

Emploi accompagné

Analyse des organisations et des méthodes d'accompagnement

Juin 2021

Agence nouvelle des solidarités actives

www.solidarites-actives.com

Association loi 1901

N° de Siret : 488 527 326 000 26

28, rue du Sentier 75002 Paris

Tél. : 01 43 48 65 24

contact@solidarites-actives.com

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	4
1. Le besoin d'un référentiel méthodologique	4
2. La construction d'une échelle de fidélité « à la française »	4
3. Les différents axes et les différentes items de l'échelle de fidélité	5
4. Modalités de calculs et de présentation des résultats	6
II. PRESENTATION DES RESULTATS	7
1. Axe 1 : Accompagnement d'un public rencontrant des difficultés importantes (1 item)	7
A. Item 1.1 : Aucune exclusion	7
2. Axe 2 : Attention portée à l'emploi en milieu ordinaire	8
A. Item 2.1 : Focalisation sur l'emploi en milieu ordinaire	8
B. Item 2.2 : Fréquence des relations avec les employeurs	9
C. Item 2.3 : Qualité des relations avec les employeurs	10
D. Item 2.4 : Nature des contrats proposés aux personnes	11
E. Item 2.5 : Interactions avec le Service Public de l'Emploi	12
3. Axe 3 : Attention portée aux préférences des personnes	13
A. Item 3.1 : Evaluation professionnelle au fil de l'eau	13
B. Item 3.2 : Propositions d'emplois correspondant aux préférences des personnes	14
C. Item 3.3 : Diversité des types d'emplois obtenus	15
D. Item 3.4 : Diversité des employeurs	16
E. Item 3.5 : Attention portée au développement du pouvoir d'agir	17
4. Axe 4 : Modalités d'accompagnement	18
A. Item 4.1 : Accompagnement dans l'accès ou l'évolution des droits sociaux	18
B. Item 4.2 : Gestion de la déclaration de la situation de handicap	19
C. Item 4.3 : Recherche rapide d'un emploi classique	20
D. Item 4.4 : Accompagnement individualisé dans l'emploi	21
E. Item 4.5 : Intensité de l'accompagnement dans l'emploi	22
F. Item 4.6 : Modalités déployées pour "Aller vers" la personne	23
G. Item 4.7 : Temps passé par le référent en dehors de son bureau	24
5. Axe 5 : Organisation du service	25
A. Item 5.1 : Nombre de personnes accompagnées	25
B. Item 5.2 : Temps consacré par les référents à l'accompagnement vers et dans l'emploi	26
C. Item 5.3 : Accompagnement des personnes tout au long de leur parcours par un même référent	27
D. Item 5.4 : Articulation avec les équipes de soins (troubles psychiques)	28
E. Item 5.5 : Constitution d'une équipe dédiée à l'insertion professionnelle avec une personne encadrante	29
F. Item 5.6 : Rôle du coordinateur	30

G. Item 5.7 : Implication de la direction générale de la structure porteuse	31
H. Item 5.8 : Temps consacré par les référents à l'exercice de leur mission	32
III. SYNTHÈSE ET CONCLUSION	34
1. Vue d'ensemble	34
2. La corrélation entre les pratiques et les résultats obtenus	36
IV. ANNEXE : PRINCIPES FONDAMENTAUX ET REPERES POUR L'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE (2020)	37

I. INTRODUCTION

1. LE BESOIN D'UN REFERENTIEL METHODOLOGIQUE

La définition de l'Emploi accompagné telle qu'inscrite dans les textes réglementaires laisse de fortes marges de manœuvre aux structures porteuses. Celles-ci induisent des organisations et des pratiques d'accompagnement très différentes en fonction de la structure.

Lors de l'évaluation qualitative menée entre 2018 et 2020, l'Ansa s'est donc attachée à étudier ces pratiques afin de détecter des points de convergence et des points de divergence méthodologiques et organisationnels entre les différents dispositifs étudiés.

Cette étude de pratiques a nécessité la construction d'un référentiel permettant de comparer les dispositifs les uns avec les autres.

Pour construire ce référentiel, l'Ansa a collaboré dès 2019 avec le Collectif France Emploi accompagné (CFEA) et l'équipe du Docteur Bernard Pachoud, avec l'appui de Marc Corbière, pionnier de l'évaluation de l'Emploi accompagné au Canada.

Cette collaboration a abouti à la construction d'une échelle de fidélité « à la française » basée sur l'échelle de fidélité au modèle IPS afin de déterminer une liste d'éléments (items) en matière :

- De publics ciblés (publics en situation de handicap éloignés de l'emploi)
- D'objectifs (accompagnement vers et dans l'emploi en milieu ordinaire en tenant compte des préférences des personnes, recherche rapide d'un premier emploi ...)
- De modalités d'accompagnements (intensité des relations, existence de temps collectifs, travail sur les freins périphériques à l'emploi, gestion de la divulgation du handicap ...)
- D'organisation interne (équipe, coordinateur, direction)
- De coordination avec d'autres acteurs (santé, emploi)

2. LA CONSTRUCTION D'UNE ECHELLE DE FIDELITE « A LA FRANÇAISE »

Afin de se conformer au mieux aux standards internationaux et disposer d'éléments de comparaison extranationaux, le choix a été fait de prendre pour base l'échelle de fidélité au modèle IPS et de l'adapter au contexte français.

Pour passer de l'échelle de fidélité au modèle IPS à l'échelle de fidélité de l'Emploi accompagné « à la française » divers ajustements ont ainsi été nécessaires :

- **De traduire en français des différents items de l'échelle de fidélité au modèle IPS.** Cette traduction a nécessité réflexions et arbitrages dans la mesure où certains termes n'ont pas d'équivalents en français. A titre d'exemple, la notion de « competitive jobs », littéralement « emplois concurrentiels » nécessite de déterminer quels sont les types de contrats concernés en France. Ainsi, dans cet exemple, il a été décidé de retenir

comme « competitive jobs » les CDI, les CDD, l'Intérim et les contrats en alternance. Ont en revanche été exclus les PMSMP, les contrats aidés et les stages.

- **D'adapter certains concepts anglosaxons** que l'on ne retrouve pas au sens strict dans l'Emploi accompagné en France et qui ont une importance dans la manière dont est mis en œuvre l'accompagnement. Ainsi, à titre d'exemple, même si cette pratique est développée, il n'existe pas à proprement parler de « Cases Managers » dans les dispositifs d'Emploi accompagné en France alors que dans les pays anglosaxons, les « Jobcoachs » se concentrent exclusivement sur l'accès et le maintien dans l'emploi, les freins sociaux étant pris en charge par les « Cases Managers ». En France, il peut arriver que les référents Emploi accompagné endossent ce rôle ou au contraire, qu'il soit confié à d'autres personnes (exemple : services sociaux). En l'absence de « Case Managers », il a donc fallu demander au référents emploi accompagné, s'ils prenaient eux même en charge cet accompagnement social ou s'ils considéraient que ce n'était pas de leur ressort.
- **D'enrichir l'échelle IPS pour tenir compte de pratiques « à la française »**. Certains modes de fonctionnement font partis du paysage français alors qu'ils ne sont pas intégrés dans l'échelle de fidélité au modèle IPS anglosaxon. Ainsi, la question des relations avec le Service Public de l'Emploi (SPE) et la mise en œuvre d'actions collectives au sein des dispositifs ont été intégrées dans l'échelle de fidélité.

3. LES DIFFERENTS AXES ET LES DIFFERENTES ITEMS DE L'ECHELLE DE FIDELITE

L'échelle de fidélité « à la française » se compose de cinq axes qui se décomposent en 27 items :

Axe 1 : Accompagnement d'un public rencontrant des difficultés importantes : Un seul item

- Item 1.1 : Aucune exclusion

Axe 2 : Attention portée à l'emploi en milieu ordinaire : 5 items

- Item 2.1 : Focalisation sur l'emploi en milieu ordinaire
- Item 2.2 : Fréquence des relations avec les employeurs
- Item 2.3 : Qualité des relations avec les employeurs
- Item 2.4 : Nature des contrats proposés aux personnes
- Item 2.5 : Interactions avec le SPE

Axe 3 : Attention portée aux préférences des personnes : 5 items

- Item 3.1 : Evaluation professionnelle au fil de l'eau
- Item 3.2 Propositions d'emplois correspondant aux préférences des personnes
- Item 3.3 Diversité des types d'emplois obtenus
- Item 3.4 Diversité des employeurs
- Item 3.5 Attention portée au développement du pouvoir d'agir

Axe 4 : Modalités d'accompagnement : 7 items

- Item 4.1 : Accompagnement dans l'accès ou l'évolution des droits sociaux
- Item 4.2 : Gestion de la déclaration de la situation de handicap
- Item 4.3 : Recherche rapide d'un emploi classique
- Item 4.4 : Accompagnement individualisé dans l'emploi
- Item 4.5 : Intensité de l'accompagnement dans l'emploi
- Item 4.6 : Modalités déployées pour "Aller vers" la personne
- Item 4.7 : Temps passé par le référent en dehors de son bureau

Axe 5 : Organisation du service : 9 items

- Item 5.1 : Nombre de personnes accompagnées par ETP
- Item 5.2 : Temps consacré par les référents à l'accompagnement vers et dans l'emploi
- Item 5.3 : Accompagnement des personnes tout au long de leur parcours par un même référent
- Item 5.4 : Articulation avec les équipes de soins (troubles psychiques)
- Item 5.5 : Constitution d'une équipe dédiée à l'insertion professionnelle avec une personne encadrante
- Item 5.6 : Rôle du coordinateur
- Item 5.7 : Implication de la direction générale de la structure porteuse
- Item 5.8 : Temps consacré par les référents à l'exercice de leur mission
- Item 4.9 : Formation préalable des référents EA

4. MODALITES DE CALCULS ET DE PRESENTATION DES RESULTATS

Pour chaque item, une question est posée afin de voir dans quelle mesure le dispositif se conforme à l'item considéré. En fonction de la réponse, une note de 1 (item non respecté ou peu respecté) à 5 (item totalement respecté) est attribuée à la structure sur l'item concerné.

Ceci permet de connaître la situation de la structure pour un item donné mais également de calculer un résultat par axe basé sur la moyenne des résultats obtenus sur l'ensemble des items.

Les résultats présentés dans ce rapport sont le fruit des retours de 20 structures sur l'ensemble du territoire national. Sans prétendre être représentatif de la situation en France, ils donnent cependant une bonne visibilité des points de convergence et des points de divergence constatés entre les structures. Ils soulignent également certains points méthodologiques ou organisationnels qu'il s'agirait sans doute d'améliorer au niveau national pour bénéficier de dispositifs d'Emploi accompagné plus performants.

Les résultats proposés au sein de ce rapport sont présentés axe par axe et item par item. Pour chaque item, sont présentés :

- Le numéro d'item IPS correspondant (sauf pour les items additionnels)
- Une description de l'item
- La moyenne des notes obtenues par l'ensemble des structures
- La répartition des notes obtenues par les 20 structures (de 1 à 5)
- Une analyse des résultats obtenus

II. PRESENTATION DES RESULTATS

1. AXE 1 : ACCOMPAGNEMENT D'UN PUBLIC RENCONTRANT DES DIFFICULTES IMPORTANTES (1 ITEM)

A. ITEM 1.1 : AUCUNE EXCLUSION

Numéro d'item IPS : Organisation 6

Description :

Les dispositifs d'Emploi accompagné ne doivent pas exclure de personnes en se basant sur leur distance à l'emploi, l'abus de substances, la présence de comportements violents, des facultés intellectuelles, la présence de symptômes ou l'adhésion au traitement. Seule la question de la motivation pour travailler en milieu ordinaire doit être considérée.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,5 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	0	14	2	4

Analyse :

Cet item est fondamental car l'Emploi accompagné part du principe que nul n'est inemployable à partir du moment où il reçoit le soutien dont il a besoin. Ainsi, certains dispositifs (4/20) déclarent accepter toutes les personnes désireuses de travailler en milieu ordinaire y compris par exemple des personnes souffrant d'addiction ou n'ayant pas travaillé depuis très longtemps. Certains s'envisagent comme « *le dernier recours* » d'une personne pour trouver un emploi et ne refusent donc personne.

En revanche, la majorité des structures (14/20) déclarent que « quelques personnes ne sont pas capables d'accéder à l'Emploi accompagné compte tenu de leur distance à l'emploi » ou d'un état de santé non stabilisé (exemple : troubles de l'humeur). Elles évoquent une logique de « réalité » et préfèrent concentrer leur effort sur des personnes qui ne sont pas trop éloignées de l'emploi ou pour lesquelles il n'y a pas de risque de décrochage rapide compte tenu de leur état de santé.

Enfin, il est à noter que le fait de passer par une décision MDPH induit nécessairement la présence d'un filtre au niveau de décision de la CDAPH¹. Le principe de « Zéro Exclusion » doit donc également être assimilé par la MDPH pour être pleinement effectif.

¹ Cette obligation n'est plus réelle depuis juillet 2019 et la capacité pour le SPE de prescrire directement l'Emploi accompagné même si dans les faits, cette pratique est encore largement en cours à ce jour.

2. AXE 2 : ATTENTION PORTEE A L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE

A. ITEM 2.1 : FOCALISATION SUR L'EMPLOI EN MILIEU ORDINAIRE

Numéro d'item IPS : Organisation 7

Description :

La structure met en place les actions suivantes pour se focaliser sur l'emploi en milieu ordinaire (4 composantes) :

- Accueil des personnes ayant la volonté de travailler en milieu ordinaire
- Actions de communication spécifiques auprès des publics cibles
- Organisation de partages d'expériences entre les personnes accompagnées
- Mesure du taux d'emploi en milieu ordinaire sur des contrats de droits communs (CDI, CDD, Alternance, Intérim).

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,4 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	5	5	8	2

Analyse :

Si l'ensemble des dispositifs interrogés déclarent viser le milieu ordinaire et mesurer le taux d'emploi des personnes accompagnées, la moitié des structures interrogées ne répond pas à plus de deux composantes.

Les structures sont en revanche moins nombreuses à communiquer auprès des publics cibles (ce qui s'explique par le nombre limité de « places » dans le dispositif) et à organiser des partages d'expériences entre les personnes accompagnées (voir item « Développement du pouvoir d'agir).

Pour les structures ayant mis en place des actions de communication, cela passe par la production de brochures mais également par la participation à des actions de terrain telles que des forums de l'emploi ou des informations collectives.

B. ITEM 2.2 : FREQUENCE DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYEURS

Numéro d’item IPS : Services 6

Description :

Le référent emploi accompagné doit multiplier les contacts avec les employeurs potentiels pour rechercher des emplois pour le compte des personnes qu'il accompagne. Les entretiens à comptabiliser peuvent se dérouler en présence ou en l'absence d'une personne accompagnée mais doivent concerner le recrutement d'une personne en particulier. Il est recommandé de se doter d'un outil de suivi des rendez-vous.

Moyenne des 20 structures sur l’item : 1,3 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
16	3	1	0	0

Analyse :

Cet item est basé dans la méthodologie IPS sur le nombre d’entretiens avec l’employeur pour présenter des profils de personnes à employer. Pour atteindre la note de 4/5, il est nécessaire, selon l’échelle de fidélité au modèle IPS, d’avoir plus de 5 rendez-vous pour semaine en moyenne avec un employeur.

Aucune des structures consultées n’atteint cette intensité, ce qui peut s’expliquer par deux raisons :

- La structure du marché de l’emploi en France est différente de la structure du marché de l’emploi en Amérique du Nord. En France, les emplois sont très encadrés et les structures d’Emploi accompagné cherchent avant tout à trouver un emploi qui se maintiendra dans la durée. Aussi, elles recherchent des pistes d’emploi correspondant aux envies et aux compétences des personnes afin de maximiser les chances de maintien dans l’emploi. Aux Etats-Unis par exemple, le marché de l’emploi propose une multitude de « petits boulots » sur lesquelles les personnes peuvent rebondir. On peut donc voir dans cette faible note les conséquences d’une approche différente des employeurs compte-tenu de la volonté de trouver « le bon emploi » et non « un emploi ».
- L’Emploi accompagné tel qu’il est pratiqué en France repose sur l’intervention de professionnels dont le cœur de métier n’est pas la prospection d’employeurs mais plutôt l’accompagnement des publics. Les emplois sélectionnés sont souvent ceux détectés par le Service Public de l’Emploi ou par les personnes elles-mêmes mais assez rarement par les référents Emploi accompagné. Il s’agit sans doute d’un point d’amélioration car les référents Emploi accompagné ont un vrai rôle à jouer dans la recherche d’employeurs potentiels. Cette approche demande une formation. A ce titre, certains dispositifs ont fait le choix par exemple d’embaucher comme référents Emploi accompagné des personnes ayant eu un parcours dans les ressources humaines ou dans des fonctions commerciales.

C. ITEM 2.3 : QUALITE DES RELATIONS AVEC LES EMPLOYEURS

Numéro d’item IPS : Services 7

Description :

Les référents Emploi accompagné établissent des relations avec les employeurs pour trouver des pistes d'emploi, au moyen de plusieurs visites personnelles visant à connaître les besoins de l'employeur, à lui faire savoir ce que le programme d'Emploi accompagné propose et à lui présenter une personne dont les ressources correspondent à ses attentes.

Moyenne des 20 structures sur l’item : 2,2 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
11	1	4	2	2

Analyse :

Comme pour l’item précédent, il apparaît clairement ici que la majorité des dispositifs d’Emploi accompagné interrogés ne sont pas centrés sur la relation avec les employeurs potentiels.

En effet, 11 des 20 dispositifs consultés déclarent rencontrer les employeurs uniquement quand il s’agit de trouver un poste pour une personne.

D’autres dispositifs déclarent en revanche avoir une approche plus prospective des employeurs en allant leur parler de l’Emploi accompagné même s’ils n’ont pas de postes à pourvoir. La constitution de ce réseau d’employeurs et plus globalement un travail de communication sur le dispositif d’Emploi accompagné semblent nécessaires dans la perspective de développer plus largement l’Emploi accompagné.

D. ITEM 2.4 : NATURE DES CONTRATS PROPOSES AUX PERSONNES

Numéro d'item IPS : Services 10

Description :

Les contrats proposés aux personnes doivent si possible être de nature « concurrentielle » c'est-à-dire être des contrats de droit commun. Le choix qui a été fait lors de la constitution de l'échelle de fidélité « à la française » a consisté à considérer comme contrats « compétitifs » les contrats en CDI, en CDD ou en Alternance ainsi que les contrats par Intérim si ceux-ci sont choisis par les personnes comme une solution qui leur convient à long terme.

Ne sont pas considérés ici les contrats en Entreprises adaptées, dans les SIAE ainsi que les stages ou les PMSMP. La question du nombre d'heures n'est pas considérée ici, des contrats à temps partiel pouvant être recommandés pour certains publics et dans certaines situations.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,4 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
3	4	3	3	7

Analyse :

La répartition entre les notes montre une très forte hétérogénéité des pratiques sur cet item. Si la moitié des dispositifs d'Emploi accompagné déclarent accompagner plus de 85% des personnes vers un « emploi concurrentiel » (pourcentage nécessaire pour obtenir la note de 4), l'autre moitié des structures accompagnent un nombre assez important de personnes dans d'autres types de contrats.

Cela peut être le cas par exemple pour des dispositifs plaçant régulièrement les personnes dans des contrats aidés, en entreprise adaptée ou en SIAE. Cette situation peut être liée aux modalités de fonctionnement de la structure et/ou à la situation du marché de l'emploi sur le territoire mais également à la vision de la structure sur les autres dispositifs (« les SIAE comme un tremplin », « Besoin d'un accompagnement sur la durée dans les entreprise adaptées ... »).

E. ITEM 2.5 : INTERACTIONS AVEC LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

Numéro d'item IPS : Non applicable

Description :

Cet item a été ajouté pour prendre en compte le contexte particulier du déploiement de l'Emploi accompagné en France où les dispositifs ont pour obligation de signer une convention avec au moins l'un des trois acteurs du SPE (Pôle Emploi, Cap Emploi, Missions locales). Il s'agit ici de voir si le dispositif d'Emploi accompagné a tissé de bonnes relations avec le SPE afin de faciliter la recherche d'emploi correspondant aux préférences des personnes.

Cette nécessité de tisser ces liens est d'autant plus importante pour les référents Emploi accompagné n'ayant pas d'appétence pour la prospection employeur.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
4	7	0	4	5

Analyse :

La répartition entre les notes montre une polarisation des pratiques sur cet item. Si près de la moitié des dispositifs d'Emploi entretiennent de bonnes relations avec le SPE (rencontres organisées régulièrement entre les professionnels du service et du SPE pour évoquer la situation des personnes sans emploi et trouver des pistes de postes adaptés, visites d'employeurs en binôme...), la majorité des structures consultées déclarent avoir peu ou pas d'interactions opérationnelles avec les acteurs du SPE (simple convention mais pas ou très peu de rencontres ou uniquement lors des comités de pilotage).

Pour progresser sur ce point, il s'agit sans doute de définir des modes de collaboration « gagnant – gagnant » entre les dispositifs et le SPE en valorisant positivement les sorties Cap Emploi vers l'Emploi accompagné pour les personnes retrouvant un emploi. Il s'agit en revanche d'éviter toute forme de concurrence.

A noter que les complémentarités devraient nécessairement évoluer avec la transformation des dispositifs en plateformes.

3. AXE 3 : ATTENTION PORTEE AUX PREFERENCES DES PERSONNES

A. ITEM 3.1: EVALUATION PROFESSIONNELLE AU FIL DE L'EAU

Numéro d'item IPS : Service 3

Description :

L'accompagnement débute par des rendez-vous destinés à analyser l'expérience de la personne.

Ensuite, des rendez-vous sont réalisés régulièrement pour enrichir le retour d'expérience sur les emplois de la personne.

Un suivi de la personne faisant état de son expérience, de ses compétences, de ses préférences, de ses forces, de ses besoins d'aménagement et de ses contacts est mis à jour régulièrement.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,1 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
1	3	12	1	3

Analyse :

En Amérique du Nord, selon la méthode IPS, cette expérience est acquise par une mise en emploi rapide et potentiellement par une succession de « petits boulots » dans un premier temps afin de trouver l'emploi qui convient le mieux à la personne. Ainsi, la note de 5 est obtenue pour les dispositifs évaluant les préférences sur la base d'un entretien et d'une mise en emploi rapide des personnes sur un ou plusieurs postes.

Comme évoqué dans l'item 2.2, cette approche n'est pas celle privilégiée en France où il s'agit plutôt de trouver le « bon employeur » en l'approchant de manière progressive par une PMSMP ou un stage par exemple.

Ceci explique que 12/20 dispositifs ont eu la note de 3 qui correspond à une évaluation des préférences basée sur une approche progressive comprenant des entretiens et passant généralement par des mises en activité (de type PMSMP en France) avant de rechercher un véritable emploi.

Cette approche trouve l'assentiment de la plupart des référents interrogés et semble par conséquent constituer une norme française.

B. ITEM 3.2 : PROPOSITIONS D'EMPLOIS CORRESPONDANT AUX PREFERENCES DES PERSONNES

Numéro d'item IPS : Service 5

Description :

Le référent recherche les emplois correspondant aux préférences de la personne (ce qu'elle aime faire ou en rapport à ses objectifs personnels) et aux besoins de la personne (capacités, besoins d'aménagements ...) plutôt que de se baser sur l'offre d'emploi disponible sur le marché.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,3 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
2	7	1	4	6

Analyse :

Sur ce point, on observe une grande hétérogénéité de pratiques. Alors que la moitié des dispositifs interrogés déclarent se baser principalement sur une recherche proactive et ciblée, l'autre moitié déclare au contraire se baser majoritairement sur l'offre disponible sur le marché de l'emploi.

Il s'agit sans doute d'un point d'amélioration car l'Emploi accompagné est fondé sur la recherche d'un emploi qui attire la personne.

A noter cependant que de nombreux référents interrogés expliquent que, à défaut d'un projet bien établi, la consultation des offres disponibles sur le marché répond aux préférences des personnes qui disent simplement avoir envie de travailler près de chez elles.

C. ITEM 3.3 : DIVERSITE DES TYPES D'EMPLOIS OBTENUS

Numéro d'item IPS : Service 8

Description :

Les référents Emploi accompagné accompagnent les personnes dans l'obtention de différents types de postes et évitent de se concentrer les emplois obtenus sur quelques types de postes plus faciles d'accès (restauration rapide, espace vert, conditionnement).

Moyenne des 20 structures sur l'item : 4,1 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
1	1	3	5	10

Analyse :

Globalement, la situation est très satisfaisante car la moitié des dispositifs obtiennent la note maximale de 5/5 sur cet item.

Ce résultat doit cependant être relativisé par l'existence de type de métiers beaucoup plus fortement représentés (voir rapport d'évaluation) et par le fait que certains dispositifs ont en réalité une offre peu diversifiée d'emplois (plus de 40% d'emplois similaires pour 2 dispositifs).

D. ITEM 3.4 : DIVERSITE DES EMPLOYEURS

Numéro d'item IPS : Service 9

Description :

Les référents Emploi accompagné accompagnent les personnes dans l'obtention d'emplois chez différents employeurs.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 4,7 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
1	0	0	2	17

Analyse :

La situation est très satisfaisante car la plupart des dispositifs interrogés obtiennent sur cet item la note maximale de 5/5 (moins de 15% de personnes employées chez le même employeur).

La mauvaise note obtenue par l'un des dispositifs s'explique par le faible nombre de personnes accompagnées dans l'emploi.

E. ITEM 3.5 : ATTENTION PORTEE AU DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR

Numéro d'item IPS : Non applicable

Description :

Des actions peuvent être menées spécifiquement au sein du dispositif pour accroître le pouvoir d'agir de la personne en travaillant notamment sur la confiance en soi à l'occasion de réunions collectives.

Bien qu'absent de l'échelle IPS, le développement du pouvoir d'agir est considéré par les professionnels comme un excellent moyen de donner confiance à la personne et donc de faciliter son accès et son maintien dans l'emploi.

Par ailleurs, l'organisation de temps collectifs peuvent permettre de jouer sur la « pairaidance » entre les personnes accompagnées. Ce point est présent dans l'échelle de fidélité IPS (une des composantes de l'item « focalisation sur l'emploi en milieu ordinaire »).

Moyenne des 20 structures sur l'item : 1,7 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
9	8	3	0	0

Analyse :

Bien qu'intuitivement perçue par les professionnels comme un bon moyen pour améliorer l'accès et le maintien dans l'emploi d'une personne, les temps collectifs sont assez peu développés parmi les dispositifs interrogés.

En effet, seul trois dispositifs parmi les vingt interrogés déclarent organiser au moins une fois par mois des rencontres collectives pour permettre aux personnes de travailler entre pairs (exemples : à la recherche d'emploi, échange sur leur situation...). 9/20 structures n'ont jamais organisée d'action collective et 8/20 uniquement à l'occasion d'un événement exceptionnel.

Il s'agit là sans doute d'une piste à approfondir afin de démontrer la plus-value de ces temps collectifs sur le développement du pouvoir d'agir par conséquent sur l'accès et le maintien en emploi des personnes.

A noter que la plupart des référents interrogés en individuel et en collectif se déclarent favorables à l'organisation de temps collectifs entre les personnes accompagnées et regrettent de ne pas avoir pu le faire jusque-là. Parfois, cette incapacité est due à un nombre trop faible de personnes accompagnées ou à l'existence de distances géographiques trop importantes.

Pour lever ces difficultés, certains dispositifs proposent aux personnes de participer à d'autres groupes (exemple : action collective d'un ESAT Hors les murs). D'autres dispositifs ont initié des visioconférences avec certaines personnes dans le cadre des périodes de confinement en 2020. Cette pratique a été jugée inspirante dans la mesure où elle permet de s'affranchir des distances.

4. AXE 4 : MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT

A. ITEM 4.1 : ACCOMPAGNEMENT DANS L'ACCES OU L'EVOLUTION DES DROITS SOCIAUX

Numéro d'item IPS : Service 1

Description :

Les dispositifs accompagnent les personnes dans l'accès aux droits en expliquant notamment les conséquences de leur insertion professionnelle (accès à l'emploi ou évolution du poste) sur l'évolution de leurs droits (RSA, AAH, aide au logement, sécurité sociale ...).

Cet accompagnement est nécessaire pour rassurer la personne quant à ses droits et anticiper l'impact de l'évolution de ses droits (ex : sur son AAH, sur une aide au logement ...) suite à l'évolution de sa situation professionnelle, de son poste.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,5 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	2	10	5	3

Analyse :

Cet item est relativement bien pris en compte au sein des dispositifs d'Emploi accompagné. Ainsi, la moitié des structures interrogées déclarent organiser une discussion avec chaque personne accompagnée sur l'évolution des droits liés à l'entrée en emploi et l'évolution de son poste (note de 3/5).

Pour aller plus loin, certaines structures organisent à cette occasion une rencontre avec un spécialiste (note de 4/5) avec potentiellement des conseils ou un appui dans la réalisation des démarches (note de 5/5).

B. ITEM 4.2 : GESTION DE LA DECLARATION DE LA SITUATION DE HANDICAP

Numéro d'item IPS : Service 2

Description :

La gestion de la divulgation d'une situation de handicap sur le lieu de travail (auprès de l'encadrant de la personne et/ou de son équipe) se base sur 4 composantes :

- Les référents n'exigent pas des personnes qu'elles révèlent leur handicap à leur employeur comme condition à leur entrée dans le dispositif
- Les référents discutent avec la personne des avantages et des inconvénients de parler du handicap avant que le sujet ne soit évoqué sur le lieu de travail
- Les référents évoquent avec la personne des informations particulières à évoquer avec l'employeur (ex : traitement nécessaire, retentissements ...)
- Les référents discutent régulièrement des modalités de déclaration du handicap avec les personnes qui ne parviennent pas à trouver un emploi durable

Moyenne des 20 structures sur l'item : 4,5 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	0	2	7	11

Analyse :

La gestion du handicap est particulièrement bien prise en compte au sein des dispositifs d'Emploi accompagné. Ainsi, plus de la moitié des structures interrogées répondent positivement aux 4 composantes présentées ci-dessus.

C. ITEM 4.3 : RECHERCHE RAPIDE D'UN EMPLOI CLASSIQUE

Numéro d'item IPS : Service 4

Description :

Le délai écoulé entre l'entrée de la personne dans le dispositif et son premier entretien avec un employeur potentiel doit être relativement court afin de permettre à la personne de se projeter directement dans l'emploi. Il s'agit donc d'organiser aussi rapidement que possible des entretiens avec des employeurs potentiels.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 2,5 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
3	7	8	2	0

Analyse :

Alors que dans la méthode IPS, la recherche rapide d'un emploi classique est un élément méthodologique fondamental, celle-ci fait débat entre les dispositifs interrogés dans la mesure où certains dispositifs privilégient une approche progressive plutôt que de mettre la personne en emploi le plus rapidement possible.

Cette approche implique nécessairement des délais plus longs entre l'entrée de la personne et son premier recrutement employeur. Ainsi, la moitié des dispositifs interrogés déclarent un délai moyen supérieur à 5 mois (note inférieure à 2) alors que seulement 2 dispositifs sur les 20 interrogés déclarent un délai moyen inférieur à 2 mois (note de 4/5).

Il s'agit là d'un point à approfondir car si les standards IPS exigent une mise en emploi rapide, certains professionnels interrogés estiment qu'il ne s'agit pas de la bonne approche pour eux et qu'il convient plutôt « *d'attendre que la personne soit prête* ». Il s'agit d'une part de s'adapter à la structure de l'emploi en France (moins de « petits boulots » et volonté de trouver directement « le bon employeur ») et d'autre part de se rapprocher des standards méthodologiques IPS qui prônent une mise en emploi rapide. Ce dernier point suppose de bousculer quelque peu les pratiques professionnelles de certains professionnels accompagnants.

D. ITEM 4.4 : ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE DANS L'EMPLOI

Numéro d'item IPS : Service 11

Description :

Les personnes reçoivent différents types d'accompagnement dans l'emploi en fonction du poste occupé, des préférences, des besoins ...

Cet accompagnement peut être proposé par différents types de professionnels y compris le corps médical, la famille, les amis, les collègues et bien sûr le référent Emploi accompagné.

Le référent Emploi accompagné apporte un appui particulier au développement de la carrière de la personne. Il a également un rôle de soutien à l'employeur (ex : sensibilisation du personnel, adaptation du poste) si cela est demandé par la personne.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 4,4 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	0	1	10	9

Analyse :

La personnalisation de l'accompagnement est un point fort de l'Emploi accompagné en France.

Ainsi la très grande majorité des dispositifs interrogés déclarent que, sauf exception, les employeurs sont systématiquement rencontrés lors de la prise de poste.

Dans la majorité des cas, un accompagnement sur la durée est mis en place avec la personne (au moins un rendez-vous par mois), incluant des visites et des rencontres régulières avec l'employeur (au moins un rendez-vous par trimestre). Cet accompagnement implique nécessairement l'accord de la personne.

E. ITEM 4.5 : INTENSITE DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'EMPLOI

Numéro d'item IPS : Service 12

Description :

Le référent Emploi accompagné doit proposer un accompagnement d'une intensité dégressive à l'exception des moments de transition où l'accompagnement peut être plus important (exemples : risques de décompensation de la personne, changement de poste ou d'équipe encadrante).

Pour mettre en place cet accompagnement intensif et dégressif, le référent doit programmer avec les personnes accompagnées un rendez-vous en présentiel (ou visioconférence en période de crise sanitaire) au moins une fois par semaine lorsqu'elles sont sans emploi, une fois par semaine le premier mois de la prise de poste et ensuite au moins une fois par mois si c'est la volonté de la personne.

Un protocole est prévu pour réduire ensuite progressivement l'accompagnement. Dans les situations de crise le référent doit être réactif et prendre contact avec la personne dans un délai maximal de 3 jours après avoir connaissance de la situation.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 4,1 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	0	4	10	6

Analyse :

L'intensité de l'accompagnement et également un des points fort de l'Emploi accompagné en France dans la mesure où la grande majorité des dispositifs interrogés déclarent respecter le rythme de rencontres évoqué ci-dessus.

La question de la mise en place d'un protocole de réduction progressive de l'accompagnement reste en revanche à développer car seules 6 des 20 structures interrogées déclarent avoir effectivement mis en place ce type de protocole.

Cela ne signifie pas forcément avoir un protocole standard applicable à chaque personne mais de définir un protocole individuel avec la personne pour réduire progressivement l'accompagnement tout en conservant la capacité à intervenir rapidement si un événement mettant en péril l'emploi de la personne venait à survenir.

F. ITEM 4.6 : MODALITES DEPLOYEES POUR "ALLER VERS" LA PERSONNE

Numéro d’item IPS : Service 14

Description :

La méthode IPS prévoit un rôle proactif du référent dans la mesure où c’est son rôle « d’aller vers » la personne afin de palier d’éventuelles difficultés de la personne à effectuer elle-même la démarche.

Ce principe « d’aller vers » peut impliquer des visites au domicile de la personne et potentiellement la création de lien avec la famille de celle-ci.

Enfin, il est important que le référent documente l’ensemble des démarches entreprises à destination de la personne afin d’être en capacité de suivre cette relation.

Les modalités déployées pour « aller vers » se traduisent par 7 composantes :

- L’accompagnement ne prend pas fin sur la base de rendez-vous ratés
- L’accompagnement ne prend fin que sur une demande explicite de la personne.
- Le référent EA ou quelqu’un de l’équipe doit aller à la rencontre de la personne
- Les tentatives de rencontres vers la personne sont suivies/documentées
- Le référent EA se rend régulièrement dans un lieu où habite la personne.
- Si nécessaire, ces visites peuvent impliquer d’autres membres de l’équipe.
- Des liens peuvent être tissés avec la famille, si cela est possible.

Moyenne des 20 structures sur l’item : 4,1 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
1	0	2	10	7

Analyse :

Le fait « d’aller vers » la personne constitue un des points forts de l’Emploi accompagné en France. Ainsi, la grande majorité des dispositifs interrogés déclarent mettre en œuvre au moins 5 des 7 composantes citées ci-dessus (note de 4/5).

Parmi les composantes qui font débat parmi les professionnels, la question des visites à domicile est souvent évoquée. En effet, si certains référents se sentent à l’aise et voient une plus-value à rencontrer la personne dans son environnement personnel, d’autres référents estiment que ce n’est pas une bonne chose dans la mesure où il convient de rester exclusivement sur le champ de l’insertion professionnelle. Cet aspect reste donc à approfondir afin d’en déterminer les points positifs et les points négatifs sur l’accompagnement des personnes, ces points pouvant être variables d’une personne à une autre.

G. ITEM 4.7 : TEMPS PASSE PAR LE REFERENT EN DEHORS DE SON BUREAU

Numéro d’item IPS : Service 13

Description :

Selon la méthodologie IPS, les référents Emploi accompagné doivent passer une grande partie de leur temps de travail en dehors de leur bureau c’est-à-dire chez l'employeur, chez la personne ou dans un lieu neutre.

L’objectif est d’être au plus près de la personne, auprès des employeurs ou chez les employeurs potentiels.

Cette approche concourt également à la démarche « d’aller vers » mentionnée plus haut.

Moyenne des 20 structures sur l’item : 3,4 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
1	6	3	5	5

Analyse :

Cet item laisse apparaître une très forte hétérogénéité entre les structures. Alors que 7 des 20 dispositifs interrogés déclarent que les référents passent moins de 40% de leur temps en dehors de leur bureau (note de 2/5), la moitié des dispositifs déclarent au contraire que les référents passent plus de 50% de leur temps en dehors de leur bureau (dont plus de 65% pour 5 d’entre eux, ce qui correspond à la note de 5).

Ce principe méthodologique reste sans doute à développer pour de nombreux dispositifs.

Des bonnes pratiques ont été constatées sur le terrain telles que la mise à disposition d’un véhicule ou d’un espace de travail dans les locaux de partenaires (ex : Pôle Emploi) ou dans un centre de coworking. Elles seraient sans doute à valoriser pour aller dans ce sens.

5. AXE 5 : ORGANISATION DU SERVICE

A. ITEM 5.1 : NOMBRE DE PERSONNES ACCOMPAGNEES

Numéro d’item IPS : Staffing 1

Description :

Les référents EA accompagnent un nombre limité de personnes. Pour désigner le nombre de personnes accompagnées par un même référent, on parle de « case load ».

Pour être dans les standards de la méthode IPS, ce « case load » ne doit pas excéder 20 à 25 personnes en fonction de la situation des personnes accompagnées.

Moyenne des 20 structures sur l’item : 4,7 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	0	2	3	15

Analyse :

La très grande majorité des dispositifs interrogés respectent ce principe IPS. Ainsi, dix-huit structures sur vingt déclarent accompagner moins de 25 personnes par référent et quinze d’entre-elles moins de 20 personnes (note de 5/5).

Cet état des lieux positif doit cependant être analysé à différents égards :

- Certains dispositifs ont été interrogés alors qu’ils pouvaient être encore dans une situation de montée en charge progressive. Il est probable que le nombre d’accompagnement ait augmenté depuis avec l’arrivée de nouvelles personnes accompagnées.
- Le nombre maximum de personnes qu’une structure peut accompagner est variable en fonction de l’intensité de l’accompagnement nécessaire. Cette intensité peut varier d’une personne à une autre en fonction de la nature ou des retentissements de son handicap, de son parcours, de sa situation dans l’emploi, de sa situation sociale, de sa situation de santé ou plus simplement de ses besoins et souhaits.

Ainsi, une structure accompagnant des personnes peu autonomes et éloignées de l’emploi ne sera pas en capacité d’accompagner autant de personnes qu’une structure accompagnant des personnes relativement proches de l’emploi. A ce titre, il est difficile de définir un standard en la matière ou de réaliser des calculs d’efficacité des dispositifs.

- La question du nombre de personnes accompagnées est un enjeu fort pour les pouvoirs publics qui voient en l’Emploi accompagné une solution pour un grand nombre de personnes sans emploi. Il s’agit cependant à rester vigilant à la bonne application des principes méthodologiques de l’Emploi accompagné et éviter notamment de dépasser le « case load » maximal d’une structure.

B. ITEM 5.2 : TEMPS CONSACRE PAR LES REFERENTS A L'ACCOMPAGNEMENT VERS ET DANS L'EMPLOI

Numéro d'item IPS : Staffing 2

Description :

Les référents EA se concentrent uniquement sur les services professionnels et ils n'ont pas de responsabilité dans la gestion de cas (« case management ») (aide au logement, faire les courses, référence à d'autres agences, etc.).

Moyenne des 20 structures sur l'item : 2,5 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
7	3	6	2	2

Analyse :

Comme l'illustre la répartition très hétérogène des notes (de 60% à plus de 95% de temps consacré aux activités sur d'accompagnement vers et dans l'emploi), le rôle du référent est considéré de manière différente selon les dispositifs et parfois même, entre les professionnels d'un même dispositif.

Si certains référents estiment qu'ils doivent concentrer leur rôle sur le volet de l'insertion professionnelle, d'autres professionnels estiment au contraire qu'il est également de leur devoir d'accompagner la personne d'une manière plus globale afin de lever les difficultés sociales qui vont venir freiner le retour et le maintien dans l'emploi.

Ces différences d'approche sont la conséquence de deux facteurs :

- L'absence de « case managers » : contrairement au modèle anglosaxon, peu nombreux sont les dispositifs d'Emploi accompagné à avoir organisé leurs services entre des « jobcoachs » concentrés sur l'accès et le maintien dans l'emploi et des « cases managers » en charge de résoudre les difficultés sociales des personnes. A noter également que certaines personnes accompagnées bénéficient d'un soutien complémentaire sur le volet de l'autonomie (SAVS, SAMSAH...), ce qui permet au référent Emploi accompagné de ne pas remplir ce rôle. En l'absence d'autres solutions, les référents Emploi accompagné sont souvent contraints de devoir jouer un rôle dans l'accompagnement social.
- La perception de leur rôle par les référents Emploi accompagné : de nombreux référents ont une expérience préalable dans l'accompagnement social des personnes. Pour certains, le volet « accompagnement à l'insertion professionnelle » vient s'ajouter à leurs pratiques d'accompagnement social. Ceci demande sans doute un changement d'approche à travers la réalisation de formations aux méthodes d'Emploi accompagné (voir item sur « Formation préalable des référents »)

S'il est évident que les référents Emploi accompagné auront toujours un rôle à jouer pour aider la personne à lever les freins périphériques à l'emploi, des progrès sont sans doute à réaliser sur ce point. Ces progrès passent par la réorganisation des structures (bénéficiaire d'un « case manager ») par des relations plus étroites avec les acteurs de l'accompagnement social (SAVS, SAMSAH, services sociaux...) et par la formation des référents Emploi accompagné.

C. ITEM 5.3 : ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS PAR UN MEME REFERENT

Numéro d'item IPS : Staffing 3

Description :

Chaque référent accomplit les 6 phases de l'accompagnement vers et dans l'emploi (tel que précisé dans la méthode IPS), comprenant : l'accueil, l'engagement, l'évaluation, le placement, le coaching et le suivi, avant de passer à un soutien moins intensif².

La méthode prévoit qu'un seul référent soit assigné à chaque personne accompagnée pour toute la durée de son accompagnement. Chaque référent effectue toutes les composantes des services professionnels.

A noter que le terme "référent unique" peut également s'entendre comme une "équipe restreinte de référents" clairement identifiée par la personne (on parle alors de multiréférence).

Moyenne des 20 structures sur l'item : 5 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
0	0	0	0	20

Analyse :

Cet item est parfaitement appliqué en France puisque à l'unanimité, les dispositifs interrogés déclarent que les référents accompagnent la personne tout au long de son parcours, de l'accueil à l'accompagnement dans l'emploi.

² En France, le nombre d'étapes a été ramené à 4 phases dans la loi : Evaluation de la situation de la personne, détermination d'un projet professionnel, assistance à la recherche d'emploi, accompagnement intensif et individualisé dans l'emploi.

D. ITEM 5.4 : ARTICULATION AVEC LES EQUIPES DE SOINS (TROUBLES PSYCHIQUES)

Numéro d’item IPS : Organisation 2

Description :

Pour les personnes avec des troubles psychiques, le référent Emploi accompagné a un contact régulier avec le corps médical concernant les traitements cliniques. Cet item se décline en 5 composantes :

- Appui à la réflexion de l'équipe médicale concernant l'entrée dans le dispositif.
- Obtention de l'accord de l'équipe soignante / du médecin traitant avant ou au moment de l'entrée de la personne dans le dispositif
- Contact une fois par semaine avec une équipe de soin / un médecin traitant
- Prise de contact avec le médecin traitant en cas d'observation de certains symptômes
- Communication des éléments concernant l'emploi au corps médical pour être intégrés au dossier

Moyenne des 20 structures sur l’item : 2,7 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
5	4	6	3	2

Analyse :

En France, les dispositifs d’emploi accompagné ne sont pas portés par des services de soins mais par des établissements et services médico-sociaux et/ou des acteurs de l’accompagnement vers et dans l’emploi. Il en résulte naturellement des rapports moins intenses avec les acteurs du soin.

Ainsi, les deux tiers des dispositifs interrogés valident seulement deux composantes ou moins. Généralement, les contacts se limitent à une prise de contact avec le médecin, si la personne l’accepte, et à la communication d’éléments en lien avec les actions menées dans le cadre de l’Emploi accompagné.

En revanche, il est rare que les dispositifs disposent d’informations sur la situation de la personne de la part des équipes soignantes / du médecin. Les arguments avancés par les référents Emploi accompagné sont liés au secret médical et plus globalement sur leurs difficultés à établir des échanges réguliers avec le corps médical. Enfin, certains référents estiment que ce n’est pas leur rôle.

Certains dispositifs sont cependant allés plus loin en établissant des contacts réguliers avec le médecin de la personne. Cela passe par un accord de la personne et par une explication avec celle-ci et le médecin afin de pouvoir interagir pour consolider le parcours de la personne tant dans les soins que dans l’emploi, les deux dimensions étant fortement liées.

Il s’agit sans doute d’un point sur lequel il se dégage une importante marge de progrès. Cela passe par une évolution méthodologique (exemple : évoquer cette question de manière systématique avec la personne) mais également par une sensibilisation du corps médical sur la nécessité de développer ces interactions. A ce titre, certains dispositifs ont développé des actions de sensibilisation à destination d’autres acteurs tels que les Centres Médicaux Psychologique (CMP).

E. ITEM 5.5 : CONSTITUTION D'UNE EQUIPE DEDIEE A L'INSERTION PROFESSIONNELLE AVEC UNE PERSONNE ENCADRANTE

Numéro d'item IPS : Organisation 4

Description :

L'équipe est composée d'au moins deux référents EA/Jobcoach supervisés par un coordinateur. Ils se rencontrent régulièrement pour échanger sur leurs accompagnements et partager les pistes d'emploi. Ils s'entraident lorsque la charge de travail l'exige ou si l'un des référents est absent.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,2 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
6	1	4	2	7

Analyse :

On constate sur cet item une polarisation des situations avec, d'un côté, les dispositifs ayant une répartition géographique forte et peu d'interactions entre les référents et, de l'autre côté, des dispositifs fonctionnant véritablement comme une équipe avec au moins deux référents à temps plein et un coordinateur.

Pour 9 dispositifs sur 20, une réunion hebdomadaire concernant les personnes accompagnées, les stratégies et les pistes d'emploi est organisée.

La capacité des référents à travailler en équipe est un gage de performance et de qualité de l'accompagnement. Un grand nombre de dispositifs en France gagneraient sans doute à évoluer sur ce point.

Cela passe par la présence d'un coordinateur actif mais surtout par la montée en charge des dispositifs afin d'éviter un effet « saupoudrage » des moyens pour, au contraire, structurer de véritables équipes locales.

F. ITEM 5.6 : ROLE DU COORDINATEUR

Numéro d’item IPS : Organisation 5

Description :

Présence d'un coordinateur désigné qui accompagne les référents et leur apporte un appui dans l'articulation avec d'autres acteurs. 5 composantes :

- Le coordinateur passe au moins 0,5 jour par semaine et par référent emploi accompagné pour superviser son équipe.
- Le coordinateur organise des points hebdomadaires pour évoquer des situations individuelles.
- Le coordinateur accompagne les nouveaux référents et les référents en difficulté.
- Le coordinateur dresse régulièrement un bilan du service et définit des objectifs pour l'améliorer.
- Le coordinateur est en charge de communiquer avec les partenaires (corps médical, SPE, MDPH, financeurs)

Moyenne des 20 structures sur l’item : 2,9 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
7	2	2	4	5

Analyse :

Lié étroitement à l’item précédent, on constate également sur cet item une polarisation des situations.

On trouve d’un côté, les dispositifs n’ayant pas de coordinateur (7 dispositifs sur les 20 interrogés) et de l’autre côté des structures dotées d’un coordinateur répondant à l’ensemble de leurs missions (note de 5/5).

Là aussi, les axes de progrès reposent sur la capacité des structures à monter en charge et à se doter d’un véritable coordinateur qui puisse bénéficier du temps nécessaire pour jouer pleinement son rôle.

G. ITEM 5.7 : IMPLICATION DE LA DIRECTION GENERALE DE LA STRUCTURE PORTEUSE

Numéro d’item IPS : Organisation 8

Description :

Cet item vise à s’assurer que le dispositif d’Emploi accompagné est porté par la Direction afin qu’il puisse régulièrement s’améliorer, démontrer sa plus-value et se développer. Cet item comprend 5 composantes :

- Le directeur général de la structure (et le cas échéant le directeur des équipes médico-sociale) a des connaissances sur l'Emploi accompagné
- La démarche qualité du dispositif inclut un réexamen régulier du dispositif sur la base d'une échelle de fidélité au modèle.
- Existence d'un comité de pilotage/comité de suivi interne qui se réunit régulièrement
- Le directeur communique au sein de la structure pour démontrer la plus-value du dispositif d'emploi accompagné. Cette action n'est pas déléguée
- Le service emploi accompagné présente un bilan de son activité au moins deux fois par an et au conseil d’administration qui va pouvoir aider le programme à se développer

Moyenne des 20 structures sur l’item : 2,8 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
4	3	7	5	1

Analyse :

L’hétérogénéité des notes obtenues sur cet item et sa moyenne relativement faible (2,8/5) démontrent que des marges de progrès existent dans l’implication des directions générales pour favoriser la qualité et le développement de l’Emploi accompagné en France.

Cette implication passe par des actions simples telles que la mise en œuvre d’une démarche qualité, la tenue régulière de réunions de pilotage et par une implication personnelle de la direction pour qu’elle puisse comprendre les modes de fonctionnement de l’Emploi accompagné et être capable de communiquer sur celui-ci.

H. ITEM 5.8 : TEMPS CONSACRE PAR LES REFERENTS A L'EXERCICE DE LEUR MISSION

Numéro d'item IPS : Non applicable

Description :

La mission de référent "Emploi accompagné" doit occuper une part importante des activités des professionnels au sein de la structure afin qu'ils puissent consacrer le temps nécessaire à l'accompagnement des personnes vers et dans l'emploi (moyenne du temps dédié par les professionnels à leur mission de référent Emploi accompagné). La note maximale est obtenue si tous les référents sont dédié à 100% de leur temps à cette activité.

Cet item a été ajouté aux items IPS car il a été constaté, dès le lancement du dispositif en 2017 que certains référents consacraient une faible partie de leur temps de travail à cette mission et n'étaient donc pas véritablement en mesure de la prendre en main. Il s'agissait donc de mesurer ce qu'il en était réellement lors des entretiens qualitatifs menés sur le terrain.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,9 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
1	3	2	5	9

Analyse :

Près de la moitié des dispositifs interrogés bénéficient de professionnels dédiés à cette activité. En revanche, 4 dispositifs sur les 20 interrogés déclarent que cette fonction occupe les référents moins de 30% de leur temps (note de 2/5). Cette situation est le fruit d'une large diffusion des moyens sur certaines régions ayant opté pour le choix d'un grand nombre de référents afin de couvrir un large territoire tout en conservant une proximité géographique avec les personnes.

Cette situation gagnerait à être améliorée pour les dispositifs concernés car un référent ne consacrant pas un temps important de son activité pour jouer ce rôle sera généralement moins performant, moins disponible et moins réactif.

Cela peut passer simplement par une montée en charge des dispositifs ou par un recentrage des moyens sur un nombre plus restreint de référents tout en s'assurant que ces derniers bénéficient des moyens pour couvrir l'ensemble du territoire (exemple : bénéficiaire d'une voiture de fonction) et puissent communiquer régulièrement avec les personnes qu'elles accompagnent.

Item 5.9 : Formation préalable des référents EA

Numéro d'item IPS : Non applicable

Description :

Les référents Emploi accompagné ont reçu des formations :

- Pour exercer leurs missions
- Pour mieux comprendre les retentissements du handicap des personnes qu'elles accompagnent

Cet item a été ajouté afin de mesurer si les référents, aux parcours et expériences multiples, partageaient un socle commun de formation pour exercer pleinement leur rôle.

Moyenne des 20 structures sur l'item : 3,8 / 5

Répartition entre les notes :

1	2	3	4	5
2	3	0	7	8

Analyse :

Globalement, les référents Emploi accompagné ont reçu une formation sur l'Emploi accompagné. Pour certains, cette formation a été complétée par des formations spécifiques à certains types de handicap (autisme, troubles psychiques ...). La situation est donc globalement positive sur ce point.

Il est toutefois constaté que certains référents n'ont pas été formés. Certains d'entre eux, rencontrés lors d'entretiens individuels, ont fait part de ce besoin.

Par ailleurs, certains dispositifs évoquent la nécessité de former leurs référents à d'autres compétences telles que la prospection ou la connaissance du monde économique. Ceci, afin de pouvoir améliorer leurs relations avec les employeurs.

III. SYNTHÈSE ET CONCLUSION

1. VUE D'ENSEMBLE

Si l'on considère uniquement la vue d'ensemble par axe, tel qu'illustré sur l'infographie ci-dessous, les principes fondamentaux de l'Emploi accompagné sont globalement assez bien respectés même si de vraies marges de progrès sont constatées, notamment pour l'Axe « Attention portée au milieu ordinaire (note de 2,5/5).

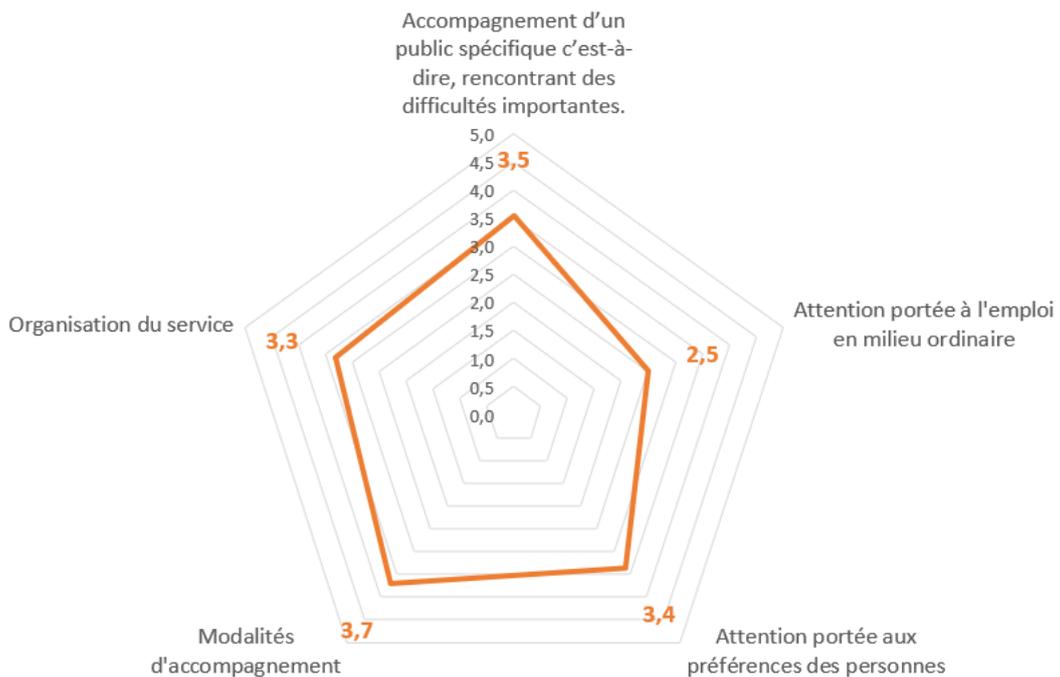


Illustration : Moyennes des notes obtenues par axe pour l'ensemble des dispositifs interrogés

Si l'on étudie les moyennes obtenues par les différentes structures, on observe des résultats hétérogènes d'une structure à une autre.

Les diagrammes ci-après, comparant les moyennes obtenues par la structure aux moyennes nationales illustrent ces hétérogénéités.

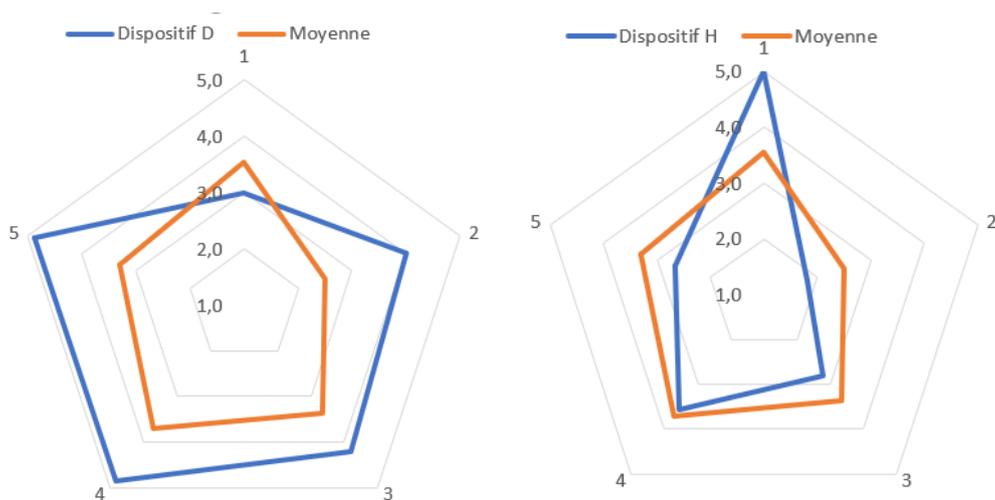


Illustration : Comparaison des moyennes obtenues par deux structures aux Moyennes nationales

Quand on s'intéresse de plus près aux items qui composent ces différents axes, on constate que certains d'entre eux sont particulièrement bien respectés en France :

- Diversité des types d'emplois obtenus et diversité des employeurs
- Gestion de la déclaration de la situation de handicap
- Accompagnement individualisé dans l'emploi
- Intensité de l'accompagnement dans l'emploi
- Modalités déployées pour "Aller vers" la personne
- Nombre de personnes accompagnées
- Accompagnement des personnes tout au long de leur parcours par un même référent

Sur d'autres axes des marges de progrès importantes existent pour un grand nombre de dispositifs sur différents items :

- La fréquence des relations avec les employeurs
- La qualité des relations avec les employeurs
- L'attention portée au développement du pouvoir d'agir
- La recherche rapide d'un emploi classique
- Le temps consacré par les référents à l'accompagnement vers et dans l'emploi
- L'articulation avec les équipes de soins (troubles psychiques)
- L'implication de la direction générale de la structure porteuse

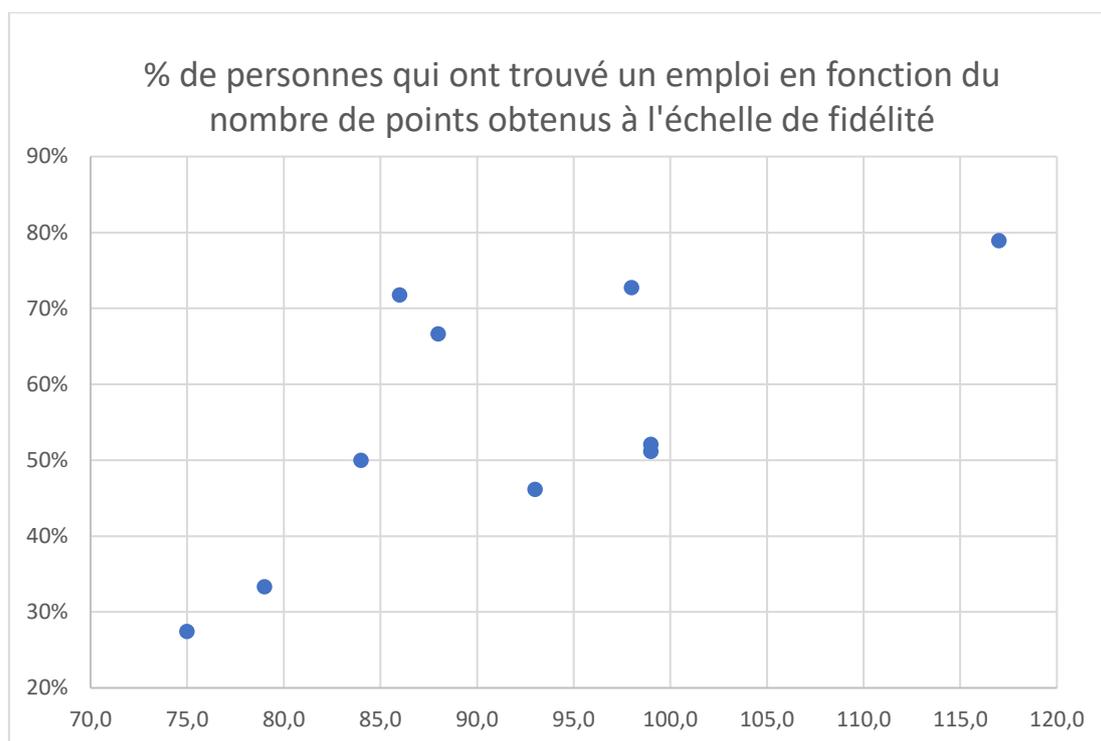
Enfin, sur certains items, de très fortes hétérogénéités de pratiques sont constatées entre les dispositifs :

- Nature des contrats proposés aux personnes
- Interactions avec le SPE
- Propositions d'emplois correspondant aux préférences des personnes
- Temps passé par le référent en dehors de son bureau
- Constitution d'une équipe dédiée à l'insertion professionnelle avec une personne encadrante
- Le rôle du coordinateur

2. LA CORRELATION ENTRE LES PRATIQUES ET LES RESULTATS OBTENUS

Malgré le faible nombre de structures interrogées, une recherche de corrélation a été effectuée afin de détecter des liens de cause à effet entre le degré d'application des principes méthodologiques de l'Emploi accompagné et les résultats obtenus en matière de retour à l'emploi.

Ainsi, en considérant uniquement les 10 structures accompagnant plus de 15 personnes³, on constate globalement que plus les structures fonctionnent selon les standards de l'Emploi accompagné et plus leurs résultats en matière d'accès à l'emploi sont bons.



Position des structures en fonction du nombre de points obtenus (axe des abscisses) et du score total obtenu lors du passage de l'échelle de fidélité (axe des ordonnées).

Une analyse de corrélation plus poussée demanderait à interroger un nombre plus important de dispositifs afin de disposer d'un échantillon plus large de données. A ce titre, les travaux menés actuellement par le Docteur Bernard Pachoud et Marie-Gaëlle Marec avec les structures accompagnant des personnes avec des troubles psychiques pourrait venir apporter des résultats complémentaires importants.

Une analyse plus poussée permettrait également de mener des analyses item par item afin de mesurer si certains d'entre eux jouent un rôle plus importants comme semblent l'indiquer de les premières données collectées.

³ Personnes entrées au 30 juin 2020 qui n'étaient pas déjà en emploi à lors de leur entrée dans le dispositif

IV. ANNEXE : PRINCIPES FONDAMENTAUX ET REPERES POUR L'EVALUATION DE LA QUALITE DE SERVICE (2020)

Note de présentation : Ce document résulte d'un travail collectif visant à définir et formaliser un certain nombre de principes et repères pour évaluer la qualité des dispositifs d'Emploi accompagné. Il reprend pour l'essentiel les principes et critères utilisés sur le plan international pour la recherche évaluative concernant cette pratique. Il importe que les données recueillies puissent être comparées à celles obtenues et publiées dans de nombreux pays. Utilisé comme un premier référentiel dans le cadre de l'évaluation qualitative, ce document est susceptible d'évoluer sur la base de futurs travaux.

La définition de l'Emploi accompagné telle qu'inscrite dans les textes réglementaires laisse de fortes marges de manœuvre aux structures porteuses. Celles-ci induisent des pratiques d'accompagnement très différentes d'une structure à une autre.

L'étude de ces pratiques repose sur des enquêtes de terrain via l'évaluation du dispositif menée par l'Ansa et via d'autres travaux en particulier ceux du Collectif France Emploi accompagné (CFEA) et ceux du Docteur Bernard Pachoud et de Marie-Gaëlle Marec⁴ qui mènent une évaluation des dispositifs d'Emploi accompagné travaillant avec des personnes ayant des troubles psychiques (que ces dispositifs aient été ou non sélectionnés dans le cadre des appels à candidatures régionaux). L'analyse de ces pratiques doit être réalisée selon **un référentiel commun afin d'être en mesure de comparer les approches et les méthodes de travail déployées** par les différents dispositifs d'Emploi accompagné sur le territoire national. A terme, ce référentiel de pratiques doit permettre de définir -le cadre des pratiques qui relèvent de « l'Emploi accompagné » en France.

Pour initier ce travail, **dès 2019, l'Ansa a collaboré avec le Collectif France Emploi accompagné (CFEA) et l'équipe du Docteur Bernard Pachoud, avec l'appui de Marc Corbière, pionnier de l'évaluation de l'Emploi accompagné au Canada⁵.** Cette collaboration a permis de déterminer, en s'appuyant sur les référentiels internationaux de cette pratique et sur les outils d'évaluation les plus largement utilisés, une liste d'éléments qui doivent être poursuivis comme objectifs par toutes les structures que ce soit en matière d'organisation interne, de coordination avec d'autres acteurs ou en matière de services apportés aux personnes.

- **Des principes fondamentaux** : éléments méthodologiques qui posent un certain nombre de fondements théoriques à l'Emploi accompagné ;
- **Des repères permettant d'évaluer la qualité du service** : éléments qui peuvent contribuer à apporter une plus-value en matière de qualité de service que ce soit via des organisations ou des modalités d'accompagnement particulières.

L'ensemble de ces éléments sont présentés ci-après.

⁴ Bernard Pachoud, Marie-Gaëlle Marec, Institut Humanités, Sciences et sociétés, Université de Paris

⁵ Marc Corbière, Rehabilitation School, University of Sherbrooke, Longueuil, QC, Canada

a. Principes fondamentaux

- **L'entrée dans le dispositif ne peut être conditionnée par aucun motif en dehors de la volonté de la personne de travailler.** Selon le principe de « Zéro exclusion », aucun frein périphérique à l'emploi (freins sociaux, santé, addiction ...) ne peut constituer un motif d'exclusion du dispositif.
- **La mobilisation d'un référent unique.** La personne accompagnée doit bénéficier d'une personne référente pour l'accompagner dans et en dehors de l'emploi. Ceci n'empêche pas l'intervention d'autres professionnels mais un professionnel doit être identifié comme point de contact privilégié pour la personne.
- **Le nombre de personnes accompagnées par référent Emploi accompagné ne doit pas être trop important,** faute de quoi, il ne sera pas possible pour le conseiller en emploi d'apporter un accompagnement intensif à certaines personnes quand elles en ont besoin. Là aussi, le nombre de personnes accompagnées par conseiller (*Case Load*) peut faire débat mais il ne semble pas possible qu'un conseiller puisse exercer correctement son métier au-delà de vingt à vingt-cinq personnes accompagnées de manière active et régulière.
- **Un accompagnement sans durée prédéterminée.** Aucune limite de durée ne doit être fixée au départ à la personne ou à l'employeur, le conseiller en Emploi accompagné devant être en mesure d'intervenir à tout moment, y compris lorsque la personne est parfaitement intégrée au sein de la structure qui l'emploie. Ce besoin s'explique par l'incapacité à prévoir certains événements (exemple : événement dans la vie de la personne, changements dans l'entreprise, décompensation). L'accompagnement se formalise par une contractualisation à durée indéterminée ou à échéances régulières renouvelables sans limitation de durée. La fin de l'accompagnement ne peut être envisagée que si la personne le demande ou si le conseiller décide de mettre fin à l'accompagnement en raison de l'impossibilité de poursuivre celui-ci (exemple : personne qui ne vient plus à ses rendez-vous et/ou qui n'arrive plus à se mobiliser sur un parcours d'emploi).
- **L'accompagnement vers et dans l'Emploi en milieu ordinaire.** Les pratiques d'accompagnement vers le travail en milieu protégé (ou principalement vers le milieu protégé) ne relèvent pas de l'emploi accompagné. En revanche, il est possible de réorienter finalement une personne accompagnée vers le milieu protégé, à condition que ce ne soit pas l'objectif initial et que cela reste exceptionnel.
- **Un placement rapide en emploi.** Cette notion de rapidité n'est pas définie de façon stricte, et est sujette à discussion. Cependant, la volonté d'accéder à un premier emploi au cours de la première année de l'accompagnement peut être considérée comme fondamentale. Quelle que soit la durée d'accès à l'emploi visée dans le cadre du dispositif, il n'est pas nécessaire que la personne soit formée avant d'intégrer l'Emploi accompagné. Il s'agit là d'**inverser la démarche « Former puis Placer » en une démarche (Placer puis Former).**
- **L'attention portée aux préférences des personnes** est considérée comme un fondamental dans la mesure où l'Emploi accompagné repose sur la notion de développement du pouvoir d'agir (Empowerment). Ainsi, il ne va pas être question dans l'Emploi accompagné de placer une personne dans un emploi sans avoir au préalable questionné ses préférences. De la même manière, il ne peut en aucun cas être possible de placer une personne dans un poste sans lui avoir au préalable expliqué en quoi consiste ce poste et en ayant recueilli son assentiment quant à sa volonté réelle d'exercer cet emploi. Une fois la personne en poste, il est également important de s'assurer que la personne est satisfaite par son emploi sur la durée (rapport avec les collègues et l'encadrement, renforcement de l'estime de soi, satisfaction vis-à-vis du poste occupé...) en vue de se maintenir en emploi ou qu'elle puisse changer d'emploi si elle le souhaite.

- **Proposer des conseils aux personnes accompagnées sur les conséquences financières de leur entrée dans l'emploi** (exemple : impact sur les minimas sociaux qu'ils reçoivent ou d'autres aides perçues à mettre en relation avec les revenus perçus).
- **Démarcher de manière intensive les employeurs locaux** : ceci peut être réalisé par l'ensemble des référents Emploi accompagné ou porté par une personne en particulier au sein de la structure. Ces démarches doivent aboutir à un grand nombre de postes proposés aux personnes accompagnées et favoriser les liens entre le monde économique et la structure porteuse de l'Emploi accompagné.
- **Enfin, en ce qui concerne l'accompagnement des personnes ayant des troubles psychiques, une étroite articulation avec les soins** (le médecin traitant ou la structure qui accompagne la personne dans les soins) doit être organisée. Cette articulation doit obligatoirement se matérialiser par une première prise de contact et la réalisation d'entretiens réguliers entre les deux professionnels.

b. Repères pour l'évaluation de la qualité de service

- **Le type de contrat** : dans la mesure du possible, les contrats qui doivent être signés par les personnes accompagnées doivent être des contrats de droit commun de type CDI ou CDD à temps plein ou à temps partiel, en fonction des capacités de la personne. Ceci n'exclut pas le recours d'autres contrats (exemple : contrats aidés) mais ils ne doivent pas constituer une finalité de parcours et/ou représenter une trop grande part des contrats signés par les personnes accompagnées dans un même dispositif.
- **La création d'une relation tripartite entre l'employeur, la personne et le Référent Emploi accompagné** se prolongeant une fois la personne en emploi est préconisée dans le cadre de l'Emploi accompagné. Cela étant, il peut exister des exceptions (exemple : refus de la personne d'être identifiée comme travailleur handicapé, volonté de l'employeur de ne pas stigmatiser la personne au sein de sa structure) qui peuvent aller contre ce principe dans un premier temps. Ce principe est donc un principe général mais pas forcément un principe individuel car il peut admettre des exceptions.
- **Un professionnel dédié à l'Emploi accompagné**. Pour exercer convenablement son métier, le référent Emploi accompagné doit consacrer une grande partie de son temps à cette mission.
- **Cet accompagnement ne doit pas être exclusivement réalisé au sein de la structure**. Il doit autant que possible se dérouler sur le lieu de travail ou à proximité, voire au domicile de la personne, si cela est opportun.
- **La fréquence des rendez-vous entre le conseiller et la personne est variable en fonction de la situation de la personne** : intensive lorsque la personne est à la recherche d'un emploi (à minima, un rendez-vous par semaine) et régulière lorsque la personne est en emploi (à minima une prise de contact par mois et autant que de besoin). L'intensité de l'accompagnement doit pouvoir augmenter de manière réactive afin de gérer les situations difficiles ou les situations de transition.
- **Pour être efficace, le référent Emploi accompagné doit être formé**. Cette formation doit lui permettre d'assimiler les principes fondamentaux de l'Emploi accompagné, d'en mettre en œuvre les bonnes pratiques, et d'acquérir des connaissances sur la spécificité des publics qu'il accompagne (exemple : personnes avec un handicap psychique, ou des troubles du spectre autistique, ou une déficience intellectuelle...).

- **Une bonne articulation avec le monde économique.** Que ce soit par lui-même ou à travers des partenariats avec le Service Public de l'Emploi (SPE) représenté par Pôle Emploi, Cap Emploi et les Missions locales, un dispositif d'Emploi accompagné doit disposer d'un réseau de contacts suffisamment étoffé pour offrir des opportunités nombreuses et variées aux personnes accompagnées.
- **L'accompagnement d'un public spécifique c'est-à-dire, rencontrant des difficultés importantes d'accès ou de maintien dans l'emploi.** Les dispositifs d'Emploi accompagné doivent être destinés aux personnes en ayant réellement besoin, c'est-à-dire ayant besoin d'un accompagnement plus intensif et sur la durée que celui proposé par d'autres dispositifs existant sur le territoire.
- **L'Emploi accompagné s'inscrit dans une approche systémique contribuant de manière positive à l'accès et au maintien dans l'Emploi.** A travers l'accompagnement dans l'insertion professionnelle, d'autres bénéfices peuvent être apportés par l'accompagnement par effets de bord positifs. Ceci peut concerner la question des soins (l'emploi comme un vecteur d'amélioration de la situation de santé), l'accès au logement, l'appui à la réalisation de démarches administratives ou la levée de freins périphériques au retour à l'emploi (mobilité, garde d'enfants ...).
- **Le développement du pouvoir d'agir** doit être favorisé dans le cadre de l'Emploi accompagné. Il consiste à « faire avec » les personnes et, tout en veillant à porter attention à leurs préférences (principe fondamental ci-dessus), de leur permettre de développer progressivement leur capacité à être actrices de leur parcours et membre à part entière de la société. Le développement du pouvoir d'agir peut passer par l'organisation de temps collectifs dans ou en dehors du dispositif d'Emploi accompagné (exemple : GEM, pairaidance) et/ou par une implication des personnes accompagnées dans la vie de la structure (exemple : conseil de vie social, conseil d'administration ...).
- **La constitution d'une équipe dédiée à l'Emploi accompagné composée d'au moins deux ou trois référents Emploi accompagné et d'un coordinateur** en mesure d'apporter son soutien et notamment dans les relations avec les partenaires. Des rencontres doivent être régulièrement organisées au sein de l'équipe pour échanger sur les situations rencontrées et trouver des solutions aux difficultés qui peuvent se présenter, dans une perspective d'amélioration continue du dispositif.

