire depuis lors.

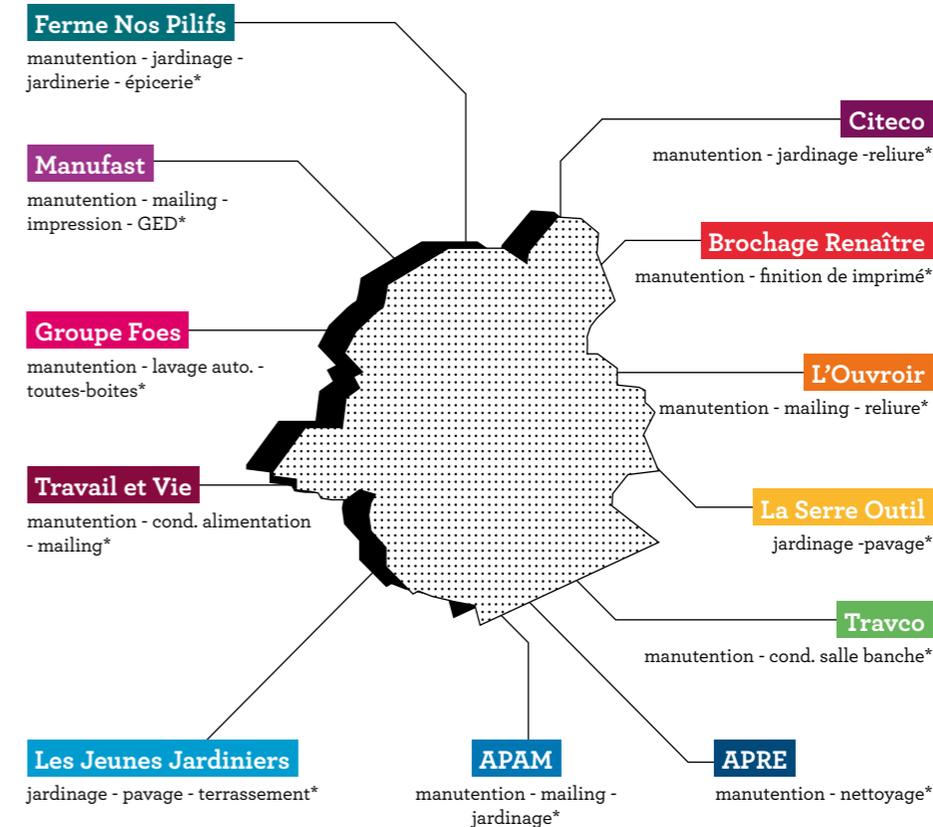
Ce rapport s'intéresse principalement à la situation des travailleurs handicapés subsidiés, c'est-à-dire les salariés des ETA, principalement sous statut ouvrier, qui disposent d'une autorisation de travailler en ETA (carte jaune) délivrée par le service PHARE et dont le poste est en partie subsidié par la Cocof.

L'illustration ci-contre situe géographiquement les ETA, précise leurs activités principales et le quota attribué à chacune au 1er janvier 2016. Comme le montre cette carte, le secteur des ETA bruxelloises est marqué par la diversité, aussi bien en termes d'activités de production que de taille.

Il est à noter que l'ensemble des données (quantitatives et qualitatives) reprises dans ce rapport ne concernent qu'onze ETA, le Groupe Foes n'ayant pas souhaité participer à cette étude.

<sup>20</sup>. Pour plus d'informations concernant le mécanisme de répartition du quota entre ETA bruxelloises, voir B. de Backer, 2005, p. 80 et suivantes

## Entreprises de travail adapté à Bruxelles [www.onsadapte.be](http://www.onsadapte.be)



\* Liste non-exhaustive de services proposés par l'ETA

### Une diversité d'activités de production

Les activités de production des ETA bruxelloises peuvent être regroupées en sept catégories<sup>21</sup> :

- Le conditionnement, la manutention et l'emballage ;
- L'impression, la post-impression et le mailing (dont le routage et la distribution de toutes-boîtes) ;
- L'entretien de parcs et jardins ;
- La restauration, l'événementiel et les loisirs (épicerie, ferme pédagogique,...) ;
- Le scanning, l'archivage et la gestion de données ;
- L'artisanat : reliure de livres, restauration de meubles (cannage et rempaillage) ;
- La production technique et spécialisée (lavage auto, montage électrique, électronique et mécanique, nettoyage industriel,...).

La diversité des activités proposées par une même ETA constitue une spécificité du secteur, bien que de grandes différences existent entre ces entreprises. Certaines ETA proposent des activités très différentes (la Ferme Nos Pilifs ou l'APAM par exemple) alors que d'autres se concentrent sur une seule activité, par exemple l'entretien de parcs et jardins (La Serre Outil et les Jeunes Jardiniers).

Une autre différence entre les ETA concerne la « cible » de ces activités. En effet, alors que la majorité des ETA proposent leurs services à d'autres entreprises, la Ferme Nos Pilifs s'adresse principalement aux particuliers au travers d'activités variées (épicerie, brasserie, ferme pédagogique).

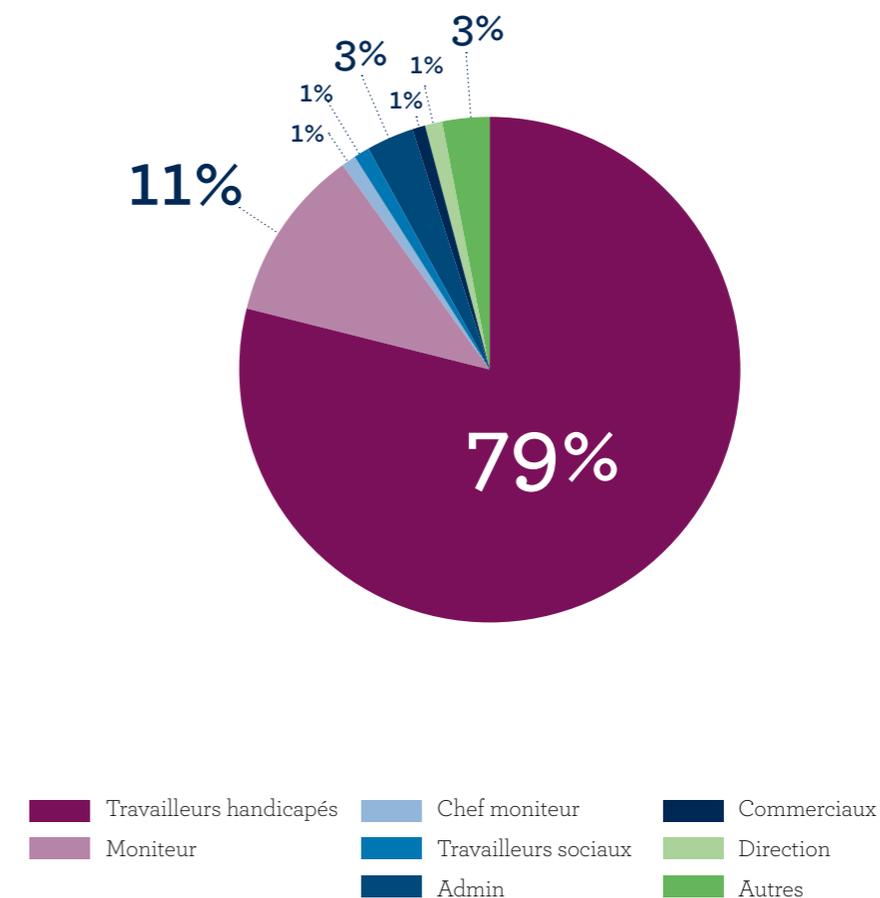
Ces disparités entre ETA en termes de types d'activités de production expliquent les différences qui peuvent être relevées dans la structure du personnel salarié.

21. Cf. le site internet de la FEBRAP : [www.onsadapte.be](http://www.onsadapte.be). Le site [www.febrap.be](http://www.febrap.be) reprend quant à lui des données à caractère « institutionnel » concernant les ETA bruxelloises.



FIG 3

Répartition du personnel dans les ETA bruxelloises





### Des très petites entreprises aux grandes structures

Le secteur des ETA comprend aussi bien des très petites entreprises (une trentaine de travailleurs chez CITECO et à L'Ouvroir, par exemple) que de grandes structures, telles que Travail & Vie (474 salariés) et Manufast (347 salariés).

Le personnel de l'ETA est réparti entre les travailleurs handicapés subsidiés, représentant la majorité des salariés, le personnel d'encadrement (moniteurs et chefs moniteurs), le personnel administratif (travailleurs sociaux et commerciaux) et la direction.

Ainsi, 79% de l'ensemble du personnel des ETA bruxelloises sont des travailleurs handicapés (1.442 personnes sur les 1.835 salariés au total), contre 12% pour le personnel d'encadrement (215 personnes sur 1.835), 5% pour le personnel hors-encadrement, c'est-à-dire le personnel administratif, les travailleurs sociaux et les commerciaux (97 personnes sur 1.835), et 1% pour la direction (18 personnes sur 1.835). Les 3% de travailleurs définis comme « autres » comprennent notamment les travailleurs en CAP.

**Ainsi, l'activité économique développée par chaque ETA impacte la structuration de son personnel tout autant que les types de profil de travailleurs qui pourront être encadrés dans chaque entreprise.**

### UN STATUT : L'ENJEU DE PARTICIPATION DES PERSONNES HANDICAPÉES À LA VIE ÉCONOMIQUE

Le statut de travailleur pour les personnes handicapées en ETA renvoie d'abord à des aspects purement matériels, relatifs à la rémunération (RMMMG<sup>22</sup>) et aux droits sociaux. Toutefois, ce statut de travailleur est également traversé d'enjeux plus symboliques et philosophiques. « Les travailleurs handicapés sont imprégnés des valeurs dominantes qui régissent les représentations sociales ; ils y adhèrent d'autant plus que l'accès à un emploi est difficile. Pour eux, la valorisation liée à la réalisation d'un travail et à la participation à la vie active est souvent supérieure à celle qu'éprouve un personnel normal non qualifié » (Blanc, 2008 : 100).

Cet enjeu de la participation des personnes handicapées à la vie économique et sociale, à travers le travail notamment, renvoie à la définition du handicap en termes de **déficit de la participation sociale**, mise en avant par S. Ebersold comme faisant partie de la conception contemporaine du handicap. Au-delà de la participation en tant que telle, c'est la citoyenneté et l'autonomie des personnes handicapées qui se retrouvent questionnées (Blanc, 2008).

22. Revenu minimum mensuel moyen garanti, qui constitue la limite inférieure absolue pour la rémunération (cf. site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=39004>, consulté le 8 mars 2016).

Le statut légal de travailleur pour les personnes handicapées en ETA constitue un acquis depuis 1999. Toutefois, la dimension symbolique de ce statut constitue aujourd'hui encore le cœur du débat sur les travailleurs faibles : qui peut prétendre à ce statut de travailleur ? Les travailleurs dits « faibles », si leurs activités au sein de l'ETA posent question, peuvent-ils encore être considérés comme des acteurs participant à la vie économique et sociale ?

### UN MILIEU DE VIE : LA PLACE DE L'ETA DANS LA VIE DES PERSONNES HANDICAPÉES

Le travail en ETA est aussi décrit comme une ressource importante en termes de sociabilité, d'estime de soi et de dynamique de stimulation. Il fournit aux individus un « lieu de vie » essentiel.

« L'ETA occupe une place très importante dans la vie de certaines personnes handicapées. Certains attendent devant la grille depuis 1h quand on ouvre à 7h30 »

Un directeur d'ETA

« Certains travailleurs handicapés sont en maladie depuis des années, mais restent sur le payroll. La direction voudrait le «nettoyer», mais pour certains travailleurs, c'est important de garder le lien, ils passent une fois par an, pour venir chercher leur prime syndicale ou apporter leur certificat »

Une assistante sociale (AS) d'une ETA

Si, à l'entrée dans l'ETA, l'intégration peut parfois s'avérer difficile pour certains travailleurs, les participants témoignent de l'attachement réciproque qui peut se développer petit à petit entre le travailleur et l'entreprise. Ceci amène de nombreuses personnes à mettre en garde vis-à-vis des « attitudes abandonniques » (Blanc, 2008 : 55) à l'égard de ces travailleurs et donc à souligner le besoin d'accompagner les fins de carrière, car « ce passage à la retraite fait [aussi] émerger une palette de problématiques : logement, activités de loisirs, démarches administratives et financières, etc. » (Mormont et Devrièze, 2010 : 23).

« A priori, ce n'est pas le problème de l'ETA de gérer l'après-travail, mais on estime qu'on a plus qu'un contrat de travail avec nos travailleurs handicapés, on a aussi un contrat moral. Donc on essaye de trouver des solutions, qui débordent du mandat »

Un directeur d'ETA

Le travail, en tant qu'activité surtout, est aussi une source importante de stimulation, à la fois physique, cognitive, sociale et relationnelle.

« Il y a beaucoup de fierté, malgré la fatigue, du fait de 'travailler comme tout le monde'. Ça apporte une reconnaissance sociale, des liens sociaux. Pour beaucoup, le travail détermine le réseau social, leur cercle social, c'est leur base relationnelle, peu ont un réseau extérieur au travail. Mais il y a aussi toute une dynamique instaurée par le travail, une stimulation physique, cognitive, sociale, relationnelle, etc. »

Un responsable d'un service d'accompagnement

L'importance accordée au travail est certes dépendante de la trajectoire de la personne et il se dessine, pour les travailleurs handicapés comme pour tout autre travailleur, une palette variée de formes d'investissement subjectif dans le travail.

« Les apports du travail varient d'une personne à l'autre : certains le font pour le revenu, d'autres juste pour la fiche de paie, d'autres pour le statut symbolique, etc. Ce n'est pas important pour tout le monde »

Un directeur d'ETA

**La difficulté à trouver une place comme travailleur en ETA, tout autant que le fait que l'entrée en ETA est souvent liée à la volonté propre des individus, peut laisser penser que l'investissement subjectif et affectif des travailleurs peut être plus important que dans d'autres situations d'insertion dans l'emploi.**



*« Les personnes handicapées forment la minorité la plus discriminée. Un demandeur d'emploi handicapé a quinze fois moins de chances qu'un candidat «standard» d'être convoqué à un entretien<sup>21</sup> »*

23. « Stop à la discrimination », dossier Faire face, n°635, octobre 2005, p.285.

-2-

## L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS DANS LES ETA BRUXELLOISES: UNE MISE EN CONTEXTE

Ce deuxième chapitre déconstruit, dans un premier point, quelques a priori concernant le profil des travailleurs dits « faibles » dans les ETA bruxelloises. Un second point contextualise ces données au regard de certaines réalités du marché de l'emploi à Bruxelles.

## UNE CARTOGRAPHIE DE L'EMPLOI DANS LES ETA BRUXELLOISES

### Caractéristiques des travailleurs handicapés dits « faibles » en ETA

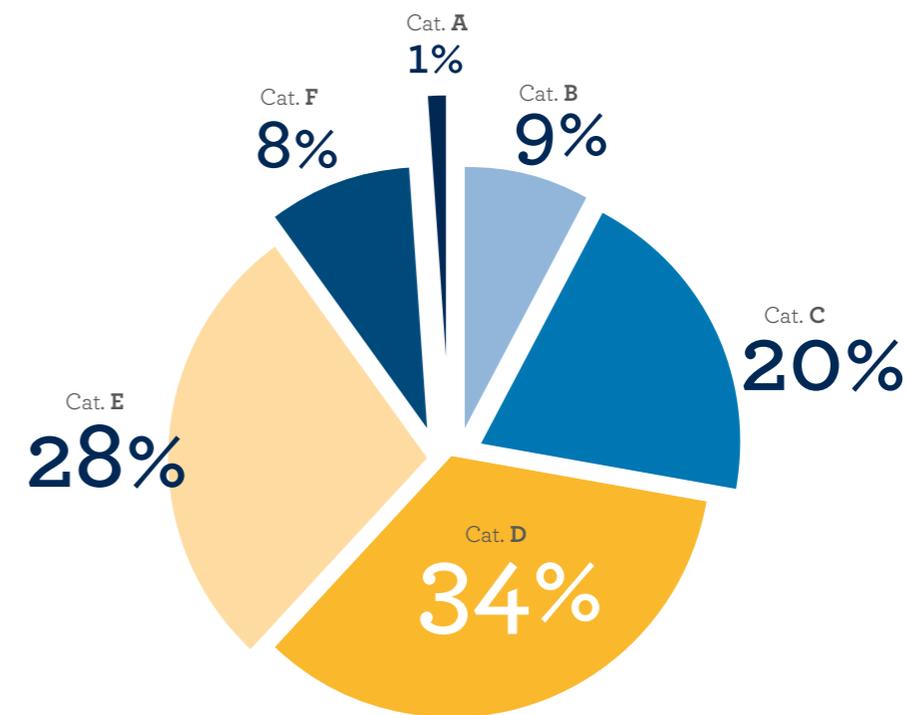
Pour cette analyse quantitative, nous prenons comme postulat que les travailleurs dits « faibles » se situent dans les catégories E et F. Cette présomption sera nuancée et précisée dans le troisième chapitre de ce rapport<sup>24</sup>. Toutefois, comme nous l'avons déjà précisé plus haut, il est intéressant de relever que **le législateur a également pointé ces catégories professionnelles comme un groupe à risque de travailleurs, lorsqu'il a imposé aux ETA bruxelloises un quota de 20% de salariés des catégories E et F**<sup>25</sup> parmi l'ensemble de leurs travailleurs. À l'heure actuelle, l'ensemble des ETA bruxelloises qui ont participé à cette étude atteignent ce quota minimal de 20%.

Comme on le constate dans la figure 4, les catégories E et F regroupent 37% de la population totale de travailleurs handicapés en région bruxelloise<sup>26</sup>. En nombre absolu, l'ETA qui comporte le plus de travailleurs de catégorie E est Travail & Vie, alors que celle qui en emploie le moins est Citeco. De même, pour la catégorie F, l'ETA qui en emploie le plus est Travail & Vie, alors que L'ouvrier n'en emploie aucun.

Toutefois, du fait de la grande disparité de taille entre les ETA, ces chiffres ne reflètent pas la réalité du défi auquel chaque ETA doit s'atteler avec plus ou moins de force concernant ces travailleurs. C'est pourquoi la figure 6 présente la répartition des travailleurs en situation de handicap en chiffres relatifs, c'est-à-dire en pourcentage du personnel en situation de handicap dans l'ETA.

FIG 4

Répartition des travailleurs handicapés par catégories professionnelles en région bruxelloise



24. Cf. point « Les travailleurs faibles », p.73.

25. Art. 34 de l'arrêté du 12 février 2009 de la Cocof, relatif à l'agrément, aux interventions et aux subventions accordées aux entreprises de travail adapté agréées.

26. Il est à noter que cette étude ne concerne que onze ETA sur les douze ETA agréées Cocof, et ne reprend donc pas les données du Groupe FOES (qui n'a pas souhaité participer) ni de TWI (entreprise non agréée Cocof).

FIG 5

Répartition des travailleurs en catégories E et F par ETA (en nbre de pers)

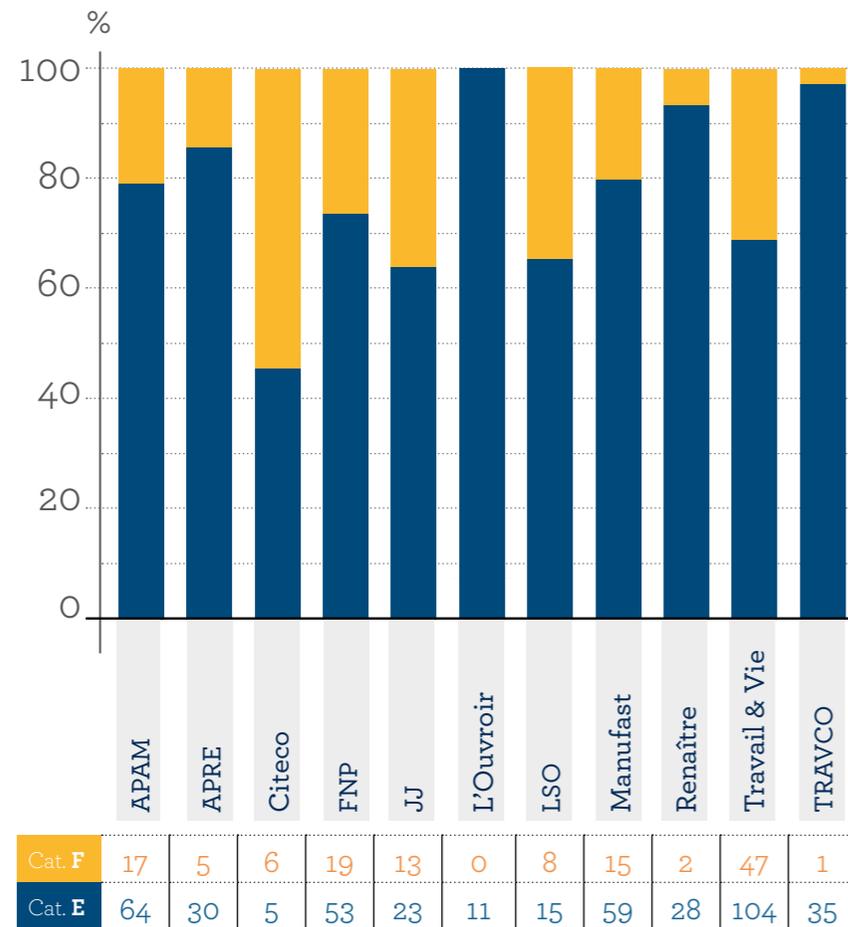
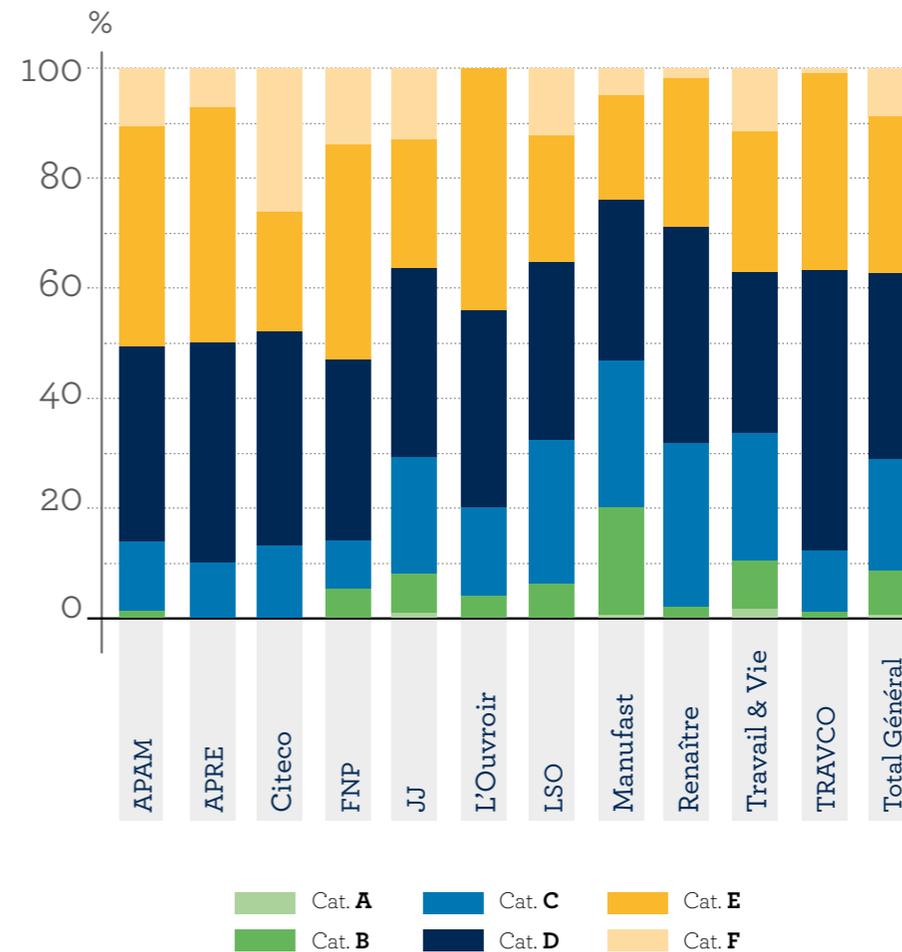


FIG 6

Répartition des travailleurs par catégories professionnelles, par ETA (en%)





Selon cette analyse pondérée, L'Ouvroir est l'entreprise qui comporte le plus de travailleurs de catégorie E (44%, soit près de la moitié du personnel en situation de handicap de l'ETA), suivi de près par l'APRE (42.86%) et l'APAM (40%). Seule Manufast comporte moins de 20% de travailleurs en catégorie E (19.16% exactement). Pour la catégorie F, Citeco emploie le plus de travailleurs de cette catégorie (26.09% du personnel en situation de handicap) alors que L'Ouvroir n'en compte pas du tout et que Travco et Brochage-Renaître comptent à peine un à deux pourcent de travailleurs dans cette catégorie.

Concernant le type de handicap « présumé »<sup>27</sup> des travailleurs dits « faibles » en ETA, on constate que leur répartition n'est pas significativement différente selon les catégories professionnelles des travailleurs handicapés. Cette situation est illustrée par le graphique ci-contre.

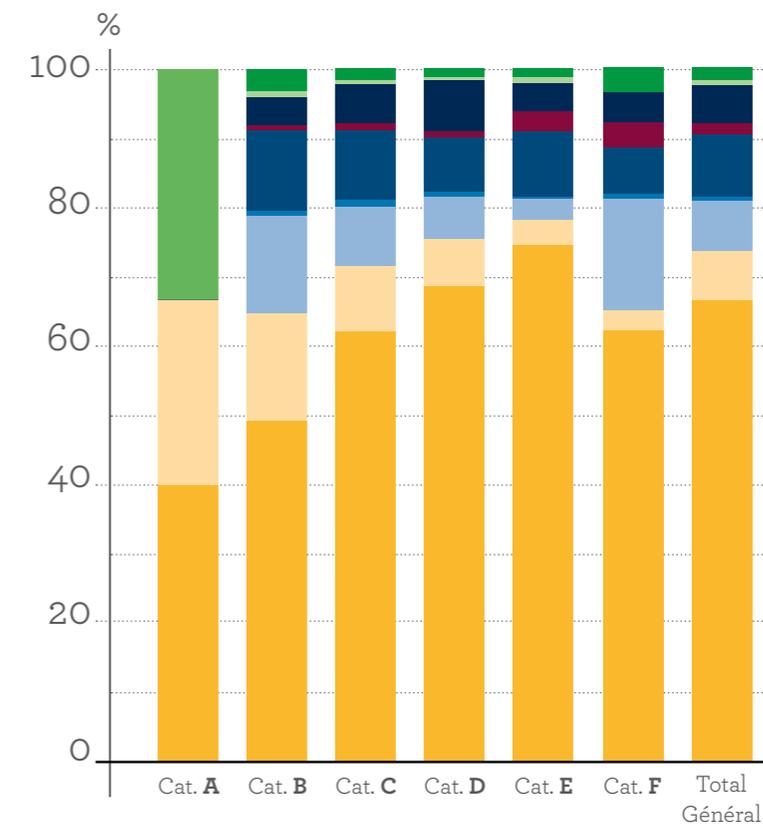
On constate que si la catégorie A ne comprend que des travailleurs présentant un handicap mental ou physique, dès la catégorie B l'ensemble des types de handicap présumés sont représentés dans la population des travailleurs en ETA.

**La majorité des travailleurs des catégories E et F démontrent un handicap mental. La catégorie E comporte plus de personnes ayant un handicap psychique, alors que la catégorie F compte plutôt des personnes avec un handicap sensoriel.**

27. Les ETA n'ont pas accès aux dossiers médicaux de leurs travailleurs, en vertu du secret médical. Il en résulte que l'ensemble des données ci-dessous reflètent le type de handicap « présumé » des travailleurs. Ces données sont basées sur la connaissance de terrain des travailleurs sociaux et du personnel d'encadrement des ETA.

FIG 7

Types de handicap présumés en fonction des catégories professionnelles (en nbre de pers)



Après avoir présenté quelques caractéristiques des travailleurs dits « faibles » en ETA, soit ceux évalués en catégories E et F, nous proposons d'explorer quelques représentations partagées de ce qu'est « être faible » en ETA, et de le confronter à une analyse chiffrée de la réalité actuelle des ETA bruxelloises.

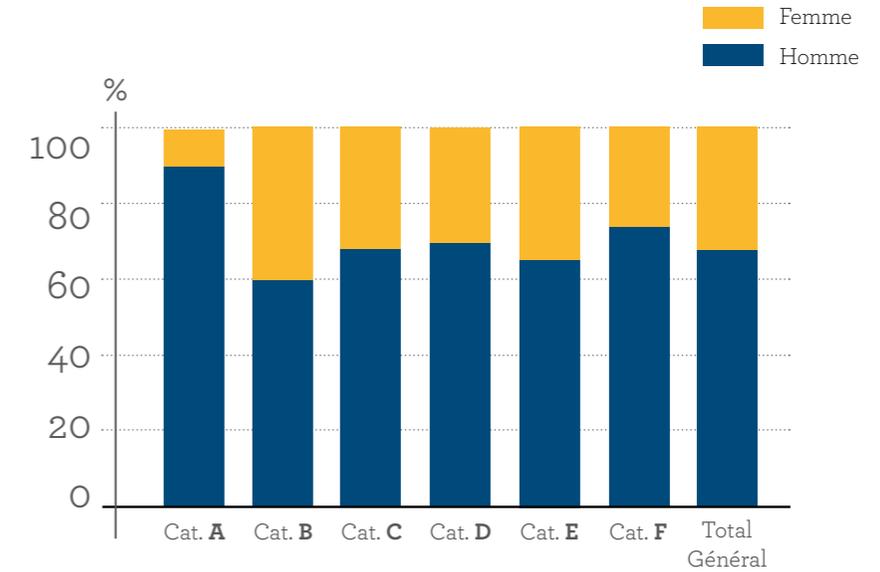
Les travailleurs « faibles » en ETA sont des **hommes**

Les femmes représentent 1/3 des catégories C, D et E, ce qui correspond à leur représentativité dans la population générale de travailleurs en ETA. Elles sont par contre moins représentées dans la catégorie A (10%) et la catégorie F (26%), et sont plus représentées dans la catégorie B (40%).

**Il apparait donc que 65% des travailleurs de la catégorie E et 74% des travailleurs de la catégorie F sont des hommes, pour 68% d'hommes pour l'ensemble des travailleurs handicapés en ETA. Les travailleurs dits « faibles » sont donc majoritairement des hommes, ce qui reflète la réalité en ETA où une grande majorité des travailleurs (68%) sont des hommes.**

FIG 8

Répartition de travailleurs handicapés par catégories professionnelles et genre dans les ETA (en %)



	Homme	Femme	% Femme	%Homme
Cat. A	9	1	10	90
Cat. B	71	48	40	60
Cat. C	206	98	32	68
Cat. D	349	154	31	69
Cat. E	277	149	35	65
Cat. F	98	35	26	74
<b>Total</b>	<b>1010</b>	<b>485</b>	<b>32</b>	<b>68</b>

Les travailleurs  
« faibles » sont  
plus âgés que la  
moyenne

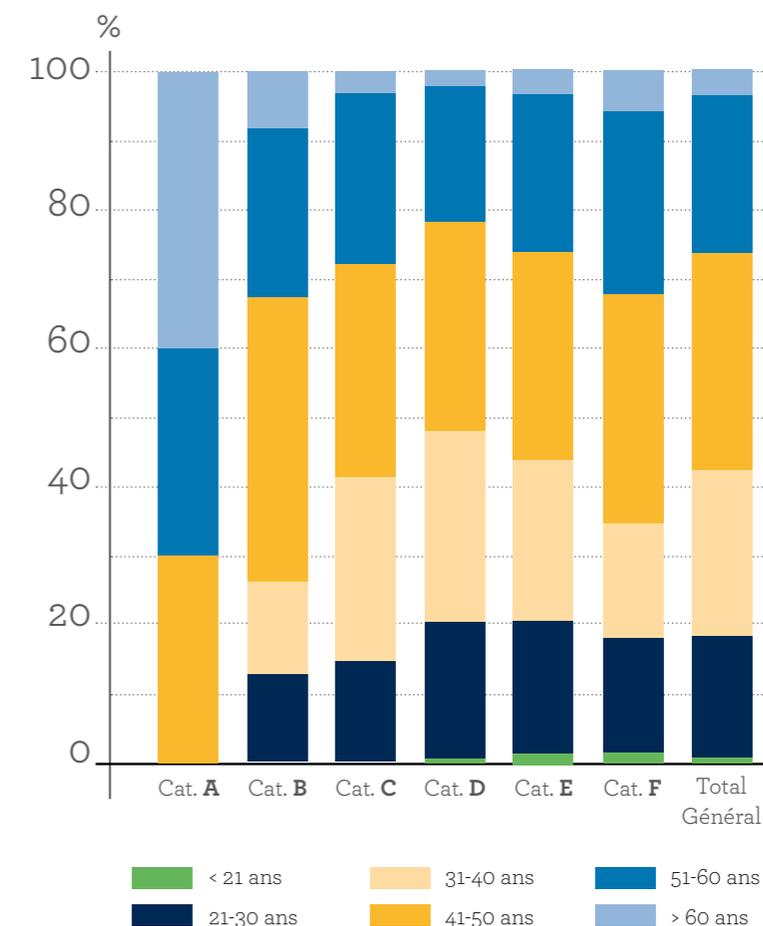
Les catégories E et F sont composées majoritairement de personnes âgées entre 41 et 50 ans (30% de la catégorie E, 33% de la catégorie F). Toutefois, la catégorie E comprend à part égale (environ 23%) des travailleurs entre 31 et 40 ans et entre 51 et 60 ans, alors que la catégorie F comprend 26% de travailleurs entre 51 et 60 ans et seulement 17% de travailleurs entre 31 et 40 ans.

On retrouve ces mêmes proportions dans la population totale des travailleurs des ETA. Ainsi, les ETA bruxelloises sont composées pour plus de la moitié de travailleurs âgés de 41 ans ou plus (58%), avec une majorité (31%) de travailleurs dans la tranche d'âge 41-50 ans. L'âge ne semble donc pas un critère discriminant pour caractériser les travailleurs « faibles » en ETA.

**Il apparait donc que 57% des travailleurs de la catégorie E et 65% des travailleurs de la catégorie F ont 41 ans ou plus, alors que près de 30% de ces mêmes catégories ont 51 ans ou plus. Ces taux correspondant à la moyenne globale en ETA, l'âge ne constitue pas un critère discriminant pour déterminer qui peut être considéré comme « faible » en ETA.**

FIG 9

Proportion de travailleurs par catégories professionnelles et tranches d'âge (en %)



Les travailleurs  
« faibles » sont  
employés dans la  
même ETA depuis  
de longues années

Globalement, la plus grande proportion des travailleurs handicapés (20%) ont une ancienneté comprise entre 1 an et moins de 5 ans dans l'ETA qui les emploie actuellement, alors que les travailleurs ayant une ancienneté de 30 ans ou plus ne comptent que pour 8% de la population totale des travailleurs handicapés en ETA.

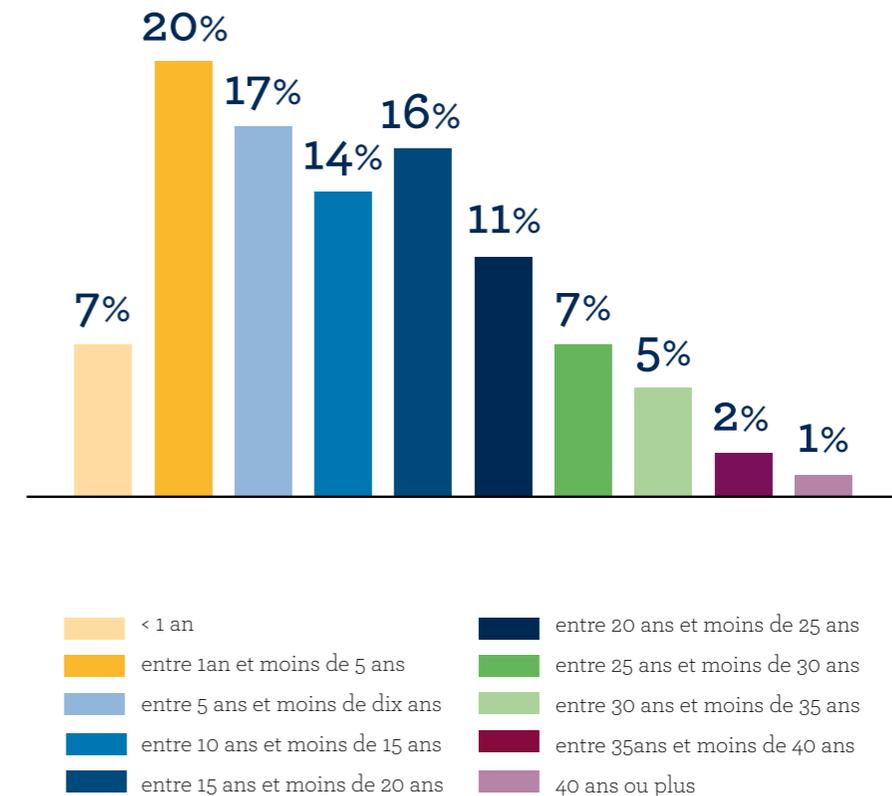
Les catégories qui comptent le plus de travailleurs avec une ancienneté de 30 ans ou plus sont par ordre décroissant d'importance:

- la catégorie A (30% des travailleurs de la catégorie A comptent 30 ans ou plus d'ancienneté),
- la catégorie F (17% des travailleurs de la catégorie F comptent 30 ans ou plus d'ancienneté)
- la catégorie E (9% des travailleurs de la catégorie E comptent 30 ans ou plus d'ancienneté)

Le pourcentage élevé de la catégorie A est certainement lié à la faible représentativité de cette catégorie parmi les travailleurs des ETA.

FIG 10

Proportion de travailleurs handicapés par ancienneté dans l'ensemble des ETA (en%)





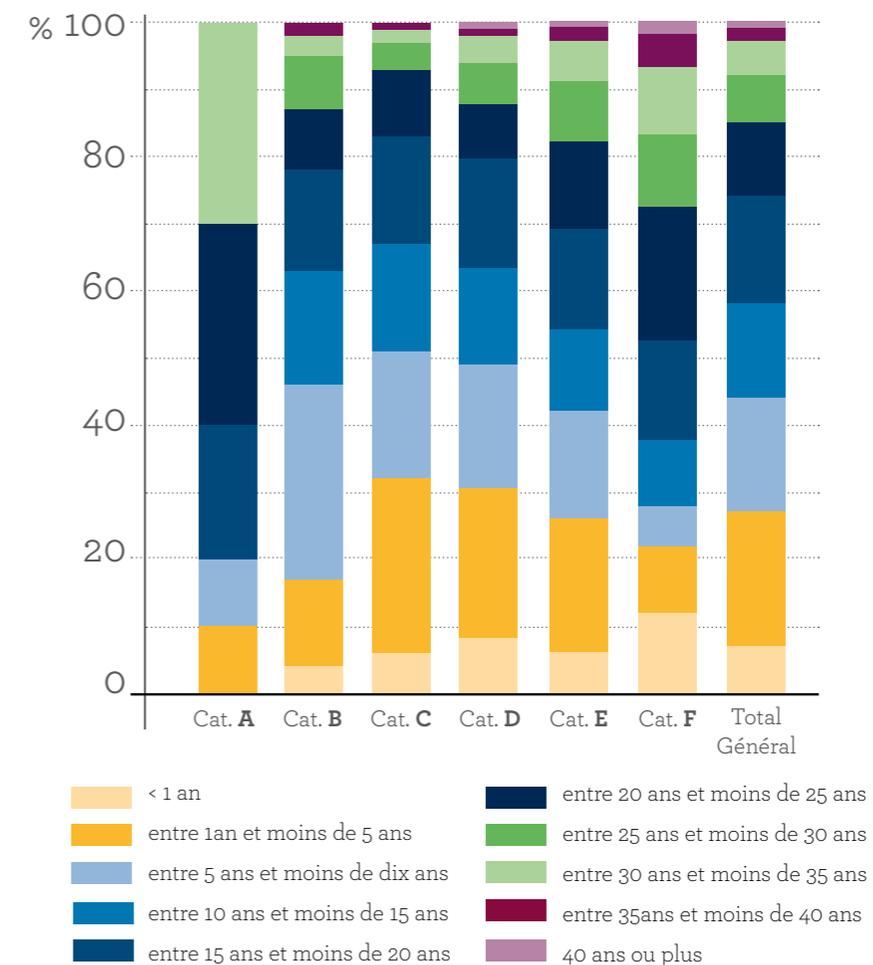
La catégorie E est composée en plus grande proportion de travailleurs handicapés qui démontrent entre 1 an et moins de 5 ans d'ancienneté (20% des travailleurs de la cat. E) dans leurs ETA actuelles, mais comprend tout de même près de 9% de travailleurs ayant une ancienneté de 30 ans ou plus.

La plus grande proportion des travailleurs de la catégorie F ont entre 20 ans et moins de 25 ans d'ancienneté (20% des travailleurs de la cat. F) dans leurs ETA actuelles. Toutefois, la catégorie F est celle qui comprend proportionnellement le plus de travailleurs ayant une ancienneté de 35 ans ou plus dans la même ETA (17% de la catégorie F ont 30 ans ou plus d'ancienneté, pour 8% pour le total des travailleurs).

**Par rapport au total global des ETA, seule la catégorie F comporte proportionnellement plus de travailleurs ayant une grande ancienneté dans la même ETA (ancienneté de 30 ans ou plus) alors que la catégorie E démontre globalement la même répartition d'ancienneté que le total général en ETA.**

FIG 11

Répartition des travailleurs handicapés par catégories et ancienneté dans l'ETA actuelle (en %)



Les travailleurs  
« faibles »  
travaillent  
majoritairement  
à temps partiel

Les travailleurs des ETA étant des salariés comme les autres, ils disposent des mêmes possibilités de réduction du temps de travail (crédit-temps avec ou sans motif, avenant au contrat,...).

Les crédits-temps fin de carrière constituent la majeure partie des demandes de réduction du temps de travail pour les travailleurs handicapés en ETA. Cette situation est en lien avec l'âge relativement élevé de ces travailleurs. Ces crédits-temps correspondent le plus souvent à une réduction du temps de travail à 4/5<sup>ème</sup> temps, bien que certains travailleurs passent à mi-temps. Toutefois, dans la catégorie E, un seul travailleur se trouvait dans cette situation au moment de l'enquête, et aucun dans la catégorie F.

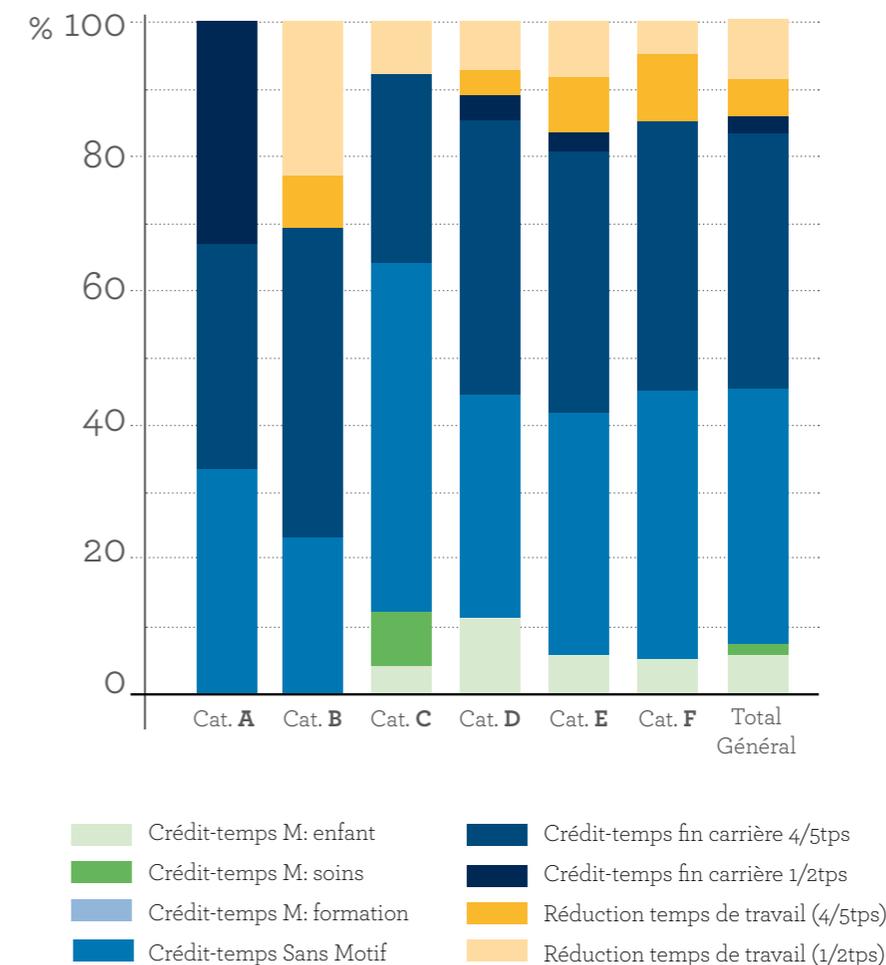
Hormis les crédits-temps fin de carrière, les demandes de crédit-temps avec motif sont le plus souvent liées à l'éducation d'un enfant de moins de 12 ans, même dans les catégories E et F.

Les demandes de réduction du temps de travail à mi-temps et à 4/5<sup>ème</sup> temps peuvent également passer par un crédit-temps sans motif, ou par un arrangement entre employeur et salarié (via un avenant au contrat de travail). On constate dans les catégories E et F qu'il y a autant de demandes pour un crédit-temps fin de carrière (passage à 4/5<sup>ème</sup> temps principalement) que de crédits-temps sans motif (également à 4/5<sup>ème</sup> temps).

**En résumé, les travailleurs des catégories E et F qui demandent un allègement du temps de travail optent majoritairement pour un passage à 4/5<sup>ème</sup> temps, via un crédit-temps fin de carrière, un crédit-temps avec ou sans motif, ou avenant au contrat de travail. Ces travailleurs ne demandent pas plus souvent une réduction du temps de travail que la moyenne générale des travailleurs en ETA.**

FIG 12

Types de réduction du temps de travail, selon la catégorie professionnelle (en nbre de pers)



Les travailleurs « faibles » font plus souvent l'objet de licenciement pour raison médicale

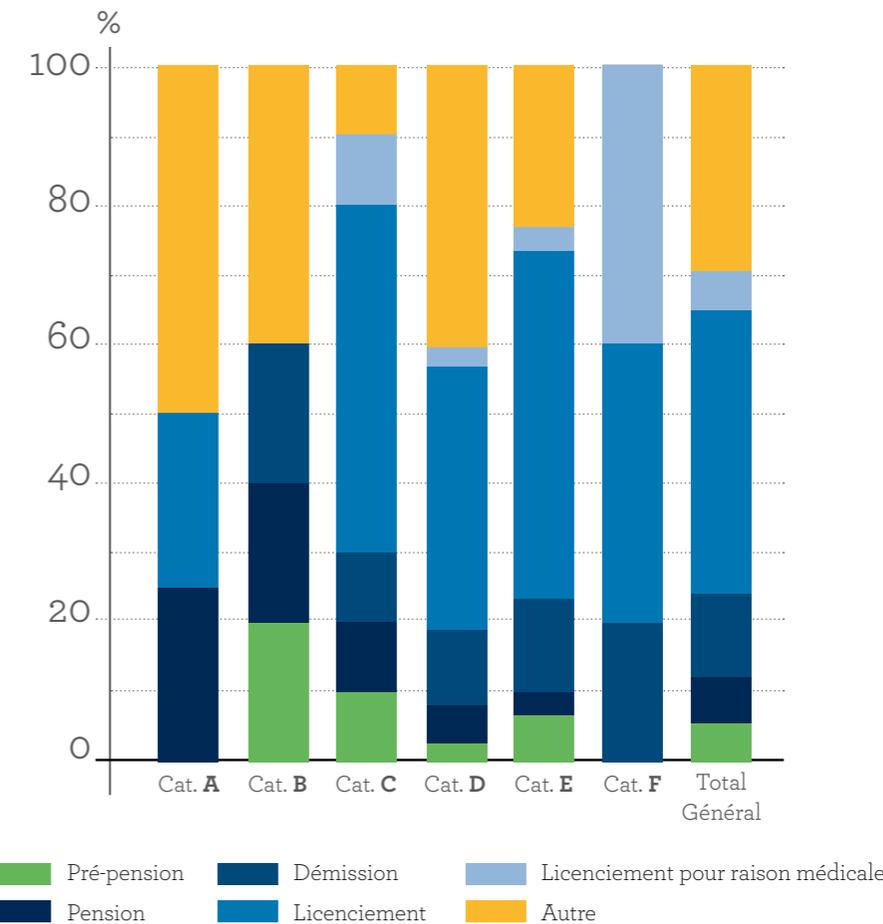
En 2014, la majorité des sorties de l'ETA pour la catégorie E a pris la forme de licenciements<sup>28</sup>, alors que pour la catégorie F il s'agissait principalement de licenciement pour raison médicale. Toutefois, il y a eu très peu de sorties dans la catégorie F en 2014, ce qui explique en partie la non-représentativité des données de la catégorie F par rapport au total général.

Ces taux de sortie pour raison médicale se situent dans la moyenne générale des travailleurs en ETA. Il est à noter qu'il n'y a pas plus de travailleurs pensionnés dans les catégories E et F que dans les autres catégories professionnelles, ce qui tend à corroborer l'hypothèse selon laquelle ces catégories ne comprennent pas significativement plus de travailleurs âgés.

28. Dans l'enquête, le licenciement correspondait à la situation où le travailleur « ne convient pas au poste », tandis que le licenciement pour raison médicale se base sur un motif médical légitime.

FIG 13

Motifs de sortie des travailleurs handicapés des ETA en 2014, par catégories professionnelles (en nbre de pers)





## En conclusion

Les travailleurs des catégories E et F sont majoritairement des hommes, âgés de plus de 40 ans (et pour 30% des travailleurs de ces deux catégories, plus de 50 ans). Ces travailleurs ont majoritairement un handicap mental. Dans la catégorie E, le handicap psychique vient en deuxième lieu, alors que le deuxième type de handicap le plus représenté dans la catégorie F est le handicap sensoriel.

Une différence majeure entre les catégories E et F se situe au niveau de l'ancienneté des travailleurs dans leur ETA actuelle. Alors que la catégorie E est composée principalement de travailleurs ayant moins de 5 ans d'ancienneté, la majorité des travailleurs de la catégorie F ont quant à eux entre 20 et 25 ans d'ancienneté.

Toutefois, les travailleurs des catégories E et F sont globalement représentatifs de la population globale des ETA bruxelloises, aussi bien en termes de genre, d'âge que de types de handicap « présumés ». Le critère discriminant pour caractériser un travailleur comme « faible » est donc principalement son ancienneté dans l'ETA (pour la catégorie F uniquement).

On constate également que ces travailleurs, lorsqu'ils demandent un allègement du temps de travail, le font principalement à 4/5<sup>ème</sup> temps. Les demandes ne semblent pas plus nombreuses que pour les autres catégories de travailleurs en ETA. L'âge moyen élevé en ETA explique le nombre relativement important de demandes de crédit-temps fin de carrière à 4/5<sup>ème</sup> temps et ce, quelle que soit la catégorie professionnelle envisagée.

Enfin, en 2014, le licenciement reste la principale cause de sortie d'une ETA, toutes catégories professionnelles confondues. Ceci s'explique en partie par la fusion entre Manufast et Mailing & Handling au début de l'année 2014. La catégorie F semble être plus concernée que la moyenne par le licenciement pour raison médicale. Ce résultat provient du mécanisme propre au licenciement pour raison médicale. En effet, lorsqu'une personne revient au travail après une incapacité avec des compétences plus faibles qu'auparavant (dû à une raison médicale), l'employeur est tenu de lui proposer un poste plus adapté à ses compétences actuelles. S'il n'est pas possible de lui proposer un tel poste, l'employeur doit justifier cette impossibilité auprès de la médecine du travail. Le licenciement pour raison médicale peut alors être envisagé, mais uniquement sur base d'un commun accord entre l'employeur et la médecine du travail. Or, les travailleurs de catégorie F démontrent déjà des capacités réduites au travail. En cas de perte subséquente de leur capacité professionnelle au travail, il devient souvent impossible pour l'employeur de proposer un poste adapté au faible niveau de capacité du travail. C'est pourquoi les employeurs ont plus souvent recours au licenciement pour raison médicale pour ces travailleurs de catégorie F.

## LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE BRUXELLOIS ET SES PARTICULARITÉS

«Le travail en ETA a évolué parallèlement au travail dans la société dans le sens d'une augmentation des exigences (en termes de compétences, normes AFS-CA,...) et de la pression. On doit être plus performants»

Un directeur d'ETA

Pour prendre tout leur sens, les chiffres présentés doivent être contextualisés. Les questions liées à l'emploi des personnes handicapées dans les ETA bruxelloises se comprennent aussi au regard de certaines spécificités bruxelloises : un contexte économiquement peu porteur pour les entreprises du secteur secondaire, une présence importante de travailleurs aux capacités de participation sociale limitée, une pression montante de publics faiblement handicapés pour intégrer les ETA et une politique d'activation qui encourage la mise à l'emploi.

### UN CONTEXTE ÉCONOMIQUEMENT PEU PORTEUR

La crise et les grandes tendances économiques à l'œuvre actuellement n'épargnent pas les ETA. Certaines d'entre elles éprouvent des difficultés à fournir du travail de façon continue à leurs salariés, et en particulier à leurs travailleurs les plus faibles. Ces derniers doivent faire face à une raréfaction des tâches les plus simples, qui tendent à disparaître avec la mécanisation et la concurrence de pays à bas salaires. Même pour les activités non « délocalisables » ni « mécanisables », ils notent la rivalité qui peut exister

entre les ETA et d'autres publics, tels que les « articles 60 » (CPAS)<sup>29</sup> et les détenus (Régie du travail pénitentiaire)<sup>30</sup>.

Outre ces circonstances économiques défavorables pour l'ensemble du secteur adapté, le contexte bruxellois est marqué par une forte désindustrialisation et la domination du marché des services dont pâtit le secteur secondaire dans lequel s'inscrivent majoritairement les ETA. Les activités de transformation requièrent également des investissements, notamment immobiliers, dont le coût demeure plus élevé à Bruxelles que dans d'autres régions. A cela s'ajoutent également des problèmes d'accès en termes de mobilité, le manque de moyens dans le secteur et le blocage du quota global, aussi largement évoqués en tant que freins structurels au développement économique des ETA.

### UNE PRÉSENCE IMPORTANTE DE PUBLICS AUX CAPACITÉS DE PARTICIPATION SOCIALE LIMITÉE

Une seconde caractéristique tient au profil des travailleurs handicapés qui se retrouvent sur le « marché du travail » des ETA bruxelloises. Comme nous l'avons dit le milieu adapté se caractérise généralement par le faible niveau de qualification de ses travailleurs handicapés. S'ajoute à cela une autre caractéristique qui singularise la région bruxelloise en comparaison avec les autres régions belges, et qu'avaient déjà mise en évidence les précédentes études de B. De Backer. Elle tient « à la présence à Bruxelles, pour des raisons historiques (couverture hospitalière, présence ancienne d'ateliers protégés), d'une population qui serait en moyenne plus lourdement handicapée que dans d'autres parties du pays » (de Backer, 2010 : 38) ou, selon les

termes proposés dans le chapitre 1, une population aux « capacités de participation sociale » plus limitées.

Dans ce sens, la précédente étude FSE-ETA notait également que, dans les procédures d'octroi de la « carte jaune », « c'est souvent la 'limite supérieure' qui est fixée, soit le degré de handicap minimal nécessaire pour pouvoir travailler en milieu adapté », limite qui a, depuis une dizaine d'années, disparu en Flandre et en Wallonie. A l'inverse, « il n'y a par contre souvent pas de 'limite inférieure' (handicap maximal au-delà duquel on ne pourrait travailler en ETA), qui limiterait la population pouvant bénéficier d'un soutien public à l'emploi et celle susceptible de développer des activités occupationnelles dans un centre de jour » (de Backer, 2005 : 41). L'absence d'une limite inférieure dans le processus de sélection préalable par le service PHARE des personnes pouvant travailler au sein des ETA bruxelloise amène de facto une population aux capacités de participation sociale plus faibles que dans les ETA d'autres régions du pays.

Notons que dans le chef des personnes handicapées, l'existence de cette limite inférieure et l'obligation d'y correspondre peut être source de confusion voire de gêne. La position dans laquelle cette demande de reconnaissance les place est de fait à l'opposé de ce qui est attendu d'un travailleur « normal » et est, à ce titre, potentiellement porteuse d'une seconde stigmatisation *sociale*<sup>31</sup>, qui s'ajoute à celle, *médicale*, due au handicap proprement dit. En effet, « pour être reconnu 'travailleur handicapé', il faut montrer ses 'déficiences-infirmités' et sa faiblesse. Pour être recruté il faut montrer ses capacités » (Blanc, 2008 : 35).

Cette situation impacte la relation au travail et la motivation des travailleurs, dans un sens qui peut être positif (lorsqu'il s'agit de vouloir démentir ce regard social stigmatisant) mais aussi négatif (lorsque l'individu l'intériorise). Nous reviendrons sur cette question de la motivation, déterminante.

### ... MAIS UNE PRESSION FORTE DE LA PART DE PUBLICS FAIBLEMENT HANDICAPÉS

Une autre population fait face à ce premier groupe « lourdement handicapé », et ses caractéristiques sont très différentes. Si, à Bruxelles, la demande de cartes jaunes excède largement l'offre de travail en ETA, plusieurs acteurs ont évoqué corrélativement la pression croissante que font peser, sur le milieu protégé, des publics plus faiblement handicapés. Il s'agit, notamment, de personnes que caractérise avant tout un « handicap social » et qui, dans ce contexte de crise, se retrouvent aux marges du travail ou sont exclues de façon durable du marché de l'emploi.

29. La mise à l'emploi conformément à l'article 60 § 7 est une forme d'aide sociale permettant au CPAS de procurer un emploi à une personne, qui s'est ou qui est éloignée du marché du travail, et a pour objectif de réintégrer cette personne dans le régime de la sécurité sociale et de la réinsérer dans le processus du travail. (Site du SPP Intégration sociale, <http://www.mi-is.be/be-fr/cpas/mise-au-travail-et-formation>, consulté le 9 mars 2016).

30. La Régie du Travail pénitentiaire veille à ce qu'un maximum de détenus puisse travailler dans les prisons. Elle explore le marché, elle examine les demandes d'entreprises qui veulent faire exécuter certains travaux par des détenus et elle conclut avec elles des contrats. Ce service organise également les ateliers et met son personnel à disposition pour encadrer les détenus pendant leur travail (Site du SPF Justice, [http://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/prisons/entreprises\\_et\\_associations/travail\\_penitentiaire](http://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/prisons/entreprises_et_associations/travail_penitentiaire), consulté le 2 mars 2016).

31. Goffman (1975) définit la stigmatisation comme « un processus par lequel la réaction des autres gâte l'identité normale ».

« De plus en plus de «handicapés sociaux» se tournent vers les ETA. Mais cette pression commence dès l'école, on oriente des enfants qui ont des problèmes de comportement vers l'enseignement spécialisé. Ça crée des problèmes avec les autres types de handicap, au point que certaines écoles les séparent »

Une assistante sociale d'une association d'aide aux familles de personnes handicapées

La réponse des ETA à cette pression est apparemment positive et impacte directement la question de la mise à l'emploi et au travail des travailleurs handicapés les plus fragiles. Si, historiquement, la plupart des ETA, parfois nées au départ de centres d'hébergement ou de centres de jour, emploient un nombre important de travailleurs fortement handicapés, l'apparition d'une population grandissante de personnes présentant un handicap social pourrait amener les ETA à embaucher ces publics qui peuvent sembler plus faiblement handicapés à première vue. En effet, les personnes présentant ce type de handicap plus « léger » peuvent sembler à l'embauche plus « performantes », disposant de capacités professionnelles plus étendues que des publics plus « lourdement » handicapés. Toutefois, cette impression est à nuancer en fonction du type de compétences que maîtrisent (ou non) ces différents profils de travailleurs handicapés, en lien avec le processus de catégorisation des travailleurs en ETA<sup>32</sup>. Les personnes présentant un handicap uniquement social peuvent obtenir un score élevé lors de l'évaluation de leurs capacités professionnelles (être classé en catégorie B ou C par exemple), tout en démontrant de grandes difficultés au niveau comportemental

(manque récurrent de ponctualité, incapacité à travailler en équipe, hygiène problématique, conflits fréquents avec les collègues, etc.). Or, l'évolution actuelle des activités proposées en ETA amène une complexification des tâches à réaliser. Dans ce contexte, certaines ETA pourraient avoir tendance à engager des personnes présentant un handicap social, au détriment de profils jugés plus « lourds » au regard de la perte de capacités professionnelles (tel qu'un profil E ou F). Toutefois, ces profils de handicap « social » ne nécessitent pas le même type d'encadrement, car ils rencontrent d'autres formes de difficultés au travail (d'ordre disciplinaire ou comportemental), rendant parfois plus difficile leur intégration au sein des équipes.

Les critères d'évaluation des capacités professionnelles en situation de travail, s'ils tiennent en partie compte de certaines compétences comportementales<sup>33</sup>, ne prennent pas complètement en considération la difficulté pour l'ETA de gérer ce type de profil. Il en résulte que ces profils évalués comme plus « léger », c'est-à-dire nécessitant moins d'adaptation et de soutien de la part de l'ETA, et de ce fait étant moins subsidiés, demandent un temps d'encadrement important, entrant en concurrence avec d'autres profils évalués comme « lourds ».

#### UNE LOGIQUE D'ACTIVATION

Il semblerait, par ailleurs, que le secteur du handicap soit lui aussi touché par les politiques d'activation. Dans une perspective internationale, il s'agit de « rapprocher la politique en faveur des personnes handicapées de la philosophie des programmes concernant le chômage en mettant l'accent sur l'activation, les interventions

précoces personnalisées, en éliminant les facteurs qui dissuadent de travailler, en inculquant une culture d'obligations mutuelles et en impliquant les employeurs (...) Comme dans beaucoup d'autres secteurs touchés par les politiques d'activation, l'on se trouve ici au croisement de deux dynamiques liées : celles des droits revendiqués, venue 'd'en bas', qui vise l'émancipation et l'intégration des personnes, celle des devoirs imposés, venue 'd'en haut', qui insiste sur les obligations de participation active à la société. Revendiquer que les personnes handicapées soient considérées comme 'des citoyens à part entière' implique à la fois des droits et des devoirs, ainsi qu'une juste répartition de ceux-ci dans le contexte des personnes concernées » (de Backer, 2010 : 17-18).

A cet égard, plusieurs acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude ont évoqué de possibles « pièges à l'emploi ». Le circuit du travail étant trop insécurisant par rapport au « circuit SPF » pousse certains travailleurs et travailleurs potentiels à s'engager plutôt dans le second.

« Certains parents sont réticents à pousser leur enfant vers le travail, c'est plus insécurisant. Les familles plus défavorisées en général essaient plutôt de faire valoir leurs droits en tant que personnes handicapées et à s'assurer un revenu de cette façon. Le lien entre travail et revenu n'est donc pas si évident »

Une directrice de service d'accompagnement

En ce qui concerne le vécu des personnes par rapport à cette logique d'inclusion, les avis divergent en fonction des cas. Si certaines personnes

semblent effectivement souhaiter s'intégrer dans la société et se sentir davantage reconnues et valorisées lorsqu'elles évoluent en milieu ordinaire, d'autres au contraire disent se sentir plus à l'aise dans un certain « entre soi » et trouvent leurs compétences mieux mises en valeur dans le milieu adapté. Cela dépend du handicap et de chaque situation singulière.

Ajoutons, que corollairement à cette question de l'activation s'élèvent également des attentes de revalorisation de la part de certains travailleurs ou de leurs proches.

« La situation et le questionnement actuels viennent aussi de la revendication portée par les parents pour un revenu décent. On en veut plus, donc il faut en faire plus, mais ce public ne sait pas en faire plus »

Une directrice de service d'accompagnement

Cette revendication, dont on ne questionne pas ici la légitimité, ajoute incontestablement une pression supplémentaire sur la gestion au quotidien des ETA.

32. Cf. point « La catégorisation des travailleurs « faibles » : une procédure in situ », p.28.

33. 15% de la note sont accordés à l'item 4 : ponctualité, rapport avec l'autorité et sociabilité.

*« Je suis cependant inquiet pour l'avenir, car nos clients ont de moins en moins besoin des compétences des plus faibles, les compétences exigées sont de plus en plus élevées. [...] C'est donc à nous de redoubler d'efforts pour adapter encore plus les postes et les rendre accessibles aux plus faibles : décomposer/simplifier les tâches, créer des outils d'adaptation, assurer l'encadrement psychosocial, etc »*

(Un directeur d'ETA)

-3-

LES  
TRAVAILLEURS  
« FAIBLES » :  
**UN DÉFI ORGANI-  
SATIONNEL ET  
MANAGÉRIAL**

Les deux précédents chapitres ont pour objet de situer les enjeux sociaux généraux et les réalités liées à l'emploi des travailleurs handicapés. Celui-ci propose une définition dynamique de la notion d'adaptation et identifie, à travers elle, les défis organisationnels que soulèvent la mise au travail des travailleurs handicapés les plus « faibles ».

## ADAPTER LE TRAVAIL

### QUI S'ADAPTE À QUOI ET JUSQU'OU ?

Une des principales caractéristiques du travail en ETA est qu'il est « adapté », c'est-à-dire que les contenus, objectifs et méthodes de travail y sont repensés pour permettre à certains travailleurs d'exercer un travail qu'ils ne pourraient pas mener dans d'autres conditions. Ce terme d'adaptation recouvre toutefois des situations plurielles et pose, en pratique, la question de l'étendue des responsabilités – sociales et économiques – de l'entreprise.

Tout d'abord, comme le soulignait B. De Backer dans un précédent rapport, le continuum des modalités d'emploi<sup>34</sup> (cf. Point 1.2.2.) renvoie en fait à différents degrés d'adaptation ou de protection, allant du travail « normal » (individuel et compétitif sans protections particulières) jusqu'au travail protégé qui nous intéresse particulièrement ici (emplois externes d'organismes protégés pour employés handicapés ou travail semi-protégé dans des ateliers typiques de handicapés) (Samoy, 1992, cité par de Backer, 2005).

Ensuite, si certains acteurs rencontrés en ETA expriment explicitement les attentes de l'entreprise vis-à-vis des travailleurs handicapés en termes d'adaptation, d'effort et de bonne volonté, l'immense majorité a plutôt pointé la responsabilité de l'entreprise en matière d'adaptation, même si cette dernière peut, en pratique, revêtir des formes et atteindre des degrés extrêmement variés. Entre la simple mise à disposition d'une chaise ergonomique et le découpage très fin d'une activité complexe en tâches les plus simples, existe encore, dans les milieux adaptés un vaste éventail d'adaptations possibles.

**« Ça fait partie du job d'adapter le travail aux plus faibles, on est attentifs à adapter les postes »**

Une responsable RH d'ETA

**« C'est à l'ETA d'adapter le travail. Il faut décortiquer le boulot en phases, un maximum. Pour ça, il faut des moniteurs, des gens compétents, qui aient envie de donner du travail valorisant à tout le monde »**

Un permanent syndical

Enfin, si dans les milieux protégés les adaptations se caractérisent donc par la création d'un espace d'activité spécifiquement dédié et pensé au départ des situations de handicap, elles doivent aussi se penser en lien avec les activités économiques menées par l'entreprise. Cette composante économique a d'ailleurs gagné en importance au cours des dernières décennies et,

lorsque à la faveur de la régionalisation de 1995-1998, la dénomination d'« entreprise de travail adapté » est préférée à celle « d'atelier protégé », c'est aussi pour souligner la nécessité de conformer la vocation même de l'organisation aux évolutions déjà observées de la conception du travail et des enjeux sociaux liés à l'emploi des personnes handicapées.

Il s'agit bien, dans ce cadre, de « dé-protéger » les ateliers et de les inviter à « se positionner sur le marché des biens et services, à respecter des critères de rentabilité et de qualité et les délais de production, etc., dans le contexte d'une plus grande professionnalisation du secteur. Les lieux de travail collectif que sont les ateliers apparaissent dès lors moins protégés qu'auparavant, tout en demeurant des organisations de production spécifiques pour personnes handicapées, avec ce que cela comporte de particularités en termes d'encadrement, de possibilités de recrutement, de milieu de travail et de subsidiation » (de Backer, 2005 : 38-39).

La situation de ces entreprises se normalise au regard des réalités externes des milieux de production ordinaires et font de ces enjeux proprement économiques une seconde composante essentielle du défi organisationnel et managérial posé aux ETA. Car, en pratique, l'adaptation des postes est potentiellement infinie et a inévitablement un coût : elle exige des moyens humains, matériels et financiers, mais aussi en termes de temps, de créativité et de compétences d'encadrement. Et ce coût est naturellement plus élevé lorsque les capacités de la personne sont particulièrement faibles.

34. Cf. Point « Un continuum de modalités », p.19.

### UNE PERSPECTIVE « DYNAMIQUE »

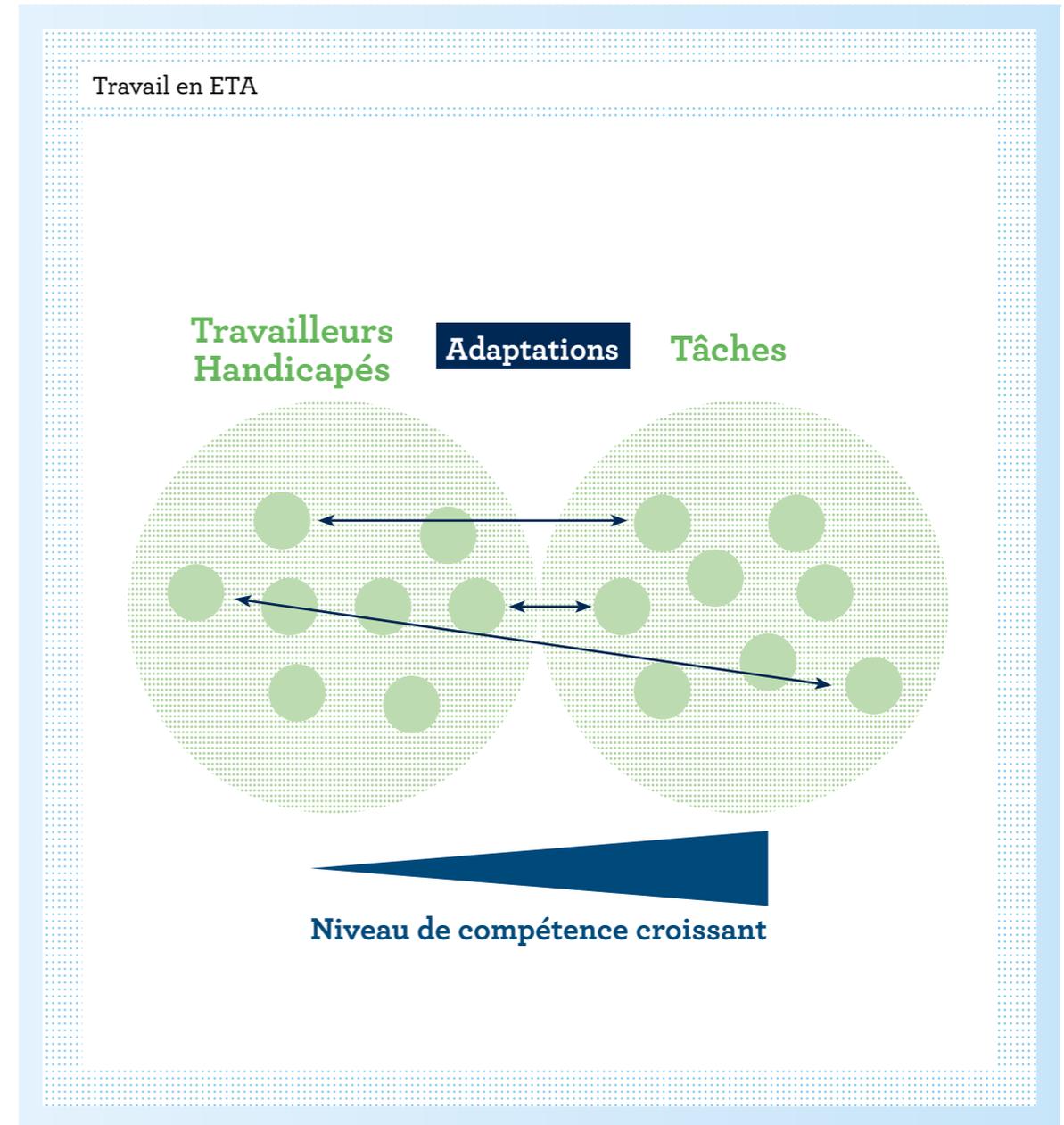
Le risque de poser côte à côte ces deux exigences, sociales et économiques, serait de les opposer irrémédiablement. Les principes qui régissent les activités marchandes apparaissent difficilement conciliables avec les principes et finalités du travail social et la clarification des priorités organisationnelles constitue un passage obligé : est-ce l'activité économique qui sert le projet social ou les subsides liés à une activité sociale qui soutiennent une activité économique ? Il appartient à chaque ETA ou à la Fédération qui les représente de se positionner sur ce point mais il ne faudrait pas non plus en faire un piège à penser. Quelle que soit l'option retenue, la question de l'adaptation demeure centrale et elle peut être adressée indépendamment de la stratégie retenue.

De manière à nous en saisir, nous proposons ici de considérer, dans une perspective dynamique, les rapports entre travailleur handicapé, tâche et adaptation (dimension renvoyant plus globalement à l'organisation du travail). Le schéma ci-dessous situe ces trois dimensions en interaction :

Nous avons, d'une part, les *travailleurs handicapés* (TH) employés dans l'organisation qui sont à considérer, au-delà des classifications institutionnelles, dans toute leur diversité, chacun ayant sa singularité (type de handicap, trajectoire, contexte familial, compétences et capacités, etc.). Ils présentent aussi des caractéristiques transversales qu'explique notamment le contexte bruxellois : faible niveau de qualification, handicap tendanciellement lourd, etc.

Nous avons, d'autre part, les *tâches* à réaliser dans le cadre du travail et de la production – au sens large – des ETA. Nous l'avons vu, ces activités sont elles aussi très variées bien que principalement cantonnées à du travail manuel. Au-delà de cette diversité, l'ensemble des personnes rencontrées ont décrit une évolution générale des activités vers davantage de complexité, et donc un déplacement vers la droite de la « bulle » des tâches.

Entre les deux, l'*adaptation* renvoie généralement à l'organisation du travail et, plus spécifiquement, aux efforts mis en œuvre par l'entreprise et par le travailleur handicapé pour que ce dernier puisse réaliser la tâche qui lui a été attribuée dans des conditions de performance acceptable. On le voit, cet effort (et donc le coût de l'adaptation requise) sera plus ou moins important selon l'éloignement constaté entre le travailleur et la tâche qui lui est confiée.



Considérer ces trois dimensions en interaction dynamique signifie qu'aucune de ces dimensions ne peut être pensée « pour elle-même », indépendamment des deux autres (ni du contexte social et institutionnel que nous avons développé dans les précédents chapitres). Cela signifierait qu'**une personne n'est un « travailleur faible » que parce que l'organisation n'est pas en mesure de lui proposer une activité ou des conditions de travail qui lui permettent d'être performant ou parce que, pour une raison qui peut aussi être extérieure au fonctionnement de l'organisation, elle n'est pas en mesure de s'en saisir.** On pourrait dire à l'inverse qu'une organisation est performante parce que les travailleurs qu'elle emploie sont en capacité de se saisir de l'activité proposée.

Puisqu'ils font *système*, les trois éléments du schéma – quatre si nous considérons le contexte – constituent autant de leviers possibles pour l'action. On peut premièrement choisir de repenser le public-cible et, par exemple, de « sortir » les travailleurs les plus faibles des ETA en créant d'autres structures ou en les orientant vers des dispositifs existants comme les centres de jour. On peut aussi jouer sur les activités : miser sur le démarchage, sur la recherche active de « niches » et de marchés pouvant offrir du travail aux publics les moins performants ; opter pour une reconversion, plus ou moins radicale, du secteur des ETA ; etc.. On peut enfin choisir de se donner plus de moyens (argent, temps, compétences, ressources humaines,...) pour développer l'aspect adaptation et assurer ce grand écart entre les publics plus faibles et la complexité croissante des tâches à réaliser.



## LES TRAVAILLEURS « FAIBLES »

L'adaptation du travail s'adresse, dans le contexte d'un milieu adapté, à l'ensemble des travailleurs handicapés qui y sont employés. Tous, par définition, requièrent que les contenus, que les objectifs et que les méthodes de travail soient pensés de manière à ce qu'ils puissent effectuer un travail productif au quotidien. La question sous-jacente à la commande de cette étude, et qu'il convient de discuter, s'adresse toutefois plus spécifiquement à certains travailleurs, à un « groupe dans le groupe » : les travailleurs dits « faibles ».

### UNE CATÉGORIE ADMINISTRATIVE

Selon les définitions institutionnelles, les travailleurs que l'on qualifie de « faibles » sont ceux qui ont été évalués E ou F. Les ETA ont l'obligation d'employer un minimum de 20% de E et de F, obligation respectée par l'ensemble d'entre elles. Il peut s'agir de travailleurs dont le handicap est considéré d'emblée comme lourd, mais aussi de travailleurs dont le handicap avait été considéré comme plus léger lors de leur entrée dans l'organisation, mais dont les capacités auraient significativement diminué en raison de leur avancement en âge ou de l'évolution de leur handicap, et dont la catégorisation doit être revue à la baisse.

### UN TRAVAILLEUR EN SITUATION DE PRODUCTION

Cette conception administrative du rapport entre handicap et travail doit toutefois être nuancée. Certes l'évaluation est menée en ETA par ceux qui en connaissent le fonctionnement, ce qui permet déjà une certaine contextualisation. Toutefois, et au-delà des critiques qu'adressent les acteurs organisationnels et institutionnels aux critères et aux méthodes d'évaluation retenues, ces dernières présentent surtout le risque de substantialiser et d'individualiser le handicap : il existe des travailleurs « faibles », tel travailleur « est » faible et c'est à ce titre qu'il « poserait problème » à l'entreprise. L'observation de la réalité du travail conduit à plus de nuances.

Tout d'abord, **les exigences ne sont pas les mêmes selon les secteurs et les postes : un travailleur « faible » dans une ETA ne l'est pas forcément dans une autre.** Un jardinier qui, avec l'âge, commence à éprouver des difficultés physiques à cause d'un mal de dos, par exemple, peut très bien se montrer très efficace sur une chaîne de conditionnement. Si pour les ETA actives dans la manutention ou l'artisanat, les critères de qualité et de rapidité revêtent une grande importance, il en va différemment pour le jardinage et les travaux extérieurs, où la résistance physique et l'autonomie sont les qualités les plus indispensables.

En outre, les catégories d'évaluation renferment une grande variété de situations. **Une série de critères plus informels et moins quantifiables, moins objectivables, peuvent amener à qualifier un travailleur de « faible ».** Il est question

de fiabilité, d'humeur, de motivation, d'attitudes, de bonne volonté, etc. Ainsi, en réalité, une personne étiquetée B ou C peut poser plus de difficultés qu'un E ou F.

« Certains, qui ont un handicap léger et sont catégorisés B ou C, par exemple, et donc 'coûtent plus cher' à l'entreprise, acceptent mal leur handicap et sont plus difficiles à gérer que des faibles, des E ou des F, qui sont bien dans leur handicap et qui connaissent bien leurs limites »

Un directeur d'ETA

« Les catégories ne reflètent pas toujours la réalité. Par exemple un A qui arrive tout le temps en retard, qui travaille moins bien, sera en fait plus 'faible' qu'un F qui s'applique à fond, pour qui on a du boulot, sur qui on peut compter »

Un permanent syndical

« Il y a plusieurs façons d'être faible »

Un directeur d'ETA

Certains définissent encore la « faiblesse » en termes **d'éloignement par rapport au marché du travail classique**. D'autres plutôt comme un *cul* de difficultés de différents ordres (mentales, psychiatriques, sociales, physiques, sensorielles, ...), comme une réalité qui recouvre une multitude d'aspects mais qui se résume en une faible

autonomie et un besoin de suivi plus rapproché. Pour d'autres acteurs, c'est *in fine* la question de la rentabilité de ces travailleurs qui est considérée comme centrale mais, à nouveau, cette notion de rentabilité est relative. Dans une perspective individualiste, elle relève d'un calcul entre ce que coûte la personne et ce qu'elle rapporte (étant entendu que les subventions ne couvrent jamais la totalité de ce coût) et, sous cet angle, certains présentent un déficit. D'autres acteurs en ETA opposent toutefois à cette vision des choses une conception plus holiste dans laquelle l'individu est cette fois considéré au sein de son collectif et comme partie prenante de la dynamique organisationnelle.

« Ici, certains travailleurs handicapés ont pour seule rentabilité le fait d'arriver à l'heure le matin et de se balader dans la cour en souriant aux clients. Cet accueil fait vendre »

Un directeur d'ETA

Si une réalité économique demeure et impose ses exigences, ces différentes considérations issues de la réalité du travail handicapé au quotidien contribuent à relativiser la « faiblesse » en tant qu'attribut de la personne. **La faiblesse se définit aussi par des éléments extérieurs**, comme la complexification du travail ou l'augmentation des exigences des clients par exemple, elle n'est pas qu'une caractéristique intrinsèque des personnes. Le discours des acteurs et le fait que les travailleurs soient évalués en situation par l'entreprise et non « dans l'absolu » par un organisme extérieur laisse penser que cette réalité a été saisie par les institutions et par certaines entreprises.

## UN TRAVAILLEUR EN PERTE DE COMPÉTENCE OU DE CAPACITÉ

Au-delà des définitions, qu'elles soient institutionnelles ou posées au départ d'une observation des réalités de travail, il faut aussi tenir compte du fait que les rapports entre handicap et travail sont à considérer dans une perspective dynamique et changeante en fonction du contexte social et de celui de la personne.

Outre les facteurs endogènes liés au vieillissement, des facteurs exogènes liés au travail peuvent venir s'ajouter : une pression et un stress liés aux exigences de productivité, l'inadaptation du poste, la pénibilité du travail, la longueur des journées, etc. « Ces facteurs, qui s'associent à la déficience proprement dite à des degrés divers, produisent des effets à long terme qui ne sont dès lors pas la conséquence du seul vieillissement endogène : démotivation et désintérêt au travail, fatigabilité, lenteur, absentéisme, accidents de travail, perte de capacités relationnelles, irritabilité... (...) S'il ne faut pas faire abstraction d'une réelle fatigabilité liée au handicap et à l'âge, il faut aussi interroger les pertes de motivations liées à d'autres facteurs : la nature du travail, le management des entreprises, la perte conjointe de motivation des producteurs comme des encadrants, également ancrés dans des procès répétitifs de travail » (de Backer, 2010 : 23).

« Au départ, l'ETA est vraiment un lieu de vie pour les personnes handicapées. Mais la pression augmente fortement, ça les fatigue, certains tombent malades. Il y a trop de pression, les employeurs n'en sont pas toujours conscients »

Un permanent syndical

« Avec l'avancée en l'âge, un certain nombre de difficultés peuvent survenir pour ces travailleurs: ils peuvent être touchés par une plus grande fatigabilité, une diminution de leurs capacités professionnelles, une baisse de motivation ou encore une transformation de leur environnement familial. Ils ont généralement aussi beaucoup de difficultés à se projeter dans l'avenir et à envisager le moment de leur retraite. Pour les entreprises qui les emploient, ces difficultés se traduisent notamment par une baisse de productivité et par la nécessité d'adapter les postes de travail de ces travailleurs âgés. Soucieuses de ne pas les « lâcher dans la nature » à l'aube de leur pension, elles tentent aussi de les préparer à ce moment charnière, tant sur le plan des démarches administratives à réaliser que sur celui des réseaux sociaux à mobiliser » (Mormont et Devrière, 2010 : 5).

« On a de plus en plus de mal à obtenir leur collaboration, leur investissement, à les motiver au travail »

Une AS d'ETA

Sur la question de la motivation, certaines ETA disent éprouver des difficultés à obtenir la collaboration de leurs travailleurs. Il en résulte un absentéisme important. D'autres, au contraire, se félicitent de la motivation et de la bonne ambiance qui règnent dans l'entreprise.

A nouveau, la faiblesse ne peut être considérée indépendamment d'autres facteurs, tels que la nature des tâches confiées au travailleur et de la manière dont le management s'empare des enjeux proprement organisationnels qui gravitent autour de la présence des travailleurs dits « faibles ».

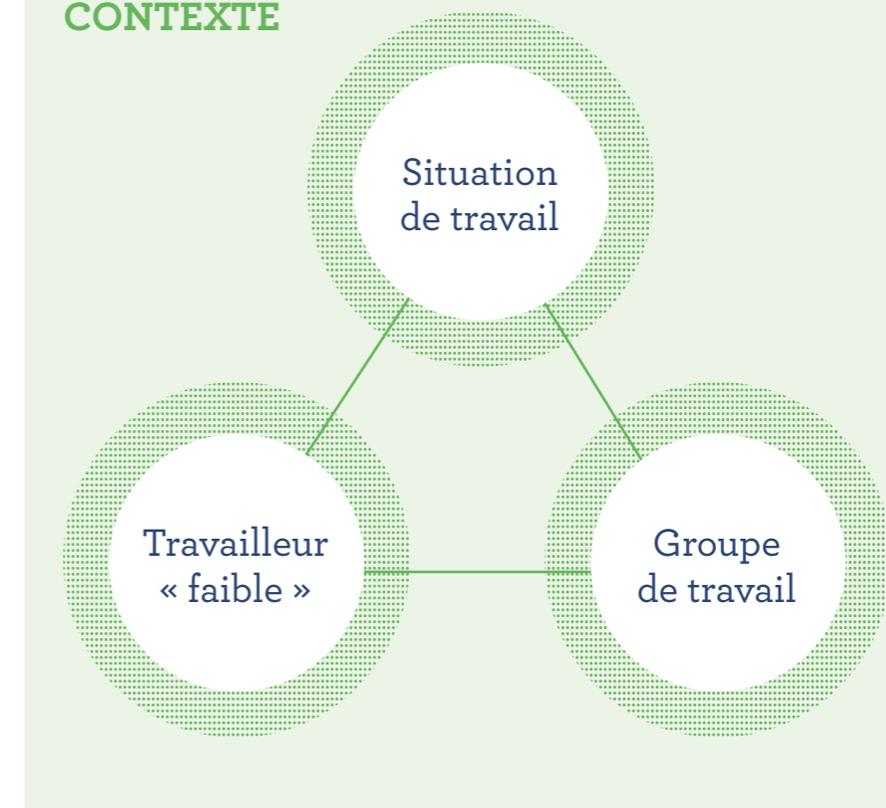


### UNE DÉFINITION SITUATIONNELLE DU TRAVAILLEUR « FAIBLE »

Le travailleur dit « faible » est celui qui, en un sens, affaiblit l'ETA dans son rôle de production tout autant que dans sa vocation sociale de « milieu de vie » pour les travailleurs qui y évoluent. Or, ce travailleur n'est « faible » que parce qu'il évolue dans un certain contexte (organisationnel et de travail) mais aussi dans un certain groupe social au travail. Ainsi, le soutien (ou son absence) est déterminant dans la capacité de participation sociale des travailleurs en situation de handicap. Tel travailleur, entouré par des collègues et un moniteur soutenant, sera tout à fait capable d'évoluer positivement au sein de l'ETA. Le même travailleur, coupé du soutien de ses collègues ou encadré par un autre moniteur, ne sera plus en mesure de réaliser ses tâches de la manière attendue. On retrouve ici l'importance du soutien social pour les travailleurs en situation de handicap des ETA, qui avait déjà été relevé dans un précédent rapport de la FEBRAP en 2015 (Glinne, 2015). Le schéma ci-dessous illustre cette représentation situationnelle du travailleur « faible » en ETA.

Dans cette définition, la faiblesse potentielle d'un travailleur provient de l'articulation entre des caractéristiques intrinsèques propres à cette personne, le type de soutien qu'il peut obtenir de son groupe de collègues, et sa situation de travail particulière ; tous ces éléments se développant dans un contexte (législatif, institutionnel, socioéconomique, etc.) particulier.

### CONTEXTE





Tout d'abord, chaque travailleur étant unique et singulier, différentes dimensions individuelles peuvent impacter la faiblesse relative de la personne. Ces dimensions recouvrent le type de handicap bien entendu, mais aussi les compétences professionnelles acquises, la présence ou non d'un réseau social et familial, etc. Ensuite, quelles que soient les caractéristiques propres de la personne, les personnes qui l'entourent au travail ont également un rôle à jouer. Il s'agit non seulement du moniteur, qui adapte le travail et forme le travailleur aux tâches à effectuer, mais aussi des collègues directs, parfois plus expérimentés, qui peuvent soutenir le travailleur dans la réalisation de ses tâches. Enfin, la situation spécifique de travail est essentielle à prendre en considération pour comprendre pourquoi un travailleur est vu comme « faible » au sein d'une ETA. Se retrouvent dans cette rubrique à la fois le type de tâches à effectuer, les règles de travail à respecter, la structure formelle de l'organisation (notamment la manière dont les décisions sont prises) et la culture organisationnelle défendue par l'ETA.

Cette définition situationnelle du travailleur dit « faible » est essentielle pour notre propos en ce qu'elle permet de dégager des axes opérationnels d'action pour ces travailleurs. Ainsi, il est possible à la fois de jouer sur le levier du travailleur, en le formant par exemple, sur celui du groupe, en renforçant la dynamique d'équipe, et sur la situation de travail, en réfléchissant à d'autres modes d'organisation du travail. De plus, les relations entre les différents pôles de ce triangle constituent également des pistes pour l'action. Nous reviendrons dans le chapitre 4 sur les différents leviers d'action concrets qui ont pu être identifiés dans cette recherche. Nous proposons dans la suite de ce chapitre de relever en quoi les tâches peuvent constituer un axe d'évolution pour les ETA, et de terminer par relever les défis organisationnels auxquels doivent faire face les ETA aujourd'hui.

## LES TÂCHES

L'adaptation du travail est conduite au regard des tâches, généralement manuelles, qui sont assignées aux travailleurs. Elles peuvent être plus ou moins complexes, requérir plus ou moins d'adresse, exiger plus ou moins d'expérience. C'est au final la distance relative entre la tâche et les savoirs, savoir-faire et savoir-être de la personne qui est ici prise en considération dans l'élaboration des dispositifs sociotechniques qui accompagnent le geste ou suppléent à la déficience, dans la division des étapes de production que l'on peut plus ou moins simplifier ou dans la définition des objectifs individuels ou collectifs.

### UNE MARGE DE MANŒVRE LIMITÉE POUR CERTAINES ENTREPRISES...

Or, nous l'avons dit, ces adaptations ont un coût (direct, de par l'investissement requis ou indirect en raison de la perte de rentabilité et de la baisse de la productivité) et toutes ne sont pas possibles. En effet, comme déjà évoqué, la complexification des tâches, l'augmentation des exigences en termes de qualité et de délai, la concurrence de mains-d'œuvre à bas coût et la mécanisation des processus de production dans le secteur secondaire ont pour conséquence qu'il semble désormais plus difficile de trouver des tâches assez simples pour ces travailleurs. Ces activités sont aussi, et pour les mêmes raisons, les moins rentables.

### ... MAIS PAS POUR TOUTES

Ici aussi des différences importantes se marquent d'une ETA et d'un secteur à l'autre. Il semblerait que cette pénurie de travail et en particulier de tâches simples, touche nettement moins le secteur du jardinage, où la notion de rentabilité est plus diluée et où il est toujours possible, sur chantier, « de leur trouver quelque chose à faire ».

Certaines ETA ont, par ailleurs, affirmé maintenir des activités non rentables (de l'artisanat, voire de l'« occupationnel ») pour les travailleurs faibles, tout en développant en parallèle des activités plus rentables avec des travailleurs plus valides pour assurer l'équilibre budgétaire. Dans ces structures, la conception dynamique de l'organisation domine le calcul.

Notons que certains acteurs ont mentionné le fait que cette dynamique de complexification touche aussi le secteur des centres de jour, qui a évolué aussi vers plus de sophistication, mais qui, plus distant des exigences de rentabilité, reste accessibles aux plus faibles.

## LES DÉFIS ORGANISATIONNELS

Mettre la focale sur l'adaptation davantage que sur la personne handicapée permet de prendre un recul salutaire. Dans cette conception qui s'apparente à celle de l'ergonomie dans son sens le plus classique, c'est d'ailleurs moins la personne et sa déficience que nous prenons en considération que, plus généralement, l'homme au travail et « l'activité professionnelle dans ses conditions naturelles d'accomplissement » dans la perspective « d'améliorer les situations de travail existantes » (ergonomie de correction) ou de « comprendre l'homme au travail pour intervenir dès la définition de son poste de travail, de sa situation professionnelle ou dès sa formation. » (Ria, 2008 : 282-284). Quatre défis organisationnels apparaissent sous ce jour de manière récurrente dans les propos des personnes rencontrées ou dans la littérature. Ils renvoient à des enjeux ou, pour certaines ETA à des points d'achoppement, qui interpellent directement la stratégie organisationnelle et la conduite des activités de production dès lors qu'il s'agit de considérer les travailleurs handicapés les plus faibles.

### L'ADAPTATION DES CONDITIONS DE PRODUCTION

L'adaptation des conditions de production constitue donc un enjeu de premier plan, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

D'un côté, l'ampleur prise par la problématique des travailleurs faibles ne se pose pas de la même manière ni avec la même acuité dans toutes les entreprises. Si certaines voient leur viabilité mise en péril par la présence d'un nombre trop important de travailleurs faibles en leur sein, d'autres n'éprouvent pas de difficulté particulière avec ces publics. La taille de l'organisation ou le type d'activité proposée sont des facteurs explicatifs.

« Nous ne sommes pas confrontés à la problématique des travailleurs faibles en tant que telle. C'est lié à notre contexte organisationnel. Il y a des travailleurs faibles et des travailleurs vieillissants, c'est-à-dire des personnes à qui on a moins de tâches à proposer, qui peuvent faire moins, qui sont plus à la marge, mais comme nous sommes une petite structure, la mixité permet de trouver une manière pour les intégrer. »

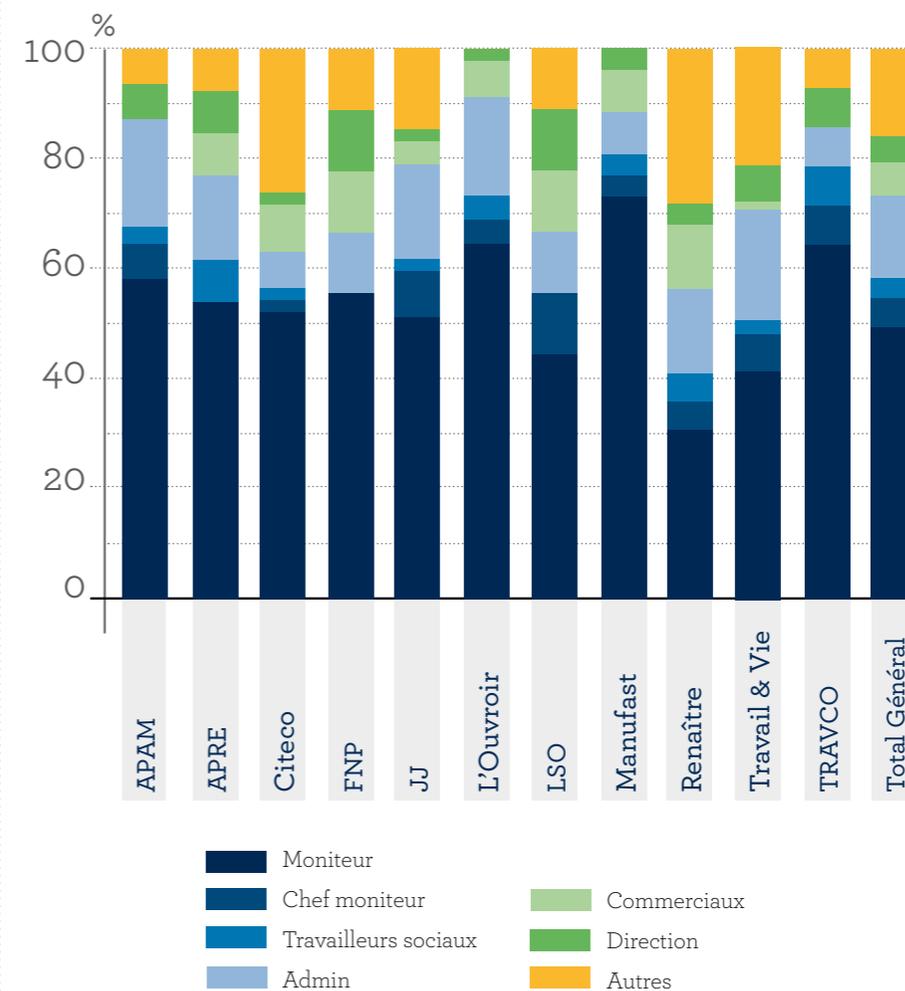
Un directeur d'ETA

Il faut aussi prendre en considération le taux d'encadrement, norme organisationnelle et de subsidiarité qui désigne le nombre de moniteurs (chargés de l'accompagnement du travail) par rapport au nombre de travailleurs.

Le graphique ci-contre illustre l'importance de l'encadrement (moniteurs et chefs moniteurs) dans la répartition du personnel de chaque ETA.

FIG 14

Répartition du personnel d'encadrement et administratif en ETA (en %)



Proportion du personnel d'encadrement par rapport à l'ensemble du personnel en ETA (excepté les travailleurs handicapés subsidiés)

APAM	64,5%
APRE	54%
BROCHAGE RENAÎTRE	54%
CITECO	55,5%
FNP	60%
JJ	69%
L'OUVROIR	55,5%
LSO	77%
MANUFAST	36%
TRAVAIL & VIE	48%
TRAVCO	71,5%
<b>TOTAL</b>	<b>55%</b>

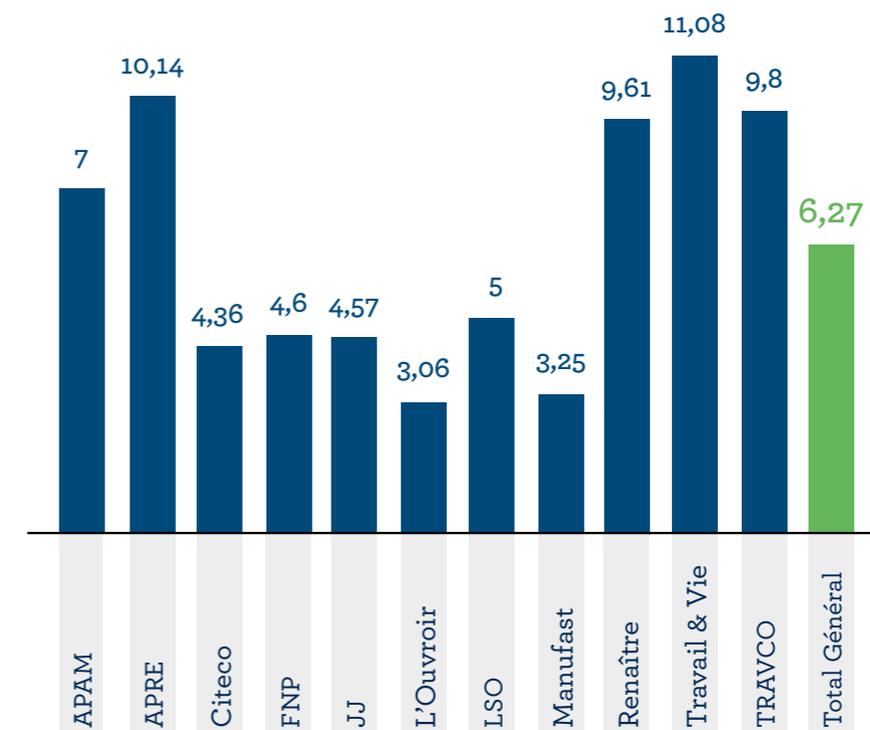
Si l'on exclut les travailleurs handicapés subsidiés, l'encadrement représente plus de la moitié du personnel pour la majorité des ETA (entre 54 et 64,5% de la somme totale de salariés – hors travailleurs handicapés subsidiés). Les ETA ayant exclusivement des activités de jardinage (les Jeunes Jardiniers et La Serre Outil) atteignent les 70%. Par contre, le taux élevé de moniteurs chez Travco s'explique plutôt par un faible nombre de salariés hors encadrement (seulement 1 salarié administratif, 1 travailleur social et 1 membre de direction, pour 9 moniteurs).

À l'inverse, deux ETA privilégient les plus grandes équipes (Manufast et Travail & Vie), ce qui résulte en une proportion plus faible de l'encadrement par rapport à l'ensemble du personnel hors travailleurs handicapés subsidiés.

Si l'on met ces résultats en lien avec le taux d'encadrement (nombre de travailleurs handicapés subsidiés par moniteur), on constate que la taille des équipes varie largement d'une ETA à l'autre. Alors que certaines ETA privilégient la proximité relationnelle entre le moniteur et les travailleurs dans de petites équipes, d'autres répartissent le travail entre de grandes équipes au sein d'environnements de travail plus étendus. Le graphique ci-dessous reprend le taux d'encadrement par ETA.

FIG 15

Taux d'encadrement (nbre de travailleurs handicapés par moniteur)



Alors que certaines ETA organisent leur personnel en équipes d'environ dix travailleurs handicapés par moniteur (APRE, Manufast, Travail & Vie et TRAVCO), d'autres privilégient les plus petites équipes (moins de 5 travailleurs par moniteur en moyenne). Ce choix en matière de taille d'équipe dépend des contraintes matérielles de l'ETA (possibilité ou non de disposer d'un grand espace pour travailler tous ensemble) mais aussi et surtout de l'activité à réaliser et de l'adaptation nécessaire des conditions de travail. Les ETA qui ont une activité de jardinage (CITECO, la Ferme Nos Pilifs, Les Jeunes Jardiniers et La Serre Outil) montrent le plus faible taux d'encadrement. En effet, cette activité nécessite de petites équipes autonomes et mobiles (4 ou 5 travailleurs maximum autour d'un moniteur). À l'opposé, les activités de forme plus industrielle (manutention, emballage, encodage,...) permettent un plus grand taux d'encadrement (par exemple Travail & Vie et TRAVCO), car une équipe de plusieurs dizaines de travailleurs peut être plus aisément supervisée par un seul moniteur dans un même espace clos.

Pour combler ce besoin conséquent en termes d'encadrement, certaines ETA ont mis en place un système de chefs d'équipe, à savoir des travailleurs handicapés plus valides et expérimentés, qui encadrent des petites équipes pour des chantiers relativement simples.

Les moniteurs remplissent un rôle central dans l'adaptation des conditions de production et sont aussi des « absorbeurs de stress », chargés de faire l'intermédiaire entre les exigences de la production et la réalité médico-sociale des travailleurs. Leurs missions se répartissent donc entre la production (participation aux tâches productives de l'ETA), le management d'équipe (coaching quotidien, apprentissage des règles de travail et de vie, gestion de conflits interpersonnels dans l'équipe) et le soutien social (écoute et détection de problèmes, relais vers le travailleur psycho-paramédico-social de l'ETA<sup>35</sup>, et « petites » interventions de première ligne) (Glinne, 2015).

D'un autre côté, l'adaptation pose la question de l'innovation et donc, pour le dire rapidement, de la capacité de l'organisation à faire preuve de créativité dans le cadre de contrainte qui lui est propre.

**« Le problème se pose quand on n'a plus rien de simple à faire. Faut-il les occuper, les mettre devant la télévision ou considérer qu'ils doivent rentrer chez eux ? Pour certain, ça peut être rude »**

un moniteur en ETA

Derrière cet enjeu de l'adaptation se trouve donc celui de l'encadrement, à la fois dans la production proprement dite (moniteurs) mais aussi au niveau du soutien social (personnel psycho-paramédico-social). Les travailleurs faibles sont ceux qui parfois nécessitent plus de temps. Dans les grosses ETA, l'AS a un rôle très important dans la gestion des crises et des petits problèmes du quotidien (relationnels, administratifs, etc.). Ça peut être très lourd dans certaines ETA mais en termes d'encadrement, ce ne sont pas forcément les plus faibles qui sont les plus « lourds » à gérer : certains travailleurs faibles sont aussi bien entourés par un réseau social (composé de leur famille mais aussi éventuellement d'un service d'accompagnement, d'un administrateur de biens, etc.) tandis que d'autres travailleurs évalués comme étant plus autonome au travail (par exemple dans une catégorie B ou C) sont isolés et ont beaucoup plus besoin du soutien social offert par l'ETA.

L'assistant social (AS) a donc un rôle important, or certains cumulent cette fonction de soutien social, définie comme « une relation de long terme qui vise à favoriser la stabilité et le bien-être au travail » (Glinne, 2015 : 39), avec des tâches plus administratives ou de gestion du personnel. Plusieurs personnes interrogées ont pointé le manque de personnel PMS dans les ETA, en particulier dans les plus petites d'entre elles. En effet, la législation actuelle prévoit la subsidiarité d'un quart temps<sup>36</sup> par tranche de 25 travailleurs au quota. Or, certaines petites ETA (L'Ouvrier et Citeco principalement) comptent juste assez de travailleurs pour obtenir un quart temps. Il leur est donc très difficile et peu efficient<sup>37</sup> d'engager une personne extérieure à l'ETA pour remplir cette fonction. Le personnel

PMS engagé en temps partiel est donc parfois amené à compléter son temps de travail avec d'autres tâches administratives, par manque de moyens et de subsides pour les ETA. Le débat qui entoure la fonction de PMS en ETA (et des modes de subsidiarité) fait actuellement l'objet de recommandations de la FEBRAP auprès des instances compétentes, en vue de l'écriture des arrêtés d'exécution du décret Inclusion.

La problématique des travailleurs « faibles » repose donc autrement la question du rôle de soutien social de l'ETA, au travers de la fonction de PMS mais aussi de celle du moniteur en ETA, qui accompagne au quotidien les travailleurs et adapte constamment les tâches aux compétences de son équipe. Vu la raréfaction croissante des métiers « simples », l'effort que doit consentir l'ETA pour adapter les tâches à ces publics est encore plus grand. Or, chacun s'accorde à dire que cela nécessite du temps, des compétences, de l'imagination et de l'énergie. Il en résulte, dans un certain nombre d'entreprises, que les travailleurs les plus faibles sont aussi ceux qui ont tendance à se retrouver les premiers au chômage économique quand le travail vient à manquer. Ils constituent, par défaut, la variable d'ajustement de l'économie organisationnelle.

<sup>35</sup>. Le travailleur PMS peut avoir, selon la législation en vigueur actuellement, un profil d'assistant social, mais aussi d'ergothérapeute, de psychologue, etc.

<sup>36</sup>. C'est-à-dire ¼ d'un équivalent temps plein (ETP)

<sup>37</sup>. Les raisons de cette difficulté ont été largement abordées dans le rapport 2015 de la FEBRAP sur l'accompagnement et le soutien social en ETA (Glinne, 2015).

## LA RÉALITÉ FINANCIÈRE

Au niveau financier, s'il est vrai que le salaire des travailleurs les plus faibles (les E et les F) est subsidié à hauteur de respectivement 90 et 95%, plusieurs directeurs attirent l'attention sur l'impératif d'une certaine rentabilité. En effet, quand bien même les salaires seraient subsidiés à 100%, il reste encore à couvrir tous les frais fixes lié à la présence de l'ouvrier dans l'entreprise (encadrement, vêtements de travail, médecine du travail, assurances, etc.).

Sur un autre plan, cet enjeu financier se voit aussi intensifié par la relative concurrence, admise du bout des lèvres mais qui règne effectivement entre certaines ETA. Relative car la plupart des acteurs notent la solidarité et les synergies existant entre les ETA, qu'illustrent leur adhésion et leur participation à la FEBRAP.

## LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL

La problématique des travailleurs faibles est généralement associée à celle du vieillissement, qu'elle recoupe partiellement<sup>38</sup>. Sur l'ensemble des entreprises de la FEBRAP, la tendance est clairement à l'inversion de la pyramide des âges de la population en ETA, et ce depuis plusieurs années. Comparativement à 2008, c'est surtout la catégorie des plus de 60 ans qui gonfle, alors que le nombre de cinquantenaires reste plus ou moins stable, et que les autres catégories tendent à diminuer. Ce constat avait d'ailleurs motivé la réalisation d'une précédente enquête (de Backer, 2010) à laquelle nous avons déjà fait et ferons encore écho dans ce rapport.

Le vieillissement n'est pas en soi une « difficulté » pour les entreprises, et la montée en expérience de certains travailleurs peut aussi constituer un atout dans une perspective de partage des connaissances et des compétences ou de socialisation des nouveaux entrants. Toutefois, et cela donne à cette question un relief particulier dès lors qu'il s'agit de travailleurs handicapés, « pour nombre de déficiences, le vieillissement diminue les capacités professionnelles plus rapidement que celles d'une personne valide » (de Backer, 2005 : 105).

Il en résulte qu'un nombre significatif de travailleurs sont *de facto* éloignés de certaines tâches, voient leur capacité physique diminuer, perdent en flexibilité et/ou requièrent davantage d'accompagnement dans la conduite de leur travail au quotidien. Beaucoup d'observateurs notent aussi l'impact du vieillissement sur la motivation, en lien avec les difficultés croissantes que présente le travail au quotidien pour certains mais aussi en raison de la lassitude induite par la nature répétitive des tâches exécutées (Mormont et Devrièze, 2010).

Les enjeux liés au vieillissement se posent enfin de manière variable selon le type d'activité, mais aussi selon le type de handicap. Cela semble poser surtout problème dans le cas des travaux physiques ou dans les sections très bruyantes.

« Pour certaines de ces entreprises, garder à l'emploi leurs travailleurs âgés est un enjeu de taille : il s'agit de trouver des solutions qui permettent de ne pas mettre à l'écart une population de plus en plus fragile, tout en restant compéti-

tives dans un contexte économique difficile. Les moniteurs, dans leur rôle d'encadrement, sont amenés à répondre à de nouveaux besoins, à accompagner les travailleurs âgés de manière plus rapprochée et à développer de nouveaux aménagements en collaboration avec les assistants sociaux, les ergothérapeutes et les directions. » (Mormont et Devrièze, 2010 : 17).

## LA RARÉFACTION DES MARCHÉS

Dans ce contexte, la diversification des tâches constitue une exigence importante pour les ETA. La spécialisation, que justifieraient stratégiquement des économies d'échelle, n'est ici pas souhaitable au vu de la réalité du marché bruxellois très difficile et de la volonté d'offrir à chacun, compte tenu de son handicap, un travail qu'il est en mesure d'exécuter. Or, nous l'avons dit, les marchés traditionnels des ETA se délocalisent ou mettent ces dernières en concurrence avec d'autres mains-d'œuvre bon marché.

Certaines entreprises entreprennent dès lors un travail de prospection à la recherche de nouveaux clients ou de nouveaux marchés et cette fonction « commerciale » est à bien des égards considérée comme stratégique. Elle reste toutefois, selon l'avis de certains, menée de manière très empirique et ne fait pas l'objet d'une fonction précise.

**« Chez nous, c'est la direction qui fait office de délégué commercial mais il a d'autres choses à gérer et on a l'impression que ce n'est pas toujours une priorité »**

Un moniteur en ETA

Le travail de prospection renvoie à des enjeux proprement économiques qui concernent toute entreprise souhaitant évoluer ou se repositionner sur son marché. La FEBRAP a, à cet égard, développé un projet FEDER nommé « Dev'Up Team », sur lequel nous reviendrons dans le chapitre 4. Il est important de noter que les personnes rencontrées insistent sur le caractère stratégique du travail de prospection et sur le fait qu'il semble inégalement mis en œuvre par les ETA bruxelloises dans un contexte, il est vrai, particulièrement difficile. En effet, ce type de poste à orientation commerciale n'est pas subsidié, ce qui a pour conséquence d'empêcher certaines ETA aux moyens limités de créer une telle fonction commerciale.

<sup>38</sup>. Comme précisé dans le chapitre 2, 57% des travailleurs de la catégorie E et 65% des travailleurs de la catégorie F ont 41 ans ou plus, alors que près de 30% de ces mêmes catégories ont 51 ans ou plus. Ces taux correspondant à la moyenne globale en ETA, l'âge ne constitue donc pas un critère discriminant pour déterminer qui peut être considéré comme « faible » en ETA.



### CRÉER ET ENTRETENIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE ÉMANCIPATRICE

Une autre différence est apparue dans les échanges et les entretiens. Elle apparaît, au moins partiellement, explicative des divergences d'appréciation que nous avons recueillies quant aux difficultés que soulèverait la présence de travailleurs faibles ou vieillissants. Elle tient aux différentes « cultures d'entreprises »<sup>39</sup> et donc aussi à la diversité des conceptions de l'individu au travail, du handicap ou de la mission des ETA qu'elles promeuvent.

Il y a des cultures d'entreprise et des « ambiances » porteuses pour la personne handicapée, qui l'« élèvent » et ont pour projet de les faire évoluer.

« Certains travailleurs handicapés, même faiblement handicapés, quand ils arrivent chez nous, ils n'ont pas envie, ils se sentent diminués, ils ont honte... C'est quand on les met au travail qu'ils se rendent compte qu'ils peuvent faire des choses, qu'ils font partie d'une équipe et là, tout change. Mais ça prend du temps » (Un moniteur en ETA)

Au contraire, il y a aussi des circonstances, des dynamiques collectives ou des pratiques managériales qui peuvent affaiblir la personne.

« Mettre la personne face à ses difficultés, la renvoyer toujours à son handicap, ça ne la motive pas. C'est peut-être fait pour lui 'donner un coup de fouet' mais moi je pense que ça ne fonctionne pas (...). Au final, elle se dit 'je suis incapable' » (Un moniteur en ETA)

La « faiblesse », nous l'avons dit, renvoie à des **facteurs personnels, à des catégorisations administratives et à une réalité de travail**, c'est-à-dire à un contexte dans lequel les enjeux de reconnaissance sont déterminants. Comme le démontre notamment C. Dejours, c'est tout d'abord le manque de reconnaissance du zèle (de ce que le travailleur donne de lui-même dans le travail) qui oriente de façon déterminante le vécu du travail. Cette reconnaissance permet de justifier les efforts et donne sens aux épreuves du travail, elle est une juste rétribution par rapport aux efforts, à l'énergie voire à la passion que l'on consacre à l'exercice d'un métier. À l'inverse, nous souffrons lorsque cette contribution n'est pas reconnue, lorsqu'elle passe inaperçue. Certains responsables considèrent que bien faire son travail va de soi et que cela ne mérite aucune autre forme de considération particulière. Or, c'est précisément dans ce genre de situation que la santé (mentale) du travailleur est dangereusement menacée<sup>40</sup>.

L'apathie, la démotivation, la perte de confiance en soi et l'affirmation d'incapacité à assumer des tâches autrefois à la portée du travailleur ne sont pas (seulement) une conséquence directe de l'évolution du handicap ou du vieillissement de la personne mais de ce que l'organisation fait de ce qu'ils deviennent étant entendu que le management de cette organisation a des moyens limités.

39. « Ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise », selon la définition proposée dans M. THEVENET, La culture d'entreprise, Presses universitaires de France, Que sais-je ? n°2756.

40. Voy. C. DEJOURS, Travail et usure mentale, Paris, Bayard, 1993 ; J. CULTIAUX, « La souffrance au travail : l'expérience individuelle d'une réalité organisationnelle et sociale », Revue Démocratie, n°5, 2011.



-4-

# CONCLUSIONS OPÉRATIONNELLES

Ce dernier chapitre présente quelques messages-clés pour le futur, dans une perspective d'innovation au service d'une meilleure intégration des travailleurs les plus faibles, et dans le respect des réalités et spécificités de chaque ETA. L'identification de ces perspectives n'a ici aucune prétention à l'exhaustivité ni, encore moins, à fournir des recettes. Chaque organisation est en soi un système unique et il serait peu pertinent de prétendre que des solutions universelles puissent être trouvées. De même, certaines pistes présentées ici sont déjà empruntées par certaines ETA. L'objet ici est davantage de partager une analyse co-construite par des acteurs en ETA et par des chercheurs sur les leviers d'action prioritaires qu'il y aurait lieu d'actionner pour une meilleure intégration des travailleurs les plus faibles dans le respect des spécificités et réalités de chaque ETA.

Deux niveaux d'action sont ici distingués. D'une part, les enjeux identifiés ou rappelés dans le cadre de cette étude appellent des actions à un niveau organisationnel et relèvent en propre de l'adaptation de dispositifs, de méthodes ou, plus généralement, de la stratégie de chaque ETA. D'autre part, toutefois, les enjeux socio-organisationnels liés à l'emploi, au travail et à la gouvernance de ces organisations ne peuvent être portés par les seuls responsables de ces entreprises. Certains leviers se situent au-delà de ce qui est « portable » sur le terrain de l'action et relèvent d'un autre type d'action. Ils sont davantage adressés, par la voix de la FEBRAP qui peut s'en faire le porte-parole, aux administrations et aux acteurs politiques.

### LEVIERS ORGANISATIONNELS

Les leviers organisationnels sont relativement « classiques » (en somme, une ETA est une organisation « comme les autres ») même s'ils sont ici considérés au départ de la question spécifique qui est à l'étude. Certaines pistes, toujours d'actualité, recoupent d'ailleurs celles qui avaient été envisagées dans les études précédentes.

Se basant sur la définition situationnelle du travailleur « faible » proposé dans le chapitre précédent, les leviers d'action sont ici regroupés en trois pôles, fortement interdépendants. En premier lieu, certaines actions concernent le **travailleur lui-même**, à la fois pour améliorer le processus de catégorisation tout autant que pour développer ses compétences professionnelles. En deuxième lieu, certaines réflexions et actions peuvent être entreprises au niveau du groupe

de travail, pour **soutenir le développement des connaissances et compétences des membres de l'organisation, du personnel d'encadrement et des travailleurs handicapés**. Enfin, certaines adaptations sont situées au niveau de l'organisation du travail. Elles sont essentiellement envisagées en termes de **mobilité interne ou inter-ETA et d'adaptation de la structuration du travail**. Une remarque relative à l'usage des TIC est également formulée. De plus, les actions entreprises pour mieux encadrer la présence des travailleurs faibles ne peut, dans le contexte entrepreneurial, fonctionner sans une véritable **stratégie commerciale**. Quelques éléments de réflexion sont également proposés à ce niveau.

#### Agir dans l'organisation

<b>Au niveau du travailleur dit « faible »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir les critères d'évaluation des capacités professionnelles</li> <li>Développer la formation des travailleurs</li> <li>Développer le réseau autour du travailleur</li> <li>Accompagner les fins de carrière</li> </ul>
<b>Au niveau du groupe de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les compétences du personnel d'encadrement</li> <li>Miser sur la formation continue et le partage d'expérience</li> <li>Adapter la structure interne</li> </ul>
<b>Au niveau de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envisager la mobilité au-delà des frontières de l'organisation</li> <li>Faire un bon usage des technologies</li> <li>Assumer et mettre en œuvre une véritable stratégie commerciale</li> </ul>

## ELARGIR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS PROFESSIONNELLES

La grille d'évaluation des capacités professionnelles, si elle est jugée pertinente par la majorité des personnes rencontrées, pourrait bénéficier d'une évolution à la marge sur deux plans. Cette évolution permettrait de mieux faire coller l'évaluation des capacités aux réels besoins de l'ETA pour encadrer et accompagner socialement ces travailleurs.

D'une part, l'évolution des types de handicap parmi les travailleurs en ETA, et spécifiquement l'augmentation de personnes présentant un handicap dit « social », amène à questionner le type de compétences évaluées par les critères actuels. Comme nous l'avons déjà souligné, ces items ne prennent que peu en compte les compétences comportementales (15% de la note globale) alors que les difficultés relatives à ce type de comportements nécessitent une adaptation et un soutien importants de ces travailleurs au sein de l'ETA. Dans ce cas, la catégorie professionnelle attribuée à ce type de travailleurs, lorsqu'ils montrent des difficultés sociales et comportementales importantes, ne reflète pas les moyens matériels et humains que l'ETA doit déployer pour adapter les conditions de travail aux besoins spécifiques de ce type de handicap.

D'autre part, la pondération entre les différents items d'évaluation ne reflète pas (ou plus) les compétences importantes pour certaines activités. Cette pondération semble, selon les participants de cette étude, plutôt correspondre aux activités de manutention, alors qu'elles n'évaluent pas pleinement les capacités professionnelles nécessaires pour des activités plus physiques, telles que les activités de jardinage.

### DÉVELOPPER LA FORMATION DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

Quelques acteurs ont aussi souligné l'importance de la formation des travailleurs handicapés.

« Lorsqu'une personne perd en performance et qu'on juge que son travail n'est plus potable, on la sort de la production, on l'encadre de plus près, on réfléchit à la manière de faire autrement et on lui demande de faire et de refaire le travail jusqu'à ce qu'elle soit au point. Elle rejoint la production et dans la plupart des cas ça se passe bien. »

Une monitrice

Ce type de formation est difficile à mettre en œuvre, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'aspect financier constitue un obstacle dans la création et la mise en œuvre de formations spécifiques.

« Il est important de continuer à former les travailleurs handicapés, en ce compris les plus faibles. Actuellement, ça s'organise en interne, selon la volonté de l'employeur. Généralement, ça se fait en période de chômage économique, et ça porte sur des choses comme l'hygiène, etc. Mais ce serait à développer davantage, pour que les travailleurs apprennent d'autres choses, développent d'autres compétences et soient plus polyvalents, et donc potentiellement moins en proie au chômage économique. Mais pour ça, il faut du subsidé »

Un permanent syndical

Par ailleurs, certains soulignent les difficultés d'assimilation de certains travailleurs faibles, qui compromettent l'efficacité de ce genre d'initiative.

« On avait pensé mettre en place des formations pour ces publics [faibles], pour qu'ils développent plus de compétences techniques, etc., mais je doute que ça porte ses fruits, car leurs capacités d'apprentissage sont vraiment très limitées. Donc ce sont les premiers au chômage [technique], parce que ce sont les moins compétents, mais on ne sait pas les former, même si certains le demandent, ça ne donne pas de résultats probants »

Une AS d'ETA

Enfin, il existe très peu de formations « clé-en-main » adaptées aux besoins spécifiques des personnes handicapées et qui portent sur des thématiques visant au développement de nouvelles compétences professionnelles utiles aussi bien pour le travailleur que pour l'ETA.

Lorsque cela est possible, le partage d'expérience entre travailleurs peut s'avérer une initiative de formation porteuse pour les équipes. Il présente comme intérêt principal d'octroyer une place, cette fois valorisée, aux travailleurs vieillissants, ce qui entraîne un impact positif sur la motivation de ces travailleurs (« ils rajeunissent de 10 ans » selon un directeur d'ETA) et donc, indirectement au moins, une meilleure productivité. Cette initiative a déjà été mise sur pied, notamment à la Ferme Nos Pilifs sous la forme d'ateliers de « Passeurs d'expérience ».

## DÉVELOPPER LE RÉSEAU AUTOUR DE LA PERSONNE HANDICAPÉE

L'importance du réseau familial et social autour du travailleur handicapé a déjà été largement abordée dans l'enquête menée en 2015 par la FEBRAP (Glinne, 2015). Différentes pistes d'action y ont été abordées, et certaines ont déjà vu le jour. Par exemple, la FEBRAP a développé début 2016 une base minimale commune pour le dossier de soutien social en ETA ainsi que des outils permettant de cartographier le réseau social du travailleur handicapé.

## ACCOMPAGNER LA FIN DE CARRIÈRE

Enfin, de nombreux acteurs ont souligné l'importance d'accompagner les fins de carrière. La plupart des ETA disent se soucier de cette transition et la préparer « au cas par cas », selon les besoins et la demande de la personne, en s'assurant des relais nécessaires dans la prise en charge par rapport aux différentes facettes de la vie des personnes (revenus, logement, etc.). A cet égard, plusieurs sources mentionnent la plus-value que pourraient représenter des collaborations plus soutenues entre ETA et institutions spécialisées (des Centres de jour par exemple), pour accompagner au mieux ce passage du travail au non travail. De manière générale, on parle du travail en réseau qui est à renforcer.

Des dispositifs plus collectifs ont également vu le jour. L'un des services d'accompagnement rencontrés dans le cadre de cette recherche a ainsi mis en place des modules d'information thématiques à destination des ETA et des travailleurs handicapés, ainsi que des fiches individuelles reprenant une série d'informations « pas trop invasives » visant à identifier les « personnes à risques » (isolées, sans administrateur de biens, etc.) pour la fin de carrière.

« Pour ça, il faut un réseau, et le décret a raison d'insister sur cette dimension. C'est dans ce souci des transitions qu'on a créé une ASBL indépendante qui fait service d'accompagnement, qui offre des activités de loisirs, etc. »

Un directeur d'ETA

« Le rôle de l'ETA dans ce passage vers la retraite consiste selon moi avant tout à cibler les personnes à risque, à détecter les problèmes des travailleurs handicapés et à faire le lien avec une maison de quartier, un service d'accompagnement ou un autre service, pour assurer le relais »

Un responsable de service d'accompagnement

Un rapport de la Fondation Roi Baudouin (Mormont et Devrièze, 2010) met également en avant l'importance de la sensibilisation, tant au niveau individuel que collectif, au niveau du travailleur handicapé que de son entourage.

## RENFORCER LES COMPÉTENCES EN MATIÈRE D'ENCADREMENT PSYCHO-SOCIAL ET D'ERGONOMIE

Nous avons déjà évoqué l'importance du soutien social, de l'accompagnement individuel et de la qualité d'adaptation de chaque poste. Les publics dits « faibles » requièrent davantage d'attention de la part de l'encadrement psycho-social, pour régler des problématiques liées au travail, mais aussi de la sphère privée. Les connaissances et compétences du personnel d'encadrement sont ici déterminantes surtout lorsqu'il s'agit de mobiliser un savoir à la fois professionnel, médical et social.

La plupart des acteurs notent la plus-value d'un encadrement plus soutenu, tant au niveau quantitatif que qualitatif et à ce niveau, beaucoup de personnes rencontrées insistent sur la valeur inestimable que représente la connaissance fine des travailleurs par des moniteurs qui sont là depuis longtemps et peuvent donc organiser la production en fonction des capacités de chacun. L'expérience et la stabilité des effectifs est un atout pour les ETA.

« Le chef d'atelier pilote les travailleurs handicapés au jour le jour, il connaît très bien chaque personne (son degré de résistance au stress, ses capacités d'adaptation, ses possibilités, etc.). Il sait qui il peut insérer dans les nouveaux projets, etc. »

Un directeur d'ETA

« En production, on organise le travail en fonction du panel de compétences disponibles. Certains savent compter mais pas travailler debout, d'autres l'inverse, etc. Il y a beaucoup de travailleurs et d'encadrants qui sont là depuis très longtemps (certains depuis 40 ans !) donc ils se connaissent très bien, ils savent comment organiser le travail »

Une AS d'ETA)

Rappelons qu'en fonction des ETA, du type d'activité et des personnes, les moniteurs sont tantôt des « techniciens à la fibre sociale », tantôt des « travailleurs sociaux avec quelques connaissances techniques », la perle rare étant celui ou celle qui allie les deux. Mais de nombreux acteurs interrogés, et parmi eux certains moniteurs, pointent l'insuffisance de la formation de la majorité des moniteurs, au niveau psycho-social et en matière d'ergonomie et d'adaptation des postes. La formation actuellement proposée par la FEBRAP ne couvre que partiellement ces domaines, par manque de temps et de moyens.

Par ailleurs, si la fonction sociale est théoriquement assurée par les travailleurs sociaux présents en ETA, toutes les ETA ne disposent pas d'un travailleur social<sup>41</sup> et lorsqu'il est présent, sa disponibilité peut être limitée. Dans un certain nombre de cas, le « bricolage » est de rigueur. Il s'avère pertinent dans bon nombre de situations mais révèle aussi ses limites dès lors qu'il s'agit de travailleurs faibles.

On le voit, la « division du travail » de production et du travail psycho-social laisse un espace à combler. Deux voies classiques sont possibles dans ce type de situation, la première consistant à créer ou à développer une fonction-lien, la seconde à monter en compétence les acteurs déjà en place.



Dans le premier cas, plusieurs personnes ont mentionné la possibilité, déjà testée dans certaines ETA, d'offrir un support pour les moniteurs, dont la position serait indépendante par rapport aux exigences de la production mais qui disposerait de compétences pointues en matière d'ergonomie ou d'ergothérapie, par exemple. Cette fonction de support pourrait prendre la forme d'un moniteur de soutien, « volant » entre plusieurs ETA, et assurant le suivi de travailleurs plus problématiques ou « faibles » au sein de leurs ETA respectives.

Dans le second cas, il s'agirait davantage de jouer sur la sélection et sur la formation initiale des moniteurs en ETA. Sur ce second plan, il va de soi que les contraintes externes de financement ou décrétales sont très largement surdéterminantes, raison pour laquelle nous reprendrons ce point sans la section consacrée aux leviers institutionnels.

#### MISER SUR LA FORMATION CONTINUE ET SUR LE PARTAGE D'EXPÉRIENCE

La réflexion sur la formation initiale doit aujourd'hui s'accompagner d'une réflexion sur la formation continue. Il ne s'agit pas seulement de s'assurer que la personne dispose en entrant dans l'organisation d'un savoir théorique général mais bien de s'assurer aussi que ces savoirs, savoir-faire et savoir-être vont s'appliquer et s'adapter aux circonstances et évolutions de l'entreprise. Plusieurs formations sont ainsi

proposées au personnel d'encadrement par la FEBRAP ou par d'autres organismes. Elles présentent l'avantage et l'inconvénient de relever d'un regard externe, informé et porteur de nouveauté mais toujours à distance des réalités de travail spécifiques de chaque organisation.

Au contraire, les pratiques de partage d'expérience (intervisions) constituent des outils particulièrement utiles en matière de formation continue et de *knowledge management*, elles semblent quelque peu sous-exploitées dans les ETA bruxelloises. Plus que de simples « réunions d'équipe », il s'agit de lieux d'échange et de recherche de solutions qui misent sur le groupe et les interactions entre participants pour améliorer une pratique collective (développement organisationnel) et individuelle (codéveloppement professionnel). De telles pratiques présentent un intérêt certain par rapport à des enjeux tels que l'intégration et la socialisation des nouveaux (qu'il s'agisse de travailleurs handicapés, de travailleurs sociaux ou de moniteurs) mais aussi pour mailler sur le long terme les individus et les compétences qu'ils portent autour des questions liées au travail ou à la production. Cette proposition a déjà été formulée par les participants au groupe de travail « soutien social en ETA » en 2015, et elle reprend ici tout son sens face à la difficulté d'encadrer des profils de travailleurs plus « faibles ».

#### ADAPTER LA STRUCTURE INTERNE

D'autres solutions, testées ou élaborées par certains acteurs rencontrés, concernent la structuration du travail. En écho au débat de société rappelé au départ de l'opposition « intégration-inclusion », deux pistes très divergentes sont envisagées et sont parfois conduites au sein de la même ETA.

« Les travailleurs faibles sont soit mis ensemble avec une attention particulière, soit intégrés dans une chaîne avec des plus forts, qui seront plus attentifs, et qui tirent les plus fragiles. Si c'est possible (c'est-à-dire si l'équipe est au complet, ce qui n'est pas toujours facile, si on a le temps et si le travail est simple), il faut le faire. Comme on est un peu une grande famille, les plus forts ont tendance à faire attention aux plus faibles. Mais quand le travail est trop compliqué (par exemple une soudure assez minutieuse), ce n'est pas possible »

Une AS d'ETA

41. Comme nous l'avons vu, cette absence provient des règles actuelles de subventionnement des fonctions PMS en ETA, qui ne prévoient qu'un quart temps par 25 travailleurs au quota.

Parmi les solutions envisagées (et parfois déjà testées) au sein des structures existantes, il y a, d'une part, celles qui rassemblent les publics plus fragiles au sein de dispositifs ou cellules spécifiques et, d'autre part, celles qui optent plutôt pour leur intégration à l'ensemble de la production, en misant sur la mixité. Il semblerait que la pertinence de l'un ou l'autre schéma soit en partie liée à la taille de l'entreprise mais aussi à d'autres facteurs tels que la nature du marché ou la technologie employée :

« Comme nous sommes une petite structure, la mixité permet de trouver une manière pour les intégrer. Si on a trois travailleurs sur dix qui sont faibles, ça représente une dizaine de personnes pour qui il faut vraiment adapter les tâches. On met du travail de côté pour eux. Ça va, elles sont facilement absorbées dans la masse. Dans une grosse ETA, trois sur dix ça représente tout de suite 60 travailleurs handicapés à qui on ne peut rien donner à faire »

Un directeur d'ETA

Certains défendent que le maintien des plus « faibles » en entreprise passe par la création de cellules spécialisées, sorte de milieux sur-adaptés, qui puissent continuer à les occuper de façon valorisante et cadrante mais hors de la production et de ses exigences de rentabilité. Outre les questions financières que ce modèle pose dans le modèle organisationnel et institutionnel actuel, certains craignent que le fait d'introduire d'autres activités d'utilité sociale non liées à la production dans l'ETA soit déstructurant. Il est nécessaire de légitimer ces cellules afin de ne pas susciter des sentiments d'inégalité chez les autres travailleurs.

D'autres s'appuient davantage sur la dynamique de groupe, la diversité des activités et la mixité des publics, et prônent le maintien des plus « faibles » au sein du collectif. Les travailleurs les moins valides sont intégrés dans les équipes et sont assignés aux tâches les plus simples. Certains vantent les mérites d'une forme de « continuum » où les plus forts s'approchent de l'encadrement et soutiennent les plus faibles.

« Nos équipes de jardiniers sont construites autour des moniteurs, qui emmènent à chaque fois 3 ou 4 personnes. Parmi ces 3 ou 4, on met ce qu'on appelle un 'bras droit' du moniteur (un B, C voire D), et les n°3 et 4 peuvent être des E et F. Ceux-là font plutôt un travail de maintenance (ramasser des tailles, déplacer des objets, etc.), ils ne manipulent pas de machines. Dans chaque contrat, il y a des tâches pour les gars plus faibles. Au niveau de l'encadrement, on a besoin de plus qu'un moniteur pour 10. Donc on fonctionne avec des chefs d'équipe : ce sont des travailleurs handicapés qui gèrent l'équipe, qui partent sans moniteur, avec une équipe plus petite. Ce sont des personnes qui ont le permis, qui savent conduire, qui peuvent utiliser les machines et manager une équipe. Ce sont des personnes avec un handicap plutôt physique (B ou C). On s'en sort grâce à ce système de chef d'équipe, sinon financièrement ce ne serait pas possible. (...) Avec notre structure d'équipe, les n°3 et 4 peuvent être très faibles. »

Un directeur d'ETA

Pour que cette organisation fonctionne, certaines ETA font donc le choix de maintenir des activités « non-rentables » ou d'accepter des contrats à perte pour pouvoir continuer à offrir du travail aux plus « faibles », assurant leur équilibre budgétaire en développant par ailleurs des activités plus complexes et plus rentables, même si celles-ci n'emploient que les plus valides (voire que des valides). La nature du marché sur lequel opère l'ETA (et notamment son hostilité<sup>42</sup>) est, à nouveau, déterminante.

#### ENVISAGER LA MOBILITÉ AU-DELÀ DES FRONTIÈRES DE L'ORGANISATION

La plupart des réflexions évoquées ici prennent l'entreprise comme unité sociale de référence. Certains s'aventurent toutefois à envisager des solutions qui remettent ces frontières en question. Plusieurs acteurs ont ainsi mentionné des dispositifs plus ou moins formels de mobilité interne ou inter-ETA, avec les avantages et inconvénients qu'ils comportent.

Elle peut se réaliser d'un secteur à l'autre de l'entreprise (vers un poste assis par exemple), ou d'une fonction à l'autre, ce qui permet de tenir compte de l'évolution de la personne sans la dévaloriser, de la maintenir dans son milieu de vie et de lui permettre d'envisager de nou-

veaux défis : nouveau métier, fonction de tuteur, travail en tandem, etc. Il peut s'agir aussi, dans d'autres situations, d'orienter un travailleur dont la condition physique ne permet plus d'exercer tel métier vers une autre ETA dans laquelle d'autres activités allégées sur le plan physique sont proposées.

« On pourrait envisager de pouvoir «s'échanger» des travailleurs handicapés entre ETA, mais ça veut dire qu'il faut une compatibilité des compétences, et ça implique pour la personne de devoir s'intégrer dans une nouvelle équipe, de s'adapter (au niveau de la mobilité (déplacements), des habitudes, etc.), alors que c'est en fin de carrière, avec des personnes plus âgées. Donc ce n'est pas porteur non plus »

Un directeur d'ETA

Dans tous les cas, il importe de « positiver » et d'accompagner ces changements<sup>43</sup> nécessairement éprouvants pour la personne : la nouveauté qu'il convient d'affronter s'accompagne aussi de l'aggravation de la déficience de la personne, qui est la cause première de son déplacement.

42. « L'hostilité du marché se réfère au caractère plus ou moins menaçant du marché, à la façon dont l'organisation en dépend pour sa propre survie » in J. NIZET et F. PICHULT, Introduction à la théorie des configurations. Du one best way à la diversité organisationnelle, Bruxelles, De Boeck, 2001.

43. Ces leviers de mobilité interne ont déjà fait l'objet d'un développement dans un précédent rapport (de Backer, 2010).

## FAIRE UN « BON USAGE » DE LA TECHNOLOGIE

L'adaptation constitue le cœur d'action des organisations pour une meilleure intégration des personnes les plus faibles. Beaucoup d'efforts sont entrepris dans ce cadre et il serait peu pertinent de les relever ici tant ces adaptations sont spécifiques au type de production voire à certaines étapes de production. Il semble toutefois opportun de rappeler combien les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent offrir des possibilités nouvelles en ce qui concerne l'adaptation des postes mais aussi les limites du raisonnement productiviste auquel leur utilisation pourrait donner lieu.

D'un côté, nous avons l'exemple d'adaptation très poussée d'un dispositif de production. La tâche consiste à valider l'interprétation informatique des différentes données utiles reprises sur les attestations de soin scannées par une mutualité. Les travailleurs les plus valides sont capables de différencier les différentes données et de les valider ou les corriger distinctement (nom du patient, nom du médecin, montant facturé, numéro de nomenclature, etc.). Pour les travailleurs aux capacités intellectuelles plus limitées, un travail d'adaptation a été réalisé en partenariat avec la société qui scanne ces attestations. Celle-ci a développé un programme informatique permettant le « découpage » des attestations scannées, afin que les travailleurs n'aient à valider qu'un seul type de données (le nom du patient ou le montant ou...), rendant ainsi ces tâches beaucoup plus simples, et donc plus accessibles aux travailleurs plus « faibles ».

D'un autre côté, certaines adaptations privilégient le sous-emploi des capacités de leur outil de manière précisément à rendre à certaines personnes plus faibles la place qu'avait pu leur prendre la machine. Dans une autre ETA, une machine sophistiquée permettant la mise sous film plastique de dépliant et autres documents destinés au publipostage s'est vue délibérément amputée de ses « chargeurs » grâce auxquels les documents pouvaient être automatiquement et rapidement disposés sur la chaîne de production sans intervention humaine. En lieu et place, plusieurs travailleurs faibles disposent les documents sur le tapis roulant en s'assurant par ajustement mutuel que chaque paquet soit identique.

## ASSUMER ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE COMMERCIALE

Concernant à nouveau les facteurs plus contextuels, certains acteurs se sont étonnés de la relative passivité de leur organisation et de leur management au regard du marché. Si toutes les entreprises s'engagent effectivement dans la recherche de nouveaux clients, de nouvelles niches ou de nouveaux marchés, peu semblent suivre une véritable stratégie commerciale, souvent par manque de subsidiation pour ce type de poste.

« La direction s'occupe des clients mais on dirait que c'est un peu au petit bonheur la chance. Elle revient avec des propositions qui forcent à chambouler toute l'organisation pour parfois s'avérer très temporaires. (...) Ceux qui prennent plus de temps à s'adapter sont évidemment ceux qui sont les plus perturbés »

un moniteur

« C'est étonnant pour des organisations qui se veulent des entreprises et des directions qui se vantent de leur expérience dans le privé qu'il n'y ait pas de délégation commerciale. Je n' imagine pas de grande entreprise qui fonctionnerait sans ça »

un AS



Cette question est importante : la raréfaction des marchés, tant en termes de volume (possibilité de jouer sur les rendements d'échelle ou de compenser le manque de performance des uns par d'autres activités rentables) que de diversité (concurrence et expatriation des productions les plus accessibles aux travailleurs faibles), est bien pointée du doigt comme un des facteurs explicatifs de la montée en importance de la problématique des travailleurs faibles. C'est pourquoi la FEBRAP, à la demande des directions d'ETA, coordonne depuis début 2016 un projet FEDER nommé « Dev'Up Team ». Ce projet consiste à offrir un soutien stratégique aux ETA au travers d'une équipe de développeurs de projets économiques pour ces entreprises. La mission de cette équipe est la recherche de nouvelles activités pour les ETA, et l'accompagnement de la direction dans l'élaboration d'une stratégie commerciale appropriée. A ce titre, ce projet « Dev'Up Team » répond parfaitement à l'enjeu développé ici.

De plus, une demande actuellement portée par la FEBRAP concerne une meilleure subsidiation du personnel technico-commercial en ETA, ce qui permettrait d'éviter l'écueil d'une direction « sur tous les fronts », et qui s'essouffle dans la recherche de marchés porteurs pour l'ETA tout en assumant toutes les autres tâches dévolues au management d'une entreprise.

« C'est un peu comme si le directeur devait tout faire, être sur tous les fronts. Mais il n'est pas un surhomme. Il faudrait avant tout qu'il pilote le navire »

un moniteur

« Avant, les directions étaient essentiellement sociales mais on trouvait que ce n'était pas bien pour le côté entreprise. (...) On nous vante l'arrivée de directions venant du privé comme une révolution. Mais, dès qu'ils arrivent, ils nous disent que c'est parce qu'il y a trop de pression dans le privé et qu'ils veulent lever le pied... c'est un drôle de message non ? »

Un moniteur

Ce dernier exemple ne reflète évidemment pas une généralité mais il exprime l'importance des attentes adressées à celui ou à celle qui prend la responsabilité de conduire l'organisation. Que cette personne s'assure d'être elle-même entourée et accompagnée dans son travail semble normal compte tenu des enjeux, tant sociaux qu'économiques, qu'elle a à affronter. La « Dev'Up Team » a pour visée cet accompagnement des directions, ainsi que la formation du management aux compétences nécessaires pour développer de nouveaux marchés.

## LEVIERS INSTITUTIONNELS

Les directions et professionnels en ETA insistent sur le fait qu'une situation n'est pas l'autre, que les besoins et les demandes diffèrent d'une personne à l'autre et qu'il est donc nécessaire de pouvoir apporter des solutions adaptées à chacune, au cas par cas. D'un autre côté, ce besoin de flexibilité s'inscrit dans un cadre relativement rigide, composé de règles administratives et parfois mal maîtrisé par l'organisation. L'ajustement de ces deux exigences est en soi un enjeu. Il serait dès lors peu pertinent de considérer les ETA ou leur fédération isolément des réalités institutionnelles qui les entourent, tout comme il serait limitant de s'arrêter aux seules perspectives qui peuvent y être mises en œuvre. Dans un environnement économique qui est aussi politique, d'autres leviers peuvent et doivent être actionnés.

Dans certains cas, il s'agirait simplement de permettre une meilleure saisie d'outils déjà existants : usage des temps partiels, du bénévolat, du CAP<sup>44</sup>, des PACT<sup>45</sup> ou remise en question de la catégorisation du handicap... Certaines modifications ou clarifications relatives à ces statuts particuliers se révéleraient porteuses pour les ETA. Dans le même ordre d'idée, le cadre de prescription administrative pourrait soutenir l'innovation en ETA comme lorsqu'il s'agirait, dans l'exemple présenté ici, de poser certaines exigences de base en matière de formation du personnel encadrant, comme cela est le cas dans d'autres régions (par exemple les ETA germanophones).

## SOUTENIR LE RECOURS AU TEMPS PARTIEL EN REPENSANT LE CALCUL DES QUOTAS

Plusieurs solutions, notamment liées à l'aménagement du temps de travail ou du statut de certains travailleurs ont été évoquées lors des entretiens. Elles permettent de maintenir la personne dans son milieu de vie ou de tenir compte des difficultés liées au vieillissement ou à la dégradation de sa santé, tout en préservant les intérêts collectifs et organisationnels, ce qui est loin d'être toujours évident.

Le passage à *temps partiel* apparaît aux yeux de beaucoup comme une solution intéressante pour certains travailleurs faiblissants, en ce qu'elle leur permet de garder un pied dans l'ETA et donc de conserver leur réseau social, tout en allégeant leurs conditions de travail. Un certain nombre de travailleurs en bénéficient déjà, généralement sous forme de temps partiel médical ou de crédit-temps fin de carrière. Dans le premier cas, le temps partiel fait suite à une incapacité de travail : le travailleur peut reprendre son activité à temps partiel sur base d'une autorisation du médecin-conseil de la mutuelle, les jours d'absence sont alors planifiés et couverts par l'indemnité maladie. Dans le deuxième cas, le crédit-temps fin de carrière n'est pas conditionné à une perte de capacité au travail, mais constitue un droit pour les travailleurs ayant atteint un certain âge. Ils peuvent alors demander à passer dans un régime de travail mi-temps ou 4/5<sup>ème</sup> temps, les jours d'absence étant couverts par une allocation complémentaire de l'ONEM.

« Cela permet à certains de travailler selon un horaire régulier à temps partiel, à d'autres de fonctionner plutôt en dents de scie, au gré des périodes de crise, etc. Cela permet une flexibilité sans mettre l'ETA en difficulté »

Un directeur d'ETA

Le principal obstacle au crédit-temps fin de carrière – outre les complications en termes de gestion des plannings pour certains types d'activité – réside dans le mode de calcul des quotas, correspondant au nombre de personnes physiques présentes dans l'organisation et non à des équivalents temps plein (ETP). En tant que représentant patronal, la FEBRAP soutient depuis 2014 la revendication du secteur concernant la comptabilisation du quota en ETP pour les travailleurs de plus de 50 ans, afin de faciliter l'octroi de crédit-temps fin de carrière.

44. Le contrat d'adaptation professionnelle vise à « promouvoir la mise au travail des personnes handicapées en aménageant une période d'adaptation mutuelle entre l'employeur et le travailleur handicapé en vue d'inciter à la conclusion d'un contrat de travail ordinaire. » (Site du service PHARE, <http://phare.irisnet.be/activit%C3%A9s-de-jour/formation/le-contrat-d-adaptation-professionnelle-cap/>, consulté le 9 mars 2016).

45. Les services de participation par des activités collectives « organisent des activités de volontariat au profit de la société qui valorisent les compétences de la personne handicapée tout en fournissant des services. » (Site du service PHARE, <http://phare.irisnet.be/activit%C3%A9s-de-jour/activit%C3%A9s-d-utilit%C3%A9-sociale/>, consulté le 9 mars 2016).

## CLARIFIER LES RÈGLES LIÉES AU VOLONTARIAT

Autre solution envisagée, le *volontariat* est déjà pratiqué dans certaines ETA (de petite ou de moyenne taille) et a pour vertu de créer un autre lien entre l'entreprise et la personne handicapée. Le volontariat permet à cette dernière d'effectuer une série de tâches dans l'ETA de façon bénévole, notamment après son départ à la (pré-)pension mais aussi dans d'autres circonstances où la personne n'est pas (encore) capable d'assumer les exigences d'un travail à temps plein.

« On sent chez certains travailleurs qu'ils restent attachés à l'ETA. Ici, on a la politique de ne pas les mettre dehors. Il y a par exemple cet ouvrier, qui est à la mutuelle et qui a l'autorisation de celle-ci pour prester 5h de bénévolat par semaine chez nous. Il y a aussi un de nos travailleurs handicapés pensionnés qui passe deux fois par semaine faire un peu de bénévolat »

Un directeur d'ETA

La difficulté concernant le développement du volontariat en ETA relève davantage de la méconnaissance ou des incertitudes liées à l'application de la règle. En effet, certaines personnes interrogées ont prétendu qu'il n'était pas possible, légalement, d'employer comme volontaire un ancien travailleur de l'ETA. Or, il n'existe pas d'interdiction légale. Il semble donc essentiel de réaliser un travail de clarification des modalités du volontariat auprès des responsables en ETA. A ce titre, l'asbl PUSH<sup>46</sup> peut constituer un acteur privilégié pour développer la sensibilisation des ETA vis-à-vis du volontariat des personnes handicapées.

## EVALUER LES OPPORTUNITÉS LIÉES AU CAP

Une troisième solution évoquée favorise davantage la socialisation d'une personne handicapée dans un nouvel environnement de travail. Le dispositif CAP (contrat d'adaptation professionnelle) « est un contrat entre le stagiaire, son employeur et le service PHARE qui permet au stagiaire de s'adapter progressivement au travail grâce à un accompagnement spécifique. Que ce soit pour acquérir des compétences techniques liées au métier exercé ou des compétences socioprofessionnelles, un programme de formation individualisé est établi pour guider progressivement le CAP vers le statut de travailleur »<sup>47</sup>. Ce dispositif est actuellement mis en place dans quatre ETA bruxelloises grâce à un financement du Fonds Social Européen. Il existe également des CAP « classiques », c'est-à-dire non financés par le Fonds Social Européen, que l'on peut retrouver aussi bien en ETA que dans le milieu « ordinaire » de travail.

Principalement destiné aux jeunes sortant de l'enseignement spécialisé, le CAP offre l'opportunité de s'intégrer en ETA via un stage d'une durée allant de 3 mois à un an (renouvelable, si besoin, jusqu'à cinq ans). Au sein de ces cellules, l'encadrement est réduit à un moniteur pour 5 stagiaires (au lieu de 10 en moyenne pour les équipes de travail « classiques ») et est financé à 100%. Les personnes embauchées en CAP n'ont toutefois pas le statut de travailleur. Elles conservent leur statut administratif initial, et reçoivent une indemnité de formation (à charge de l'employeur) et une intervention complémentaire subsidiée par le service PHARE.

Ce dispositif jouit d'une évaluation très positive de la part des professionnels. Un gros avantage de cette formule, avancé par ceux qui l'ont testée, est qu'elle permet d'observer la personne pendant une longue période (maximum 5 ans), de voir ce qu'elle sait vraiment faire, ce que ne permet pas toujours un entretien d'embauche.

« Le CAP, comme le stage découverte, est une bonne formule : on n'est pas toujours sûr qu'une personne handicapée qui arrive pourra s'adapter (du point de vue du comportement, des compétences, etc.). Ça permet de tester, d'adapter, de trouver le rythme, etc. »

Une AS d'ETA

« Ça laisse une chance de les engager, parce que ça laisse le temps de les accompagner, de voir ce qu'ils savent faire. Sinon la personne est reçue en entretien, on lui demande ce qu'elle aime faire, ce qu'elle sait faire. Un E ou F ne sait pas répondre à ça, alors on ne l'engage pas, parce que la personne ne sait pas montrer ce qu'elle sait faire. On a eu par exemple une personne autiste 'qui ne payait pas de mine' et qui a été engagée en CAP. On a été ébloui par ce qu'elle savait faire en atelier, en menuiserie, elle l'a fait mieux que n'importe qui. La formule du stage permet donc de connaître la personne, ça laisse le temps de la connaître, de l'observer, de l'accompagner. En plus, c'est plus intéressant en terme d'encadrement »

Un directeur d'ETA

« Nous avons des CAP ici qui sont rassemblés dans un projet cuisine. Les stagiaires font la nourriture pour les autres. Donc ils sont regroupés dans une activité en particulier, mais le but est de les intégrer progressivement à la production, de viser un contrat. »

Un directeur d'ETA

<sup>46</sup>. Pour plus d'informations sur l'asbl PUSH : <http://www.volontariat-handicap.com/>

<sup>47</sup>. Brochure « Cellules d'accueil et de formation en Entreprise de Travail Adapté. CAP, Contrats d'Adaptation Professionnelle », éditée par la FEBRAP en 2015.

« Il existe une cellule CAP depuis début octobre, les personnes commencent à travailler début novembre. On a un terrain en face pour faire de la permaculture. Il y a un moniteur qui prépare le terrain, on va travailler avec des écoles, etc. On a recruté des personnes via des écoles spécialisées (qui sortent de la filière horticulture). Mais il faut pouvoir travailler dehors, avoir une bonne condition physique »

Une AS d'ETA

Cette solution n'est pas une panacée et ne correspond pas à toutes les réalités.

« Ce système convient bien aux ETA où la notion de productivité est plus diluée. Mais ici, on leur ferait faire quoi ? »

Un directeur d'ETA

Notons par ailleurs que certains acteurs relativisent l'effet positif du CAP, dans la mesure où peu de stages débouchent effectivement sur un contrat de travail. Il impose aussi des contraintes organisationnelles que certains ne souhaitent pas ou ne sont pas en mesure d'assumer.

« Au départ, on avait refusé de participer au projet, parce qu'on est déjà très éparpillés, notre structure ne le permettait pas. Si c'est pour le faire mal, autant ne pas le faire. Mais on a repris une autre ETA, dans laquelle il y avait des CAP, donc on les a repris, mais l'accompagnement est trop compliqué à faire pour nous, c'est difficilement intégrable dans notre organisation, donc on ne le fait pas. Mais c'est un beau projet, deux personnes sur quatre ont été engagées chez nous suite au CAP »

Une AS d'ETA

La diffusion de ce dispositif, via la création de dispositifs d'accueil dans les ETA, est proposée dans le décret Inclusion<sup>48</sup>. Les conditions de mise en œuvre de ces dispositifs restent encore floues à l'heure actuelle, et seront certainement précisées lors de l'écriture des arrêtés d'exécution de ce décret Inclusion.

#### LES PACT : UNE ENCLAVE EN ETA ?

Enfin, beaucoup de professionnels interrogés déplorent l'absence d'un « maillon » dans le « continuum » des modalités d'activités proposées aux personnes en situation de handicap. Ils souhaiteraient qu'une structure intermédiaire entre le travail en ETA et l'occupationnel du centre de jour soit mise en place.

« Entre le travail ordinaire et la sphère hors travail, il y a un trou comblé par deux maillons principaux : les ETA et les centres de jour (CJ). Les CJ proposent des occupations non soumises aux exigences de rentabilité (100% subsidiées et payantes). Ce sont deux logiques différentes. Entre les deux, il y a une zone grise. Actuellement, les deux ne se 'chevauchent' pas. Mais il faudrait par exemple pouvoir intégrer une 'enclave' CJ (même subside, même non-exigence de rentabilité) dans le cadre de l'ETA, car il y a plus d'opportunités au niveau du travail. (...) Le problème est vraiment situé à l'entre-deux des maillons : il faut penser leurs articulations, les transitions, les rendre plus attrayantes, plus valorisantes, penser les superpositions. Par exemple, une personne handicapée qui s'ennuyait en CJ vient maintenant en tant que bénévole chez nous, c'est valorisant pour elle, elle va en mission (...). L'intérêt d'une enclave CJ dans les ETA par rapport à la création d'une autre structure est que l'ETA dispose déjà de la structure, de l'encadrement, etc.»

Un directeur d'ETA

« Le but serait de continuer à leur donner un cadre, un rythme, une discipline personnelle (se lever le matin, etc.), mais sans exigence de productivité. Ce n'est pas un CJ, il faudrait un cadre plus serré et quelque chose de valorisant à faire, un genre d'ETA bis qui rassemble ces personnes avec un encadrement spécifique, 100% subsidié et aucune exigence de productivité. Il faut une solution en rupture, tout en étant attentifs à l'aspect psychologique, il ne faut pas que ça soit le « pré-mouroir ». On tendrait vers une activité du style CJ, mais ce n'est pas une solution assez structurante, c'est de l'occupationnel. Je ne sais pas si ça doit rester dans l'ETA, parce qu'ils ne doivent pas perturber les autres, ça doit être séparé, une solution structurelle. Il faut leur donner la possibilité de changer de rythme »

Un directeur d'ETA

Cette idée est déjà d'application au travers des Services de participation par des activités collectives (PACT) mis en place par le Décret Inclusion (art.56). Ceux-ci ont vocation à « [organiser] des activités de volontariat au profit de la société qui valorisent les compétences de la personne handicapée tout en fournissant des services »<sup>49</sup>.

Le Phare subventionne à l'heure actuelle quatre projets de ce type, actifs dans des domaines divers (boulangerie, infographie, équitation,...). Plus généralement, le bénévolat est envisagé comme un autre type d'activité, à côté du travail, permettant aux volontaires, handicapés ou valides d'ailleurs, « de se sentir utiles dans la société » : « pour certaines personnes handicapées

48. Décret du 17 janvier 2014 relatif à l'inclusion de la personne handicapée (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale).

49. Site du service PHARE, <http://phare.irisnet.be/activite/C3%A9s-de-jour/activite/C3%A9s-d-utilite/C3%A9-sociale/>, consulté le 9 mars 2016.

dont le profil ne permet pas d'accéder au monde de l'emploi (dans le circuit ordinaire ou adapté), mais qui ne se retrouvent pas non plus totalement dans les projets proposés par les centres de jour, le volontariat peut constituer une alternative intéressante. En effet, les activités bénévoles permettent aux volontaires (handicapés ou valides) de se sentir utiles dans la société.»<sup>50</sup>.

On l'a vu, en interne, le volontariat constitue une solution individuelle intéressante dans certains cas. De là à être considéré et organisé de manière collective au niveau de l'ETA dans une activité de type PACT, il y a un pas que certains souhaiteraient franchir et d'autres non. Il n'est en effet théoriquement pas exclu que de tels dispositifs puissent être développés au sein des ETA, mais cette option soulève, à nouveau, la question du statut. Alors que l'ETA a initialement vocation à fournir un statut de travailleur aux personnes handicapées, avec tous les avantages et droits sociaux qui en découlent, cette entreprise abriterait dans ce cas un système à deux vitesses, où certains seraient travailleurs et d'autres volontaires. Si une activité PACT se met en place dans une ETA, il est essentiel que les activités soient distinctes : activité de production pour les travailleurs, activité d'utilité sociale pour les volontaires. Cette distinction claire et univoque permettra d'éviter les sentiments d'injustice que pourraient éprouver certains volontaires en situation de handicap, qui ne comprendraient pas qu'en effectuant une activité similaire à celle des travailleurs de l'ETA, ils ne reçoivent pas de salaire.

### REVOIR LA CATÉGORISATION ET SA MISE EN ŒUVRE

Nous avons déjà évoqué la question des critères guidant l'évaluation des capacités professionnelles des travailleurs, et les possibles évolutions de ces items. Ce point propose plus largement de repenser la procédure de (ré) évaluation des travailleurs.

Face aux difficultés spécifiques que soulèvent les publics vieillissants ou connaissant une dégradation de leur état de santé, plusieurs personnes ont évoqué la possibilité de créer une catégorie « G ». Celle-ci ne correspondrait pas nécessairement à une subsidiation plus élevée du salaire, mais prévoirait (et financerait) un taux d'encadrement plus important.

A un autre niveau, certains souhaitent voir la procédure de réévaluation devenir plus souple et plus réactive, afin que les « lettres » collent mieux à la situation réelle et aux capacités des travailleurs.

« Ici, c'est très rare qu'on fasse une réévaluation, mais certains travailleurs handicapés ont été engagés ici en D et sont aujourd'hui devenu plutôt des E ou des F (ils sont usés, ne prennent plus aucune initiative, etc.). Or, sur la subsidiation, ça a un impact important »

Un directeur d'ETA

« On réévalue régulièrement, car il y a de réelles dégradations. Par exemple, on a un travailleur handicapé très efficace, qui produit beaucoup, qui conduit le transpalette, etc. Le jour où il doit rester assis pour travailler, il faudra le réévaluer. En général, dans 95% des cas, le PHARE suit notre demande. On a certains travailleurs handicapés qui sont passés de B à F en un coup comme ça, aussi parce que ces réévaluations n'étaient pas faites systématiquement ces dernières années, donc on rattrape le retard »

Un directeur d'ETA

« On fait parfois des réévaluations mais c'est rare (une il y a 3 ans et une cette année). Mais le PHARE n'est pas réactif, il faut justifier/argumenter plus qu'à l'évaluation et on ne peut pas réévaluer sur base de l'âge »

Un directeur d'ETA

Le fait que les évaluations puissent être conduites conjointement par l'entreprise et un acteur extérieur a également été évoqué comme une garantie de plus grande cohérence inter-ETA.

### REPENSER LES CONDITIONS D'ACCÈS À LA PENSION

Plusieurs acteurs ont pointé l'iniquité des conditions d'accès à la pension légale. Les personnes handicapées actives en ETA sont soumises aux mêmes exigences en termes de carrière que n'importe quel autre travailleur. Or leur espérance de vie, bien qu'ayant considérablement augmenté ces dernières années, reste inférieure à celle de la population globale. Cela pousse certains à plaider pour un assouplissement de l'accès à la pension légale pour les personnes handicapées, afin de le rendre possible avant l'âge de 65 ans, comme cela existe déjà pour les métiers reconnus comme lourds ou pénibles. La FEBRAP a récemment mandaté l'Unisoc (la confédération patronale qui représente le non-marchand au Conseil National du Travail) pour plaider, dans les négociations à venir sur les règles d'accès à la pension, pour l'intégration de la notion de handicap dans la reconnaissance des métiers lourds. Le but serait d'assouplir l'accès des travailleurs handicapés à la pension (en diminuant par exemple, pour eux, les conditions d'âge et d'ancienneté).

50. Site du service PHARE, <http://phare.irisnet.be/activite/C3%A9s-de-jour/activite/C3%A9s-d-utilite/C3%A9-sociale/>, consulté le 9 mars 2016.

51. Les premiers constats de cette étude sont disponibles sur le site web de la FTU, [http://www.ftu-namur.org/fichiers/CSC-Bilan\\_CCT104\\_FTU.pdf](http://www.ftu-namur.org/fichiers/CSC-Bilan_CCT104_FTU.pdf)



Au sujet des travailleurs âgés, quelques participants ont également évoqué la CCT104. En application depuis le 01/01/2013, cette mesure vise à améliorer l'emploi et aménager les conditions de travail des 45 ans et plus. Selon une analyse menée par la Fondation Travail-Université (FTU) en collaboration avec la CSC<sup>51</sup>, la CCT 104 ne fait pas l'objet d'un grand enthousiasme dans la plupart des entreprises, et est souvent vue comme une simple formalité administrative, qui n'est pas toujours respectée. Les ETA bruxelloises, quant à elles, sont plutôt de bons élèves, si on fait une comparaison intersectorielle : six ETA sur douze ont un plan, et les autres y travaillent actuellement.

#### POSER CERTAINES EXIGENCES EN MATIÈRE DE FORMATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT EN ETA

La qualité de l'encadrement dépend aussi des compétences d'encadrement des personnes assurant cette fonction. Il ne s'agit pas ici de déprécier le travail des moniteurs en ETA mais de constater la fragilité d'un système, déjà éprouvé par des facteurs contextuels, que l'on fait en quelque sorte reposer sur la « bonne volonté » des personnes. Les modules de formation développés par la FEBRAP constituent une première ligne d'action que certains voudraient rendre obligatoires.

D'autres vont plus loin et envisagent, comme dans le système français, la reconnaissance de cursus de formations spécifiques.

« On a eu un moniteur en remplacement. Il avait été formé en France, où il existe une formation spécifique pour les moniteurs en atelier, contrairement à la Belgique. Il s'est super bien et super vite intégré, sans se faire balader par les travailleurs comme les autres, parce qu'il connaissait le handicap, il savait s'y prendre »

Un directeur d'ETA

A nouveau, ce levier s'inscrit en plein dans la logique de professionnalisation du secteur dont il faut aussi mesurer les limites.

#### RÉSERVER DES MARCHÉS AUX ETA

Par rapport à la difficulté pour les ETA de trouver des marchés, et en particulier des marchés pouvant employer des travailleurs faibles, une piste existe et semble devoir être poursuivie.

Ainsi, il est possible de favoriser les ETA dans les marchés publics, via l'introduction de clauses sociales de réservation de marché pour les ETA. Cette solution concerne avant tout le secteur du jardinage, mais pourrait aussi concerner d'autres activités des ETA telles que la manutention, le mailing, etc. Cette piste nécessite de sensibiliser les pouvoirs adjudicateurs au travail en ETA. La FEBRAP poursuit depuis quelques années un travail de promotion des clauses sociales auprès des instances concernées.

A decorative graphic consisting of several overlapping circles. The central circle is white and contains the text 'BIBLIOGRAPHIE'. The circles behind it are filled with a landscape image of a green field under a blue sky with clouds. The circles are surrounded by a pattern of small blue dots that form a larger, faint circular shape.

# BIBLIOGRAPHIE

**Textes légaux**

Décret du 4 mars 1999 relatif à l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale).

Arrêté du 12 février 2009 relatif à l'agrément, aux interventions et aux subventions accordées aux entreprises de travail adapté agréées (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale).

Décret du 17 janvier 2014 relatif à l'inclusion de la personne handicapée (Commission communautaire francophone de la région de Bruxelles-Capitale).

Loi française du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Nations Unies, *Règles pour l'égalisation des chances des handicapés*, New York, Nations Unies, 1994.

OIT, « Recommandation (n° 168) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées », 1983.

**Actes de colloque**

« Défis belges : Cap sur des modèles européens inspirants », Actes du colloque du 13 mai 2013 organisé par les fédérations flamande, bruxelloise et wallonne des entreprises de travail adapté.

**Rapports de recherche**

B. DE BACKER, *Des entreprises pour travailleurs handicapés à Bruxelles. Réalités, défis et perspectives*, Monographie des Entreprises de Travail Adapté, APEF asbl, 2005.

B. DE BACKER, *Des entreprises pour travailleurs handicapés à Bruxelles. Gagner sa vie, gagner des années. Et après ?*, Monographie des Entreprises de Travail Adapté, APEF asbl, 2010

H. GLINNE, « Soutien social et accompagnement en entreprise de travail adapté. Groupe de travail 2015, rapport final », FEBRAP, 2015.

M. MORMONT, L. DEVRIEZE, « Quel avenir pour les travailleurs âgés dans les Entreprises de Travail Adapté ? Des projets pour accompagner la fin de carrière des travailleurs handicapés. Etat des lieux de 13 projets menés par des Entreprises de Travail Adapté et des 'Beschutte werkplaatsen' dans le cadre d'un soutien de la Fondation Roi Baudouin, enseignements et acquis », Fondation Roi Baudouin, 2010

OMS (2015), « Handicap et santé », aide-mémoire n°352, [www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/fr/](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/fr/), Consulté le 26 janvier 2016

**Ouvrages et articles scientifiques**

ANONYME, « Stop à la discrimination », dossier Faire face, n°635, octobre 2005.

B. AÏT-ALI, G. LESIEUR, *L'évaluation et la compensation du handicap. Guide ergonomique pour l'aménagement des situations de travail*, Octares, 2010.

H. S. BECKER, *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985.

BLANC (dir.), *Les travailleurs handicapés vieillissants*, PUG, 2008.

BLANC, *Les handicapés au travail. Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*, Dunod, 1999.

R. CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.

J. CULTIAUX, « La souffrance au travail: l'expérience individuelle d'une réalité organisationnelle et sociale », Revue Démocratie, n°5, 2011.

DEJOURS, *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard, 1993.

S. EBERSOLD, « Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations : Du désavantage à la participation sociale », in : *Analise Psicologica* (2002), 3 (XX), pp.281-290.

N. ELIAS, J.L. SCOTSON, *The established and the outsiders*, London, Sage Publication, 1994.

E. GOFFMAN, *Stigmaté*, Paris, Editions de Minuit, 1975

J. NIZET et F. PICHAULT, *Introduction à la théorie des configurations. Du one best way à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, 2001.

L. RIA, « Ergonomie du travail enseignant » in A. VAN ZANTEN. *Dictionnaire de l'Education*, Presses Universitaires de France, 2008, pp.282-284.

M. THÉVENET, *La culture d'entreprise*, Presses universitaires de France, Que sais-je ? n°2756.

**Sites internet**

FEBRAP : [www.onsadapte.be](http://www.onsadapte.be) et [www.febrap.be](http://www.febrap.be)

Fondation Travail-Université : [www.ftu-namur.org](http://www.ftu-namur.org)

PUSH asbl : [www.volontariat-handicap.com](http://www.volontariat-handicap.com)

Service PHARE : [phare.irisnet.be](http://phare.irisnet.be)

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

Site du SPF Justice : [www.justice.belgium.be](http://www.justice.belgium.be)

SPP Intégration sociale : [www.mi-is.be](http://www.mi-is.be)

**Autre support**

Brochure « Cellules d'accueil et de formation en Entreprise de Travail Adapté. CAP, Contrats d'Adaptation Professionnelle », éditée par la FEBRAP en 2015.







**FÉDÉRATION  
BRUXELLOISE  
DES ENTREPRISES  
DE TRAVAIL  
ADAPTÉ**

