



Organisation
internationale
du travail

Aider les personnes handicapées à trouver un emploi

Manuel pour les formateurs du personnel de services de placement

CTNER^h Centre Technique National
d'Études et de Recherches
sur les Handicaps et les inadaptations

Bureau international du travail – BIT
4, Route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
<http://www.ilo.org>

Centre technique national d'études et de recherches
sur les handicaps et les inadaptations – CTNERHI
236 bis, rue de Tolbiac
75013 PARIS
France
<http://www.ctnerhi.com.fr>

« L'édition originale de cette publication a été publiée par le Bureau international du Travail, Genève, sous le titre *Assisting people with disabilities in finding employment. : Resource book for trainers of employment service personnel:*

Copyright © 2004 Organisation internationale du Travail.

Première édition 2004 ISBN 92-2-115387-8

Edition française copyright © 2006 Centre Technique National d'Etudes et de Recherches sur les Handicap et les Inadaptations.

Traduite et reproduite avec l'autorisation du BIT.

ISBN 2-87710-201-7

AVERTISSEMENT
EDITION FRANÇAISE

Le présent ouvrage paru sous le titre « Assisting people with disabilities in finding employment : Resource book for trainers of employment service personnel » a pu voir le jour dans sa version française avec la participation active de Madame Barbara Murray et l'accord du Bureau International du travail. Qu'ils acceptent, l'un et l'autre, nos plus chaleureux remerciements pour le travail accompli.

Par rapport à l'édition originale et afin de permettre aux lecteurs et formateurs français d'adapter leur intervention aux contextes culturel et législatif qui sont les leurs, nous avons ajouter un certain nombre de références, en note de bas de pages et dans les documents de référence concluant chacune des sessions de formation. Les lecteurs et formateurs francophones de cet ouvrage pourront à leur tour adapter à leurs contextes culturel et législatif ces divers éléments.

Les modifications et ajouts faits à l'édition originale sont indiqués par un astérisque. Le cahier des transparents situé en fin d'ouvrage en version Power Point est disponible sur le site du CTNERHI www.ctnerhi.com.fr

Marc Maudinet
Directeur du
Centre Technique National d'Etudes et de Recherches
sur les handicaps et les Inadaptations
CTNERHI

Cet ouvrage a été réalisé avec le soutien de l'AGEFIPH
www.agefiph.fr

Traduction en français : Catherine Nallet-Lugaz,
catherine.nallet@wanadoo.fr

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION13

PARTIE A : LA MISSION DU FORMATEUR15

CHAPITRE 1. VOTRE RÔLE DE FORMATEUR.....17

CHAPITRE 2. CONCEVOIR UNE ACTIVITÉ DE FORMATION.....21

- 2.1. Identifier le groupe visé par la formation21
- 2.2. Préciser les besoins spécifiques du groupe cible identifié.....22
- 2.3. Énoncer les objectifs à atteindre pour répondre aux besoins identifiés24
- 2.4. Choisir le contenu de l'activité de formation.....25
- 2.5. Choisir la forme de la formation la mieux adaptée à la réalisation du but et des objectifs énoncés.....26
- 2.6. Choisir les méthodes de formation adéquates.....27
- 2.7. Préparer la trame et l'organisation chronologique de la formation28
- 2.8. Évaluer la trame et la chronologie de l'activité de formation.....29

CHAPITRE 3. CONCEVOIR UNE SESSION DE FORMATION30

- 3.1. But31
- 3.2. Objectifs32
- 3.3. Sujet.....32
- 3.4. Structure33
- 3.5. Organisation chronologique35
- 3.6. Méthodes35

CHAPITRE 4. PRÉSENTER DES INFORMATIONS AUX AUTRES36

- 4.1. Communication verbale37
- 4.2. Communication non verbale38
- 4.3. Supports visuels39
- 4.4. Apprentissage interactif.....44
- 4.5. Évaluation de la session47

CHAPITRE 5. ÉVALUER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION48

- 5.1. Évaluation des réactions50
- 5.2. Évaluation de l'apprentissage.....50

PARTIE B : TRAMES DE SESSIONS DE FORMATION53

Trames de sessions de formation..... 55

TRAME DE LA SESSION : 157

1. *Intitulé : Les personnes handicapées et l'emploi : aperçu de la situation nationale 57*
2. *Durée 60 minutes 57*
3. *But 57*
4. *Objectifs 57*
5. *Introduction (5 minutes)..... 57*
6. *Corps de la session (50 minutes) 61*
7. *Conclusion (5 minutes) 69*
8. *Documents de référence..... 71*
9. *Transparents 72*
10. *Questions et exercices..... 73*

TRAME DE LA SESSION : 275

1. *Intitulé : Atelier : analyse en situation du handicap..... 75*
2. *Durée 3-4 heures..... 75*
3. *But 75*
4. *Objectifs 75*
5. *Préparation 76*
6. *Introduction (40 minutes) 76*
7. *Corps de la session (2 heures)..... 78*
8. *Conclusion (30 minutes) 83*

TRAME DE LA SESSION : 385

1. *Intitulé : Un service de placement efficace pour les personnes handicapées : politique, lois et programmes ou services 85*
2. *Durée 90 minutes 85*
3. *But 85*
4. *Objectifs 85*
5. *Introduction (10 minutes) 85*
6. *Corps de la session (70 minutes) 86*
7. *Conclusion (10 minutes) 94*
8. *Documents de référence..... 95*
9. *Transparents 96*
10. *Questions et exercices..... 97*

TRAME DE LA SESSION : 497

1. *Intitulé : Le rôle de l'agent de placement 99*
2. *Durée 90 minutes 99*
3. *But 99*
4. *Objectifs 99*
5. *Introduction (10 minutes) 99*

6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	100
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	105
8.	<i>Documents de référence</i>	106
9.	<i>Transparents</i>	107
10.	<i>Questions et exercices</i>	109
	<i>Jeu de rôle : 1</i>	110
	<i>Jeu de rôle : 2</i>	114

TRAME DE LA SESSION : 5.....117

1.	<i>Intitulé : Aider les demandeurs d'emploi handicapés</i>	117
3.	<i>But</i>	117
4.	<i>Objectifs</i>	117
5.	<i>Introduction (10 minutes)</i>	117
6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	118
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	124
8.	<i>Documents de référence</i>	125
9.	<i>Transparents</i>	126

TRAME DE LA SESSION : 6.....127

1.	<i>Intitulé : Coopérer avec les employeurs</i>	127
2.	<i>Durée 90 minutes</i>	127
3.	<i>But</i>	127
4.	<i>Objectifs</i>	127
5.	<i>Introduction (10 minutes)</i>	127
6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	129
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	140
8.	<i>Documents de référence</i>	141
9.	<i>Transparents</i>	142
10.	<i>Questions et exercices</i>	143

TRAME DE LA SESSION : 7.....143

1.	<i>Intitulé : Analyse des tâches et analyse du travail</i>	145
2.	<i>Durée 90 minutes</i>	145
3.	<i>But</i>	145
4.	<i>Objectifs</i>	145
5.	<i>Introduction (10 minutes)</i>	146
6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	147
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	156
8.	<i>Documents de référence</i>	156
9.	<i>Transparents</i>	157
10.	<i>Questions et exercices</i>	158

TRAME DE LA SESSION : 8.....159

1.	<i>Intitulé : Aménager les postes et les lieux de travail</i>	161
3.	<i>But</i>	161

4.	<i>Objectifs</i>	161
5.	<i>Introduction (10 minutes)</i>	161
6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	162
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	166
8.	<i>Documents de référence</i>	167
9.	<i>Transparents</i>	167
10.	<i>Questions et exercices</i>	169

TRAME DE LA SESSION : 9171

1.	<i>Intitulé : Accompagnement professionnel</i>	173
2.	<i>Durée 90 minutes</i>	173
3.	<i>But</i>	173
4.	<i>Objectifs</i>	173
5.	<i>Introduction (10 minutes)</i>	173
6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	174
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	183
8.	<i>Documents de référence</i>	184
9.	<i>Transparents</i>	184
10.	<i>Questions et exercices</i>	184

TRAME DE LA SESSION : 10186

1.	<i>Intitulé : Services de placement : réseaux et relations</i>	187
2.	<i>Durée 90 minutes</i>	187
3.	<i>But</i>	187
4.	<i>Objectifs</i>	187
5.	<i>Introduction (10 minutes)</i>	187
6.	<i>Corps de la session (70 minutes)</i>	189
7.	<i>Conclusion (10 minutes)</i>	196
8.	<i>Documents de référence</i>	197
9.	<i>Transparents</i>	198
10.	<i>Questions et exercices</i>	199

AVANT-PROPOS

La convention de l'Organisation internationale du travail relative à la réhabilitation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées (n° 159), qui a été largement ratifiée, relaie clairement l'engagement des signataires en faveur de l'égalité des chances et de traitement pour les personnes handicapées en matière de formation et d'emploi. De nombreux autres instruments juridiques internationaux mais aussi les législations nationales se font l'écho de cet engagement. Pourtant, les personnes handicapées continuent de se heurter à divers obstacles dans leur recherche d'emploi et tendent à se retrouver bien plus souvent au chômage que les personnes non handicapées.

Les services de placement ont un rôle crucial à jouer pour aider les personnes handicapées à surmonter ces obstacles et à trouver des emplois qui correspondent à leurs compétences, leurs aptitudes et leurs centres d'intérêt. Ils sont aussi essentiels pour permettre aux employeurs de tirer le meilleur parti de la contribution des travailleurs handicapés. Dans les pays qui ont pris conscience qu'il fallait aider les personnes handicapées à trouver leur place sur le marché du travail, une formation est indispensable pour renforcer les capacités des services de placement à améliorer les perspectives d'emploi de ce groupe de demandeurs d'emploi, en s'inspirant de l'expérience d'autres pays. Ce manuel pédagogique à l'intention des formateurs, « Aider les personnes handicapées à trouver un emploi », entend bien contribuer à ce processus.

Il a été préparé par Robert Heron, ancien spécialiste principal de l'administration du travail (OIT Bangkok), avec la collaboration de Barbara Murray (département de l'amélioration des compétences, OIT Genève). Les contributions de représentants de services de placement de sept pays des Caraïbes, recueillies lors d'un atelier du BIT organisé sur ce thème en novembre 2002 à Port-of-Spain (Trinidad) sont venues utilement compléter les réflexions au moment de sa finalisation de cet ouvrage. Plusieurs participants ont ensuite pris part à l'évaluation pilote de ce manuel pédagogique et leurs commentaires se sont révélés très précieux. Nous tenons à saluer ici pour leurs conseils avisés et leur soutien indéfectible George Gamerdinger, spécialiste principal de la formation professionnelle (ILO Port-of-Spain) ; Mia Väisänen, expert associé (département de l'amélioration des compétences, OIT) ; et Maureen Gilbert, consultante. La publication de ce manuel n'aurait pas été possible sans l'appui du bureau sous-régional de l'OIT pour l'Asie de l'Est, à Bangkok,

prodigué dans le cadre d'une collaboration suivie visant à promouvoir des emplois décents pour les personnes handicapées de par le monde.

La traduction de ce document dans les langues nationales est vivement encouragée. Toute suggestion d'amélioration sera la bienvenue.

Nous espérons que ce manuel pédagogique, qui vient compléter deux autres publications du BIT (*Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service* et *Assisting Disabled Persons in Finding Employment – a Guide for Job Placement Officers*), aidera les pays en développement et les pays en transition vers une économie de marché à assurer la formation requise pour le personnel des services de placement et à élargir les perspectives professionnelles des hommes et des femmes handicapés à la recherche d'un emploi.

Girma Agune

Directeur par intérim, département de l'amélioration des compétences

Bureau international du travail (BIT)

Genève, janvier 2004

INTRODUCTION

Ce **Manuel pédagogique à l'intention des formateurs** poursuit un objectif simple. Les personnes handicapées ont le droit d'accéder à des offres d'emploi, de bénéficier d'une égalité de traitement et d'obtenir des postes décentes et productifs. On voit bien, malheureusement, que ces droits ne seront pas respectés tant que les personnes responsables ne se seront pas engagées en faveur de mesures anti-discriminatoires, ne seront pas prêtes à le faire ni en mesure de le faire. Il est donc essentiel que ces acteurs clés acquièrent les connaissances pratiques et théoriques requises pour que davantage de personnes handicapées puissent accéder à un emploi digne de ce nom.

En bref, un immense effort de formation s'impose – à commencer par les formateurs, qui pourront ensuite travailler avec des groupes cibles désignés directement impliqués dans une fonction de placement.

Vous ne serez pas, en tant que formateurs, forcément amenés à travailler directement avec des personnes handicapées. Vous serez probablement davantage sollicités pour des informations et des idées ou pour développer des compétences et des techniques destinées aux acteurs clés qui, eux, s'en serviront pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi adapté. L'objectif final est bien d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi productif. Ce résultat, vous ne l'obtiendrez pas directement. Votre mission – cruciale – consiste au contraire à former les autres. Ce **Manuel pédagogique à l'intention des formateurs** est là pour vous aider, en vous montrant comment devenir encore plus efficaces. Vous pourrez aussi y puiser les connaissances techniques à transmettre aux personnes directement impliquées dans des activités de placement.

La **partie A** de ce manuel est consacrée à la fonction « formation ». Vous y trouverez des suggestions pour planifier et animer vos sessions de formation.

La **partie B** propose dix (10) trames de sessions de formation. Celles-ci reprennent les informations techniques utiles pour trouver un emploi aux personnes handicapées. Huit d'entre elles sont des sessions de base ; à ce titre, elles devront figurer dans les programmes de formation destinés aux agents de placement. Les deux autres – *Analyse des tâches et du travail* et *Accompagnement professionnel* – abordent des activités importantes que les agents de placement sont censés connaître mais qui peuvent être confiées à des organisations non gouvernementales (ONG) agissant au nom du service de placement. Vous pourrez donc choisir d'intégrer une version abrégée de ces deux

sessions dans votre programme général de formation et d'utiliser la version complète pour une formation approfondie destinée à des praticiens.

Neuf de ces sessions de formation respectent le même format. Une série de transparents et de questions permettent d'animer les discussions. Nous insistons sur le fait qu'il s'agit de trames. Nous vous recommandons vivement de les adapter aux besoins spécifiques de vos stagiaires et d'intégrer des documents et des exemples issus du contexte national ou tirés de votre propre expérience. Pour chaque session, la trame comprend des suggestions relatives à la présentation de vos supports. Une seule session – qui traite des comportements vis-à-vis du handicap – prend la forme d'un atelier. Des consignes détaillées sont fournies.

Toute action de formation entend optimiser les performances. Ce **Manuel pédagogique à l'intention des formateurs** a pour vocation d'améliorer les performances des personnes chargées du placement professionnel des personnes handicapées. Votre mission – comme formateurs – est de les former à devenir meilleurs.

PARTIE A : LA MISSION DU FORMATEUR

CHAPITRE 1. VOTRE RÔLE DE FORMATEUR

En tant que formateur sensible aux questions de handicap, vous devez savoir :

- **ce que** vous voulez que les autres **connaissent** et **fassent** pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi ;
- **comment** transférer ces connaissances pratiques et théoriques aux autres.

Si vous exercez ce métier à plein temps, vous aurez besoin de connaissances pratiques et théoriques couvrant toute la palette de la fonction formation et notamment :

- concevoir et organiser des activités de formation (cours, séminaires, ateliers) ;
- mettre au point des sessions de formation ;
- présenter des informations à d'autres ;
- évaluer les activités de formation.

Certaines personnes, qui ne sont pas formateurs à plein temps, sont parfois sollicitées pour des interventions ponctuelles au cours d'une formation conçue et organisée par d'autres. Si tel est votre cas, vous devrez acquérir des connaissances pratiques et théoriques davantage axées sur **le contenu** et **le style** de vos interventions.

Ce manuel pédagogique est destiné aux formateurs à plein temps comme aux formateurs occasionnels qui souhaitent consolider leurs compétences. Vous devez avant tout avoir une parfaite compréhension de ce qu'est la fonction formation en général :

- la formation cherche à produire des améliorations, **à introduire des changements positifs**, à améliorer les procédures. Ce manuel pédagogique entend renforcer les perspectives professionnelles des personnes handicapées. Les activités présentées dans la partie B couvrent la formation des personnes chargées d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi et à le conserver ;

- la formation cherche à **transmettre à des individus des connaissances pratiques et théoriques ainsi que des techniques** pour leur permettre d'agir. Ce n'est pas la même chose que l'éducation :

la formation s'efforce de transmettre des **connaissances pratiques et théoriques spécifiques** pour mener à bien une tâche ou une série de tâches bien particulières ;

l'éducation s'attache à **développer les aptitudes intellectuelles générales** d'un individu (notamment la lecture, l'écriture, le calcul, l'expression orale, la réflexion et l'assimilation d'informations générales et techniques), sans qu'elles soient reliées à un métier précis.

Ce manuel pédagogique souhaite transmettre aux formateurs de nouvelles connaissances théoriques et pratiques et les aider ainsi dans leur mission pour faire en sorte que les personnes handicapées obtiennent un emploi digne de ce nom.

- La formation s'efforce aussi d'**aider les gens à modifier** leurs comportements – à leur égard, mais aussi vis-à-vis des autres, des situations et des événements. La formation peut contribuer à modifier la manière de ressentir les choses. Ce point prend toute son importance pour les employeurs et les décideurs qui peuvent avoir une attitude négative à l'égard des personnes handicapées.
- **La formation doit avoir trait aux besoins** des participants. Ces besoins doivent être soigneusement évalués pour faire le tri entre des besoins réels, par opposition à des envies qui s'apparentent davantage à des préférences. Pour la plupart des personnes handicapées, l'un de leurs besoins réels prioritaires est de trouver – et conserver – un emploi. Le formateur, lui, a réellement besoin de savoir comment transmettre au mieux aux personnes handicapées et à leurs collègues les connaissances pratiques et théoriques et les attitudes positives qui permettront aux premières de trouver un emploi digne de ce nom.
- La formation doit **tenir compte des besoins techniques des stagiaires** (les connaissances pratiques et théoriques qu'ils veulent acquérir). Elle doit aussi répondre à leurs **attentes en tant qu'individus**, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'adultes. La plupart des adultes réagiront mieux à des situations de formation qui leur permettent :

d'interagir avec le formateur et les autres stagiaires ;
de partager leurs expériences ;
de discuter de leurs problèmes.

Les **besoins techniques** des stagiaires déterminent le **contenu** de la formation – alors que leurs **besoins en tant qu'adultes** déterminent le choix des **méthodes** de formation.

- La formation entraîne à la fois des coûts directs et indirects. Mais elle **procure** aussi des **bénéfices**. Des activités de formation efficaces engendreront pour les stagiaires comme pour la société des gains qui compenseront largement les dépenses engagées. Lorsque la formation permet à des personnes handicapées de trouver un emploi, le revenu et les avantages sociaux qu'elles en retirent sont conséquents. En gagnant leur vie et en accédant à l'autonomie économique, les personnes handicapées réduisent leur dépendance à l'égard des aides sociales, ce qui profite à l'ensemble de la société. Une formation correctement planifiée et axée sur les besoins réels des personnes handicapées peut être rentable.
- La formation doit s'efforcer d'obtenir un **effet boule de neige**. Ainsi, un formateur ne travaillera pas forcément directement avec les personnes qui bénéficieront en dernier ressort de cette formation. Il peut être amené à former un groupe d'agents de placement chargés de trouver des emplois convenant aux personnes handicapées. Les agents de placement suivent la formation et exploitent ensuite les connaissances théoriques et pratiques acquises pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi.

CHAPITRE 2. CONCEVOIR UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

Les activités de formation comprennent des ateliers, des séminaires et des cours. Elles peuvent durer d'une heure à plusieurs jours. Certains formateurs pourront être amenés à préparer et à animer un programme complet ou une série d'activités s'étalant sur une période de six mois ou d'un an.

Les remarques qui suivent vous seront utiles, quelle que soit l'activité de formation que vous serez amenés à concevoir et à organiser.

2.1. Identifier le groupe visé par la formation

Vous serez peut-être appelés à travailler avec des publics différents :

- demandeurs d'emploi handicapés ;
- agents de placement chargés d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi ;
- employeurs désireux d'en savoir plus sur l'embauche de personnes handicapées ;
- collègues sans expérience préalable du travail avec des personnes handicapées ;
- responsables d'ONG fournissant des services d'appui aux personnes handicapées ;
- décideurs, initiateurs de projets ou responsables de la mise en œuvre des politiques.

Efforcez-vous de bien cerner votre groupe cible en fonction :

- de sa taille ;
- de son expérience en matière de handicap ;
- du niveau d'éducation ;
- de la répartition hommes/femmes ;
- des tranches d'âge ;
- du type de handicap (facultatif) ;
- des besoins spécifiques d'accessibilité (interprétation en langue des signes, par exemple) ;
- des capacités linguistiques.

Si vous n'avez pas une idée claire du profil de votre groupe cible, vous aurez du mal à identifier les besoins réels et, *a fortiori*, à y répondre. Vous serez tenté de procéder par hypothèse, en fonction de ce que vous **estimerez** être les besoins ou les attentes d'un groupe de ce type, à partir de vos sentiments ou d'expériences préalables. Bannissez les hypothèses. Identifiez le groupe cible aussi précisément et de manière aussi détaillée que possible.

Une fois ce travail accompli, passez à l'évaluation des besoins.

2.2. Préciser les besoins spécifiques du groupe cible identifié

Commencez par préciser les points suivants :

- les forces de ce groupe cible ;
- les expériences ;
- les attentes ;
- le niveau de performance atteint ;
- les lacunes ;
- les problèmes ;
- les difficultés ;
- les limites ;
- les obstacles.

Vous devez tâcher de comprendre pourquoi les résultats de ce groupe cible ne sont pas aussi bons qu'ils auraient pu l'être ou sont inférieurs à l'objectif visé. Vous devez également voir comment exploiter les forces de ce groupe pour en améliorer les performances. Passez à l'identification d'un besoin spécifique qui permettra au groupe cible de s'améliorer, par exemple :

- des chômeurs handicapés ayant besoin de trouver un emploi ;
- des handicapés ayant un travail mais cherchant à trouver un poste meilleur ;
- une entreprise devant respecter la législation en vigueur en matière de recrutement de personnes handicapées ;
- une entreprise ne tenant pas ses objectifs en matière d'emploi de personnes handicapées ;

- des collègues n'ayant pas l'expérience du travail avec des personnes handicapées et désireux de savoir comment réagir ;
- des agents de placement ne respectant pas leurs objectifs.

Dans tous ces cas, il faut intervenir à un niveau ou à un autre pour améliorer la performance du groupe cible. Reprenons nos exemples :

- les chômeurs handicapés doivent acquérir de nouvelles connaissances pratiques et théoriques, obtenir plus de soutien et, si possible, avoir davantage confiance en eux ;
- les personnes handicapées ayant un emploi doivent apprendre comment rechercher un emploi, suivre éventuellement une formation de remise à niveau et avoir davantage confiance en elles ;
- pour ce qui est des entreprises, la première doit obtenir des informations et des conseils sur la législation en vigueur, sur les avantages financiers liés à l'embauche de personnes handicapées, sur les différents types de handicaps et sur la contribution potentielle des personnes handicapées à l'amélioration de la productivité ;
- la seconde doit traduire sa culture institutionnelle positive en actes, à l'aide de cibles et d'objectifs précis. Elle doit également introduire des mécanismes de pilotage et d'évaluation (P&E) pour pouvoir comparer sa performance actuelle à sa performance prévue ;
- les collègues doivent avoir une meilleure connaissance du handicap et des personnes handicapées. Ils doivent comprendre quelles contributions ces dernières peuvent apporter à la production, quels sont les problèmes qu'elles rencontrent dans leur travail et ce qu'ils pourraient faire pour les aider (sans faire pour autant de la charité ou développer un complexe de supériorité) ;
- les agents de placement doivent approfondir leur connaissance du handicap et des personnes handicapées. Ils doivent aussi améliorer leurs techniques d'entretien avec des personnes handicapées et d'interaction avec les employeurs, en apprenant à convaincre ceux qui sont réticents – et avoir une meilleure connaissance des textes de loi ;
- les ONG doivent améliorer leur connaissance des politiques et des programmes publics en faveur des personnes handicapées mais aussi du type d'aide apportée aux personnes handicapées par d'autres ONG ;
- les décideurs et les initiateurs de projets doivent accroître leur connaissance des programmes efficaces et des facteurs contribuant à cette réussite.

Vous devrez, en tant que formateur, identifier tous ces besoins. Vous pourrez, selon les cas, faire appel à différentes stratégies :

- discussions avec les représentants du groupe cible et observation ;
- discussions avec des personnes extérieures au courant de la situation, pour savoir quels seraient les points les plus utiles à aborder pour le groupe cible ;
- étude de données statistiques et de rapports ;
- comparaisons avec des groupes qui obtiennent de meilleurs résultats ;
- analyse et interprétation des comptes rendus dans les médias ;
- test et auto-évaluation formels ;
- examen et interprétation des lois et règlements.

2.3.Énoncer les objectifs a atteindre pour répondre aux besoins identifiés

Vous devez pour ce faire opérer une distinction entre **desseins** et **objectifs** :

- les **desseins** sont des déclarations générales d'intention qui indiquent la **finalité** générale de l'activité de formation. Ils précisent comment la formation contribuera à l'atteinte du résultat final poursuivi.

Exemples

La finalité de cette activité de formation est de renforcer les capacités du service de placement à aider davantage de personnes handicapées à trouver un emploi digne de ce nom.

La finalité de cette activité de formation est d'encourager les entreprises à engager davantage de personnes handicapées.

La finalité de cette activité de formation est d'encourager et d'aider les personnes handicapées à créer et à gérer leurs propres entreprises.

- Ces desseins – déclarations générales d'intention ou finalités – doivent être traduits en **objectifs** spécifiques. Les objectifs sont des déclarations précises indiquant ce que les participants seront capables **de faire** à l'issue de l'activité de formation.

Exemples

A l'issue de cette formation, les agents de placement seront en mesure :

- **d'indiquer** les étapes à suivre pour placer une personne handicapée à un poste productif ;
- **d'identifier** les obstacles rencontrés par les personnes handicapées dans leur recherche d'emploi et pour conserver leur emploi.

A l'issue de cette formation, les employeurs seront en mesure :

- **d'identifier** les différents types d'aides financières liées à l'embauche d'une personne handicapée ;
- **d'indiquer** les étapes à suivre pour trouver les personnes handicapées convenant aux postes vacants à pourvoir.

A l'issue de cette formation, les agents de placement seront en mesure :

- **d'identifier** les possibilités de travail indépendant adaptées aux personnes handicapées ;
- **d'expliquer** les avantages du travail indépendant pour les personnes handicapées et les difficultés rencontrées.

2.4. Choisir le contenu de l'activité de formation

Une fois les objectifs de l'activité de formation fixés, vous pouvez passer au contenu ou aux sujets à aborder. Le contenu découlera tout naturellement des objectifs, s'ils sont clairement formulés. Vous devrez faire la part des choses entre les sujets indispensables pour atteindre les objectifs et ceux de moindre importance.

Ainsi, si les agents de placement doivent identifier les étapes à suivre pour faire embaucher une personne handicapée, ils devront obtenir des informations sur les points suivants :

- conduire un entretien avec des demandeurs d'emploi handicapés ;
- respecter les procédures d'enregistrement ;
- recueillir des informations auprès des entreprises sur les postes indiqués ;
- faire un rapprochement entre demandeurs d'emploi et postes vacants ;
- effectuer un suivi après le placement.

Ces informations deviennent le sujet même de l'activité de formation.

Il faut ensuite découper le programme en **séquences logiques** afin de simplifier l'apprentissage. Ainsi, une formation consacrée au processus de rapprochement nécessite de connaître auparavant les procédures d'enregistrement des demandeurs d'emploi et les caractéristiques des postes à pourvoir. L'enregistrement des informations est le produit du processus d'entretien. La séquence logique impose donc d'abord l'entretien, puis l'enregistrement des informations et enfin, le processus de rapprochement.

Le sujet de la formation doit également être organisé en **séquences d'apprentissage** adéquates. Ainsi, si les agents de placement doivent acquérir des compétences pour conduire des entretiens avec des personnes handicapées, la logique voudrait que les séquences soit organisées comme suit :

- fournir des **informations** sur la nature du processus d'entretien ;
- **montrer** ce qu'est un processus d'entretien à l'aide de jeux de rôle ou de vidéos ;
- laisser les participants **pratiquer** leurs compétences ;
- prévoir la possibilité de **recommencer les exercices pratiques**.

2.5. Choisir la forme de la formation la mieux adaptée à la réalisation du but et des objectifs énoncés

Traditionnellement, la formation s'inspire des pratiques « scolaires » : le formateur monopolise la parole alors que les stagiaires écoutent passivement ce qu'il dit. De plus en plus, un apprentissage interactif prend le pas sur ces pratiques, sous des formes variées – dont les plus fréquentes sont :

- les cours de formation ;
- les séminaires ;
- les ateliers ;
- les voyages d'étude.

En outre, la formation peut se faire à distance, grâce à une offre combinant supports écrits, radio, télévision, vidéos et/ou informatique.

Dans un **cours de formation**, le formateur décide du contenu et du sujet après avoir, en général, identifié les besoins. Il présente ensuite le contenu aux participants. Il jouit d'une certaine autorité liée à sa connaissance et à son expérience du domaine traité – et tend donc à dominer l'activité (même s'il fait parfois appel à des méthodes d'apprentissage interactif).

Un **séminaire de formation** est en général moins structuré qu'un cours de formation. Le formateur initie et anime les discussions mais il ne domine plus le

processus d'apprentissage. Il peut fixer un ordre du jour large ou bien définir sans les approfondir les problèmes à aborder, pour encourager ensuite les participants à en discuter et à proposer des solutions de leur crû.

Un **atelier de formation** est une activité dont le sujet et le contenu auront été décidés ensemble par le formateur et les participants. Tous travaillent ensuite en partenariat pour trouver autant de solutions que possible aux problèmes soulevés. Le formateur n'a plus un rôle dominant ; il agit davantage comme un participant plus expérimenté que les autres. Cette dernière méthode est privilégiée par les formateurs ayant de réels talents d'animation.

Choisir les méthodes de formation adéquates

Trois grandes méthodes ou modes de formation coexistent :

- la formation dominée par le formateur ;
- la formation centrée sur le formateur ;
- la formation centrée sur le stagiaire.

Les trois peuvent être conjuguées lors d'une même activité de formation, voire même lors d'une seule session de formation. Pour des précisions sur la planification d'une session de formation, se reporter au chapitre 3.

Les approches dominées par le formateur privilégient les exposés et une communication à sens unique. Elles sont souvent employées lorsqu'il s'agit de communiquer de nouvelles informations à un grand nombre de participants. Elles ne doivent pas être utilisées trop longtemps.

Les approches centrées sur le formateur sont plus interactives. Elles se décomposent en exposé/discussions (voir chapitre 4.4.1) et en interactions entre les pairs que sont les stagiaires mais aussi entre les stagiaires et le formateur. Celui-ci oriente l'apprentissage vers des objectifs spécifiques tout en faisant son maximum pour inciter les participants à prendre part aux discussions. Dans ce type d'approche, les questions posées par le formateur et les réponses obtenues sont au cœur du processus d'apprentissage.

Les approches centrées sur les stagiaires impliquent des discussions de groupe, des études de cas et des jeux de rôle. Le formateur délègue une grande partie du processus d'apprentissage aux stagiaires. Les interactions et l'enthousiasme des participants peuvent parfois faire dévier la formation de ses objectifs convenus –

mais c'est au formateur d'intervenir judicieusement pour limiter au maximum cette dérive.

Cette approche transfère aux stagiaires la responsabilité de leur propre apprentissage. Les formateurs qui optent pour cette technique partent en général du principe que les stagiaires savent à peu près quoi faire et comment procéder dès lors qu'ils ont été intéressés et sensibilisés à l'objectif.

En choisissant ses méthodes de formation, le formateur doit s'assurer qu'elles :

- contribuent à la **réalisation des objectifs** de l'activité de formation ;
- sont pertinentes par rapport au **sujet** et au **contenu** de l'activité ;
- tiennent compte des **besoins** des stagiaires en tant qu'**adultes**.

2.7. Préparer la trame et l'organisation chronologique de la formation

Une fois que le formateur a choisi la forme et la méthode de formation, il doit s'atteler à sa trame. Il s'agit d'indiquer les objectifs et les sujets retenus pour répondre aux besoins du groupe cible et de préciser l'organisation chronologique de la formation.

La chronologie doit :

- **préserver la continuité logique**, de sorte que chaque session découle naturellement de la précédente et introduit la suivante ;

Exemple

Mieux vaut organiser la session relative aux lois sur les quotas en faveur des personnes handicapées avant celle consacrée à l'application et au respect de ces lois.

- respecter une **séquence d'apprentissage** appropriée, pour s'assurer que les participants apprennent effectivement quelque chose ;

Exemple

La formation d'une personne handicapée à l'utilisation d'un ordinateur exige quelques explications et consignes avant de passer à la pratique.

- garantir une parfaite **intégration**, pour que toutes les sessions ou parties de l'activité de formation s'emboîtent bien les unes dans les autres et contribuent à la réalisation des objectifs.

Exemple

Une activité de formation destinée à convaincre les entreprises d'embaucher des personnes handicapées ne devrait normalement pas comporter de session sur le VIH/sida, dans la mesure où cela ne cadre pas avec l'objectif fixé.

Plusieurs éléments entreront en ligne de compte lors de la mise au point de cette organisation chronologique :

- prévoir suffisamment de temps au début, pour instaurer un climat propice à l'apprentissage ;
- éviter les sessions trop longues ;
- prévoir des pauses et des plages de repos ;
- alterner les sessions d'information (conférences/exposés) et les activités, tâches et exercices ;
- laisser du temps aux participants pour échanger des informations, des idées et des expériences et pour poser des questions ;
- planifier les sessions importantes au moment où les stagiaires sont frais et capables d'une concentration optimale ;
- éviter de programmer des sessions lourdes à l'heure où les participants risquent d'être fatigués ;
- prévoir du temps pour faire un bilan des acquis.

2.8.Évaluer la trame et la chronologie de l'activité de formation

Une fois votre activité de formation conçue, vous devez en vérifier la faisabilité.

Le processus d'évaluation implique de comparer les résultats ou bénéfices attendus de la formation aux coûts estimés. Il est très difficile de parvenir à une évaluation objective des bénéfices attendus avant le début de la formation. Vous pouvez cependant vous poser une série de questions pour voir si la formation sera ou non rentable, c'est-à-dire si elle apportera suffisamment de valeur ajoutée par rapport aux dépenses à engager.

Voici plusieurs points qui vous aideront à mener cette évaluation :

- les objectifs reflètent-ils les besoins du groupe cible ?
- le contenu de la formation est-il en adéquation avec les objectifs ?
- la méthodologie retenue est-elle compatible avec les objectifs et le contenu ?
- l'activité est-elle trop ambitieuse face au temps disponible ?
- l'organisation chronologique fait-elle preuve de continuité, de hiérarchisation et d'intégration ?
- quelles sont les activités de suivi prévues ?

Vous pouvez évaluer votre formation en :

- soumettant votre projet de formation à des collègues, pour commentaires ;
- embauchant un expert de la formation qui vous donnera un avis indépendant ;
- soumettant votre proposition à un comité (celui qui est chargé de débloquer les ressources, par exemple).

CHAPITRE 3. CONCEVOIR UNE SESSION DE FORMATION

Chaque activité de formation doit être divisée en un certain nombre de sessions – d’une durée habituelle de 60 à 90 minutes. Que vous soyez formateur à plein temps ou formateur occasionnel, vous devez soigneusement planifier vos sessions.

Chaque session aura :

- un but,
- des objectifs particuliers,
- un sujet spécifique,
- une structure adéquate,
- une organisation chronologique

et devra faire appel à des méthodes appropriées.

3.1. But

Le but de la session correspond à sa contribution à l’ensemble de l’activité de formation. Elle est en général exprimée en termes de connaissances et d’informations à véhiculer aux participants.

Exemples

Le but de cette session de formation est de présenter aux employeurs les lois de quotas en vigueur et les incitations financières liées à l’embauche de personnes handicapées.

Le but de cette session de formation est de faire acquérir aux agents de placement les connaissances requises pour mener une analyse des tâches en faveur des personnes handicapées.

Le but de chaque session est exprimé en termes généraux et non pas en détail. Il indique le cap général à tenir pour que la session ne « dérape » pas.

3.2. Objectifs

Les objectifs sont les résultats spécifiques que la session s'efforce d'obtenir.

Exemple

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- d'**expliquer** la différence entre une analyse des tâches et une analyse du travail ;
- d'**indiquer** les étapes à respecter pour mener à bien une analyse des tâches ;
- d'**identifier** les principaux points devant figurer dans un rapport d'analyse des tâches.

Les objectifs doivent être notés par écrit. Ils doivent être spécifiques. Mieux vaut éviter les déclarations vagues comme « à la fin de la session de formation, les participants seront compétents en matière d'analyse des tâches ». C'est un objectif bien trop ambitieux pour une seule session de formation. Au mieux, les participants auront absorbé les connaissances et les informations de base sur la nature, le but et les méthodes de l'analyse des tâches.

Ils auront besoin d'une autre formation et devront avoir l'occasion de mettre en pratique ce qu'ils ont appris pour être à même d'appliquer les acquis de la formation à des situations réelles.

3.3. Sujet

Le sujet représente l'information qui sera effectivement présentée pendant la session de formation (voir aussi p.25). Gardez plusieurs points à l'esprit :

- réfléchissez bien à la durée de votre session lorsque vous en choisissez le sujet. Mieux vaut couvrir un nombre restreint de sujets importants plutôt que de présenter un grand nombre de supports sans pouvoir les approfondir ;
- concentrez-vous sur l'essentiel au lieu de retenir un sujet marginal et hiérarchisez vos priorités en fonction. Les objectifs de la session de formation déterminent ce qui est fondamental ;
- le sujet retenu doit être fonction des besoins des participants et non des préférences du formateur.

3.4. Structure

Pour être efficace, une session de formation comprendra trois parties :

- le début – ou **l'introduction**,
- le milieu – ou **le corps de la session**,
- la fin – ou **la conclusion**.

3.4.1. Introduction

Au début de votre session, vous devez capter l'attention des participants et les amener progressivement vers la suite du programme. Voici une technique possible :

- précisez les raisons qui justifient l'importance de cette session ;
- indiquez clairement aux participants quels seront les apports de cette session ;
- faites le lien entre cette session et les sessions précédentes.

Exemple

« Vous avez découvert, au cours des sessions précédentes de cette activité de formation, l'importance de l'agent de placement pour trouver un emploi productif convenant aux personnes handicapées. Vous avez abordé le rôle de l'agent de placement lors des entretiens avec des personnes handicapées (afin de cerner leurs aptitudes et leurs centres d'intérêt) et avec des employeurs (pour déterminer leurs besoins et obtenir la liste des postes à pourvoir). Vous avez travaillé ensuite au rapprochement entre un demandeur d'emploi handicapé et un poste à pourvoir.

Dans cette session-ci, nous verrons comment l'analyse des tâches peut aider l'agent de placement à mieux faire coïncider les aptitudes et centres d'intérêt des demandeurs d'emploi handicapés et les besoins des entreprises.

A l'issue de cette session de formation, vous devriez être en mesure de... ».

Dans une session d'une heure, l'introduction ne doit pas durer plus de cinq minutes. Dans une session de 90 minutes, elle ne doit pas dépasser dix minutes.

3.4.2. Corps de la session

Il s'agit là de la substance même de votre session. C'est là que vous transmettez les informations et les concepts qui correspondent aux objectifs d'apprentissage.

Exemple : Le corps d'une session de formation sur l'analyse des tâches

Expliquez la signification du concept d'analyse des tâches

Expliquez la différence entre une analyse des tâches et une évaluation des tâches

Expliquez la différence entre une analyse des tâches et une analyse du travail

Indiquez les étapes d'une analyse des tâches

Identifiez certains des obstacles possibles à une analyse des tâches réussie

Donnez le plan d'un rapport d'analyse des tâches

Au moment de mettre au point le corps de votre session de formation, n'oubliez pas :

- d'organiser votre session de manière à assurer un déroulement logique ;
- de présenter vos supports séparément et par étapes, pour en faciliter l'assimilation ;
- de faire appel à des exemples ou des statistiques pour illustrer et étayer votre exposé ;
- d'utiliser des supports visuels pour permettre aux participants de « visualiser » ce que vous êtes en train de dire ;
- de prévoir du temps pour des questions et des échanges de points de vue et opinions (voir chapitre 4.4).

Le corps de la session ne devrait pas dépasser 50 minutes pour une session d'une heure et 70 minutes pour une session de 90 minutes.

3.4.3. Conclusion

Votre session de formation doit s'achever conformément à votre plan initial. Il ne s'agit pas seulement de déclarer : « C'est tout pour aujourd'hui ». Vous devez en profiter pour :

- revenir sur les points essentiels de la session ;
- faire le bilan de la session et en proposer une synthèse ;
- inciter les participants à évaluer la session de manière critique.

Vous pouvez également saisir ce moment pour introduire la session suivante.

La conclusion ne devra pas durer plus de cinq minutes pour une session d'une heure et plus de dix minutes pour une session de 90 minutes.

3.5. Organisation chronologique

Il est de votre responsabilité de formateur d'avoir conscience des contraintes temporelles. Vous devez organiser le temps dont vous disposez de manière à en consacrer l'essentiel aux points les plus importants.

Pour optimiser le temps disponible, pensez à :

- rédiger les objectifs spécifiques de chaque session ;
- préparer un plan faisant apparaître la durée des différentes parties (introduction, corps et conclusion) ;
- préciser le déroulement des différents éléments faisant partie du corps de la session, en indiquant le temps consacré à chacun.

3.6. Méthodes

Les méthodes retenues pour votre session de formation seront fonction :

- du nombre de participants,
- du temps disponible,
- des objectifs de la session.

Avec des groupes importants (30 personnes ou plus), les méthodes centrées sur les stagiaires ne sont pas conseillées.

Dans le cas de groupes plus restreints (10 à 15 participants), l'exposé formel est à éviter.

Si la session a pour objectif de transmettre de nouvelles informations aux participants, il est sans doute judicieux de commencer par un rapide exposé (de dix minutes environ), avant d'interroger les participants pour voir s'ils en ont retenu l'essentiel.

Si votre session de formation est très courte (30 minutes), les approches centrées sur les stagiaires seront là aussi déconseillées.

Pour des sessions plus longues (de 60 à 90 minutes), vous devrez varier vos approches. Pour les séquences purement informatives, optez pour un exposé ou des méthodes qui vous laissent avoir un rôle central. Elles seront suivies d'une discussion pendant laquelle vous inciterez les participants à commenter votre exposé (apprentissage interactif ou méthodes centrées sur le formateur). Pour le reste de la session, vous serez peut-être tenté de laisser les participants discuter entre eux de certains points (méthodes centrées sur l'apprenant).

Tâchez de prévoir un maximum de supports visuels pour aider les participants à apprendre à la fois par l'écoute et par le regard. Ces supports visuels ne doivent cependant pas se substituer à votre intervention – ils sont là pour étayer votre discours.

Si un ou plusieurs participants sont handicapés, certaines méthodes ne seront sans doute pas appropriées ou nécessiteront des précautions préalables. Ainsi, si certains stagiaires ont des problèmes de vue, assurez-vous de les prévenir lors de la projection d'un transparent et de lire à haute voix le texte écrit.

CHAPITRE 4. PRÉSENTER DES INFORMATIONS AUX AUTRES

Vous êtes le formateur – vous êtes donc tenu de maîtriser votre sujet. La seconde partie de ce manuel est dédiée à une mission : **aider les personnes handicapées à trouver un emploi digne de ce nom**. Elle recouvre de nombreux aspects et notamment le fait de répondre aux questions suivantes :

- qu'entend-on par « handicap » ?
- quelles sont les personnes handicapées à aider ?
- quelle assistance doit-on leur apporter ?
- qui doit fournir cette assistance ?
- quelles sont les formes d'emploi possibles ?
- dans quels cas le travail indépendant devient une option viable pour une personne handicapée ?
- quel est le rôle du service de placement ?
- comment convaincre les entreprises d'employer des personnes handicapées ?

La préparation technique – réunir des informations sur ces questions – est une composante essentielle de votre travail, mais elle ne fait pas tout. La réussite de vos sessions de formation dépendra largement de la manière dont vous présenterez vos supports aux participants.

Une communication efficace est le secret d'un exposé efficace. Dans le contexte de la formation, cela exige que vous :

- organisiez et structuriez ce que vous avez à dire avant de le dire ;
- fassiez appel à certaines techniques et pratiques permettant de maximiser l'apprentissage et de minimiser les problèmes de communication.

4.1. Communication verbale

- Parlez plus lentement que lors d'une conversation sociale.
- Parlez suffisamment fort pour que les personnes les plus éloignées n'aient pas à tendre l'oreille.
- Veillez à bien articuler.
- Prononcez chaque mot correctement.

- Ne soyez pas monotone.
- N'utilisez pas de langage technique à moins d'être sûr que tous les participants vous comprendront.
- Évitez l'argot ou les tournures familières.

4.2. Communication non verbale

Les mouvements de votre corps et les expressions de votre visage transmettent des messages parallèles aux mots que vous prononcez. Vous devez donc faire attention à certains points pour être sûr que votre communication non verbale ne « parasite » pas votre communication verbale :

- regardez les participants dans les yeux : c'est plus facile à faire avec des petits groupes de dix à 15 personnes, mais même lorsque vous vous adressez à un groupe important, pensez à regarder les gens et non pas vos notes, le plafond ou ailleurs !
- vérifiez que vos gestes appuient bien ce que vous êtes en train de dire : si vous êtes en train de parler de coopération, vous pouvez rapprocher vos mains ou bien les ramener vers votre corps. Un poing fermé véhicule un message de pouvoir et, éventuellement, de colère. Des mains ouvertes vers le haut sont en général signe d'ouverture, de disposition à travailler avec les autres ;
- évitez les gestes agaçants qui pourraient amener votre public à se concentrer sur eux et non plus sur votre message ;
- maîtrisez les mouvements de votre visage : les participants accepteront le contact visuel, mais n'apprécieront pas forcément que vous cligniez des yeux, secouiez la tête, souriez à tout propos ou – au contraire – fronciez tout le temps les sourcils. De tels comportements risquent d'interférer avec votre message et donc de gêner le processus de communication ;
- optez pour une attitude adéquate, en choisissant d'animer votre session assis ou debout. Bien entendu, vous pouvez alterner ces positions. Le fait d'être debout vous donnera davantage confiance en vous – mais en restant assis, vous créez une ambiance moins formelle ;
- la manière dont vous vous tenez assis ou debout peut elle aussi perturber le message que vous souhaitez faire passer. A la façon dont elles se tiennent, certaines personnes véhiculent un

sentiment de supériorité. Si vous choisissez de rester debout pendant votre exposé, le fait de regarder les participants dans les yeux atténuera un éventuel sentiment d'infériorité chez eux ;

- habillez-vous correctement. Vos vêtements influenceront la façon dont les participants vous accepteront. Si vous n'êtes pas habillé comme il faut, les participants seront obnubilés par votre tenue et non plus par le contenu de votre intervention. Si le choix des vêtements relève du goût personnel, vous devez néanmoins vous adapter aux coutumes locales et nationales ;
- pendant votre exposé, évitez tout bruit inutile ou risquant de véhiculer un sentiment d'hésitation ou d'incertitude : vous devez donc bannir les « ah », « hum », « euh » et autres interjections. Mieux vaut vous taire pendant quelques secondes plutôt que d'émettre des sons inutiles.

4.3. Supports visuels

Votre session doit être étayée par un certain nombre de supports visuels. En permettant aux participants de **voir** ce que vous êtes en train de dire, vous renforcerez le poids de votre message. Faites attention cependant aux personnes qui auraient des problèmes de vue ou qui ne seraient pas à l'aise en lecture.

Le support visuel le plus répandu est le transparent, que vous projetez sur un écran à l'aide d'un rétroprojecteur. Si vous devez utiliser un rétroprojecteur, assurez-vous que :

- votre équipement fonctionne avant de commencer la session ;
- vos transparents sont bien présentés (mots centrés sur la page avec des marges de deux à trois centimètres) ;
- vous avez limité le nombre de mots par transparent à 20 ou 30 ;
- vous utilisez un maximum de diagrammes pour illustrer votre exposé ;
- les transparents **enrichissent** l'exposé – sans se substituer à votre discours ;
- vous ne parlez pas à l'écran lorsque vous illustrez votre discours d'un point figurant sur un transparent. Regardez les participants dans les yeux ; utilisez un pointeur laser pour repérer un point à l'écran ou bien ayez un crayon ou un stylo à

portée de main pour pointer directement sur le transparent.
N'utilisez pas de pointeur manuel sur l'écran.

Les présentations faisant appel à l'informatique sont de plus en plus fréquentes. Un logiciel comme Powerpoint vous permet d'étayer votre discours d'images ou de graphiques dynamiques et colorés. Si vous utilisez Powerpoint pour illustrer un exposé :

- planifiez soigneusement votre présentation pour vérifier que les images vont bien dans le sens de l'objectif visé ;
- vérifiez que votre équipement fonctionne avant de commencer la session ;
- assurez-vous que vous maîtrisez bien le produit avant de commencer ;
- ne vous laissez pas submerger par la technique : l'outil ne peut pas se substituer au message ;
- regardez les participants dans les yeux ; faites en sorte que les participants n'aient pas le sentiment d'avoir un ordinateur pour interlocuteur ou que la technique vous intéresse davantage qu'eux.

4.3.1 Les films

Les images peuvent favoriser le processus d'apprentissage – si tant est qu'elles soient adaptées.

Il existe différents types de films :

- **les films de formation**, qui fournissent des informations sur l'acquisition de nouvelles compétences. Ces films peuvent remplacer le formateur ou renforcer les sessions de formation axées sur le développement des compétences. La rédaction de rapports, l'art de l'entretien, l'analyse des tâches, l'accompagnement professionnel et la préparation de projets peuvent être abordés dans ce type de films ;
- **les films de détente**, qui permettent de s'évader de son quotidien et de se faire plaisir. Ces films sont rarement utilisés au cours d'une formation – même si la visualisation d'extraits peut servir à lancer une discussion sur le handicap ;
- **les films éducatifs**, qui sont le plus souvent des documentaires et permettent d'élargir l'horizon, de transmettre des informations nouvelles et d'introduire de nouvelles idées et opinions. Ils mettent en général l'accent sur le développement des connaissances plutôt que sur l'acquisition de compétences

et obligent à appréhender les choses différemment. Un film¹ comme « Ability Asia » film éducatif destiné au employeur est typique du film éducatif. Il s'adresse à des employeurs auxquels il transmet des informations sur les aptitudes professionnelles des personnes handicapées. Il cherche aussi à inciter les employeurs à engager des personnes handicapées – non pas par sympathie ou sens des responsabilités sociales mais bien au motif que les personnes handicapées sont des travailleurs réputés productifs, efficaces et fiables.

Si vous envisagez de projeter des films pour étayer votre intervention, vous devez absolument :

- choisir le « bon » film,
- utiliser le film de la « bonne » manière.

Choisir le bon film

Choisissez soigneusement les films que vous voulez intégrer dans votre formation.

Les films consacrés au handicap ne sont pas légion et il est parfois tentant d'utiliser « ce qui existe » sans vérifier que le message transmis est bien celui que vous voulez faire passer.

Le « bon » film sera cohérent par rapport aux **objectifs** de votre formation et s'intégrera parfaitement dans les différentes sessions de votre atelier ou de votre séminaire. Vous ne pourrez pas savoir si tel ou tel film est le « bon » tant que vous ne l'aurez pas visionné ! Vous devez donc regarder le film à l'avance, éventuellement même plusieurs fois, pour vérifier s'il a bien trait aux objectifs de la formation et réfléchir à la manière de l'utiliser en appui au processus d'apprentissage.

Ne projetez pas un film que vous n'avez pas préalablement visionné. Ne vous fiez pas au conseil des autres – insistez pour voir vous-même le film avant de commencer votre formation, pour être sûr qu'il s'agit du « bon ».

Pour sélectionner le « bon » film, vous devez tenir compte de plusieurs facteurs :

- dans un processus d'apprentissage, les choses **vues** ont plus de poids que les choses **lues** ou **entendues**, sous réserve que les

¹ Voir : www.ilo.org/abilityasia

Voir également, <http://www.did.asso.fr/Fr/Catalogue/index.htm> - rubrique intégration professionnelle.

images soient les « bonnes ». « Un dessin vaut mieux qu'un long discours »... si tant est que ce soit le bon dessin ;

- lorsque les gens voient un film, ils entretiennent une relation individuelle avec l'écran. Vous ne pourrez jamais vraiment prévoir leurs réactions, mais vous pourrez éviter une réaction négative en visionnant soigneusement le film. Vous pouvez estimer par exemple que la langue, le contexte culturel, les personnages et le message du film ne sont pas adaptés à vos objectifs et risquent d'avoir un effet négatif. Dans ce cas, ne projetez pas le film ou alors contentez-vous de certains extraits. Vous pouvez aussi choisir de le projeter après en avoir longuement discuté avec les participants ;
- vous n'êtes pas obligé de projeter tout le film. Un film peut être trop long ou comporter des séquences inadaptées. Choisissez celles qui se serviront votre objectif et appuieront le processus d'apprentissage ;
- demandez éventuellement l'avis d'autres personnes pour choisir le « bon » film. Le fait de visionner un film avec des collègues et d'en discuter ensuite peut vous aider à décider s'il est ou non adapté à votre projet.

Projeter le film

Pour utiliser un film à « bon escient », vous devez respecter un certain nombre d'étapes :

- prévoyez les activités post-projection, y compris les questions qui permettront de lancer la discussion, ainsi que des exercices et de jeux de rôle ;
- vérifiez que l'installation et les prises fonctionnent. Faites-le longtemps à l'avance et vérifiez que tout fonctionne **dans la salle** où le film sera projeté ;
- présentez brièvement le film, en précisant son origine, la langue, le contexte culturel et l'objectif poursuivi ;
- expliquez les termes techniques que les participants risquent de ne pas connaître ;
- montrez-leur comment le film s'inscrit dans le but et les objectifs de la formation ;
- expliquez pourquoi vous serez éventuellement amené à interrompre le film ou pourquoi vous ne le projetterez pas en entier ;
- rappelez que la projection sera suivie de plusieurs activités (que vous aurez préparées à l'avance) ;

- vérifiez que la configuration de la salle permet à chacun de voir le film dans les meilleures conditions ;
- commencez la projection.

Une fois la projection terminée, plusieurs points mériteront votre attention :

- incitez les participants à commenter le film et à discuter de ce qu'ils viennent de voir. Laissez la discussion s'organiser d'elle-même, sans faire de commentaires :
 - « Qu'est-ce qui vous a plu dans ce film ? »
 - « Quel est le message principal ? »
 - « Quels sont les messages secondaires ? »
 - « Qu'est-ce qui vous a déplu dans ce film ? » ;
- assurez-vous que chaque participant s'exprime, même brièvement ;
- ramenez progressivement la discussion vers les objectifs d'apprentissage fixés :

« Que signifie ce film pour nous, qui voulons aider les personnes handicapées à trouver un emploi productif ? »

« Que faudrait-il faire pour appliquer le message du film à votre situation personnelle ? » ;
- vous pourrez renforcer encore le message du film en organisant des discussions de groupe axées sur des questions préparées à l'avance afin d'analyser certaines des problématiques mises en lumière dans le film ; vous pourrez également organiser des jeux de rôles sur certains événements majeurs du film.

L'utilisation d'un film n'est pas un choix facile pour un formateur. Il ne s'agit pas de remplir un blanc dans l'emploi du temps. Il faut planifier l'utilisation du film et se préparer à l'avance, en le visionnant et en trouvant des questions et des activités qui feront partie du processus post-projection.

4.4. Apprentissage interactif

La formation implique de recourir à des méthodes spécifiques de présentation des informations aux autres. Vous devez vous efforcer d'interagir avec les participants et les inciter à interagir entre eux. Cela crée une dynamique et permet aux participants de relier les nouveaux acquis à des situations de la vie réelle.

Lors d'une formation, l'interaction dans un groupe peut être favorisée de plusieurs manières – en faisant appel à des méthodes d'exposé/discussion, à des discussions en petits groupes ou encore à des jeux de rôle. Les sessions dont la trame vous est présentée dans la partie B font appel à toutes ces approches. Vous y trouverez aussi des exercices de groupe dynamiques qui contribuent à instaurer un environnement propice à un apprentissage maximal.

4.4.1. Exposé/discussion

La **méthode de l'exposé/discussion** est une technique interactive centrée sur le formateur mais où celui-ci n'occupe pas tout l'espace. Dans un exposé/discussion, le formateur :

- présente les informations et les concepts aux participants ;
- recueille les réactions et les idées ;
- utilise les réponses des participants pour poser de nouvelles questions et transmettre de nouvelles informations.

Cette méthode repose sur les compétences d'interrogation et d'écoute du formateur. Efforcez-vous de poser des questions « ouvertes » – auxquelles on ne peut pas répondre par « oui » ou par « non ». Les questions ouvertes incitent les participants à réfléchir avant de s'exprimer.

La technique de l'exposé/discussion n'est pas recommandée pour des groupes supérieurs à 30 personnes. L'idéal, c'est un groupe d'une vingtaine de personnes. Avec un groupe important, vous pouvez cependant susciter l'intérêt et la participation en évoquant les questions « fréquemment posées ». Dites par exemple : « On me demande souvent si les systèmes de quotas sont la meilleure solution pour assurer un emploi décent aux personnes handicapées. En général, je répons... »

Cette technique fonctionne aussi avec des groupes restreints. Vous pouvez demander aux participants comment ils réagiraient à ce type de question et exploiter leurs réponses pour faire avancer votre présentation.

4.4.2. Discussions de groupe

Les discussions de groupe sont centrées sur l'apprenant et, à ce titre, impliquent que le formateur cède aux participants le contrôle sur le contenu de la session. Les discussions de groupe peuvent concerner l'ensemble du groupe – s'il n'est pas

trop important. Sinon, les participants se répartissent en sous-groupes pour favoriser des échanges optimaux.

Le formateur peut soit guider les débats en agissant comme animateur et en posant des questions, soit laisser les groupes fonctionner sans supervision. Dans ce cas, le formateur exerce son influence par la formulation des questions et des problèmes et par les consignes données aux groupes. Une fois que les discussions commencent, cependant, le formateur n'a plus prise sur leur résultat.

4.4.3. Groupes d'échange rapide*

Les **groupes d'échange rapide (ou *buzz groups*)** peuvent faire partie d'une session exposé/discussion. Les participants sont répartis en petits groupes, en général de deux à trois personnes mais parfois plus. Ces petits groupes doivent discuter d'une question ou d'une problématique pendant quelques minutes (de trois à dix minutes au maximum) puis rendre compte succinctement de leur discussion. Le formateur résume ce qui a été dit et se sert des réponses et des informations pour passer à la suite de la session.

Les conciliabules permettent de couper une longue session et d'impliquer activement les participants dans le thème abordé.

4.4.4. Jeux de rôle

La technique du jeu de rôle est tout à fait indiquée pour les formations relatives au placement de personnes handicapées. Elle permet aux participants de se sortir d'une situation ou de résoudre un problème par le jeu. Devenus acteurs, ils ont parfois un comportement différent – ce qui ouvre des perspectives et favorise l'apprentissage. Ainsi, si un agent de placement joue le rôle d'un employeur, cette expérience peut lui faire voir les choses sous un autre angle, ce qui l'aidera à négocier ensuite avec des employeurs dans le cadre de son travail.

Le jeu de rôle permet :

- d'introduire des situations réelles dans la salle de formation ;
- de faire le lien entre la théorie et la pratique ;
- de donner aux participants l'occasion d'apprendre en voyant comment les autres se comportent ;
- de laisser les participants tester les compétences fraîchement acquises, sans prendre de risques, puisqu'ils sont en formation ;
- de faire des erreurs, qui seront facilement corrigées dans un environnement d'apprentissage propice.

Les jeux de rôle peuvent se dérouler avec le groupe entier ou par petits groupes (voir chapitre 4.4.3).

Pour garantir la réussite de ces jeux de rôle, le formateur doit :

- préparer le jeu de rôle ;
- animer le jeu de rôle ;
- conclure le jeu de rôle.

Préparation

Vous devrez inventer une situation dont le jeu de rôle permettra de se sortir : c'est le **scénario** ou l'**information générale**. Vous explicitez ainsi la situation globale dans laquelle les acteurs devront jouer leurs rôles respectifs.

Le mieux est de rédiger cette trame. Voici quelques scénarios pour des jeux de rôle :

- réunion entre un agent de placement et un employeur plus que réticent ;
- entretien entre un agent de placement et un demandeur d'emploi handicapé ;
- réunion entre un tuteur (*coach*) et un groupe de collaborateurs, pour discuter de leur rôle en vue d'aider un travailleur handicapé.

Vous rédigerez également des consignes pour les acteurs, afin de leur donner une idée du comportement à adopter et du discours à tenir. Vous n'êtes pas obligé d'écrire tout le dialogue mais des indications précises permettront aux participants de comprendre le personnage qu'ils sont censés incarner. Ils seront tour à tour agressifs, soumis, impolis, grossiers, agréables, coopératifs ou mal élevés. Une fois les consignes reçues, les acteurs doivent les garder secrètes surtout si l'exercice implique deux ou plusieurs personnes, voire même des équipes. La situation n'en sera que plus vraisemblable. Le fait de partager ces informations amoindrirait par ailleurs l'impact du jeu de rôle.

Laissez aux acteurs un peu de temps pour se préparer. C'est essentiel si vous voulez que plusieurs personnes travaillent en équipe (trois agents de placement rencontrent un employeur pour discuter de postes pour des demandeurs d'emploi handicapés). Une trentaine de minutes devraient suffire pour obtenir un jeu de rôle structuré. Les participants auront eu le temps de lire le scénario et d'assimiler les informations qui les concernent.

Certains jeux de rôle peuvent cependant être spontanés, sans préparation ni consignes. Le formateur peut ainsi jouer le rôle du responsable et demander à un participant d'être un de ses collaborateurs. Le responsable demande à son collaborateur de justifier son arrivée tardive au travail. Le responsable et le collaborateur ont un bref échange, sans consignes pour les guider.

Animation

Le jeu de rôle est une activité centrée sur l'apprenant. Le formateur cède le contrôle de la session de formation aux participants-acteurs. Même s'il a préparé le scénario et les consignes pour les participants, afin de tenter d'obtenir un résultat d'apprentissage précis, il n'est jamais sûr de la réaction des acteurs.

Avant que le jeu ne commence, le formateur doit :

- s'assurer que tous les équipements, accessoires et meubles nécessaires sont bien là ;
- rappeler les objectifs d'apprentissage de l'exercice ;
- rassurer les participants inquiets ou réticents à l'idée de jouer les rôles assignés. Les jeux de rôle sont censés être un moment dynamique et vivant, pas une torture !
- fixer les limites de temps ;
- expliquer qu'il interviendra dès qu'il estime que le scénario dérape ou ne va pas dans le sens des objectifs fixés ;
- préciser que les participants qui ne jouent pas sont là pour observer ce qui se passe. Ils pourront faire des commentaires sur les questions soulevées par les jeux de rôle une fois ceux-ci terminés.

Conclusion

Le jeu n'est qu'une composante de l'activité de formation. Une fois le jeu de rôle terminé, le formateur doit reprendre la main et utiliser cette expérience pour voir ce qu'elle a apporté en termes d'apprentissage. Pour cela, il doit :

- donner aux acteurs l'occasion de s'exprimer sur leur rôle et sur leur ressenti ;
- autoriser les observateurs à faire des commentaires ;
- faire ses propres commentaires.

Vous devez ramener progressivement les acteurs vers la réalité de l'apprentissage qui vient de se dérouler.

4.5.Évaluation de la session

Vous devez bien comprendre que les participants porteront des jugements sur votre prestation, pendant et après la session de formation. Tout cela vous sera très utile si vous vous posez, à l'avance, un certain nombre de questions :

- suis-je bien préparé ?
- mes objectifs sont-ils clairs ?

- ma session est-elle correctement structurée (introduction, corps et conclusion) ?
- les mots choisis sont-ils adaptés, clairs et pas trop techniques ?
- ma tenue est-elle correcte ?
- ai-je pensé aux solutions pour entrer en contact avec les participants ?
- ai-je organisé mon temps correctement ?

Si vous avez réfléchi à ces questions à l'avance, votre session devrait se dérouler sans heurt et atteindre les objectifs fixés.

CHAPITRE 5. ÉVALUER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

L'évaluation cherche à comparer le produit concret d'une activité de formation à ce qui avait été prévu. Vous aurez envie de savoir si votre session – ou l'ensemble de votre cours – a atteint ses objectifs et a été ou non un succès.

L'évaluation ne doit pas être confondue avec l'appréciation :

- **l'appréciation** cherche à **comparer** les résultats **attendus** avec les coûts **attendus**. Elle intervient **avant** le début de la formation ou de la session ;
- **l'évaluation** cherche pour sa part à **comparer** les résultats **obtenus** avec les résultats **prévus**. Elle intervient **après** – ou parfois pendant – la formation.

En tant que formateur, vous pouvez évaluer :

- **le cours dans son intégralité**, pour voir s'il a atteint les objectifs annoncés. Vous pouvez aussi voir si le coût engagé était justifié ou réfléchir à la manière d'améliorer les choses si vous deviez refaire cette formation ;
- **les sessions de la formation**, pour voir si les objectifs annoncés ont été atteints, comment améliorer les choses et si la session a été efficace, comment les stagiaires se sont comportés.

Vous pouvez aussi vous livrer à une auto-évaluation. Une fois la session achevée, posez-vous un certain nombre de questions :

- les objectifs étaient-ils clairs ?
- les objectifs étaient-ils adaptés au groupe ?
- mon exposé a-t-il respecté la structure prévue ?
- ai-je bien géré le temps ?
- mon ton de voix et mes manières étaient-ils adéquats ?
- les supports proposés étaient-ils trop simples ou trop complexes ?
- ai-je utilisé à bon escient les supports visuels ?

Vous pouvez aussi obtenir des informations importantes en posant aux autres les questions que nous venons d'évoquer.

Enfin, vous pouvez évaluer la performance de vos stagiaires. Vous avez deux solutions pour ce faire :

- évaluer les réactions,
- évaluer l'apprentissage.

5.1.Évaluation des réactions

L'évaluation des réactions cherche à comprendre comment les participants **ont vécu** l'activité de formation. Elle repose sur leurs opinions, collectées lors de discussions, d'entretiens, de questionnaires ou par simple observation.

La réaction affichée par les participants ne correspond pas toujours à leur sentiment profond. Ils tendent à réagir en fonction de l'attente supposée du formateur. Quand elle est bien préparée, l'évaluation des réactions peut cependant aider le formateur à améliorer la planification et la conduite de ses prochains cours. Ainsi, un formateur peut découvrir que les objectifs devraient être plus précis, qu'il doit mieux associer les objectifs au contenu et qu'il doit s'assurer que les méthodes retenues sont bien en phase avec les besoins des stagiaires.

5.2.Évaluation de l'apprentissage

L'évaluation de l'apprentissage cherche à jauger le volume d'apprentissage obtenu à l'issue d'une session de formation. Cela passe en général par un test écrit ou oral ou par un exercice pratique. Les tests organisés juste après une formation ne donnent cependant pas d'information sur la capacité des participants à **appliquer** vraiment ce qu'ils ont appris à une situation professionnelle réelle. Pour ce faire, vous devez procéder à une **évaluation des performances** et/ou une **étude d'impact** plusieurs mois après la fin du stage.

Le formateur que vous êtes sera surtout amené à réaliser une **évaluation des réactions** et une **évaluation de l'apprentissage**.

Les différents styles d'évaluation

Des agents de placement constatent qu'ils n'arrivent pas à placer plus d'une poignée de personnes handicapées. Ils n'atteignent pas les objectifs fixés par leur hiérarchie, qui estime que cela tient à un déficit de compétences et de techniques pour arriver à convaincre les employeurs d'engager davantage de personnes handicapées. Un stage est donc organisé pour que les agents de placement acquièrent de nouvelles connaissances pratiques et théoriques et de nouvelles techniques.

Une **évaluation des réactions** permettra de voir si les agents de placement ont trouvé la formation utile, en leur demandant ce qu'ils en pensent. Les questions suivantes leur seront posées :

- avez-vous apprécié la formation ?
- était-elle utile pour votre travail ?
- était-elle intéressante ?

Avez-vous trouvé qu'elle était bien menée ?

Les réponses à ces questions apporteront d'utiles informations pour concevoir et animer d'autres activités de formation.

S'il s'agit d'**évaluer l'apprentissage**, alors les agents de placement devront passer un test écrit qui sera noté par le formateur. Mais ils peuvent aussi passer un test pratique – un entretien avec un employeur par exemple – pour lequel ils seront notés.

Une bonne note à ce test ne signifie pas forcément que l'agent de placement sera à même de convaincre les employeurs d'engager davantage de personnes handicapées. Cela peut tout simplement prouver que l'agent de placement est à l'aise avec les tests ! L'évaluation de l'apprentissage peut néanmoins aider le formateur à déterminer si les stagiaires ont bien saisi les données et les concepts essentiels et, dans la négative, à envisager d'éventuels changements méthodologiques.

Une **évaluation de la performance** nécessitera que les agents de placement appliquent leurs nouveaux acquis sur leur lieu de travail, leur performance étant alors concrètement évaluée. Pour cela, le formateur doit observer et évaluer la manière dont les agents de placement interagissent avec les employeurs et les demandeurs d'emploi handicapés. Le formateur regardera par exemple si les agents de placement interagissent mieux qu'avant et si cette interaction permet à davantage de personnes handicapées de trouver un emploi.

Une évaluation bien ciblée aidera le formateur, en lui montrant si les objectifs de la formation étaient ou non adéquats. Cette information conduira alors le formateur à opter pour une approche différente à l'avenir, qui commencera par une évaluation soigneuse des besoins.

Une **étude d'impact** regardera si la formation a réussi à remédier au problème qu'elle était censée résoudre. Si l'on constate que, malgré la formation, le taux de placement des personnes handicapées ne s'est amélioré, ou même qu'il s'est détérioré, cela signifie clairement que la formation n'a pas eu véritablement d'impact. Une étude d'impact peut aider le formateur à décider si la formation est le type d'intervention le mieux adapté pour résoudre un problème donné ou si d'autres solutions doivent être envisagées.

PARTIE B : TRAMES DE SESSIONS DE FORMATION

TRAMES DE SESSIONS DE FORMATION

Cette partie du manuel pédagogique propose dix (10) trames de sessions de formation. Huit d'entre elles sont au cœur de la mission d'un agent de placement chargé d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi adapté à leurs aptitudes et à leurs centres d'intérêt. Les deux autres – ayant trait à *l'analyse des tâches et du travail* et à *l'accompagnement professionnel* – apportent des informations détaillées sur des questions que les agents de placement doivent connaître, dans la mesure où ils disposeront ainsi de leviers pour promouvoir l'emploi des personnes handicapées sur le marché ordinaire du travail. Ces activités peuvent être menées par des ONG au nom du service de placement, plutôt que par les agents de placement. Vous pourrez donc décider de commencer par une présentation synthétique de ces questions dans le programme général de formation et garder les sessions pour former en profondeur les praticiens concernés.

Neuf des dix sessions suivent un format identique, qui respecte la trame présentée ci-après :

- intitulé
- durée
- but
- objectifs
- introduction
- corps de la session
- conclusion
- documents de référence
- transparents (T0/0)
- questions et exercices.

L'autre session – la deuxième dans ce manuel (trame de la session : 2) – prend la forme d'un atelier et suit donc une présentation différente.

Chaque trame évoque la question technique à intégrer dans la session et prodigue des conseils sur les méthodes à utiliser pour garantir la réalisation des objectifs d'apprentissage. Des propositions sont faites pour les exercices participatifs et d'autres solutions permettant d'impliquer activement les stagiaires dans leur apprentissage. Faites en sorte d'enrichir ces suggestions pour instaurer un climat d'apprentissage et de changement des pratiques aussi positif (et agréable !) que possible.

Attention, il ne s'agit que de trames. Vous devez les étoffer et les adapter à votre contexte et à vos contraintes. Efforcez-vous autant que possible d'intégrer des informations sur votre pays et d'illustrer les supports fournis avec un maximum d'exemples.

TRAME DE LA SESSION : 1

1. Intitulé : Les personnes handicapées et l'emploi : aperçu de la situation nationale.

2. Durée (60 minutes)

3. But

Le but de cette session de formation se décline en trois axes :

- donner un aperçu de la situation globale et nationale de l'emploi des personnes handicapées ;
- fournir des informations statistiques à jour ;
- permettre une compréhension globale des problématiques liées au handicap dans le pays.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- de retracer la situation statistique actuelle de l'emploi des personnes handicapées dans le pays ;
- de retracer les principaux programmes, projets et politiques de l'emploi en direction des personnes handicapées ;
- d'identifier les grands enjeux de l'emploi des personnes handicapées dans le pays ;
- de retracer les principes généraux sous-tendant les initiatives de soutien aux personnes handicapées en activité dans d'autres pays.

5. Introduction (5 minutes)

Expliquez comment d'importants changements sont intervenus au cours des 20 dernières années dans la perception que les gens ont de l'emploi des personnes handicapées².

Par le passé, les personnes handicapées ne pouvaient trouver d'emploi qu'auprès d'autres personnes handicapées. Elles étaient exclues de l'emploi ordinaire. La déficience était automatiquement associée au handicap – considéré par beaucoup comme un état rendant l'individu incapable d'accomplir autre chose que les

² Loi n° 85-517 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés du 10.07.1987. Loi n° 2005/102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

tâches les plus simples. Certains pensaient même que handicap rimait avec maladie.

Résultat, les personnes handicapées se retrouvaient face à :

- des offres d'emploi limitées,
- un traitement inégal ;
- l'exclusion,
- un emploi isolé ou protégé,
- des stéréotypes,
- la pitié et la honte,
- les aides sociales et des indemnisations.

Expliquez comment les choses ont évolué depuis dans de nombreux pays. Le marché global du travail tend à multiplier les offres d'emploi ordinaire et non plus protégé pour les personnes handicapées. L'accent est désormais mis sur l'intégration et l'égalité des chances et de traitement.

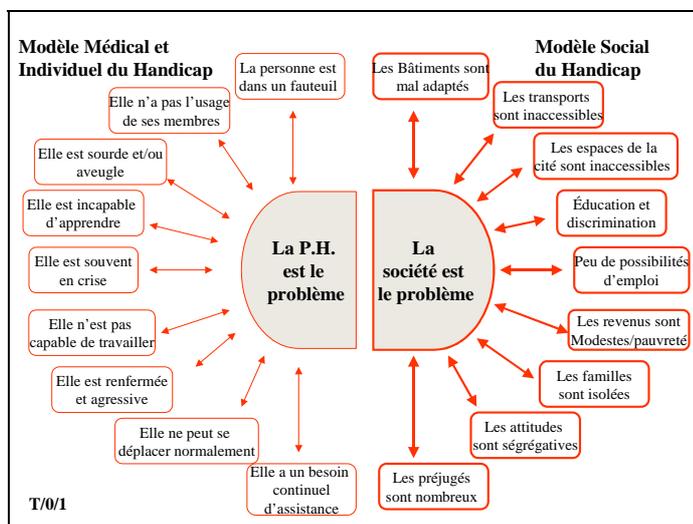
5.1. Les raisons d'un tel changement.

Insistez sur les deux grandes raisons de cette évolution :

- une nouvelle appréhension de ce qu'est le handicap³. Au cours des dernières décennies, les organisations de personnes handicapées et leurs défenseurs ont œuvré pour faire du handicap une question d'égalité des droits et non plus seulement d'aides sociales. Ce mouvement a ouvert de nouvelles perspectives de participation à l'emploi et à la société ;
- les personnes handicapées ont remis en cause le modèle médical du handicap (transparent T/0/1)*. Pendant longtemps, c'était l'approche privilégiée pour aborder la question des personnes handicapées et du handicap. Le modèle médical se focalise sur la déficience de l'individu et son incapacité à accomplir certaines tâches quotidiennes, y compris professionnelles. Il cherche dans les programmes individualisés de réadaptation des solutions – pour intégrer l'individu à la société telle qu'elle se construit ;

³ Arthur O'Reilly Le droit des personnes handicapées au travail décent, Document de Travail N° 14-F, Organisation Internationale du Travail, Genève 2003.

L'accès des personnes handicapées aux droits sociaux en Europe, Conseil de l'Europe, Strasbourg 2003.



- en lieu et place de cette approche, les personnes handicapées ont défendu le modèle social du handicap (transparent T/0/1). Celui-ci s'intéresse aux contraintes issues de facteurs sociaux, politiques, économiques et culturels et aux obstacles matériels rencontrés au quotidien. Des solutions sont trouvées, par le biais de dispositions visant à supprimer ces contraintes et ces obstacles : il s'agit de modifier l'organisation de la société pour répondre aux besoins des citoyens (transparent T/0/2a et b)*.

Approche de l'inclusion des PH par une

« politique sociale intégrée »

Une politique sociale intégrée s'appuie sur les droits de l'homme en tant que principe d'action capable de configurer la réalité sociale et sur :

- 1) La situation des personnes, et**
- 2) L'environnement**

T/0/2

La situation des personnes

Autonomie : aides techniques, adaptations individuelles des cadres de vie (logement, école, poste de travail...)

Médiations : services, accompagnement, aide humaine...

Accès aux droits sociaux : Information, Protection sociale, Soins de santé et de rééducation, Éducation, Logement...

T/0/2a

L'environnement.

Accès à l'environnement, à la technologie aux structures sociales.

Intégration/inclusion effective par :

- réduction des barrières architecturales, sociales, économiques et psychologiques;
- reformulation des normes régissant l'organisation et le fonctionnement des milieux ordinaires (juridiques, réglementaires, culturels...).

T/0/1b

- le coût financier de l'exclusion des personnes handicapées est désormais un fait établi. En excluant les personnes handicapées du marché du travail, la société se prive de talents et de capacités productives et s'impose des dépenses supplémentaires pour assurer indemnités et services sociaux aux personnes handicapées. Il est donc logique, d'un point de vue économique, d'intégrer les personnes handicapées dans le marché du travail et de les encourager à devenir financièrement indépendantes.

Expliquez comment ces différentes approches proposent une nouvelle référence contre laquelle mesurer les performances nationales. Le grand but de cette session est de faire le point sur l'emploi des personnes handicapées dans le pays et d'envisager des solutions d'amélioration.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session (voir p.43)

6. Corps de la session (50 minutes)

Commencez cette partie en présentant quelques statistiques sur le pays et notamment :

- la population totale ;
- le nombre total de personnes handicapées⁴ (conformément à la définition du « handicap » adoptée dans le pays). Si ces statistiques ne sont pas disponibles, basez-vous sur l'estimation de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) selon laquelle les personnes handicapées représentent 10 % de la population d'un pays, quel qu'il soit ;
- si possible, ventilez le total en fonction :
- du type de handicap (physique, sensoriel, intellectuel/au niveau de l'apprentissage, mental) ;
 - du sexe ;
 - de l'âge ;
 - du lieu de résidence (zones urbaines/rurales) ;
 - du nombre total de personnes handicapées en activité ;
 - du nombre total de personnes handicapées au chômage ;

⁴ Handicap en chiffre 2005, CTNERHI, Paris 2005. Atlas National 2005, AGEFIPH, Bagnaux, 2005

- du nombre total de chômeurs handicapés désireux et capables de travailler. Cela implique de prendre en considération les offres d'éducation et de formation ouvertes aux personnes handicapées et d'évaluer dans quelle mesure la formation est adaptée, par rapport aux offres d'emploi locales, aux personnes handicapées en recherche d'emploi.

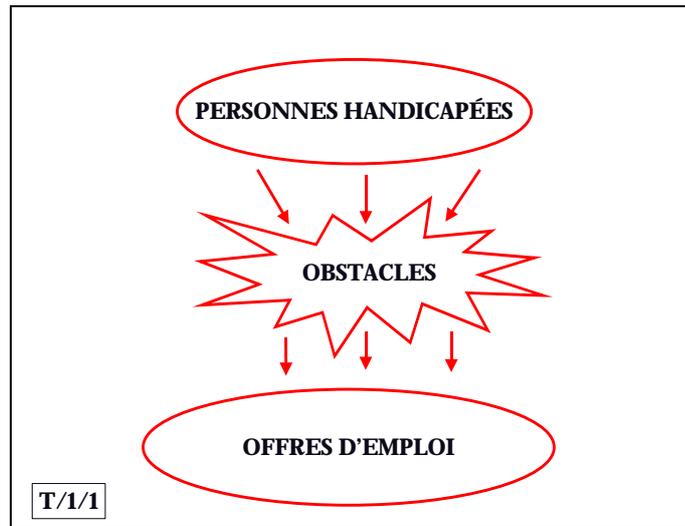
Le nombre de personnes handicapées au chômage et pourtant désireuses de travailler et aptes à le faire soulève un réel problème. Il s'agit à la fois des personnes handicapées depuis la naissance et des personnes dont le handicap résulte d'un événement récent.

Expliquez à quel point il est essentiel d'avoir conscience de la diversité des personnes handicapées si l'on veut les aider à trouver un emploi digne de ce nom. Les personnes handicapées ne sont pas des clones. Comme tout un chacun, elles ne ressemblent à personne d'autre, aussi bien en termes d'aptitudes que de besoins de prestations. Ainsi :

- le type de handicap (physique, sensoriel, d'apprentissage ou mental) peut avoir une influence sur le type d'emplois auxquels une personne handicapée peut aspirer ;
- la gravité de la déficience de l'individu peut orienter le type d'emploi recherché ;
- deux personnes handicapées n'auront pas les mêmes niveaux d'éducation et de formation et cela a un impact sur leurs perspectives d'emploi ;
- le fait que le demandeur d'emploi soit né avec un handicap ou que son handicap soit apparu plus tard dans sa vie peut peser sur sa disposition à travailler.

Tous ces facteurs doivent être pris en considération au moment de surmonter les obstacles à l'emploi.

Projetez le transparent T/1/1 (*Obstacles à l'emploi*) et commentez-le au groupe.



Les obstacles sont nombreux :

- attitudes négatives ;
- inégalité d'accès à l'éducation et à la formation ;
- difficulté d'accès aux bâtiments et de circulation à l'intérieur ;
- imperfection de l'accès aux informations ;
- absence de moyens de transport ;
- absence de services et d'appareils d'assistance ;
- absence de soutien politique ;
- piètre image de soi ;
- familles sur-protectrices ;
- absence de textes législatifs.

Donnez des exemples pour chaque cas.

Tous ces obstacles devront être levés si l'on veut que les personnes handicapées trouvent un emploi.

Que faisons-nous actuellement pour fournir un emploi aux personnes handicapées ?

Rappelez brièvement les actions engagées à ce jour dans le pays.

Commencez par la politique⁵ ou les directives nationales **en direction des** personnes handicapées. Indiquez quels en sont :

- les objectifs,
- le contenu,
- les bénéficiaires.

Poursuivez par une présentation des programmes et projets spécifiquement conçus pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Indiquez quels en sont :

- les objectifs ;
- les principaux produits (nombre de personnes formées, nombre de prises à l'essai, nouvelle législation, augmentation du travail indépendant) ;
- les principales activités (stages de formation, campagnes de sensibilisation du public, systèmes de micro-crédit, aménagement du lieu de travail) ;
- les principaux résultats (au sens de l'impact sur les personnes handicapées et les difficultés qu'elles rencontrent actuellement).

Présentez brièvement un programme ou projet pertinent mis en place dans le pays et que vous connaissez bien (systèmes de quota, aide à la formation, incitations financières, etc.).

Ce que nous devons améliorer

Vous devrez examiner dans cette partie les changements à introduire pour améliorer les offres d'emploi destinées aux personnes handicapées et vous interroger sur les grands défauts. S'agit-il :

- du cadre politique ?
- de l'absence de textes législatifs ?
- des attitudes négatives ?
- du manque de moyens ?

⁵ Loi n° 2005/102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

- du manque de qualifications recherchées par les employeurs chez les demandeurs d'emploi handicapés ?
- de la piètre estime de soi et du manque de confiance des personnes handicapées ?

En vous appuyant sur votre expérience, énumérez certaines lacunes auxquelles le pays doit s'efforcer de remédier en indiquant, si possible, **quelles** actions devront être engagées et **par qui**. Soyez réalistes dans vos propositions. Vous ne pourrez pas supprimer tous les obstacles en même temps avec des moyens limités.

Dans votre conclusion, faites référence aux **services de placement**, en abordant les points suivants :

- ce qu'ils font pour aider les personnes handicapées ;
- leurs forces ;
- leurs faiblesses ;
- ce qu'il faudrait faire pour accroître leur efficacité.

Insistez sur le rôle central du service de placement⁶ pour combattre les perceptions négatives des employeurs et aider les personnes handicapées à trouver un emploi sur le marché ordinaire du travail

6.3 Quelles actions envisager pour assurer un emploi digne de ce nom aux personnes handicapées ?

Dans cette partie de votre exposé, obligez les participants à réfléchir à l'avenir.

Rappelez-leur que pour multiplier les offres d'emplois de qualité aux personnes handicapées, il faut :

- de nouvelles politiques
- doublées d'un engagement à les mettre en œuvre,
- qui soient étayées par des moyens suffisants.

Quelles directives politiques adopter pour aider les personnes handicapées à obtenir et conserver un emploi digne de ce nom ?

⁶ Cf. Programme d'action de l'AGEFIPH, www.agefiph.fr

Expliquez brièvement chacun des points suivants :

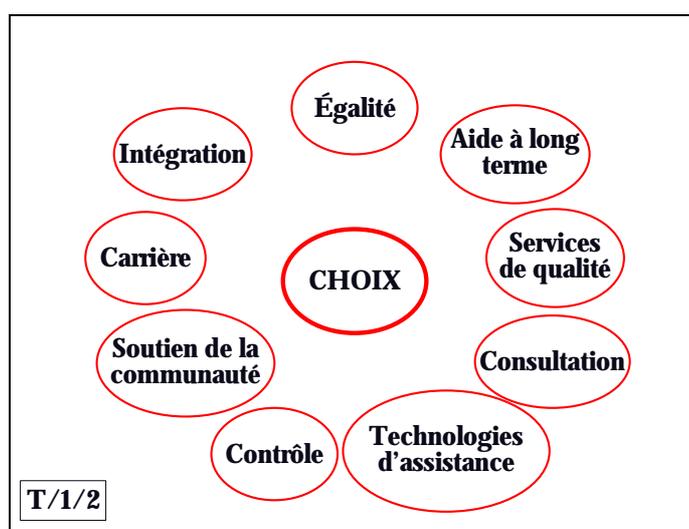
- *égalité* : les personnes handicapées sont avant tout des personnes. Leur handicap est secondaire. L'égalité des chances et de traitement dans l'emploi sont des droits et non une faveur ou une mesure discrétionnaire de compensation accordée par une société négligente ;
- *choix* : par le passé, les personnes non handicapées choisissaient à la place des personnes handicapées, au motif qu'elles savaient mieux ce qui leur convenait. Faute d'informations et du fait d'un soutien inadéquat et d'attitudes négatives, les choix étaient limités. Cela doit changer. Les personnes handicapées doivent avoir le choix et les moyens de développer leurs capacités de prise de décision et les occasions de décider sur les points qui les concernent ;
- *contrôle* : cela découle du choix. Les personnes handicapées doivent avoir les moyens de prendre en charge leur propre vie. Elles doivent pouvoir accéder aux services (de placement, par exemple) et arriver à prendre des décisions sans crainte de représailles ou d'influence indue ;
- *intégration* : nous devons combattre l'idée selon laquelle les personnes handicapées sont mieux loties quand on les regroupe, à part, avec d'autres personnes handicapées. L'intégration va au-delà de l'emploi pour couvrir tous les aspects du monde des affaires et de la vie communautaire et sociale ;
- *consultation* : les personnes handicapées doivent, en tant qu'individus et en tant que membres d'organisations, être consultées sur les politiques et les programmes mis en place à leur intention. Elles doivent participer au processus d'élaboration des politiques mais aussi à la mise en œuvre de ces politiques, des programmes et des projets ;
- *carrière* : les personnes handicapées doivent pouvoir faire carrière, comme n'importe qui d'autre. Ce qui signifie autre chose que d'occuper le même poste pendant de nombreuses années – car on ne peut pas véritablement parler de carrière dans ce cas. Le fait de faire carrière implique de se fixer des objectifs professionnels et d'avoir les moyens de les atteindre ;
- *soutien constant et à long terme* : certaines personnes handicapées – mais pas toutes – ont besoin d'un soutien permanent dans leur métier et tout au long de leur carrière. Ainsi, la visite ponctuelle d'un agent de placement ne suffira probablement pas. De même, les personnes handicapées voudront évoluer – elles ne sont pas forcément

condamnées à occuper le même poste toute leur vie. Au cours de leur carrière, elles auront besoin, à différents moments, de différents types de soutien ;

appui des communautés : une seule agence (à l'instar du service de placement) est incapable de fournir le soutien permanent dont de nombreuses personnes handicapées auront besoin tout au long de leur vie active. La communauté doit s'impliquer. Pour les services de placement, cela signifie de mettre en place des réseaux et d'inciter les autres à apporter leur soutien, comme l'assistance fournie par des groupes de la communauté pour assurer des services de transport aux personnes handicapées qui vont travailler ou l'appui de cabinets conseil spécialisés. L'assistance des communautés doit respecter le principe d'intégration – en privilégiant les besoins exprimés par les personnes handicapées et en les aidant à fixer et atteindre leurs propres objectifs ;

- *services de qualité* : les personnes handicapées ont besoin de services et non de sympathie ou de charité. Comme n'importe quel client, elles demandent des services de qualité. Ces services doivent respecter la demande du client et non les besoins de la personne ou de l'agence prestataire ;
- *technologie* : il faut investir dans des technologies d'assistance pour permettre aux personnes handicapées de surmonter les obstacles qu'elles rencontrent. La technologie doit jouer un rôle de premier plan en termes d'accessibilité, de mobilité et de communication (des logiciels à commande vocale par exemple).

Projetez le transparent T/1/2 (*Principes de politique*) pour synthétiser les dix points évoqués.



6.4 Les différentes formes d'emploi

Expliquez comment l'approche traditionnelle de l'emploi pour les personnes handicapées passe par les **emplois protégés** dans des ateliers protégés. Ceux-ci fonctionnent selon le principe de l'exclusion et ne respectent pas forcément les dispositions de la législation du travail en vigueur dans le pays.

Expliquez comment, de plus en plus, les pays abandonnent les emplois protégés en faveur de l'**emploi ordinaire**, où les personnes handicapées travaillent côte à côte avec des personnes non handicapées et bénéficient de la même protection que tous les employés couverts par la législation du travail.

Dans certains pays, l'emploi ordinaire pour les personnes handicapées est soutenu par des quotas légaux qui obligent les entreprises à embaucher un pourcentage déterminé de personnes handicapées. Les entreprises contrevenantes doivent payer une amende dont le montant est reversé à un fonds spécial en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Les quotas ne fonctionnent pourtant pas comme prévu, de nombreuses entreprises préférant payer cette amende plutôt que d'embaucher une personne handicapée. Certains pays sont en train de revoir le système de quotas pour s'engager vers des législations centrées sur l'égalité et les pratiques non discriminatoires⁷, avec incitations financières et dispositifs de soutien.

Expliquez comment l'**emploi ordinaire** concerne aussi le travail indépendant – des personnes handicapées exploitant une entreprise où elles sont le seul employé ou bien où elles emploient d'autres travailleurs.

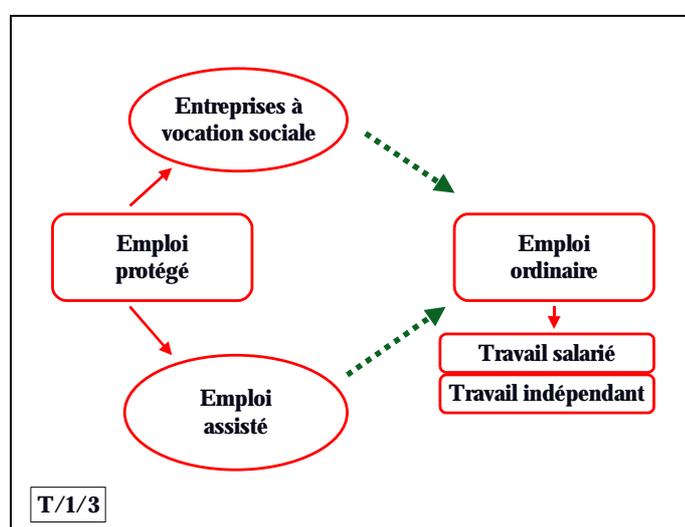
Expliquez que l'**emploi assisté** est un tremplin recommandé pour accéder à l'emploi ordinaire. L'emploi assisté est une alternative séduisante pour inciter des employeurs réticents à engager une personne handicapée. L'entreprise bénéficie gratuitement de services d'accompagnement professionnel, afin d'assurer la formation de la personne handicapée sur le tas et de garantir qu'elle peut assumer correctement toutes les tâches prévues.

L'**emploi assisté** permet aux travailleurs handicapés d'accéder progressivement à l'emploi ordinaire. C'est une solution moins coûteuse pour l'État que les ateliers protégés et qui sait séduire les entreprises, du fait de la présence d'un tuteur.

⁷ Législation contre la discrimination à l'égard des personnes handicapées, 2^{ème} édition, Conseil de l'Europe, Strasbourg 2003.

Expliquez comment les **entreprises à vocation sociale** sont un autre tremplin vers l'emploi ordinaire. Il s'agit là d'un phénomène relativement nouveau qui prévoit au sein de l'entreprise un équilibre parfait (50-50) entre travailleurs handicapés et travailleurs non handicapés. Ce système est bien adapté aux entreprises de service dans des domaines comme la restauration ou l'hôtellerie.

Projetez le transparent T/1/3 (*Évolutions de l'emploi – les personnes handicapées*) pour illustrer le passage de l'emploi protégé à l'emploi ordinaire. Ce transparent vous permettra de rappeler quelle est la situation du pays en matière d'emplois protégés et ordinaires mais aussi d'identifier de nouvelles tendances et d'éventuels changements à venir.

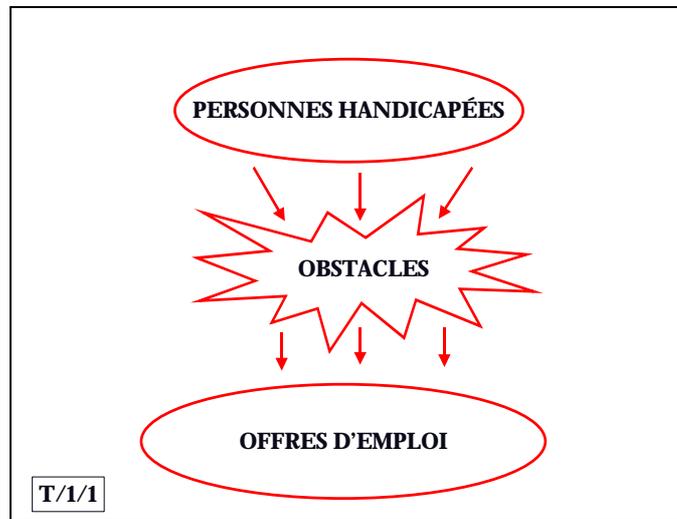


7. Conclusion (5 minutes)

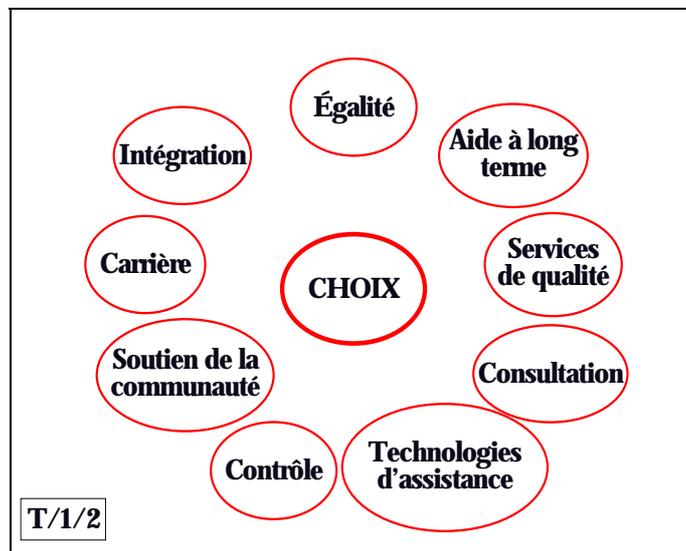
Résumez les points forts de votre exposé en renvoyant les participants :

- aux statistiques relatives aux personnes handicapées, notamment le nombre d'entre elles désireuses et capables de travailler ;
- à l'importance du travail pour les personnes handicapées ;
- à l'intérêt, pour l'État, de trouver un travail pour les personnes handicapées ;
- aux obstacles rencontrés par les personnes handicapées pour obtenir et conserver un emploi.

Projetez à nouveau le graphique T/1/1.



Revenez rapidement sur les dix points qui doivent étayer une politique globale d'emploi pour les personnes handicapées. Projetez à nouveau le graphique T/1/2.



Concluez votre exposé en lançant un défi aux participants :

- que **pouvez-vous** faire ?
- **qu'allez-vous** faire ?

Insistez sur le fait que l'acquisition par les agents de placement des connaissances pratiques et théoriques nécessaires ne suffira pas pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi digne de ce nom. **Rappelez** que nous devons tous réfléchir à nos comportements, notre motivation et notre engagement.

Si vous voulez faire quelque chose qui fera vraiment la différence :

- commencez par écouter les personnes handicapées ;
- découvrez ce qu'elles veulent et ce dont elles ont besoin ;
- découvrez ce qu'elles pensent et ce qu'elles peuvent faire.

Mettez-vous aussi à discuter avec d'autres gens (collègues, amis, employeurs) des aptitudes et des droits des personnes handicapées.

Indiquez que votre exposé est terminé.

8. Documents de référence

- *Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide.* Robert Heron et Barbara Murray.
 - **Édition pour l'Asie et le Pacifique.** 2^e édition, 2003.
ISBN 92-2-115116-6 ;
1^{ère} édition. 1997 (disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>
 - **Édition pour les Caraïbes.** ILO Port-of-Spain. 2003.
ISBN 92-2-114391-0
 - **Edition pour l'Amérique latine.** *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo. Guía práctica* – Edición de América Latina. Robert Heron et Barbara Murray. 2003.
ISBN 92-2-315116-3
- d. **Edition pour l'Afrique** Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.*
Barbara Murray et Robert Heron.

a. Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115114-X ;

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114392-9

c. Edition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.

ISBN 92-2-315114-7

d. Edition pour l'Afrique Le placement des demandeurs d'emploi handicapés. *Éléments pour un service efficace.* (à paraître) OIT

-Déclarations de politique nationale

- Législation nationale

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com rubrique catalogue)

T/0/1 Modèle sociale Modèle médicale

T/0/2 Inclusion

T/0/2a La situation, des personnes

T/0/2b L'environnement

T/1/1 Obstacles à l'emploi

T/1/2 Principes de politique

T/1/3 Évolutions de l'emploi – les personnes handicapées

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de votre exposé. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre ensuite compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :
 - Qu'entend-on par modèle social du handicap ? En quoi diffère-t-il du modèle médical du handicap ?
 - Quels obstacles/contraintes les personnes handicapées rencontrent-elles pour obtenir et conserver un emploi ?
 - Donnez un exemple de programme ou de projet spécifiquement conçu pour l'emploi des personnes handicapées dans votre pays. Quelles en sont les forces et les faiblesses ?
 - Comment les agents de placement peuvent-ils supprimer les obstacles que rencontrent les personnes handicapées pour obtenir et conserver un emploi ?
 - Que peuvent faire les agents de placement pour supprimer les obstacles que rencontrent les personnes handicapées qui travaillent pour leur compte ?
 - Quels obstacles spécifiques les jeunes filles et les femmes handicapées rencontrent-elles pour obtenir et conserver un emploi ?
 - « Un aveugle est juste bon à faire des travaux d'artisanat ». Comment réagissez-vous à cette déclaration ?
 - Si vous deviez rencontrer une personne handicapée afin de l'aider à trouver un emploi qui lui convienne, quelles questions lui poseriez-vous ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire l'exercice suivant :
 - Imaginez que vous êtes convié à rencontrer un groupe de 20 personnes handicapées, qui vous demandent : « Qu'allez-vous faire pour nous ? ». Que leur répondez-vous

TRAME DE LA SESSION : 2

1. Intitulé : Atelier : analyse en situation du handicap

2. Durée (3-4 heures)

3. But

Cet atelier entend sensibiliser les participants aux différentes perceptions sociales du handicap et les inciter à partager leurs expériences et leurs sentiments sur cette question.

4. Objectifs

A l'issue de cet atelier, les participants seront en mesure :

- **de donner** quelques exemples de la perception des personnes handicapées par la société ;
- **de décrire** les obstacles que les personnes handicapées rencontrent lors de leur recherche d'emploi ;
- **de réfléchir** à leur propre attitude vis-à-vis des personnes handicapées ;
- **de définir** d'éventuelles interventions de suivi à engager à l'issue de l'atelier.

Important

Cette session n'est pas conçue comme un exposé/discussion. Elle repose sur l'interaction des participants entre eux et avec le formateur. Le formateur endosse plutôt le rôle d'un animateur que d'un orateur.

L'atelier est centré sur les participants et exige du formateur qu'il ait de réelles aptitudes d'animation de groupe.

5. Préparation

Salle

- Vous aurez besoin de trouver une salle suffisamment grande pour que les participants soient assis en cercle sur des sièges confortables. Enlevez les tables et les bureaux.
- L'espace disponible doit être suffisant pour organiser des séances de travail en petits groupes dans la salle principale ou dans des salles voisines.

Supports

Vous aurez besoin :

- de six (6) grandes feuilles de papier, chacune étant composée de quatre (4) feuilles de format A1 scotchées ensemble. Inscrivez en majuscules au centre des trois premières feuilles le mot « **PERSONNE** ». Inscrivez en majuscules au centre des trois autres feuilles le mot « **PERSONNE HANDICAPÉE** ». Pliez les feuilles de manière à cacher ce que vous avez écrit. Faites une petite marque au dos des feuilles portant l'inscription « **PERSONNE HANDICAPÉE** », afin de pouvoir les repérer sans les ouvrir ;
- de marqueurs de différentes couleurs ;
- d'un tableau de conférence ;
- des documents à distribuer à la fin de l'atelier.

Atmosphère

- L'atelier doit être limité à 24 participants au maximum.
- Faites en sorte de saluer chaque personne individuellement à son arrivée. Mettez-les à l'aise. Créez une ambiance chaleureuse, amicale et informelle.

6. Introduction (40 minutes)

- Commencez à l'heure prévue. Précisez à quel moment les pauses auront lieu et à quelle heure vous pensez avoir fini. Rappelez aux participants qu'ils doivent éteindre leurs téléphones portables et qu'ils ne peuvent pas fumer dans la salle.
- Présentez-vous. Parlez un peu de vous et de votre expérience du handicap et de ses problématiques. Vous devez donner le ton – informel, détendu, intime – et tâcher d'intéresser les participants. Ne prononcez pas un discours. Ne leur en dites pas trop.

- Demandez à chaque personne de se présenter, en indiquant son nom, l'organisation à laquelle elle appartient et en décrivant son travail en une phrase. Précisez que vous ferez ensuite un tour de table pour recueillir les attentes par rapport à cet atelier.
- Signalez que tout le monde devra respecter certaines règles de base pendant l'atelier. Évoquez les principales :
 - confidentialité** : les gens pourront exprimer librement leurs opinions, étant entendu que rien de filtrera de la salle ;
 - respect** : chacun respectera le point de vue des autres. Nous ne serons pas forcément d'accord mais nous admettons que les autres ont le droit d'avoir un avis différent du nôtre ;
 - défis** : chacun peut poser des questions pour pousser les autres dans leurs retranchements. Il ne s'agit pas d'ergoter mais de discuter. Le formateur a également le droit de poser des questions ;
 - responsabilité** : précisez que vous n'êtes pas là pour leur dire ce qu'ils devraient savoir et ressentir. Vous n'êtes pas conférencier : « Vous êtes responsables de votre propre apprentissage. C'est en participant que vous apprendrez. Si vous ne participez pas, vous n'apprendrez pas grand-chose ». Rappelez que l'apprentissage découle des interactions. Le formateur a pour mission d'animer, et non pas d'enseigner ou de prêcher la bonne parole ;
- Faites le tour pour voir s'il y a des questions concernant ces règles de base. Répondez aux éventuelles questions – mais tâchez d'être concis.
- Passez ensuite aux attentes des participants. Demandez-leur d'indiquer :
 - pourquoi ils sont là aujourd'hui,
 - ce qu'ils ont envie d'apprendre,
 - s'ils recherchent quelque chose de particulier ;
- Choisissez celui/celle qui commencera. Désignez une personne dont vous pensez qu'elle s'exprimera librement sans pour autant faire un discours.
- Prenez des notes. Écoutez attentivement chaque participant. Après chaque intervention, faites un rapide commentaire (« c'est intéressant » ; « je n'étais pas au courant » ; « j'aimerais bien que vous nous parliez plus en détail de votre travail ensuite »). Restez informel ;
- faites une rapide synthèse des attentes des participants. Précisez que certaines seront directement traitées pendant l'atelier – alors que les autres seront abordées dans les activités de suivi ou dans les documents distribués à la fin de l'atelier.

Faites une pause de dix minutes.

7. Corps de la session (2 heures)

Une fois les présentations faites, les attentes résumées et les règles de base acceptées, passez à l'exercice de groupe, que vous présenterez.

7.1. Exercice de groupe

- Rappelez que le but de cet exercice est de recueillir des informations – qui révéleront aux participants leurs perceptions du handicap.
- Expliquez que vous allez constituer six groupes de quatre personnes (si vous avez moins de 24 participants, faites cinq groupes seulement).
- Expliquez que chaque groupe recevra une grande feuille de papier (voir trame de la session : 2) et plusieurs feutres de différentes couleurs. Ne dites pas aux participants quels sont les mots inscrits sur les feuilles. Gardez-les pliées.
- Expliquez aux participants que lorsque chaque groupe aura reçu sa feuille, il devra la déplier et lire ce qui y est écrit. L'un des membres du groupe devra alors écrire sur cette feuille sa réaction à ce qui est écrit. Cette réaction tiendra en un mot, une phrase, une proposition, un dessin ou un symbole.
- Le deuxième membre du groupe devra alors écrire quelque chose, soit en réponse à l'inscription figurant au centre de la feuille, soit en réponse à la réaction du premier membre – et ainsi de suite, jusqu'à ce que tous les membres du groupe aient écrit quelque chose et rempli la feuille.
- Précisez que les réactions des membres du groupe devront être :
spontanées (aucune réflexion approfondie n'est demandée ici) ;
silencieuse (aucune discussion ou argumentation n'intervient à ce stade) ;
anonyme (ni nom, ni censure, ni moquerie, ni louange).
- Précisez que chaque groupe disposera de 25 minutes pour faire l'exercice. Conseillez aux participants de ne pas précipiter leur réponse ni d'y réfléchir trop longtemps.
- Dites-leur que vous passerez d'un groupe à l'autre, pour voir comment les choses se passent, mais sans faire de commentaire ni contribuer à leur travail.

- Vérifiez que les participants ont bien compris ce que vous attendez d'eux. Répondez aux éventuelles questions aussi vite que possible. Il s'agit d'un exercice sur la découverte.
- Répartissez les participants en petits groupes. Donnez à chaque groupe sa feuille et ses feutres et installez-les dans la salle ou dans une autre pièce.
- Faites en sorte de mettre les participants les plus expérimentés et les mieux au fait des questions de handicap dans les groupes ayant reçu les feuilles avec l'inscription « **PERSONNE** ». Mais assurez-vous que les participants ne comprennent pas votre « manège ».
- Si vous avez un nombre impair de groupes, distribuez davantage de feuilles avec la mention « **PERSONNE HANDICAPÉE** ».
- Vérifiez que les groupes ne puissent pas voir ce qui est inscrit sur les feuilles des autres pendant l'exercice.
- Incitez-les à s'installer par terre – c'est plus informel et cela permet de rompre la glace.
- Passez dans chaque groupe au moins une fois pendant l'exercice. Manifestez-leur votre intérêt mais ne prenez pas part à leur travail et ne faites pas de commentaires. Rappelez-leur les délais impartis.
- Au bout de 25 minutes, récupérez les feuilles à nouveau pliées en deux. Reformez le cercle des participants.
- Demandez-leur de commenter l'exercice – non pas le contenu mais le processus. Était-ce difficile ? Inhabituel ? Différent ? Agréable ? Ne passez pas trop de temps sur cette partie.

7.2. Traitement de l'exercice

Il s'agit là du cœur même de la formation – vous allez devoir gérer ce processus sans trop vous imposer.

- Dépliez toutes les feuilles et posez-les par terre ou, si vous avez assez de place, accrochez-les au mur. Invitez les participants à se lever pour aller lire ce qui a été écrit. Incitez-les à se parler pendant qu'ils découvrent les textes.
- Vous aussi, allez voir ce qu'ils ont écrit. Entourez certains commentaires qui vous intéressent et qui pourront servir ensuite à la discussion.
- Laissez dix minutes aux participants pour prendre connaissance du travail des autres groupes.
- Demandez ensuite aux participants de revenir s'asseoir dans le cercle.

- Commencez la discussion par les feuilles portant l'inscription « PERSONNE ». Demandez aux participants ce qu'ils en pensent. Quel type d'atmosphère dégagent-elles ?
- Demandez aux participants de commenter leur contribution. Notez les informations au fur et à mesure sur le tableau de conférence. Développez certains points avec vos propres observations. Tâchez de remplir au moins une feuille du tableau de conférence.
- En général, les feuilles portant la mention « **PERSONNE** » sont associées aux concepts suivants :

humour	ambition
relations	climat positif
sentiments	émotions
occasions	diversité
optimisme	familiarité

La liste n'est, bien entendu, pas exhaustive. Inscrivez tous ces concepts sur le tableau de conférence.

Répétez la même opération pour les feuilles portant la mention « **PERSONNE HANDICAPÉE** ». Inscrivez sur le tableau les réponses commentées par les participants. En général, les feuilles portant la mention « **PERSONNE HANDICAPÉE** » sont associées aux concepts suivants :

sérieux	détresse
absence de relations	incertitude
tristesse	inconnu
objets (fauteuils roulants par exemple)	chômage

La liste n'est, bien entendu, pas exhaustive. Inscrivez tous ces concepts sur le tableau de conférence.

- Attirez l'attention des participants sur les différences entre les deux feuilles. Recherchez sur la feuille « PERSONNE » quelque chose qui aurait trait à l'amour, aux relations et/ou au sexe. Vous êtes pratiquement sûr d'en trouver ! Ce n'est en général pas le cas sur les feuilles « PERSONNE HANDICAPÉE ». De même, les termes d'optimisme et d'occasions présents sur les feuilles « PERSONNE » sont en général remplacés par ceux d'incertitude et de pessimisme sur les feuilles « PERSONNE HANDICAPÉE ».
- Précisez que les résultats obtenus n'ont rien d'exceptionnel. Si vous demandiez, dans n'importe quel pays, à 24 personnes choisies au hasard dans la rue de faire cet exercice, vous obtiendriez des résultats assez proches.
- Servez-vous des synthèses inscrites sur le tableau de conférence pour raconter une histoire aux participants. A partir de ce moment, vous

reprenez l'initiative. « Apparemment, tous les aspects positifs liés au fait d'être une PERSONNE sont annihilés par le fait d'être une PERSONNE HANDICAPÉE. Cela semble est vrai partout dans le monde. Où que nous soyons, notre travail s'inscrit dans un contexte de ce type. Comment faire pour changer les choses » ?

- Précisez qu'avant de changer les choses, il faut savoir comment on en est arrivé là. Pourquoi percevons-nous une PERSONNE comme ... (faites une synthèse de ce qui a été dit) et une PERSONNE HANDICAPÉE comme ... (*idem*) ? Tant que nous ne comprenons pas le pourquoi, nous ne trouverons pas le comment.

Faites une pause d'un quart d'heure.

Pourquoi les choses sont-elles ainsi ?

- Interrogez les participants. Inscrivez leurs suggestions sur le tableau de conférence. A ce stade, vous ne devez pas hésiter à les pousser dans leurs retranchements. Si l'un d'entre eux dit : « C'est parce que nous ne comprenons pas les personnes handicapées », vous devez réagir : « Que voulez-vous dire par là ? » « Pourquoi est-ce que nous ne comprenons pas les personnes handicapées ? »
- Tâchez de faire participer tout le monde à la discussion. Incitez le groupe à interagir.
- Cette interaction devrait faire émerger plusieurs notions :
la peur,
les préjugés,
l'isolement,
les images véhiculées par les médias,
le manque d'estime de soi.
- Vous êtes à nouveau le formateur, vous occupez une place importante. Mais laissez encore le groupe faire des suggestions. Votre mission est de les amener dans une direction bien précise – vers les points énumérés ci-dessus.
- Incitez-les à identifier les liens existant entre ces notions. La peur, souvent due à l'ignorance, nourrit les préjugés. Les préjugés alimentent la peur. Prenez un exemple. Dans la plupart des pays, la plupart des gens n'ont jamais eu de conversation sociale avec une personne handicapée. Mais tous savent ce dont les personnes handicapées ont besoin et ont un avis sur ce qui leur convient le mieux ! L'ignorance s'auto entretient.
- Demandez aux participants si les choses doivent absolument ressembler à ce qui est présenté sur le tableau de conférence. Lors de

la discussion qui suit, rappelez qu'il ne s'agit ni de prescriptions ni de lois. Tout est une question de choix. Les choses ne sont pas tenues d'être comme ça. Nous ne sommes pas obligés d'associer ces concepts à la notion de PERSONNE HANDICAPÉE. Ces associations sont forgées par la société. Elles résultent d'une construction sociale.

- Interrogez les participants : que pouvons-nous faire pour changer les choses ? Qui a le pouvoir ? Expliquez que le handicap est une construction sociale. Rappelez la différence entre une déficience et un handicap. Une personne paralysée des jambes a une déficience. Un aveugle a une déficience. La personne paralysée est handicapée parce qu'elle a du mal à se déplacer dans la plupart des immeubles et des rues ; pour sa part, l'aveugle est handicapé parce qu'il ne peut pas lire les informations imprimées de manière classique. Mais que se passerait-il si l'environnement évoluait ? Si une personne paralysée disposait d'un fauteuil roulant et vivait dans un environnement sans marches ni escaliers ? Si un aveugle pouvait entendre les informations au lieu d'être obligé de les voir ? C'est l'environnement qui provoque le handicap ; cela n'a rien à avoir avec l'individu.
- Si nous pensons que le problème se situe du côté de la personne handicapée, nous optons pour une solution de facilité : « C'est triste, c'est dramatique, j'ai de la sympathie pour elle mais la société ne peut rien faire ». Insistez sur le caractère inadmissible de cette approche. Les obstacles à la participation pleine et entière des personnes handicapées à la société procèdent de la société elle-même. De même que les solutions. Insistez sur le fait que l'on peut agir différemment. La déficience ne disparaîtra pas – mais l'opprobre et l'isolement peuvent disparaître. Comment faire ?

7.3. Discussion

Pour cette dernière partie de l'atelier, répartissez les participants en trois groupes pour discuter des questions suivantes :

- à mon niveau, quelle initiative puis-je prendre **aujourd'hui** face à ce problème ?
 - de quelles autres connaissances ai-je besoin ? De quel type d'aide ai-je besoin ?
 - Sur qui dois-je faire pression ?
 - Comment commencer ?
- Accordez 30 minutes à chaque groupe pour ces discussions. Réunissez ensuite tous les participants et demandez à chaque groupe de rendre compte en dix minutes de leur débat.

- Votre rôle est de faire la synthèse des discussions et de mettre en exergue les actions à engager. Inscrivez les mots clés sur le tableau de conférence au fur et à mesure des interventions. Vous devez insister sur des concepts tels que l'intégration, l'égalité, l'emploi, les choix, la consultation (voir trame de la session : 1). Poussez dans leurs retranchements les participants qui répondront « Nous ne pouvons rien faire car nous n'avons pas de moyens » ou « Parce que nos patrons ne le permettront pas » ou qui utilisent des déclarations de ce type. Insistez sur le fait que chacun peut agir dès à présent, là où il se trouve (voir trame de la session : 1).

8. Conclusion (30 minutes)

- Pour conclure l'atelier, demandez aux participants de répondre individuellement à deux questions :
 - quelle est la chose la plus importante que vous ayez apprise aujourd'hui ?
 - qu'allez-vous faire grâce à cet atelier, et quand ?
- Choisissez au hasard les participants et demandez-leur de répondre oralement. Assurez-vous que tous répondent effectivement aux questions. Faites une synthèse des réponses.
- Remerciez-les pour leur participation. Rappelez-leur que vous tenez à leur disposition des documents qu'ils peuvent emporter et lire chez eux.

TRAME DE LA SESSION : 3

1. Intitulé : Un service de placement efficace pour les personnes handicapées : politique, lois et programmes ou services

2. Durée (90 minutes)

3. But

Le but de cette session de formation est de permettre aux participants de comprendre de quel cadre politique et juridique un service de placement dédié aux personnes handicapées a besoin pour fonctionner de manière optimale.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- d'**expliquer** la nature et l'importance des directives de politique ;
- de **faire la distinction** entre déclarations de politique et décrets ;
- de **décrire** les grands principes de la convention n° 159 de l'OIT ;
- d'**identifier** les principales caractéristiques de lois réputées efficaces ;
- de **décrire** les principales composantes d'une stratégie opérationnelle permettant à un service de placement chargé des personnes handicapées d'agir efficacement.

5. Introduction (10 minutes)

Expliquez pourquoi le travail a tant d'importance pour les personnes handicapées. Parlez du revenu, des contacts sociaux et du renforcement de la confiance et de l'estime de soi.

Expliquez brièvement pourquoi il est indispensable de disposer de services de placement pour les personnes handicapées. Rappelez que si certaines personnes handicapées peuvent trouver seules un emploi et n'ont pas besoin d'aide, ce n'est pas le cas de la plupart, qui ont besoin d'assistance et de services.

Expliquez qu'un service de placement peut être :

- **spécialisé**, c'est-à-dire dédié exclusivement aux personnes handicapées (c'est le cas en Chine, de la France* ou à Singapour) ;

- **général**, à savoir que les personnes handicapées reçoivent de l'aide auprès du même service que les personnes non handicapées (Irlande, Malaisie, Suède et Vietnam).

Quel que soit son statut, un tel service se doit d'être **efficace**.

Rappelez **la différence entre l'efficacité et l'efficience** :

- un système **efficace** est un système qui fonctionne correctement – sans a-coups, sans trop de gâchis : « Nous faisons les choses correctement » ;
- un système **efficace** obtient des résultats, parvient à un produit intéressant : « Nous faisons ce qu'il faut ».

Insistez sur le fait que les services de placement sont intéressés par les résultats. Leur objectif est de trouver un emploi productif, digne de ce nom et décent pour les personnes handicapées.

Expliquez que vous consacrerez cette session à l'identification des éléments indispensables pour rendre les services de placement destinés aux personnes handicapées aussi efficaces que possible.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voir ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

Expliquez que pour être efficace un service de placement doit s'appuyer sur des politiques et des lois dénuées d'ambiguïté.

Rappelez le sens du mot « politique » : une politique est une déclaration de principes ou de directives pour une action future. Les principales caractéristiques d'une déclaration de politique sont les suivantes :

- il s'agit d'une déclaration d'intention ;
- elle donne des directives qui devront être approfondies avant d'être mises en œuvre ;
- elle est généralement écrite ;
- elle est rarement juridiquement contraignante, même si des déclarations de politique figurent parfois en préambule des textes de loi.

Demandez aux participants de vous citer un exemple de déclaration de politique qu'ils connaissent bien. Suscitez la discussion. Vous pouvez leur donner quelques exemples types :

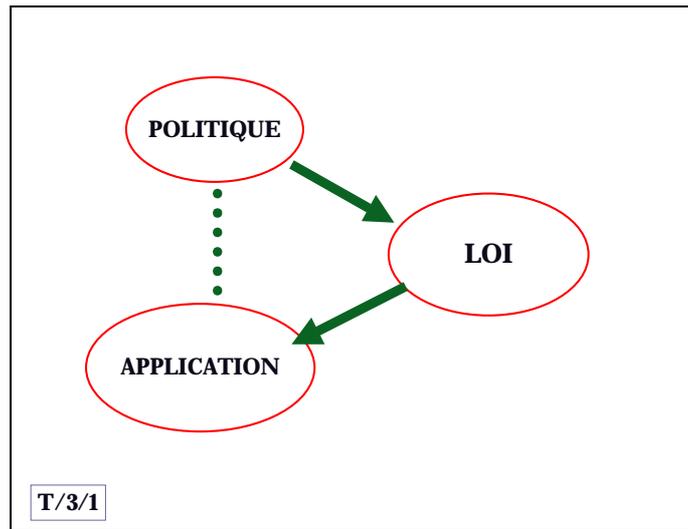
- « le gouvernement réduira le chômage de 6 à 4 % au cours des deux prochaines années » ;
- « le gouvernement renforcera l'accès à la formation professionnelle dans les dispositifs de droit commun pour les personnes handicapées »* ;
- « le gouvernement incitera à l'embauche d'hommes et de femmes handicapés en renforçant le système de quotas, ce qui obligera les entreprises à réserver une partie de leurs emplois à des personnes handicapées et en apportant une aide financière aux entreprises liée à l'embauche d'une personne handicapée ».
- Demandez aux participants de réagir à cette dernière déclaration – sur sa forme. Il ne s'agit pas de savoir s'ils sont d'accord ou non. Posez une série de questions :
 - quelle est l'intention sous-jacente (davantage d'hommes et de femmes handicapés trouveront un emploi) ?
- comment cette intention sera-t-elle concrétisée (grâce aux quotas et aux incitations) ?
- quels sont les détails indispensables pour rendre cette politique opérationnelle ?
 - quels secteurs sont concernés – le public ou le privé ?
 - quelles entreprises ?
 - à quel niveau est fixé le quota ?
 - comment le quota sera-t-il calculé ?
 - quels seront les hommes et les femmes concernés ?
 - quel type d'assistance financière est prévu ?
 - pour quel montant ?
 - comment sera-t-il calculé ?
 - quels sont les services d'appui prévus ?

Insistez sur le fait qu'en tant que telle, une déclaration de politique est en général insuffisante. La politique a besoin de précisions opérationnelles pour devenir effective. De nouveaux textes de loi ou règlements devront être introduits.

Expliquez que les lois, règlements, avis, décrets, directives et arrêtés sont des instruments juridiques qui permettent de concrétiser des intentions de politique.

Mais même cela ne suffit pas. Il faut que les lois soient appliquées et leur respect garanti.

Résumez cette partie de votre exposé en faisant référence au transparent T/3/1 qui matérialise les liens entre politique, lois et application.



Expliquez que la politique vient en premier. Les lois consolident et étayent les intentions de politique. L'application garantit que les lois sont exécutées et les politiques mises en œuvre.

Expliquez qu'il existe également un lien entre politique et application (concrétisé par les pointillés). Le pilotage et l'évaluation des stratégies opérationnelles permettront de voir si les intentions de politique sont ou non concrétisées ou s'il faut modifier les politiques.

6.1. De l'influence des autres pays sur les politiques et les lois nationales

Expliquez comment les politiques et les lois nationales sur le handicap sont souvent influencées par des instruments et des initiatives venus d'ailleurs. Ceux-ci proposent des directives pour la formulation de politiques et lois nationales. Dans le cas de traités internationaux (par exemple, les conventions ratifiées de l'OIT), les pays sont légalement tenus de les appliquer.

Plusieurs instruments et initiatives sont pertinents, à l'image de :

- la décennie des Nations unies pour les personnes handicapées (1983-92) ;

- la déclaration de Copenhague sur le développement social (UN-1995).
- la Convention Européenne des droits de l'homme (Conseil de l'Europe 1950)*
- la Charte sociale européenne (révisée) (Conseil de l'Europe 1996)*
- le Traité d'Amsterdam ; article 13. (Union européenne 1993)*
- la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2000)*

Ces initiatives cherchent à promouvoir la participation pleine et entière des personnes handicapées à tous les aspects et dans tous les secteurs de la société – l'accent étant mis sur l'**intégration** et l'**égalité** mais aussi sur la lutte contre l'**exclusion** et la **discrimination**.

Expliquez comment les instruments de l'OIT – ses conventions et recommandations – donnent d'utiles directives pour formuler des politiques et lois nationales relatives aux personnes handicapées. Les principaux instruments sont :

- la convention 159 – *La réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées*, 1983
- la recommandation 168 – *La réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées*, 1983
- la recommandation 99 – *L'adaptation et la réadaptation professionnelles des invalides*, 1995.

Distribuez à chaque participant un exemplaire de la convention 159.

Expliquez comment cette convention propose une définition internationale du terme « personne handicapée » (article 1) et demande aux pays de construire leurs politiques nationales sur un certain nombre de principes :

- i. l'égalité des chances (article 4)

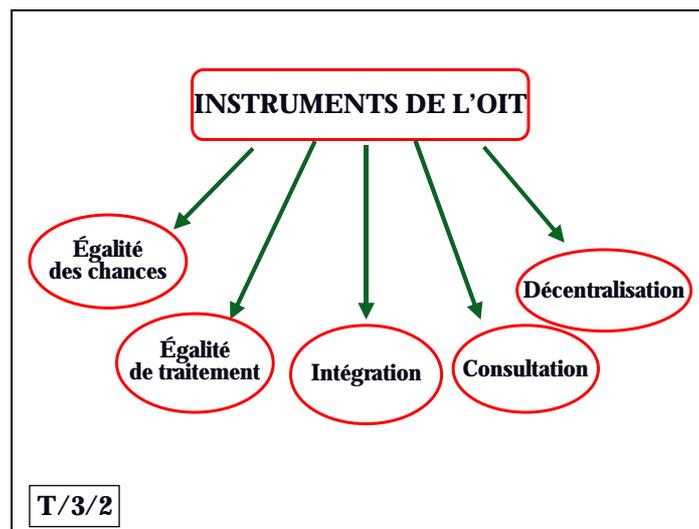
Expliquez ce que cela signifie :

- l'égalité des chances entre travailleurs handicapés et travailleurs non handicapés ;
- l'égalité des chances entre hommes handicapés et femmes handicapées ;
- l'égalité de traitement (article 4)

Expliquez que cela signifie que l'égalité formelle ne suffit pas. L'égalité doit se traduire par les résultats obtenus par la personne handicapée. Des mesures positives spécifiques seront sans doute nécessaires pour y parvenir. Expliquez ensuite que cela signifie que les droits des travailleurs tels que définis par d'autres règles internationales du travail s'appliquent par principe aux travailleurs handicapés, sauf exceptions convenues limitant ces droits.

- l'intégration des offres de formation et d'emploi (articles 3 et 7)
Expliquez que cela signifie que les personnes handicapées doivent pouvoir accéder aux offres d'emploi sur le marché ordinaire du travail et doivent être en mesure d'utiliser les mêmes services que les personnes non handicapées.
- la décentralisation des services (article 8)
Expliquez que les services doivent être disponibles sur l'ensemble du territoire national et non pas seulement dans les grandes villes. Il faut arriver à atteindre les zones rurales et les collectivités isolées.
- la consultation sur la mise en œuvre des politiques (article 5)
Expliquez que cela implique la consultation d'organisations représentatives de personnes handicapées et défendant les personnes handicapées – mais aussi des organisations patronales et syndicales.

Synthétisez cette partie de votre session en projetant le transparent T/3/2.



6.2.Législation

Insistez sur le lien existant entre les politiques et les lois. **Expliquez** comment les lois incarnent les politiques en les traduisant en consignes opérationnelles. Toute législation en appui à un service de placement efficace pour les personnes handicapées doit :

- être claire et dénuée d'ambiguïté ;
- être rédigée dans un langage simple ;

- être suffisamment détaillée pour que les personnes visées par la loi et celles qui ne le sont pas soient clairement identifiées ;
- prévoir un nombre restreint d'exceptions et d'exemptions. Lorsqu'il y a trop d'exceptions et d'exemptions, le nombre de bénéficiaires peut devenir si réduit que la loi perd tout sens ;
- mentionner qui est chargé de la faire appliquer et définir les pouvoirs accordés ;
- préciser les sanctions en cas de non-respect.

Illustrez ces règles de base en faisant référence aux lois et règlements de votre pays. Choisissez une loi qui respecte les directives précédentes et une loi qui ne les respecte pas. Renvoyez à la législation en vigueur. Distribuez des photocopies des sections ou articles auxquels vous faites référence et guidez les participants tout au long de cette partie de votre exposé.

Répartissez les participants en groupes d'échange rapide (*buzz groups* – voir chapitre 4.4.3). Demandez à chaque groupe d'étudier les articles 1 à 9 de la convention 159 de l'OIT et de comparer la législation et la pratique de votre pays par rapport à ses dispositions. Chaque groupe décernera une note de zéro à dix (0-10), indiquant le degré de respect de la convention 159 dans les lois et pratiques nationales. .

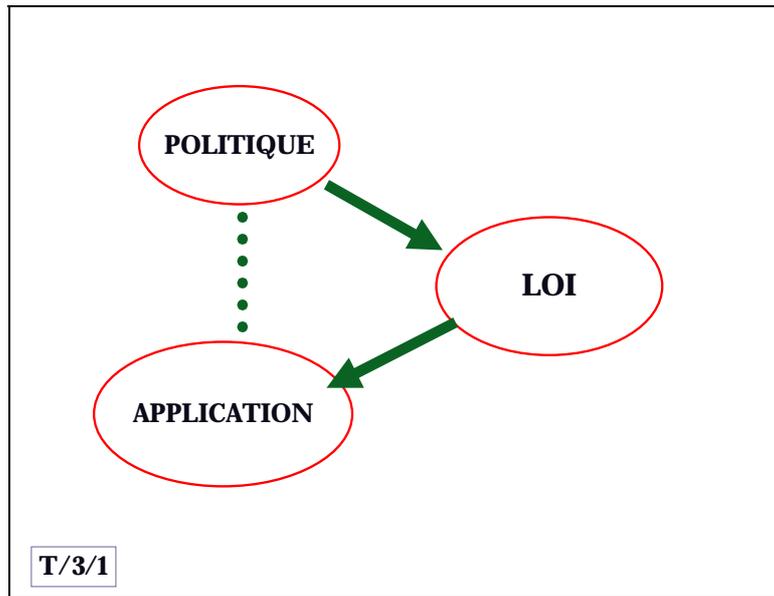
Accordez 15 minutes pour cet exercice. Rassemblez tout le monde et demandez à chaque conciliabule de faire un compte-rendu oral. Faites de rapides commentaires après chaque exposé.

Résumez les résultats en indiquant quels articles de la convention sont correctement appliqués dans votre pays et opposez-les aux cas où les lois et pratiques nationales sont en deçà des règles fixées par la convention.

Si vous manquez de temps, raccourcissez l'exercice en donnant juste à chaque groupe un ou deux articles de la convention à étudier. Les discussions au sein des conciliabules risqueront moins de dévier.

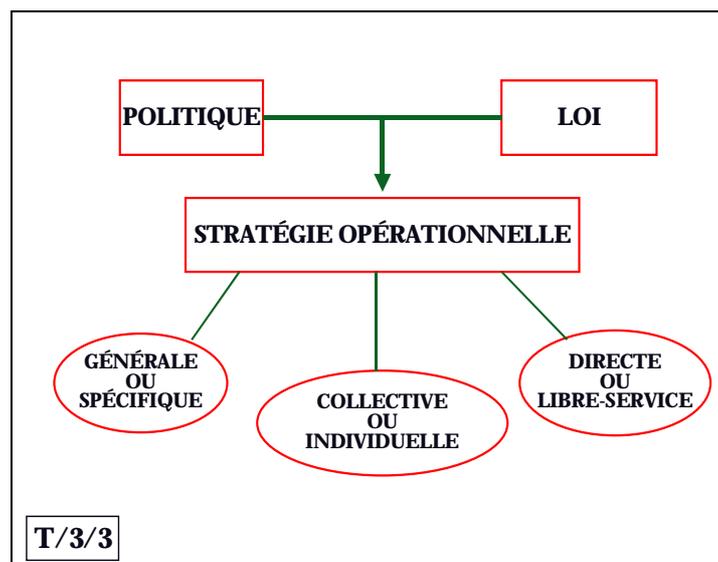
6.3. Stratégies opérationnelles

Introduisez cette partie de votre session en projetant à nouveau le transparent T/3/1. Expliquez la relation entre l'application, les politiques et les lois.



Précisez que pour que les services de placement soient **efficaces**, les politiques adéquates doivent être correctement appliquées. Pour ce faire, le processus d'application doit suivre un certain nombre de stratégies qui auront une influence sur la forme du service de placement.

Projetez le transparent T/3/3 pour présenter la suite de votre exposé. A mesure que vous introduisez chaque thème, demandez aux participants qu'elle est, selon eux, la meilleure option. Suscitez la discussion. Résumez les débats sur chaque thème en mettant en évidence les mérites de chaque solution (ainsi, un service spécifique fournira probablement des services mieux ciblés, alors qu'un service général ou central saura probablement mieux exploiter les ressources).



- **Services généraux ou spécifiques ?** Faut-il avoir un service de placement destiné à tous les demandeurs d'emploi, handicapé et non handicapé, ou faut-il avoir un service spécial destiné aux seules personnes handicapées ?

Expliquez que la tendance est aux services généraux, conformément au principe d'intégration affiché. **Expliquez** comment combiner les approches : un demandeur d'emploi handicapé peut commencer par s'adresser au service général. Si celui-ci n'est pas en mesure de répondre à sa demande, alors il sera renvoyé vers un service spécialisé.

- **Services collectifs ou individuels ?** Les services de placement doivent-ils se concentrer sur l'individu ou bien doivent-ils agir au travers de groupes et de réseaux ?

Expliquez que la formation d'une personne handicapée sur la base du cas par cas relève de l'approche **individuelle**. Les conseils professionnels donnés lors d'un entretien procèdent aussi de cette approche.

Une **approche intégrée** signifie que le service de placement travaille avec d'autres organisations et agences et n'a qu'un contact direct limité avec les personnes handicapées. L'essentiel du contact direct est réalisé par des associations* (ONG), des groupes d'employeurs, des instituts de formation et d'autres agences privées ou publiques. Lorsque le service de placement est en contact direct avec les personnes handicapées, ses prestations prennent en général une forme collective – formation de groupe, clubs de demandeurs d'emploi et sessions d'orientation professionnelle.

Explicitiez la différence en évoquant la distinction entre « commerce de détail » (approche individuelle) et « commerce de gros » (approche collective).

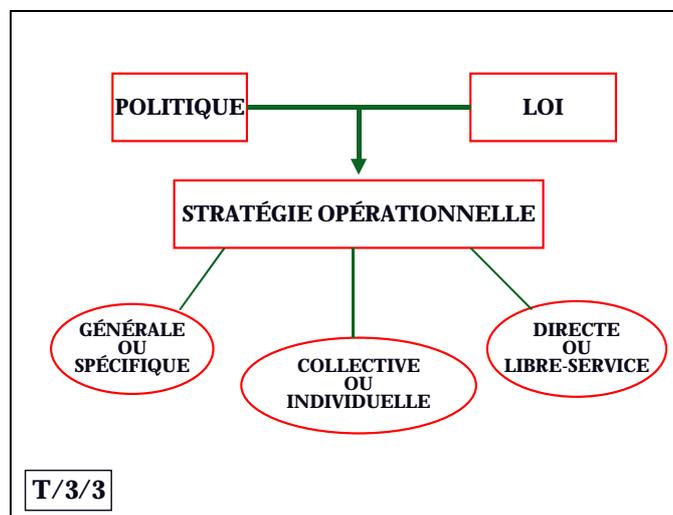
- **Service direct ou libre-service ?** La stratégie opérationnelle doit-elle privilégier le contact direct avec les personnes handicapées (entretien, enregistrement, évaluation, recherche d'un poste adéquat, placement et suivi) ou bien le service de placement doit-il encourager une approche « libre-service » ?

Expliquez ce que vous entendez par approche « libre-service » : le demandeur d'emploi handicapé se sert des informations transmises par le service de placement mais il répond seul aux offres d'emploi. Avec le temps, les demandeurs d'emploi handicapés se positionnent et se valorisent sur le marché de l'emploi comme tous les travailleurs. Cela signifie que lorsque le demandeur d'emploi handicapé a repéré une annonce affichée dans les locaux du service de

placement, c'est lui qui se débrouille pour le rendez-vous, l'entretien, la formation et le placement.

7. Conclusion (10 minutes)

Résumez les points forts de votre exposé en projetant à nouveau le transparent T/3/3 et en expliquant comment les différents éléments s'intègrent les uns aux autres. Insistez bien sur l'organisation logique : la politique vient avant les lois, lesquelles précèdent l'application.



Soulignez l'importance de **l'efficacité**. Montrez qu'il existe des moyens de mesurer cette efficacité :

- le nombre de personnes handicapées placées chaque mois par l'agent de placement ;
- le délai entre le moment où la personne handicapée s'inscrit et celui où elle trouve un emploi ;
- le coût financier de chaque placement.

Insistez sur la nécessité de trouver un équilibre entre les mesures quantitatives de l'efficacité et la qualité des services fournis. Des services de qualité exigent du temps, de la patience et de l'innovation – facteurs délicats à quantifier et à valoriser.

Indiquez que la session est achevée.

8. Documents de référence

- *Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide.* Robert Heron et Barbara Murray.
 - a. Édition pour l'Asie et le Pacifique.** 2^e édition, 2003.
ISBN 92-2-115116-6 ;
1^{ère} édition. 1997 (disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>
 - b. Édition pour les Caraïbes.** ILO Port-of-Spain. 2003.
ISBN 92-2-114391-0
 - c. Edition pour l'Amérique latine.** *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo. Guía práctica* – Edición de América Latina. Robert Heron et Barbara Murray. 2003.
ISBN 92-2-315116-3
 - d. Edition pour l'Afrique :** Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.* Barbara Murray et Robert Heron.
 - a. Édition pour l'Asie et le Pacifique.** 2^e édition, 2003.
ISBN 92-2-115114-X ;
1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>
 - b. Édition pour les Caraïbes.** ILO Port-of-Spain. 2003.
ISBN 92-2-114392-9
 - c. Edition pour l'Amérique latine.** *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.
ISBN 92-2-315114-7
 - d. Edition pour l'Afrique :** Le placement des demandeurs d'emploi handicapés. Éléments pour un service efficace. (à paraître) OIT

- Convention de l'OIT n° 159 : *Convention concernant la réhabilitation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées.* 1983 (également

disponible sur CD-Rom mais en anglais uniquement)
<http://ilolex.ilo.ch:1567/english/convdisp1.htm>

- Déclarations de politique nationale sur le handicap.
- Lois et règlements nationaux sur l'emploi des personnes handicapées.

Loi n° 2005/102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, 11.02.2006.

Loi n° 2004/391 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue sociale du 4.05.2004

Loi n° 85-517 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés du 10.07.1987.

**9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.
fr rubrique catalogue)**

T/3/1 Politique, lois et application

T/3/2 Instruments de l'OIT

T/3/3 Stratégies opérationnelles

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Donnez-leur un exemplaire de la convention 159 et des textes juridiques nationaux *ad hoc*.

Demandez-leur de discuter et de rendre compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :

- Expliquez la différence entre la politique et la loi ;
- Quels indicateurs et mesures utiliseriez-vous pour évaluer l'efficacité des services de placement pour les personnes handicapées ?
- Examinez la définition de la « personne handicapée » figurant à l'article 1 de la convention 159. En quoi diffère-t-elle de la législation nationale ? Laquelle vous paraît la meilleure ? Pourquoi ?
- « Une loi qui n'est pas appliquée n'a pas de sens ». Êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?
- Peut-on mettre en œuvre des politiques sans légiférer ? Justifiez votre réponse.
- Quelles sont les directives de base à respecter pour qu'une loi soit efficace ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire l'exercice suivant :

- Le ministre chargé de l'emploi des personnes handicapées vous a demandé de préparer un document de politique d'environ 1 000 mots sur « Le placement professionnel des personnes handicapées ». Rédigez un projet et soumettez-le à vos collègues, pour critiques et commentaires.

TRAME DE LA SESSION : 4

1. Intitulé : Le rôle de l'agent de placement

2. Durée (90 minutes)

3. But

Le but de cette session est de présenter la mission, les fonctions et les tâches de l'agent de placement chargé de fournir des services efficaces aux personnes handicapées.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- **d'expliquer** l'impact du handicap sur le choix d'un emploi ;
- **de présenter** les principales fonctions d'un agent de placement qui doit aider les personnes handicapées et les employeurs ;
- **d'identifier** les obstacles que les personnes handicapées rencontrent pour obtenir un emploi ;
- **d'indiquer** les attentes des personnes handicapées et des employeurs vis-à-vis des agents de placement.

5. Introduction (10 minutes)

Expliquez comment les agents de placement ont un rôle essentiel à jouer pour aider les personnes handicapées à trouver du travail. **Soulignez** le fait que l'agent de placement sert de passerelle entre le demandeur d'emploi et l'employeur. Précisez que l'agent de placement peut également être une source d'informations sur les possibilités de travail indépendant – mais que vous vous concentrerez ici sur le rôle de l'agent de placement par rapport au travail salarié. Vous n'aborderez pas la question du travail indépendant.

Expliquez pourquoi le travail est si important pour les personnes handicapées. Elles peuvent ce faisant toucher un revenu, tisser des liens sociaux et consolider leur confiance et leur estime de soi. **Rappelez** que si certaines personnes

handicapées peuvent trouver un emploi qui leur convient sans aide extérieure, la plupart préfèrent être aidées et s'adressent pour ce faire au service de placement.

Expliquez comment certains pays emploient des agents de placement entièrement voués aux personnes handicapées. Ils travaillent dans un service spécialisé ou dédié, réservé aux personnes handicapées. Dans d'autres pays, ces services spécialisés n'existent pas. Les agents de placement doivent aider tous les demandeurs d'emploi, handicapés et non handicapés.

Expliquez que les agents de placement ne créent pas d'emplois. La création d'emploi nécessite un investissement de la part des entreprises. La mission de l'agent de placement est de trouver la personne handicapée la mieux adaptée à un poste nouvellement créé ou vacant.

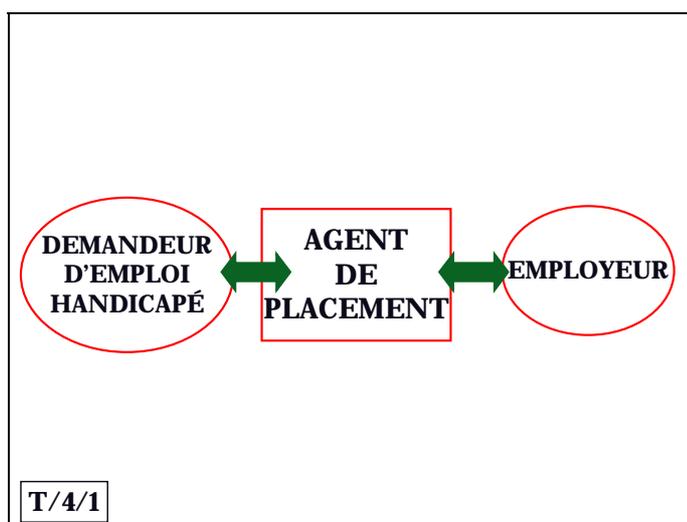
Expliquez comment les personnes handicapées sont rarement le choix privilégié des entreprises. Les agents de placement sont obligés de déployer des talents de conviction et de négociation pour inciter les employeurs à offrir un emploi aux personnes handicapées. Ils doivent parfois négocier des aménagements professionnels pour garantir des résultats si le poste est occupé par une personne handicapée.

Insistez sur le fait que les agents de placement sont une passerelle entre les demandeurs d'emploi et les employeurs. Cela implique qu'ils doivent avoir des connaissances pratiques et théoriques bien spécifiques pour gérer les deux groupes et répondre à leurs attentes. L'agent de placement doit aider le demandeur d'emploi handicapé à trouver un emploi adéquat – mais il doit aussi aider l'entreprise à trouver le personnel adéquat.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voir ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

Projetez le transparent T/4/1 pour illustrer le rôle de l'agent de placement – véritable passerelle entre le demandeur d'emploi handicapé et l'employeur.



Expliquez que, pour ce faire, l'agent de placement doit :

- avoir des connaissances sur le handicap et les types d'emploi que les personnes handicapées peuvent occuper ;
- connaître les obstacles que les personnes handicapées rencontrent pour obtenir un emploi et acquérir les compétences nécessaires pour surmonter ces obstacles ;
- connaître les besoins et les attentes des demandeurs d'emploi ;
- connaître les besoins et les attentes des employeurs.

6.1. Connaissance du handicap et des types d'emploi convenant aux personnes handicapées

Insistez sur la nécessité de bien comprendre la différence entre une déficience et un handicap. La déficience fait référence à une caractéristique de l'individu, alors que le handicap renvoie à la relation de l'individu avec le monde. Ainsi, une personne ayant des problèmes de vue a une déficience – et non un handicap – si tant est qu'elle porte des lunettes.

Expliquez comment certaines déficiences (paralysie, amputation...) constituent dans l'état actuel des choses un handicap pour certains types d'emploi (agent de sécurité par exemple) mais pas pour d'autres (agent de saisie informatique). Donnez d'autres exemples.

Rappelez les différents types de handicap :

- physique ;
- sensoriel (y compris la vue et l'audition) ;
- intellectuel (ou d'apprentissage) ;
- mental (notamment les maladies psychiatriques).

Expliquez que les gens, quelle que soit leur déficience, peuvent travailler – et de fait travaillent – sur le marché ordinaire de l’emploi. **Insistez** sur la nécessité de remettre en cause une idée erronée selon laquelle handicap rimerait avec incapacité. C’est inexact et faux. De nombreuses personnes handicapées travaillent et réussissent dans des métiers très différents. En voici quelques exemples évidents. Incitez les participants à en trouver d’autres et ajoutez-en quelques-uns de votre cru :

- les personnes handicapées physiques peuvent travailler sur ordinateur, gérer des entreprises, accomplir des tâches administratives (finances et personnel) ou être employés de bureau ;
- les personnes ayant des problèmes de vue peuvent être masseurs, interprètes, opérateurs de saisie, réceptionnistes ;
- les personnes ayant des problèmes d’audition peuvent être serveurs, opérateurs ;
- les personnes ayant des difficultés d’apprentissage peuvent occuper de nombreux postes, notamment ceux où la routine est importante ou faisant appel aux ordinateurs ;
- les personnes ayant des problèmes de santé mentale peuvent occuper de nombreuses fonctions, si tant est que leur environnement professionnel soit adapté (peu de stress et faibles niveaux sonores).

Insistez sur le fait que les agents de placement doivent faire preuve d’ouverture d’esprit. Ne partez pas du principe que les personnes handicapées doivent être cantonnées à un travail de routine ou monotone. **Les agents de placement sont là pour ouvrir des portes, et non pour les fermer.** Rappelez qu’une déficience n’est jamais que l’une des caractéristiques d’une personne – sa personnalité, ses talents naturels, sa formation et sa motivation sont bien plus importants.

Résumez cette partie de votre exposé en expliquant que l’identification de postes adaptés aux personnes handicapées peut se faire de diverses manières :

- en commençant par l’identification des postes, à l’aide des outils d’analyse des tâches (voir trame de la session : 7). Ensuite, vous rechercherez les candidats handicapés ayant le profil ;
- en commençant par la personne handicapée. Examinez ses compétences, aptitudes et expériences et identifiez ensuite un poste qui lui conviendrait ;
- en commençant par la législation. Si la loi impose des quotas, calculez le nombre minimum de personnes handicapées qu’une entreprise est tenue d’embaucher. Identifiez ensuite les postes adéquats et commencez à rechercher des candidats ayant le profil requis ;

- en commençant par la culture de l'organisation. Si celle-ci est positive, optez pour un rôle de conseiller. Vous pourrez éventuellement discuter d'aménagements et d'autres points qui permettront d'offrir un emploi à des personnes handicapées ayant des besoins spécifiques.

6.2. Obstacles

Expliquez que les personnes handicapées se heurtent à de nombreux obstacles⁸ et barrières, qu'elles doivent surmonter pour obtenir un emploi.

Répartissez les participants en groupes d'échange rapide (*buzz groups* – voir chapitre 4.4.3). Demandez à chaque groupe de consacrer cinq à 10 minutes à l'identification des obstacles rencontrés par les personnes handicapées dans leur recherche d'emploi.

Rassemblez tout le monde et demandez à chaque groupe d'échange rapide de faire part de ses réponses. Consacrez dix minutes à ces exposés. Faites de rapides commentaires après chaque intervention. Opérez la synthèse finale.

Les points suivants devraient ressortir des discussions :

- éducation limitée ;
- manque de compétences demandées par les employeurs ;
- attitudes négatives des employeurs ;
- conditions de travail injustes ;
- marchés ordinaires du travail ;
- aménagements des postes limités ;
- aménagements du lieu de travail limités ;
- sentiment d'un surcoût ;
- familles sur-protectrices ;
- piètre image de soi ;
- difficultés de transport ;
- problèmes spécifiques pour les femmes et les jeunes filles handicapées.

Rappelez que si certains obstacles sont liés à la déficience de la personne, la plupart sont le fait de l'environnement général ou de l'environnement propre au travail concerné.

⁸ L'accès des personnes handicapées aux droits sociaux en Europe, Conseil de l'Europe, Strasbourg 2003.

6.3. Connaissance des besoins des employeurs

Rappelez que les employeurs ont besoin d'employés aptes à occuper les postes qu'ils proposent. Rappelez que les agents de placement sont censés trouver ces employés. Certaines personnes handicapées pourront remplir le poste proposé sans aménagements ni modifications. D'autres seront à même de le faire après des aménagements – du lieu ou du poste de travail ou bien des tâches à accomplir.

Expliquez que pour aider les employeurs à trouver les employés adéquats, il faut :

- analyser les besoins des employeurs – en procédant à une analyse des tâches et du travail (voir trame de la session : 7) ;
- identifier les personnes handicapées capables de faire ce travail – grâce aux entretiens, à l'évaluation, à des essais, etc.

Expliquez que les employeurs ont besoin de connaître :

- leurs (éventuelles) obligations légales concernant l'emploi de personnes handicapées et les contributions financières qu'ils devront éventuellement verser s'ils ne respectent pas ces obligations⁹ ;
- les (éventuelles) aides et primes financières auxquels ils ont droit pour l'embauche de personnes handicapées et notamment¹⁰ : subventions aux salaires, allègements fiscaux, allocations pour l'aménagement du lieu de travail, traitement préférentiel (sélection automatique pour des contrats publics au lieu d'un processus d'appel d'offres, par exemple).

6.4. Attentes des personnes handicapées et des employeurs

Expliquez que les demandeurs d'emploi handicapés ont des attentes vis-à-vis des agents de placement – tout comme les employeurs.

Demandez aux participants de s'imaginer dans la position d'une personne handicapée. Qu'attendraient-ils d'un agent de placement ? Recueillez les suggestions et apportez au besoin les vôtres. Les points suivants devraient ressortir des discussions :

- aider à trouver un emploi adapté aux attentes et aux aptitudes de la personne ;

⁹ Loi n° 2005/102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, 11.02.2006.

¹⁰ Cf. programme d'action AGEFIPH www.agefiph.fr

- informer (sur les postes vacants, le lieu de travail, les programmes de stage en entreprise, les possibilités de formation, etc.) ;
- conseiller sur la durée éventuelle de la recherche d'emploi ;
- aider à la préparation du curriculum vitae et des lettres de candidature ;
- contribuer à inciter les employeurs à aménager les tâches et les postes de travail ;
- donner des assurances quant au processus même de recherche d'un emploi adéquat, aux capacités de l'individu à travailler et au suivi après le placement.

Naturellement, d'autres points pourront émerger.

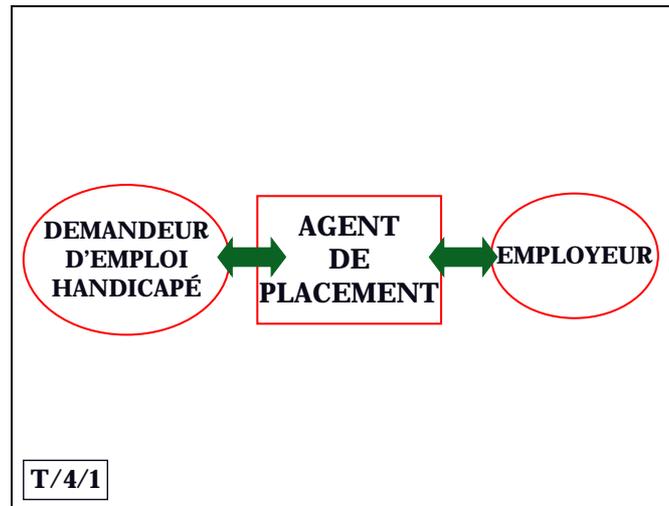
Demandez ensuite aux participants la position d'un employeur. Qu'attendraient-ils d'un agent de placement ? Recueillez les suggestions et apportez au besoin les vôtres. Les points suivants devraient ressortir des discussions :

- seuls les candidats adéquats devraient être présentés. Si ce n'est pas le cas, les employeurs perdront confiance dans le service de placement ;
- informer sur les différents types de handicap, les lois de quotas, la possibilité d'incitations et d'aménagements financiers, etc. ;
- conseiller sur les aménagements du lieu et du poste de travail ainsi que du travail lui-même ;
- rassurer sur la disponibilité de l'agent de placement pour le suivi et la résolution d'éventuels problèmes.

Naturellement, d'autres points pourront émerger.

7. Conclusion (10 minutes)

Projetez à nouveau le transparent T/4/1. **Mettez en évidence** la mission de mise en relation et de facilitation de l'agent de placement. Expliquez comment l'agent de placement doit travailler avec les deux parties – mais que la relation entretenue avec chacune est différente.



Insistez sur le fait que la relation avec chaque demandeur d'emploi handicapé doit être courte mais productive : il s'agit de trouver un emploi adéquat et de prodiguer le suivi et le soutien nécessaires. La relation avec l'employeur doit, elle, être continue et durable. L'employeur aura régulièrement des postes à pourvoir et l'agent de placement devra s'efforcer d'offrir ces postes à des personnes handicapées.

Revenez sur les obstacles. Rappelez le problème lié aux perceptions négatives des employeurs. Demandez aux participants des idées pour y remédier. Recueillez les suggestions et ajoutez au besoin les vôtres. Les discussions devraient parvenir à la conclusion que l'agent de placement est à même de résoudre ces problèmes en :

- prodiguant des conseils sur l'analyse des tâches et du travail,
- en rendant compte d'expériences réussies,
- en donnant des conseils sur les aides financières,
- en négociant une prise à l'essai du candidat.

Naturellement, d'autres points pourront émerger.

Rappelez que les obstacles ne sont pas insurmontables. Les agents de placement doivent posséder les connaissances pratiques et théoriques et l'expérience nécessaires pour les surmonter aussi vite et aussi efficacement que possible.

Indiquez que la session est terminée.

8. Documents de référence

- *Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide (OIT)*
Robert Heron et Barbara Murray.

- a. **Édition pour l'Asie et le Pacifique.** 2^e édition, 2003.
ISBN 92-2-115116-6 ;
1^{ère} édition. 1997 (disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>
- b. **Édition pour les Caraïbes.** ILO Port-of-Spain. 2003.
ISBN 92-2-114391-0
- c. **Édition pour l'Amérique latine.** *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo. Guía práctica* – Edición de América Latina. Robert Heron et Barbara Murray. 2003.
ISBN 92-2-315116-3
- d. **Edition pour l'Afrique :** Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.* Barbara Murray et Robert Heron.

- a. **Édition pour l'Asie et le Pacifique.** 2^e édition, 2003.
ISBN 92-2-115114-X ;
1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>
- b. **Édition pour les Caraïbes.** ILO Port-of-Spain. 2003.
ISBN 92-2-114392-9
- c. **Édition pour l'Amérique latine.** La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.
ISBN 92-2-315114-7
- d. **Edition pour l'Afrique :** Le placement des demandeurs d'emploi handicapés. Eléments pour un service efficace. (à paraître) OIT

9. Transparent (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr rubrique catalogue)

T/4/1 L'agent de placement

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre ensuite compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :

- Qu'entend-on par « culture de l'organisation » ? Comment peut-elle influencer l'emploi des personnes handicapées ?
- Quelles connaissances pratiques et théoriques un agent de placement doit-il posséder pour assurer sa mission d'agent de liaison ?
- Quelles réticences une entreprise peut-elle avoir à l'idée d'employer une personne handicapée ? Énumérez autant de motifs que possible. Comment les agents de placement peuvent-ils combattre ces réticences ?
- Les entreprises devraient-elles recevoir des incitations financières pour embaucher des personnes handicapées ? Pourquoi ?
- Dans certains pays, les employeurs qui ne respectent pas les obligations légales de quotas doivent contribuer à un fonds spécial. Quels sont les avantages et les inconvénients d'un tel système ? Comment utiliser au mieux les fonds ainsi collectés ?
- Qu'entend-on par « prendre à l'essai » ? Quel est l'intérêt de ce système pour la personne handicapée comme pour l'employeur ?
- Quel type de formation proposer aux personnes qui n'ont jamais travaillé avec des personnes handicapées et vont être amenées à le faire ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire l'exercice suivant :

- Rédigez un article de journal d'environ 500-800 mots mettant en évidence le rôle de l'agent de placement pour aider les entreprises et les personnes handicapées.

3. Jeux de rôle

Jeu de rôle : 1

1.1. Scénario

Le service de placement d'une province a introduit un système de gestion des performances pour ses agents. Chacun a un objectif mensuel de placements, plus un objectif spécifique pour le placement de personnes handicapées.

Régulièrement, le chef de service rencontre ses agents de placement (parfois individuellement, parfois en petits groupes) pour discuter des problèmes rencontrés et des progrès mais aussi pour les motiver à atteindre leurs objectifs. Il doit parfois être très ferme avec les agents de placement qui ne tiennent pas leurs objectifs.

Cas 1

Chef de service : vous êtes inquiet, car cet agent de placement se concentre sur son objectif quantitatif, pour les personnes handicapées et les autres, mais néglige l'aspect qualitatif. Au bout de quelques jours, la plupart des employés reviennent voir le service de placement pour qu'on leur trouve un nouveau poste. La semaine dernière, cinq personnes handicapées ont été placées (objectif dépassé) mais toutes ont été renvoyées au bout de trois jours.

Vous pensez que l'agent de placement ne consacre pas suffisamment de temps au processus de rapprochement. Vous croyez savoir en plus que la carrière d'agent de placement ne l'intéresse pas vraiment.

Vous prenez contact avec l'agent de placement et lui fixez un rendez-vous.

Agent de placement : vous n'avez aucun mal à tenir vos objectifs mensuels de placement de personnes handicapées, parce que vous passez aussi peu de temps que possible avec elles – juste cinq minutes, parfois – au motif que « les personnes handicapées [vous] mettent mal à l'aise ». Vous n'allez jamais dans les entreprises, parce que vous considérez que c'est une perte de temps.

Vous savez que vous pourriez mieux faire, mais vous êtes plus intéressé par autre chose, les ordinateurs notamment. Vous aimeriez bien, un jour, faire carrière dans ce secteur.

Votre chef de service vous a contacté, en vous indiquant qu'il aimerait discuter avec vous de vos résultats.

Cas 2

Chef de service : vous êtes inquiet de voir que cet agent de placement n'atteint que rarement ses objectifs. Depuis de nombreux mois, il n'a placé aucune personne handicapée.

Des personnes handicapées et leurs familles se sont plaintes du manque de résultats de cet agent de placement.

Lorsque cet agent fait un placement, il le fait très soigneusement et en général à la satisfaction des parties, l'employeur et le demandeur d'emploi. La qualité des placements est bonne mais vous aimeriez que cet agent soit plus productif.

Vous prenez contact avec l'agent de placement et lui fixez un rendez-vous.

Agent de placement : vous travaillez dur et prenez votre travail au sérieux. Vous savez bien que depuis plusieurs mois, vous n'avez pas trouvé de poste à des personnes handicapées. Pour vous, c'est trop compliqué. Vous pensez qu'il est bien plus facile de placer une personne non handicapée et vous consacrez l'essentiel de votre temps à cela.

Vous aimez votre travail et vous aimeriez bien faire carrière comme agent de placement.

Votre chef de service vous contacte, en vous indiquant qu'il aimerait discuter avec vous de vos résultats.

Cas 3

Chef de service : l'un de vos agents de placement obtient d'excellents résultats et arrive toujours à placer plus de personnes handicapées que ses collègues. Ses placements évoluent souvent en emploi à long terme et les retours des personnes handicapées et de leurs familles sont très positifs.

Vous avez pourtant reçu des plaintes à son sujet de la part d'employeurs, qui déplorent son comportement et ses manières. Ils le trouvent très agressif et intimidant, les obligeant à accepter des personnes handicapées. L'un d'eux raconte que l'agent de placement l'a menacé de poursuites s'il n'embauchait pas des personnes handicapées. La plupart disent qu'ils acceptent de prendre des personnes handicapées « pour se débarrasser de lui ».

Vous prenez contact avec l'agent de placement et lui fixez un rendez-vous.

Agent de placement : vous faites du bon travail et vous dépassez souvent vos objectifs de placement. Vous avez d'excellents états de service pour l'embauche de personnes handicapées.

Vous savez que certains employeurs ne vous apprécient pas. Vous êtes dur avec la plupart d'entre eux, parce que vous avez le sentiment qu'ils se moquent bien des personnes handicapées. Vous estimez qu'il est de votre devoir de les obliger à s'en occuper.

Les plaintes des employeurs ne vous perturbent pas. Vous savez que vous faites du bon travail et que vous aidez vraiment les personnes handicapées.

Votre chef de service vous contacte, pour discuter avec vous de vos résultats.

Cas 4

Chef de service : depuis l'adoption du système de gestion des performances dans votre service, les résultats globaux de vos agents se sont sensiblement améliorés, surtout au niveau du placement des personnes handicapées.

Pourtant, deux de vos agents se sont apparemment plaints de ce nouveau système et cela vous préoccupe. Ils estiment qu'ils ont trop de travail et que « les choses étaient bien mieux avant, sans objectifs ». Ces deux agents atteignent rarement leurs objectifs et ont toujours une bonne excuse pour expliquer leurs médiocres résultats.

Vous avez entendu dire, officieusement, que les deux cherchent à être transférés ailleurs.

Vous prenez contact avec les deux agents de placement pour leur fixer un rendez-vous ensemble.

Agents de placement : votre approche du métier est d'en faire le minimum, comme vous l'avez fait depuis des années. Depuis l'introduction du système d'objectifs par le chef de service, vous vous sentez moins motivés et quelque peu amers.

Même si l'idée de devoir travailler davantage ne vous séduit pas, vous êtes surtout gênés par le fait que les objectifs mensuels de placement de personnes handicapées soient décidés sans que l'on vous consulte vraiment. Vous êtes amis tous les deux et vous avez souvent discuté de cette question des objectifs. Vous êtes du même avis.

Vous en avez conclu que ce système de gestion des performances était insupportable. Vous avez envisagé de demander un transfert sur des postes moins exigeants.

Votre chef de service a demandé à vous rencontrer tous les deux ensemble pour discuter de vos performances.

Cas 5

Chef de service : vos agents de placement n'atteignent pas les objectifs fixés pour les personnes handicapées. La pratique en vigueur veut que les agents de placement travaillent par équipe de deux lorsqu'ils se rendent dans les entreprises pour effectuer une analyse des tâches et convaincre les employeurs d'embaucher des personnes handicapées.

Le recours au travail en équipe a permis d'obtenir des analyses de tâches et un travail de placement d'excellente qualité. Mais aujourd'hui, vous vous demandez si ces visites en équipe sont la meilleure solution, surtout face aux pressions pour placer davantage de personnes handicapées.

Vous avez reçu dernièrement un mémo de deux de vos agents, signalant qu'ils avaient du mal à tenir leurs objectifs. Ils indiquaient qu'ils arriveraient à de meilleurs résultats s'ils se rendaient seuls dans les entreprises au lieu d'y aller en équipe de deux.

Ces deux agents demandent à vous rencontrer pour discuter de cette proposition. Vous acceptez.

Agents de placement : vous vous rendez souvent ensemble tous les deux dans des entreprises pour les inciter à embaucher davantage de personnes handicapées. Vous travaillez bien mais vous atteignez rarement vos objectifs. Vous pensez que l'une des raisons de cet échec tient à l'obligation de travailler en équipe – ce qui, à votre avis, n'est pas le meilleur moyen d'utiliser votre temps.

Vous estimez que vous êtes tous les deux suffisamment expérimentés pour vous rendre seuls dans une entreprise et non par équipe de deux. Vous pensez que des visites individuelles renforceraient votre motivation en augmentant votre responsabilité et que, ce faisant, vous arriveriez mieux à atteindre vos objectifs mensuels.

Vous envoyez un mémo à votre chef de service, lui demandant un rendez-vous pour en parler. Votre chef de service accepte ce rendez-vous.

Cas 6

Chef de service : la politique et la pratique de votre service de placement exigent que tous les agents s'occupent de tous les demandeurs d'emploi, handicapés ou non. Vous estimez être ainsi en cohérence avec la politique de l'État, qui décrète qu'il ne peut y avoir de service de placement spécial ou distinct pour les personnes handicapées. Celles-ci doivent bénéficier d'un service égal et complet, par l'intermédiaire des services généraux de placement.

Votre service n'atteint pas ses objectifs de placement de personnes handicapées. Vous avez surpris vos agents à se plaindre de la « difficulté » de placer des personnes handicapées – de sorte qu'ils préfèrent s'occuper des personnes non handicapées.

Sur les huit agents qui travaillent pour vous, vous envisagez d'en affecter deux au placement des personnes handicapées. Vous invitez quatre d'entre eux à venir en parler avec vous.

Agents de placement : votre service est composé de huit agents de placement. Globalement, le service est loin d'atteindre ses objectifs pour le placement des personnes handicapées, à l'inverse de ceux concernant les personnes non handicapées.

Trois des agents de placement apprécient de travailler avec les personnes handicapées et obtiennent de bien meilleurs résultats que les cinq autres. Ces trois

agents ont discuté ensemble de leurs performances et sont d'accord avec l'idée de spécialiser certains d'entre eux sur le placement des personnes handicapées.

Les trois agents sont heureux de constater que leur chef de service est sur la même longueur d'onde. Ils acceptent l'idée que deux d'entre eux participent aux discussions avec le chef de service.

Quatre agents acceptent de rencontrer le chef de service.

Cas 7

Chef de service : vous êtes préoccupé par le fait que vos agents n'atteignent pas leurs objectifs de placement de personnes handicapées. Vous connaissez bien les raisons de cette situation, et notamment le manque de coopération des employeurs. Pour autant, vos supérieurs exigent que vous atteigniez les objectifs fixés.

Vous décidez qu'il est temps d'organiser une campagne d'information pour combattre l'attitude négative des employeurs. Vous demandez à chaque agent de placement de rédiger un article d'une colonne pour la presse et ce, tous les mois.

Vous avez reçu un mémo de vos huit agents, se plaignant d'être déjà surchargés de travail et de l'injustice de votre décision.

Ils demandent à vous rencontrer pour en parler. Vous acceptez.

Agents de placement : votre service est composé de huit agents de placement. Vous avez tous des objectifs mensuels de placement à atteindre, pour les demandeurs d'emploi handicapés et pour les autres. Vous atteignez – et parfois même dépassez – vos objectifs pour les personnes non handicapées mais vous avez toujours de mauvais résultats pour les personnes handicapées.

Vous estimez que votre chef de service ne se rend pas vraiment compte de l'ampleur des difficultés que rencontrent les personnes handicapées pour trouver un emploi. Il a l'air de penser que cela est uniquement dû à un manque de coopération de la part des employeurs.

Le mémo envoyé par votre chef de service – et vous demandant de rédiger un article d'une colonne tous les mois pour lutter contre les attitudes négatives des employeurs – vous perturbe et vous agace. Vous estimez être déjà surchargés de travail et faire le maximum pour aider les personnes handicapées.

Vous vous réunissez et décidez de demander à votre chef de service un rendez-vous pour discuter de ce projet. Votre chef de service accepte ce rendez-vous.

Jeu de rôle : 2

2.1. Scénario

M. Gemini est directeur général d'une usine étrangère de chaussures. Il est très préoccupé par la rentabilité de son entreprise.

M. Gemini n'emploie pas de personne handicapée et n'est pas très chaud à cette idée. Pourtant, il sait que l'État encourage l'emploi productif de personnes handicapées désireuses et capables de travailler.

Consignes pour M. Gemini, directeur général

Vous recevez une demande du chef du service de placement de votre ville. Il vous propose un rendez-vous pour discuter de l'embauche dans votre usine de plusieurs personnes handicapées. Vous êtes réticent mais vous vous sentez obligé, par correction, d'accepter ce rendez-vous.

Vous avez une attitude négative vis-à-vis de l'embauche de personnes handicapées. D'après l'expérience que vous avez, vous pensez qu'elles ne sont pas très productives et créent trop de difficultés.

Vous acceptez à contrecœur de rencontrer le chef du service de placement et l'un des ses agents, spécialisé dans l'appui aux personnes handicapées.

Consignes pour le chef de service et l'agent de placement

Vous voulez absolument défendre l'embauche de personnes handicapées dans votre ville. Vous estimez que les entreprises, devraient témoigner de la sincérité de leurs intentions en s'efforçant d'embaucher des personnes handicapées. Vous savez cependant que certains directeurs ont une attitude négative vis-à-vis de cette idée.

Vous avez contacté M. Gemini, le directeur général d'une usine de chaussures récemment installée dans votre région. Au téléphone, il vous a paru réticent – mais il a fini par accepter de vous rencontrer. Vous pensez que la réunion va être difficile et sans doute brève, mais vous êtes convaincu que vous devez au moins tenter de convaincre M. Gemini.

Vous demandez à l'agent de placement spécialiste des personnes handicapées de vous accompagner à ce rendez-vous.

4. Exercice individuel

En tant qu'agent de placement chargé de trouver du travail pour les personnes handicapées, comment réagiriez-vous aux situations suivantes :

1. *Réaction d'un demandeur d'emploi handicapé et hostile :*

« M. l'agent de placement, vous n'avez pas idée de ce que l'on éprouve quand on est dans une chaise roulante. Vous ne comprenez pas nos besoins ».

2. *Réaction d'un demandeur d'emploi handicapé et frustré :*

« Ca fait six mois que je viens vous voir et je n'ai toujours pas de travail. J'abandonne ! ».

3. *Réaction d'un parent d'un demandeur d'emploi handicapé :*

« Georges est bien mieux avec moi à la maison que s'il avait un travail. Je sais comment m'occuper de lui ».

4. *Réaction d'un demandeur d'emploi handicapé physique enthousiaste :*

« J'ai trouvé un travail génial ! Il me reste juste à trouver une solution pour m'y rendre tous les jours ».

5. *Réaction d'un employeur réticent :*

« Les personnes handicapées ne sont tout simplement pas productives. Vous ne pouvez pas compter sur elles ».

6. *Réaction d'un autre employeur réticent :*

« Qu'importe les incitations financières, l'embauche d'une personne handicapée crée trop de problèmes ».

7. *Réaction d'un chef de service de placement :*

« Je vois que vous n'avez pas réussi à placer une seule personne handicapée le mois dernier. Vous devez faire des efforts ».

8. *Réaction d'un travailleur handicapé :*

« Je suis très bon dans mon travail. Mais c'est terriblement ennuyeux et monotone et personne ne fait attention à moi ».

9. *Réaction d'un travailleur handicapé qui vient de perdre son emploi :*

« Je pensais si bien faire. Mais j'étais si seul que j'ai perdu tout intérêt pour mon travail ».

10. *Réaction d'un autre agent de placement :*

« Je ne suis pas du tout à l'aise avec les personnes handicapées. J'essaie de les éviter et, pour ce faire, je me concentre sur mes autres tâches ».

TRAME DE LA SESSION: 5

Intitulé : Aider les demandeurs d'emploi handicapés

Intitulé : Aider les demandeurs d'emploi handicapés

3. Durée (90 minutes)

4. But

Le but de cette session est de présenter les solutions à la disposition d'un service de placement pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi qui leur convienne.

5. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure **d'identifier les étapes** à respecter pour :

- recueillir et consigner des informations sur les demandeurs d'emploi handicapés ;
- collecter des informations sur les postes vacants ;
- trouver des demandeurs d'emploi handicapés correspondant au profil des postes vacants.

6. Introduction (10 minutes)

Expliquez comment le rôle de l'agent de placement est de se concentrer sur le travail et l'emploi des personnes handicapées. L'agent de placement n'est ni médecin, ni infirmier, ni travailleur social. Certains demandeurs d'emploi handicapés ont besoin du soutien d'autres professionnels. Dans ce cas, l'agent de placement doit contacter des spécialistes qui seront chargés de fournir cette assistance. L'agent de placement pourra ainsi se concentrer sur ce qu'il sait faire le mieux – trouver des postes convenant aux personnes handicapées.

Expliquez que la création d'emplois découle d'un processus d'investissement. Lorsqu'une entreprise investit, cela peut conduire à des créations de poste. Un individu peut également investir sur lui-même et créer ainsi son propre emploi. **Insistez** sur le fait que les agents de placement ne créent pas d'emplois. Ils sont là pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi créé par d'autres (travail salarié) ou à créer leur propre emploi (travail indépendant).

Expliquez que cette session de formation portera sur les enjeux liés au soutien à apporter aux personnes handicapées pour qu'elles trouvent un emploi salarié dans le secteur formel (emploi ordinaire). La question du travail indépendant sera abordée ultérieurement.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

6.1. Recueillir et consigner les informations

Expliquez comment, avant de pouvoir placer quelqu'un, il faut réunir un certain nombre d'informations sur :

- le demandeur d'emploi,
- les postes vacants.

Recueillir des informations sur les personnes handicapées

Expliquez que ces informations s'obtiennent pour l'essentiel pendant les entretiens. Un entretien est une conversation structurée entre l'agent de placement et la personne handicapée. Il s'agit de recueillir des informations qui serviront de base aux futures décisions.

Expliquez quelles sont les principales composantes d'un entretien :

- la personne qui conduit l'entretien (l'agent de placement),
- la personne qui vient pour l'entretien (la personne handicapée),
- le contexte (le lieu où se déroule l'entretien),
- la durée.

Expliquez que le processus d'entretien implique de parler, d'écouter et d'observer.

Expliquez que les entretiens doivent avoir lieu dans un endroit calme, intime et séparé d'un lieu public ou d'une zone de travail. Cela permet d'avoir des échanges plus libres avec les personnes handicapées qui peuvent hésiter à discuter de leur situation dans un endroit « public ».

Expliquez que le but de l'entretien est de réunir des **informations**.

Expliquez comment les agents de placement doivent obtenir des informations sur les points suivants pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi qui leur convienne :

- nom, âge, informations de contact et autres données générales ;
- centres d'intérêt, par exemple :
type de travail qui intéresse le demandeur d'emploi ;
son objectif par rapport à l'emploi ;
- niveau d'éducation ;
- qualifications professionnelles ;
- compétences ;
- aptitudes et talents naturels ;
- conditions de travail demandées (salaire, horaires, congés) ;
- soutien de la famille et des amis ;
- nature du handicap ;
- besoins professionnels liés à ce handicap (contraintes d'accès par exemple).

Expliquez comment l'agent de placement, qui conduit l'entretien, doit être très attentif à ce qu'on lui dit et ne doit pas dominer la situation. **Rappelez** que l'agent de placement doit :

- aider la personne interrogée à se sentir détendue et à l'aise ;
- utiliser un langage corporel adapté ;
- prévoir suffisamment de temps pour l'entretien afin de pouvoir réunir toutes les informations nécessaires ;
- être patient. Certaines personnes handicapées ont besoin de temps pour répondre aux questions ;
- s'adresser directement à la personne handicapée et non aux personnes qui la soutiennent, l'aident ou aux membres de sa famille ;
- écouter attentivement les réponses aux questions posées ;
- recueillir uniquement les informations qui l'aideront à prendre une décision de placement ;
- rester simple et éviter le jargon technique.

Consigner les informations

Expliquez qu'il faut consigner et archiver les informations concernant chaque demandeur d'emploi handicapé. C'est le processus d'enregistrement.

En général, les informations sont reportées sur des fiches. Outre les informations personnelles et relatives à l'expérience et aux qualifications, chaque fiche doit posséder un numéro de code correspondant à une profession. Cela permet

d'identifier plus facilement le métier préféré du demandeur d'emploi. Les fiches ayant le même code professionnel peuvent être classées ensemble. Ce système simplifiera le processus de rapprochement au moment où des offres d'emploi sont publiées par les entreprises.

Les informations peuvent aussi être saisies sur ordinateur, soit directement, soit pour retranscrire les fiches. L'enregistrement sur ordinateur a l'intérêt de permettre un premier rapprochement informatique¹¹.

Expliquez que les informations relatives au demandeur d'emploi doivent être tenues à jour. Pour ce faire, l'agent de placement doit inciter les personnes handicapées à renouveler régulièrement leur inscription, par téléphone, courrier ou courriel. Les agents de placement doivent aussi demander aux demandeurs d'emploi enregistrés de les informer s'ils trouvent un emploi par leurs propres moyens.

Recueillir des informations sur les postes vacants

Rappelez que ce sont les entreprises qui créent des emplois. Le service de placement a besoin :

- d'informations générales sur les entreprises ;
- d'informations précises sur chaque poste vacant, s'il veut pouvoir trouver des candidats adéquats parmi les personnes handicapées.

Répartissez les participants en groupes d'échange rapide (*buzz groups* – voir chapitre 4.4.3). Demandez à chaque groupe de consacrer 10 minutes à discuter des informations qu'il faut réunir sur les postes vacants. Rassemblez tout le monde et demandez au hasard aux groupes de faire part de leurs réponses. Commentez brièvement chaque réponse. Suscitez la discussion. Faites une synthèse des points principaux et ajoutez au besoin vos propres commentaires. Votre synthèse devra couvrir les points suivants :

- intitulé du poste ;
- tâches spécifiques associées ;
- environnement dans lequel se déroulent ces tâches ;
- outils et installations nécessaires ;
- conditions de travail (horaires, salaire, indemnités, etc.) ;
- qualifications et compétences requises ;

¹¹ Pour la France, pensez à consulter dans ce cas la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) instituée par la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. <http://www.cnil.fr>

- relations entre ce poste et les autres postes sur le lieu de travail ;
- résultats attendus ;
- perspectives d'évolution.

Expliquez que certaines entreprises détaillent par écrit chaque poste (**description de poste**) et précisent les qualifications demandées (**profil de poste**). Idéalement, la description et le profil de poste devraient être construits à l'issue d'une analyse systématique des tâches (voir trame de la session : 7).

Précisez que lorsque l'agent de placement évalue l'adéquation du poste pour une personne handicapée (et l'adéquation de la personne pour le poste), il a tout intérêt à :

- observer comment s'organise le poste sur place ;
- interroger :
les personnes qui ont occupé ce poste auparavant,
les collègues,
les responsables.

Expliquez que cela favorisera un rapprochement optimal entre l'offre et la demande et contribuera à identifier :

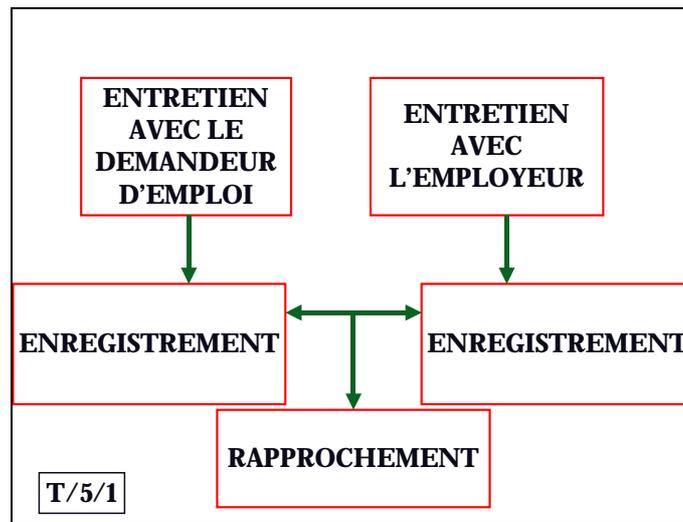
- les (éventuels) aménagements à apporter au poste pour qu'il convienne à une personne handicapée ;
- les (éventuels) aménagements à apporter au poste de travail ou au lieu de travail.

Rapprochement

Projetez le transparent T/5/1 (*Entretien, enregistrement, rapprochement*).

Expliquez que ce processus de rapprochement est au cœur même de la mission des agents de placement. Rappelez que ce rapprochement ne peut pas intervenir tant que l'agent de placement ne dispose pas :

- d'informations sur les demandeurs d'emploi handicapés ;
- d'informations sur les postes vacants.



Indiquez qu'en général, l'agent de placement commence par le poste vacant. Il cherche ensuite dans les fiches d'inscription des demandeurs d'emploi handicapés celles et ceux qui pourraient correspondre à la demande. Parfois, l'agent de placement commence par la personne handicapée dont il sait qu'elle sera une bonne candidate – et cherche un poste vacant adéquat ensuite. D'une manière générale cependant, la demande est supérieure à l'offre et il est plus logique d'identifier un poste vacant avant de chercher un candidat adéquat.

Expliquez que la perfection n'est pas de ce monde. Si l'agent de placement trouve un candidat raisonnablement proche de la demande, alors il doit discuter et éventuellement négocier des changements dans la description de poste et des aménagements professionnels. Cela peut impliquer :

- de restructurer le poste de manière à transférer certaines tâches à d'autres fonctions ou à en récupérer certaines ;
- d'adapter les équipements (outils, sièges...) ;
- d'adapter l'environnement professionnel (modifier les portes et/ou les systèmes d'alarme, par exemple) ;
- de revoir à la baisse les exigences (souvent surévaluées) en termes de qualifications ;
- d'ajuster les horaires de travail.

Soulignez que ces modifications ne sont pas forcément coûteuses et qu'elles n'impliquent pas d'amoindrissement des critères de performance.

Rappelez qu'un rapprochement de qualité exige :

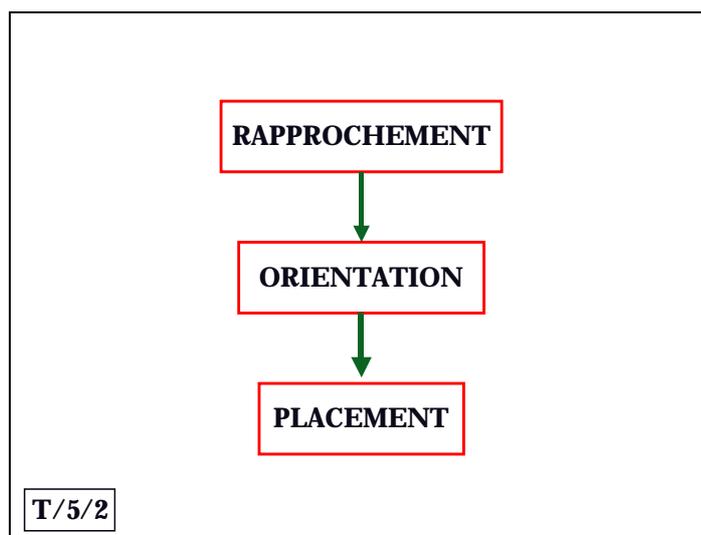
- des informations de qualité ;
- l'aptitude à identifier les compétences précises requises pour chaque tâche associée à un poste donné ;
- l'aptitude à convaincre les employeurs de modifier leurs postes ;
- de l'intuition ;
- de l'expérience.

Expliquez comment les entreprises sont parfois réticentes à accepter les rapprochements proposés par les agents de placement. Dans ce cas, l'agent de placement doit essayer de négocier avec l'employeur. S'il échoue, il doit inciter l'employeur à prendre une personne handicapée à l'essai, pour que celle-ci acquière une expérience professionnelle précieuse. Les essais permettent aussi à l'employeur de tester les compétences et aptitudes des personnes handicapées.

Concluez cette partie de votre session en expliquant que le rapprochement n'implique pas automatiquement l'obtention d'un emploi par la personne concernée.

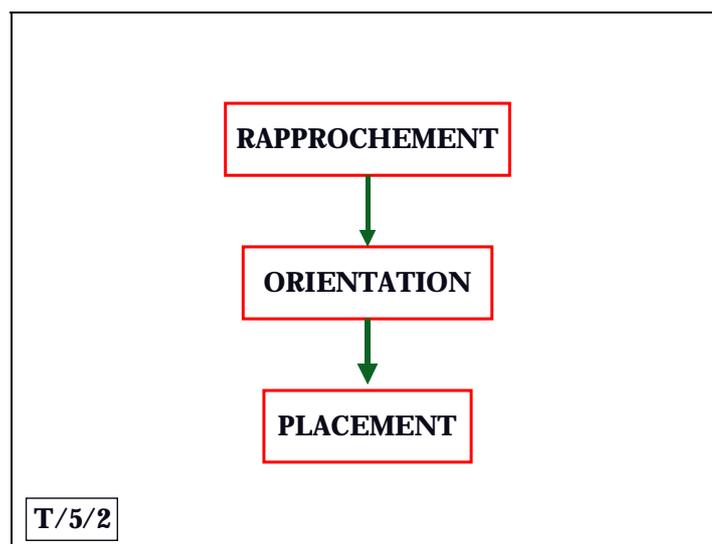
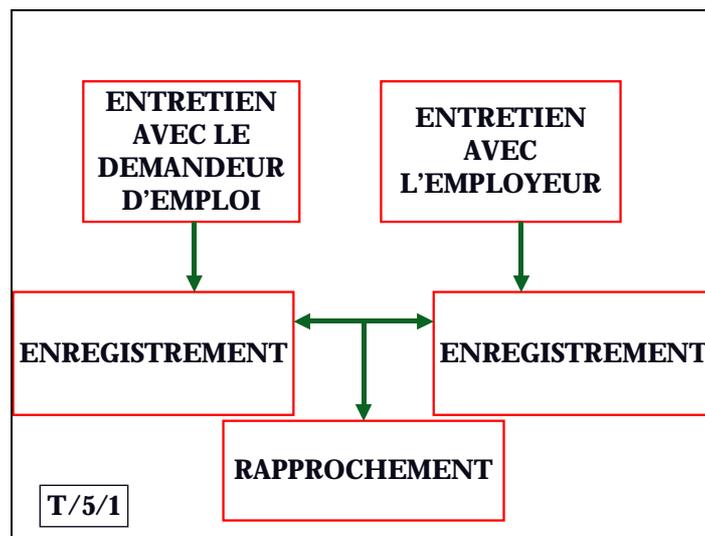
Projetez le transparent T/5/2 (*Rapprochement, orientation, placement*).

Expliquez que le processus de rapprochement débouche sur une orientation et, en dernier ressort, sur le placement du candidat retenu. Logiquement, l'employeur tient à rencontrer plusieurs candidats pour un même poste vacant. **Expliquez** que l'agent de placement lui présente des candidats adéquats. Le candidat retenu sera ensuite **placé**. Après une période d'essai, il devrait normalement obtenir un contrat et un poste permanents.



7. Conclusion (10 minutes)

Projetez à nouveau les transparents T/5/1 et T/5/2. Utilisez-les pour procéder à une synthèse de la session. **Insistez** sur le fait que la mission d'un agent de placement est de placer les gens. Cela implique de faire des rapprochements et, pour ce faire, de disposer d'informations. Il faut également avoir certaines compétences spécifiques et de l'expérience.



Expliquez comment, de plus en plus, la technologie informatique simplifiera « l'auto-rapprochement ». Les demandeurs d'emploi handicapés pourront accéder aux offres d'emploi par Internet. Ils pourront également postuler sur des sites web interactifs. Ce système doit être encouragé, ne serait-ce que parce qu'il développe l'indépendance. Progressivement, la mission d'un agent de placement évoluera pour aider les personnes handicapées à participer à cet « auto-rapprochement ». Plus cette pratique se répandra, plus les agents de placement auront de temps à consacrer aux personnes handicapées qui ont davantage besoin d'aide que les autres.

Indiquez que la session est terminée.

8. Documents de référence

- *Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide*. Robert Heron et Barbara Murray.

a. **Édition pour l'Asie et le Pacifique**. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115116-6 ;

1^{ère} édition. 1997 (disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. **Édition pour les Caraïbes**. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114391-0

c. **Édition pour l'Amérique latine**. *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo. Guía práctica* – Edición de América Latina. Robert Heron et Barbara Murray. 2003.

ISBN 92-2-315116-3

d. **Edition pour l'Afrique** : Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service*. Barbara Murray et Robert Heron.

a. **Édition pour l'Asie et le Pacifique**. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115114-X ;

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. **Édition pour les Caraïbes**. ILO Port-of-Spain. 2003. ISBN 92-2-114392-9

c. Édition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.
ISBN 92-2-315114-7

d. Edition pour l'Afrique : Le placement des demandeurs d'emploi handicapés. *Eléments pour un service efficace.* (à paraître) OIT

- Déclarations de politique nationale

- Législation nationale

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr rubrique catalogue)

T/5/1Entretien, enregistrement, rapprochement

T/5/2Rapprochement, orientation, placement

TRAME DE LA SESSION : 6

1. Intitulé : Coopérer avec les employeurs

2. Durée (90 minutes)

3. But

Le but de cette session est de décrire le rôle primordial des entreprises, petites et grandes, dans l'offre d'emplois aux personnes handicapées.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- **d'indiquer** pourquoi la coopération avec les employeurs est importante ;
- **d'énumérer** les étapes à suivre pour prendre contact avec les employeurs ;
- **d'identifier** les actions spécifiques que les employeurs doivent engager vis-à-vis de l'emploi des personnes handicapées ;
- **de repérer** les actions spécifiques que les agents de placement peuvent engager pour construire des relations positives avec les entreprises et les employeurs.

5. Introduction (10 minutes)

Commencez votre exposé en soulignant l'importance du travail pour les personnes handicapées. **Expliquez** comment le fait de travailler donne aux personnes handicapées les moyens d'obtenir un revenu et de devenir ainsi indépendantes, de prendre le contrôle de leur vie et de moins dépendre de l'assistance de l'État. Donnez des exemples tirés de votre expérience pour illustrer comment les revenus liés à l'emploi permettent à des personnes handicapées de mener une vie meilleure.

Rappelez que le travail est l'occasion :

- de rencontrer des gens. Il procure des contacts, réduit l'isolement et permet aux personnes handicapées de se faire des amis ;
- d'acquérir une bonne estime de soi. Le travail donne confiance et apporte aux personnes handicapées la possibilité d'être intégrées et de contribuer valablement à la société.

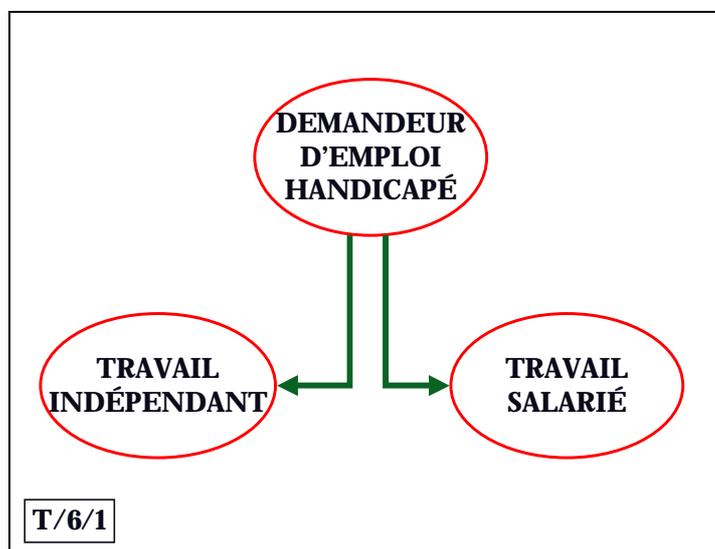
Proposez l'exemple suivant. **Claude** est physiquement handicapé mais il arrive à se déplacer assez bien avec des béquilles. Avant, il restait chez lui à

regarder la télévision. Il était déprimé et s'angoissait pour son avenir. Grâce aux efforts de son service local de placement, il travaille désormais comme opérateur de saisie. Il est très heureux depuis. Il gagne de l'argent, il s'est fait des amis au travail et il progresse rapidement en informatique. Il prévoit de quitter l'appartement de ses parents et d'emménager dans un endroit bien à lui.

Rappelez que les personnes handicapées peuvent :

- travailler en indépendant,
- travailler comme salarié dans une entreprise.

Projetez le transparent T/6/1. Montrez aux participants quels sont les différents choix possibles pour les personnes handicapées.



Indiquez que cette session sera consacrée aux offres d'emploi dans les entreprises qui emploient la personne handicapée. Il existe plusieurs cas de figure dans lesquels la personne handicapée a :

- un emploi défini ;
- des tâches clairement identifiées ;
- des règles et des procédures à respecter, qui sont fixées par l'employeur ;
- des horaires de travail fixes ;
- un revenu ou un salaire régulier, versé toutes les semaines ou tous les mois.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voir ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

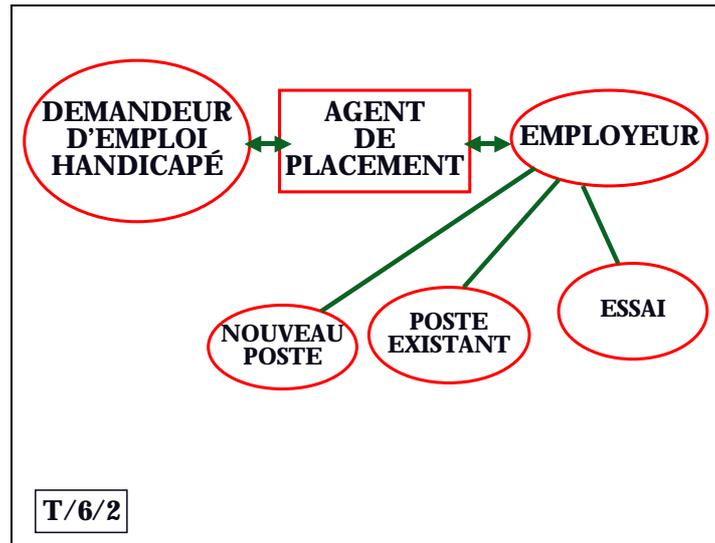
Demandez aux participants pourquoi la coopération avec les employeurs est importante. Recueillez les suggestions. Montrez bien que, sans cette coopération des employeurs, les seuls postes disponibles pour des personnes handicapées se trouveraient dans des ateliers protégés ou équivaldraient à un travail indépendant. Les ateliers protégés et les unités spéciales de production sont contraires aux principes de l'intégration et de l'emploi ordinaire (voir trame de la session # 1). Quant au travail indépendant, il ne convient qu'à une minorité d'individus. L'emploi salarié dans une entreprise est la solution préférée d'une majorité de personnes, handicapées ou non.

Soulignez le fait que les services de placement doivent coopérer avec les employeurs pour les raisons suivantes :

- **ce sont eux qui créent de nouveaux emplois.** Les agents de placement ne créent pas d'emplois. L'emploi découle de l'investissement. Une entreprise décide d'utiliser ses ressources pour produire des biens et des services. Ce faisant, elle a besoin d'employés. Rappelez que les agents de placement chargés de trouver un emploi pour les personnes handicapées doivent coopérer avec les employeurs parce qu'ils ont besoin de savoir si des postes sont vacants et d'offrir ainsi aux personnes handicapées une chance d'être engagées ;
- **ils sont à la recherche de personnes répondant au profil des postes vacants.** La plupart des entreprises connaissent un renouvellement de leur personnel, les postes existants devenant régulièrement vacants. Pour la plupart, ces postes pourraient être occupés par des personnes handicapées, si tant est qu'on leur en donne l'occasion. Dans la majorité des cas, ces postes n'auront pas été préalablement occupés par une personne handicapée. Certains – mais pas tous – devront être aménagés pour convenir aux besoins spécifiques d'une personne handicapée ;
- **ce sont eux qui ouvrent** des perspectives pour les personnes handicapées, en les **prenant à l'essai** : elles pourront acquérir une précieuse expérience professionnelle. Certains employeurs n'ont jamais embauché de personnes handicapées. Ce manque d'expérience peut les rendre réticents à offrir immédiatement un travail à plein temps mais ils peuvent être tentés de prendre une personne handicapée à l'essai, pour une durée limitée (un ou deux mois). Si la personne handicapée accomplit correctement le travail et semble convenir, alors l'employeur peut lui proposer un poste à plein temps à l'issue de cet essai. Même s'il ne le fait

finalement pas, la personne handicapée aura néanmoins acquis de l'expérience qui l'aidera ensuite à obtenir un travail ailleurs ou ultérieurement.

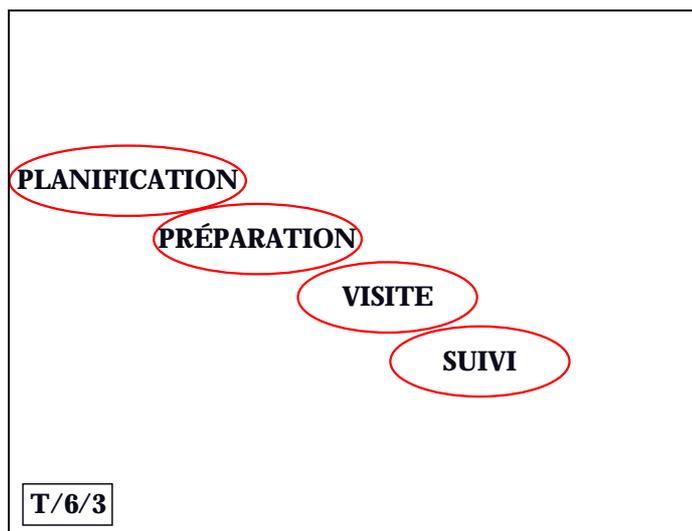
Résumez cette partie de la session avec le transparent T/6/2. **Expliquez** le rôle de liaison de l'agent de placement et soulignez les trois moyens par lesquels un employeur peut aider une personne handicapée.



6.1. Comment entrer en contact avec les employeurs

Expliquez les quatre grandes étapes à suivre pour entrer effectivement en contact avec les employeurs. **Projetez** le transparent T/6/3 pour illustrer ces quatre étapes :

- planification,
- préparation,
- visite,
- suivi.



Ces étapes sont détaillées dans une série d'instructions destinées directement aux agents de placement.

Étape 1 : Planification

Expliquez le sens du terme « planification » :

- envisager l'avenir ;
- réfléchir à quelque chose que nous aimerions voir se concrétiser ultérieurement ;
- instaurer une passerelle entre le présent et l'avenir.

Insistez sur la nécessité de disposer d'informations correctes. Faute d'informations fiables, planification rime avec « aspiration ». Pour planifier un contact avec les employeurs, les agents de placement doivent **connaître** le marché local du travail. Ils doivent par exemple savoir :

- quels sont les besoins des entreprises en main-d'œuvre,
- quelles entreprises disposent de postes vacants,
- quels profils les entreprises recherchent,
- de combien d'employés elles ont besoin,
- pour quand.

Cette information peut être obtenue à partir de sources secondaires comme :

- des enquêtes conduites par d'autres agences,
- les médias,
- les chambres de commerce,
- les unions patronales,
- les autorités locales,
- les précédents contacts directs avec des entreprises.

Décidez quelles entreprises offrent des perspectives d'emploi pour les personnes handicapées. Cherchez par exemple à savoir :

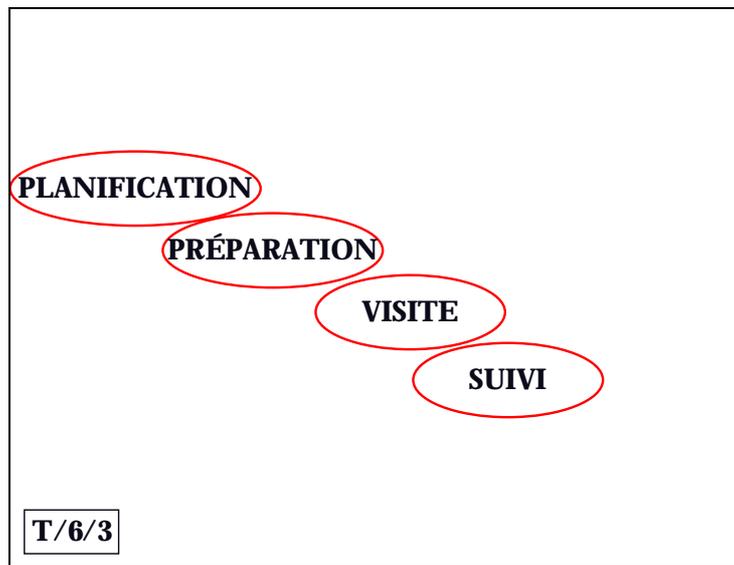
- quelles entreprises risquent d'avoir des postes vacants ;
- quelle est la culture de l'entreprise – à vocation sociale ou à vocation commerciale (souci du profit) ;
- quelles entreprises comptent déjà des travailleurs handicapés parmi leurs employés.

Rappelez qu'il est impossible d'avoir des contacts directs avec toutes les entreprises. Il faut être sélectif. Une bonne planification aidera à choisir les entreprises à retenir.

Rappelez que les grandes entreprises n'ont pas le monopole de l'emploi : certaines petites et moyennes entreprises doivent aussi être contactées.

Étape 2 : Préparation

Expliquez que par « préparation », on entend le faire d'« être prêt » – de s'assurer que nous avons fait tout ce qu'il fallait pour tenter d'obtenir ce que nous voulons. Projetez à nouveau le transparent T/6/3.



La phase de préparation implique de **prendre contact avec l'entreprise**. Cette prise de contact peut se faire par courrier, téléphone, télécopie, courriel ou à l'occasion d'une première visite. Demandez aux participants quelle est, d'après leur expérience, la meilleure solution. Suscitez la discussion.

Indiquez que dans la plupart des cas un simple appel téléphonique suffit pour établir le premier contact et obtenir un rendez-vous afin de visiter l'entreprise. Lors de ce premier contact :

- il est important de vous adresser à la bonne personne – celle qui prend les décisions d'embauche (directeur général, responsable du personnel, etc.) ;
- de convenir d'un jour et d'une heure de rendez-vous ;
- d'indiquer, brièvement, les sujets que vous aimeriez aborder et de demander, si possible, à visiter les locaux ;
- de préciser que vous avez bien conscience des contraintes horaires. Ne vous attendez pas à un rendez-vous de plus d'une demi-heure.

Si vous en avez le temps, envoyez un courrier confirmant votre rendez-vous, en y annexant toutes les informations utiles.

Choisissez la personne qui se rendra à ce rendez-vous. Pour un premier contact, il est judicieux que le chef du service de placement se déplace, accompagné d'un agent. La présence du responsable montrera à l'employeur l'importance que le service de placement attache à une coopération avec son entreprise.

Une fois cette décision prise, préparez les informations à transmettre et décidez qui s'en chargera. Quel message voulez-vous faire passer à l'entreprise ? Prenez un exemple. Le chef de service sera-t-il l'interlocuteur principal de l'employeur ? Le chef de service commencera-t-il l'entretien, pour laisser ensuite l'agent de placement prendre la direction des opérations ?

Avant le rendez-vous, réunissez tous les documents que vous avez l'intention de remettre à l'employeur. Demandez aux participants de faire des suggestions quant aux documents à emporter. Incitez-les à partager leurs expériences.

Faites le point, en évoquant les documents suivants :

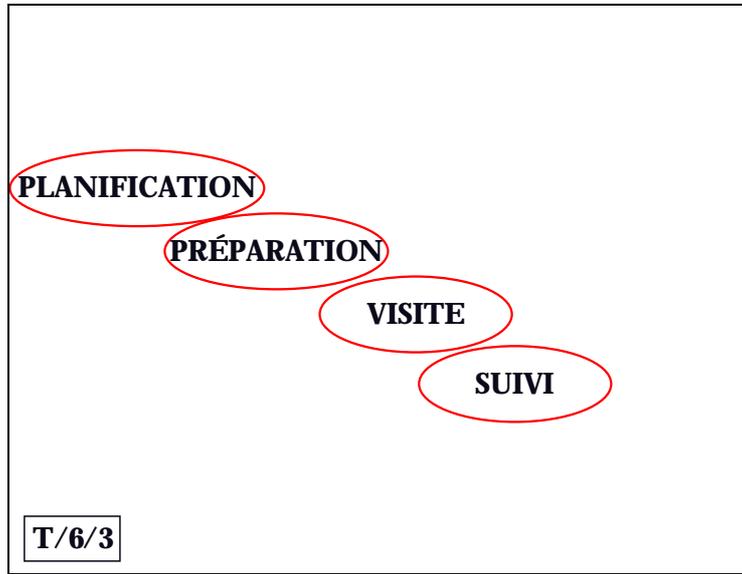
- brochures et dépliants retraçant la mission du service de placement ;
- copies d'articles de presse et de courriers attestant du succès de certaines expériences ;
- information sur les systèmes d'incitations financières ;
- formulaires d'enregistrement des postes vacants ;
- copies des textes juridiques réglementant le travail.

Pensez à votre tenue vos habits seront fonction de la situation nationale et locale et des normes appliquées par telle ou telle entreprise. Dans certaines entreprises l'apparence vestimentaire peut être primordiale.

Organisez votre déplacement à l'avance.

Étape 3 : Visite

Projetez à nouveau le transparent T/6/3. La visite dans l'entreprise est la troisième étape du contact avec les employeurs. Elle montrera si la planification et la préparation ont été correctement faites.



Pour un premier rendez-vous avec des représentants de l'entreprise :

- soyez à l'heure ;
- présentez-vous et remettez votre carte de visite ;
- rappelez l'objectif de votre visite ;
- n'accaparez pas la parole. Posez des questions et écoutez les réponses ;
- surveillez l'heure et gérez le temps disponible au mieux ;
- faites-en sorte que votre message, aussi concis soit-il, soit clairement transmis ;
- même si l'employeur ne réagit pas immédiatement à votre message, « ne fermez pas la porte ». Rappelez lui que :
 - vos services sont à sa disposition ;
 - vous pouvez lui communiquer davantage d'informations ;
 - vous avez envie de coopérer ;
- laissez toutes les informations intéressantes à l'employeur ;
- remerciez-le pour le temps qu'il vous a consacré.

Ce rendez-vous est aussi l'occasion de visiter les locaux. Demandez à visiter l'entreprise à l'issue du premier rendez-vous. Si ce n'est pas possible à ce moment-là, prenez rendez-vous pour un autre jour.

Pendant votre visite des locaux, **veillez à ne pas** :

- interrompre le travail en interpellant les employés sans y être autorisé ;
- faire des comparaisons avec ce que vous avez vu ailleurs (ou du moins n'en parlez pas à l'employeur !) ;
- vous comporter comme un inspecteur du travail ;
- attendre des échantillons gratuits, quels qu'ils soient.

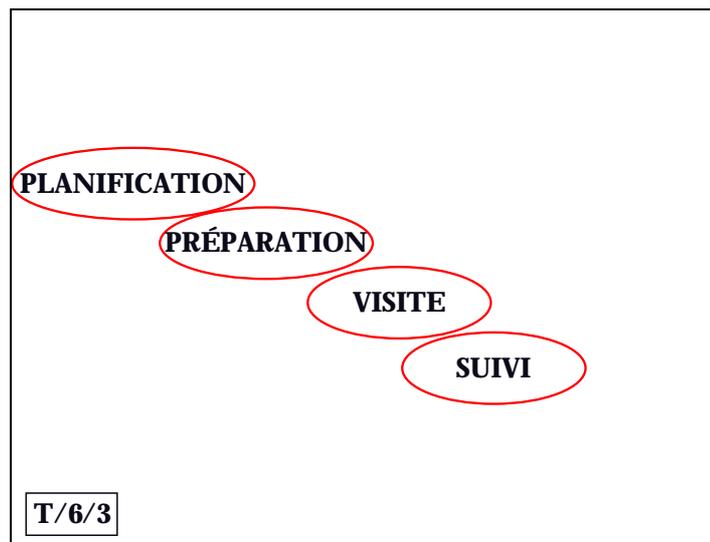
Au contraire, **observez** :

- soigneusement les processus professionnels ;
- autant de postes que possible ;
- si certains postes sont déjà occupés par des personnes handicapées ;
- quelles sont les conditions générales (installation, accès, bruit, température, poussière, lumière, ambiance, etc.).

Ces observations vous aideront à évaluer l'adéquation de l'entreprise en tant qu'employeur potentiel de personnes handicapées.

Étape 4 : Suivi

Projetez à nouveau le transparent T/6/3. **Expliquez** que le suivi – la quatrième étape du contact avec les employeurs – implique de proposer d'autres services, pour aider l'entreprise comme les personnes handicapées. Il s'agit d'apporter un soutien complémentaire pour lever tous les obstacles et résoudre les éventuels problèmes, afin de faire en sorte que les personnes handicapées obtiennent un emploi et y restent.



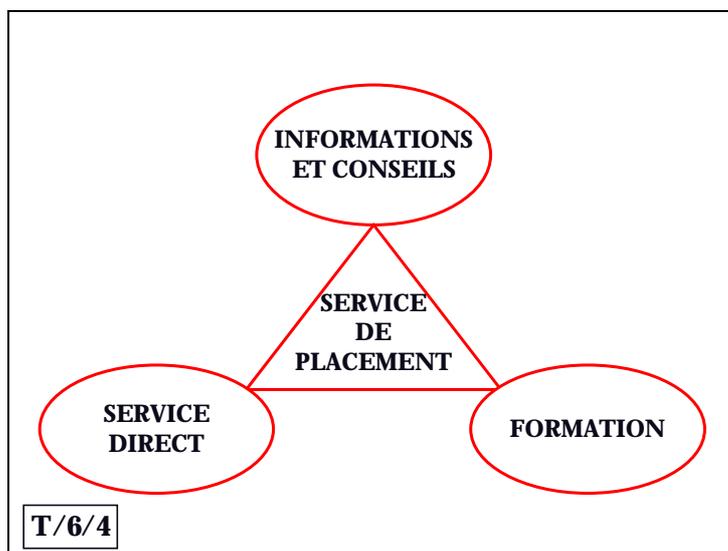
Expliquez comment le suivi variera selon le résultat obtenu avec l'entreprise lors du premier contact :

- si **le premier rendez-vous n'a pas débouché** sur un placement ou un essai, le suivi consistera alors à :
proposer de nouvelles informations (sur les incitations financières, les lois de quota, etc.) ;
proposer de réaliser une analyse des tâches (voir trame de la session : 7) pour identifier les postes vacants susceptibles d'être occupés par des personnes handicapées ;
proposer de réaliser une analyse du travail (voir trame de la session : 7) pour aider l'employeur à créer un nouveau poste adapté à une personne handicapée ;
suggérer la prise à l'essai d'une personne handicapée, pour prouver la faisabilité de son intégration dans l'entreprise ;
- si **le premier rendez-vous a débouché sur un placement ou une prise à l'essai**, le suivi consistera alors à :
trouver les personnes handicapées adaptées au poste, grâce au processus de rapprochement (voir trame de la session : 5) ;
proposer des services post-placement pour garantir que l'employé se sente à l'aise dans son travail ;
contacter, au besoin, des groupes de soutien communautaire pour aider la personne en matière de transport, d'orientation ou autres besoins.

2.2.Aider les employeurs

Projetez le transparent T/6/4. **Expliquez** que le service de placement peut aider les employeurs de trois manières :

- en apportant informations et conseils ;
- en assurant des formations ;
- en fournissant un service direct.



Informations et conseils

Demandez aux participants d'identifier les informations et les services de conseil que le service de placement peut fournir. Suscitez la discussion. Résumez la discussion en vous référant à certains thèmes précis :

- **les lois de quota**, qui obligent les entreprises à embaucher une proportion ou un nombre déterminé de personnes handicapées. Donnez des exemples concrets : en France dans le cadre de la politique des quotas, toutes les entreprises de plus de 20 salariés doivent embaucher des personnes handicapées à hauteur de 6% de leur effectif global. A compter du 1^{er} janvier 2006, chaque salarié handicapé compte pour une unité. Certaines personnes, du fait de la « lourdeur » de leur handicap ou de leur situation vis-à-vis du marché du travail, peuvent faire bénéficier leur employeur d'une minoration de leur contribution selon les modalités définies par la loi 2005/102.^{12*}
- **le soutien financier** qui incitera les employeurs à embaucher des personnes handicapées. Donnez des exemples sur les subventions, les allégements fiscaux et/ou les systèmes de bourse, en fonction des cas. L'embauche d'une personne handicapée pour une durée d'au moins 12 mois, l'employeur dispose d'une prime de 1 600€ et la personne de 800€¹³, illustrez votre exemple*.
- **des exemples de placements réussis** pour des personnes handicapées. Ces exemples devront illustrer la manière dont des personnes handicapées ont été embauchées à la satisfaction des employeurs comme d'elles-mêmes. Faites référence à différents postes et à différents types de handicaps ;
- **les aménagements ou les adaptations de postes**. Rappelez que le service de placement peut donner des conseils sur toute une série d'interventions qui rendront les postes et les entreprises plus accessibles aux personnes handicapées. Prenez des exemples – restructuration d'un poste, appareils d'assistance, aménagements du poste de travail et des installations et ajustement des horaires de travail et des temps de pause. **Insistez** sur le fait que cela n'implique ni perturbations majeures ni surcoûts insupportables.

Formation

Expliquez qu'il s'agit d'une formation organisée ou assurée par le service de placement afin d'aider à la fois les entreprises et les personnes handicapées. **Précisez** les différentes modalités de cette formation :

- assurée par le service de placement lui-même (accompagnement professionnel par exemple ; voir trame de la session : 9) ;

¹² Loi n° 2005/102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, 11.02.2006.

¹³ idem.

- sous-traitées à des formateurs externes;
- réalisée par des formateurs sur recommandation du service de placement, sans que celui-ci n'ait rien à déboursier.

Les activités de formation peuvent porter sur :

- **l'acquisition de compétences pour les personnes handicapées**, dont notamment l'accompagnement professionnel qui vise à faire acquérir les techniques requises pour un poste donné (voir trame de la session : 9) ;
- **la sensibilisation des futurs collègues de travail**, afin de :
les inciter à avoir une attitude plus positive et plus tolérante à l'égard des personnes handicapées ;
les informer sur l'appui qu'ils pourront apporter à leurs collègues handicapés, sans pour autant être trop intrusifs ;
- **la sensibilisation des futurs superviseurs et responsables**, pour les encourager à avoir une attitude positive à l'égard des personnes handicapées et à accepter le fait que les personnes handicapées sont souvent des collaborateurs loyaux, compétents et dévoués.

Services directs

Expliquez que les services directs sont ceux fournis par le service de placement pour aider une personne handicapée à obtenir directement un travail – ou à le conserver. **Évoquez** rapidement les services directs suivants :

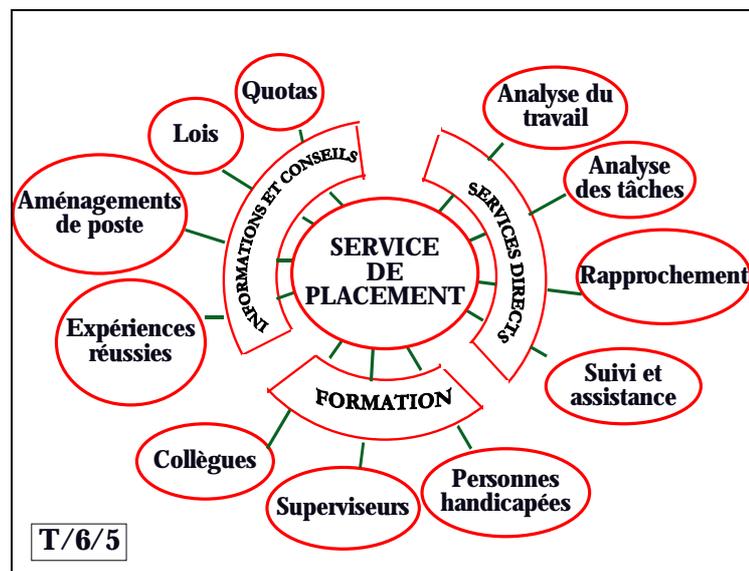
- analyse des tâches (voir trame de la session : 7) ;
- analyse du travail (voir trame de la session : 7) ;
- rapprochement – y compris enregistrement des demandeurs d'emploi handicapés et des postes vacants selon les informations fournies par les employeurs (voir trame de la session : 5) ;
- suivi et assistance au cours de la période post-placement ; ces services rendent l'adaptation d'une personne handicapée à son travail plus facile, qui le conservera aussi plus facilement – mais ils aident également l'employeur à résoudre les éventuels problèmes.

Le suivi et l'assistance peuvent être proposés à la fois aux personnes handicapées et aux employeurs. Prenez un exemple :

- pour une personne handicapée : l'agent de placement peut l'aider à être à l'heure et lui apprendre comment s'intégrer dans une équipe de travail ;
- pour un employeur : l'agent de placement peut lui conseiller des aménagements de postes ou autres afin d'aider l'entreprise à tirer le meilleur parti du travail de la personne handicapée.

Le service de placement peut aussi apporter son soutien en obtenant la coopération des Associations* qui aideront les personnes handicapées au niveau du transport, de l'orientation, du conseil et de formations complémentaires. L'objectif de l'assistance post-placement est d'obtenir un résultat positif avec cette embauche, pour l'entreprise comme pour la personne handicapée.

Résumez votre propos avec le transparent T/6/5. Reprenez les points évoqués sur le transparent, en insistant sur les distinctions entre « informations » et « conseils » et entre « formation » et « services directs ».



6.3 Construire une relation avec les employeurs

Soulignez à quel point il est important de nouer et d'entretenir une relation positive avec les employeurs. Posez les questions suivantes aux participants :

- comment pouvez-vous construire cette coopération ?
- que pouvez-vous faire pour convaincre les entreprises d'employer des personnes handicapées ?

Demandez aux participants quelles sont leurs suggestions. Suscitez la discussion. Les points suivants devraient ressortir des discussions :

- **faire preuve de stratégie.** Vous n'arriverez pas à convaincre toutes les entreprises ni tous les employeurs. Privilégiez celles et ceux qui offrent les meilleures perspectives. Ne vous limitez pas aux seules grandes entreprises. Des entreprises plus petites peuvent offrir de bonnes perspectives d'emploi ;

- **proposer des services de qualité.** Insistez sur le fait que vous fournirez les meilleurs services à la fois aux employeurs et aux personnes handicapées. Indiquez que les services de l'agent de placement sont professionnels et fonction des besoins de celui ou celle qu'il aide. Faites référence à ces services et notamment à l'analyse des tâches, au rapprochement, au suivi, aux conseils sur la réglementation du travail, à la formation et à la fiabilité des informations ;
- **avoir conscience de ses limites.** Ne proposez pas de services que vous ne pouvez pas fournir et ne faites pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir. Rappelez-vous que vous êtes agent de placement – vous n'êtes ni médecin, ni ergothérapeute, ni psychologue, ni travailleur social. Concentrez-vous sur ce que vous savez faire : trouver des postes adéquats pour les personnes handicapées, qui répondent en même temps à leurs besoins et à ceux des employeurs ;
- **privilégier la qualité autant que la quantité.** Vous devez placer autant de personnes handicapées que possible mais, à chaque fois, ce placement doit être optimal. Un placement stable et durable peut prendre du temps et demander des efforts. Trouvez l'équilibre entre le fait de placer davantage de gens et de les placer au mieux.

7. Conclusion (10 minutes)

Résumez votre exposé en projetant à nouveau tous les transparents, en suivant l'ordre dans lequel vous les avez présentés. Indiquez les points essentiels à retenir sur chacun. Ne vous contentez pas de lire ce qui est écrit. Servez-vous des transparents pour « raconter une histoire ».

Concluez votre session en évoquant l'importance des employeurs. **Rappelez** que sans les employeurs, il n'y aurait pas d'emplois sur le marché ordinaire du travail pour les personnes handicapées.

Concluez votre session en projetant le transparent T/6/6. Expliquez-en la signification. Insistez sur le fait qu'il ne privilégie pas les employeurs ni ne sous-estime l'importance de l'aide aux personnes handicapées. C'est juste un reflet de la réalité. Les services de placement cherchent à aider les demandeurs d'emploi handicapés à trouver le travail qui leur convient, pour qu'ils soient satisfaits et heureux et ce, d'une manière aussi efficace que possible. Les services de placement sont aussi là pour aider les employeurs aussi efficacement que possible. Ils continueront à les aider pour les nouveaux postes créés comme pour les postes devenus vacants.

**« Avec les demandeurs
d'emploi handicapés,
nous voulons
une relation fructueuse
mais à court terme.
Avec les employeurs,
nous voulons des relations
durables et à long terme ».**

T/6/6

Indiquez que la session est terminée.

8. Documents de référence

- *Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide.* Robert Heron et Barbara Murray.

a. Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115116-6 ;

1^{ère} édition. 1997 (disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114391-0

c. Édition pour l'Amérique latine. *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo. Guía práctica* – Edición de América Latina. Robert Heron et Barbara Murray. 2003.

ISBN 92-2-315116-3

d. Edition pour l'Afrique : Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT.

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.* Barbara Murray et Robert Heron.

a. Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115114-X ;

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114392-9

c. Édition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.

ISBN 92-2-315114-7

d. Edition pour l'Afrique : Le placement des demandeurs d'emploi handicapés. Eléments pour un service efficace. (à paraître) OIT

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr rubrique catalogue)

T/6/1Emploi salarié ou travail indépendant ?

T/6/2L'aide des entreprises

T/6/3Contacter les employeurs : quatre étapes

T/6/4Aider les employeurs

T/6/5Aider les employeurs : précisions

T/6/6Relations à court terme/Relations à long terme

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre ensuite compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :

- Pourquoi le fait de travailler est-il important pour les personnes handicapées ?
- Quelle différence existe-t-il entre un emploi salarié et un travail indépendant ? Lequel faut-il recommander pour les personnes handicapées ? Pourquoi ?
- Expliquez la différence entre une analyse des tâches et une analyse du travail.
- Si vous avez l'occasion de visiter les locaux d'une entreprise (installations de production et services), qu'examineriez-vous pendant cette visite ?
- L'inspection du travail et le placement des personnes handicapées doivent-ils être confiés à la même personne ? Pourquoi ?
- Quels sont les arguments pour ou contre les lois de quotas visant à garantir le placement d'un nombre croissant de personnes handicapées ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire le ou les exercices suivants :

- Préparez la trame (300 mots) du message que vous aimeriez faire passer à un employeur qui n'a jamais embauché de personne handicapée ;
- Écrivez une lettre ouverte (environ 300 mots) à un journal, afin de convaincre les employeurs d'embaucher davantage de personnes handicapées ;
- Concevez une affiche (format A4) pour défendre l'emploi des personnes handicapées.

TRAME DE LA SESSION : 7

1. **Intitulé : Analyse des tâches et analyse du travail**
2. **Durée (90 minutes)**
3. **But**

Le but de cette session de formation est double :

- présenter aux agents de placement les concepts d'analyse des tâches et d'analyse du travail ;
- leur donner les connaissances pratiques et théoriques dont ils ont besoin pour appliquer ces concepts et aider les personnes handicapées à trouver des emplois qui leur conviennent.

Rappelons que dans certains pays, les analyses des tâches et du travail peuvent être réalisées par des experts appartenant soit à la fonction publique soit à d'autres organismes. Dans ce cas, les agents de placement ne seront pas forcément directement impliqués. Ils doivent cependant savoir de quoi il retourne dans la mesure où ces deux analyses – des tâches et du travail – sont au cœur de l'identification de postes pour de nombreuses personnes handicapées.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- de **définir** les notions d'analyse des tâches et d'analyse du travail ;
- **d'expliquer** la différence entre les deux ;
- **d'énumérer** les étapes à respecter pour mener à bien une analyse du travail ;
- **d'énumérer** les étapes à respecter pour mener à bien une analyse des tâches ;
- **d'indiquer** l'intérêt d'une analyse des tâches pour les personnes handicapées ;
- **d'identifier** les principaux points devant figurer dans une liste de contrôle à utiliser pour l'analyse des tâches.

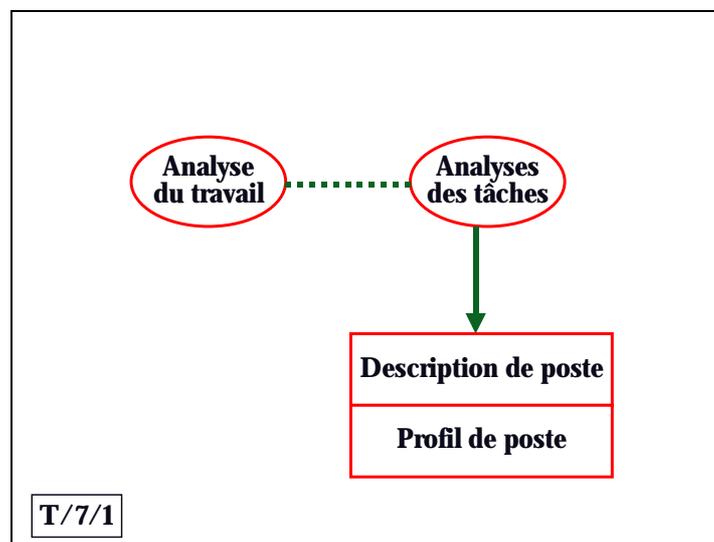
5. Introduction (10 minutes)

Commencez la session en rappelant aux participants tous les avantages que les personnes handicapées peuvent retirer d'un emploi (voir trame de la session 3).

Rappelez que si certaines personnes handicapées arrivent à trouver elles-mêmes leur emploi sans passer par un agent de placement, la plupart ont besoin d'aide. Pour ce faire, il faut identifier le travail en général et les tâches spécifiques, avec ou sans aménagements, que les personnes handicapées pourront accomplir. Ces tâches devront être décrites aussi précisément que possible.

Expliquez comment, pour identifier ces postes et rédiger les descriptions de fonction, il faut faire appel à des instruments spécifiques : **l'analyse des tâches** et **l'analyse du travail**.

Projetez le transparent T/7/1. Expliquez comment, malgré leurs différences, l'analyse des tâches et l'analyse du travail sont liées l'une à l'autre. **Soulignez** que les deux poursuivent les mêmes objectifs : identifier des postes pour les personnes handicapées et utiliser cette information à des fins de rapprochement. Les différences seront évoquées au cours de la session.



Expliquez que l'on peut procéder à un placement sans faire d'analyse des tâches ou du travail, mais qu'il y a de fortes chances pour que le rapprochement soit peu satisfaisant, les employeurs mécontents et les personnes handicapées déçues et mécontentes. **Insistez** donc sur la nécessité d'opter pour une approche scientifique rigoureuse du rapprochement et du placement, fondée sur une analyse des tâches et du travail.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voir ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

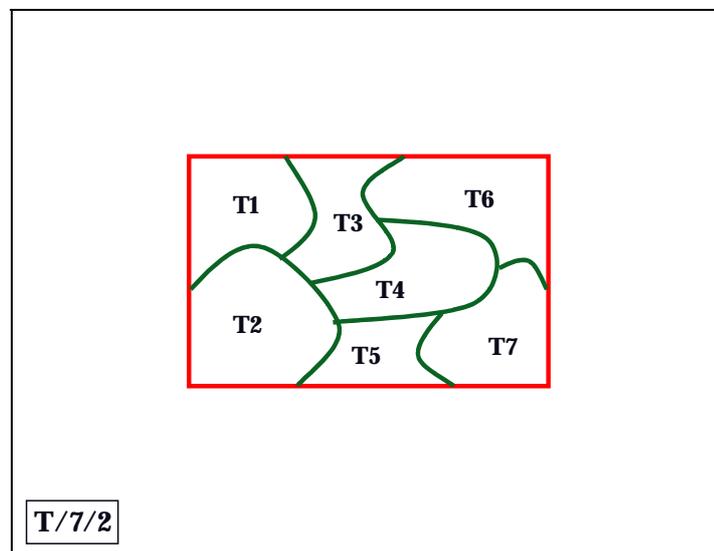
6.1. Analyse des tâches

Expliquez la différence entre un métier, un poste et un travail :

- un **métier** recouvre des travaux qui exigent des connaissances pratiques et théoriques et des aptitudes similaires pour obtenir un résultat concret. Prenez comme exemple les métiers de charpentier, d'instituteur, d'infirmier, de maçon ou de chauffeur ;
- un **poste** correspond à un niveau de tâche – matérialisé en général par un titre (assistant administratif, niveau 2 ; secrétaire, niveau 3 ; ou cadre, niveau 4) ;
- un **travail** fait référence aux tâches et devoirs que l'employé doit accomplir.

Rappelez que cette partie de la session porte sur l'analyse des tâches et non sur l'analyse des métiers ou des postes.

Expliquez comment l'analyse des tâches est un processus qui consiste à décomposer le travail accompli ou à accomplir en une série de tâches. **Projetez** le transparent T/7/2. Expliquez que le cadre matérialise le travail global à accomplir dans un emploi donné. Les segments (ou pièces – T1 à T7) représentent les tâches individuelles qui, une fois additionnées, constituent l'emploi.

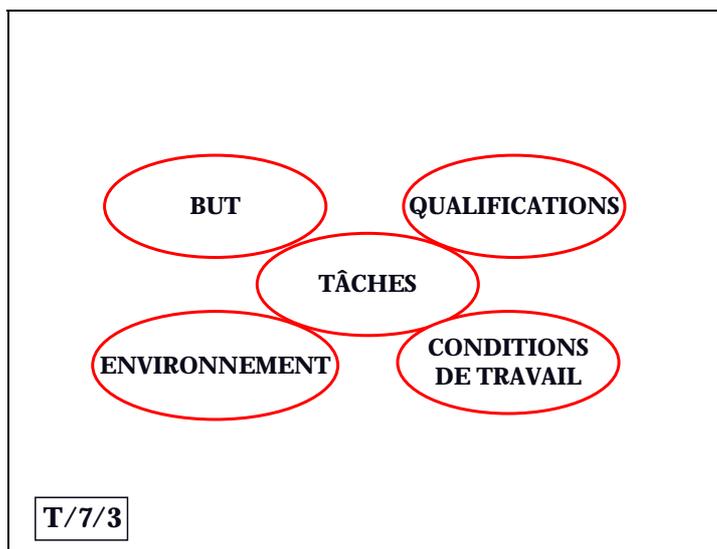


Rappelez que l'analyse des tâches va au-delà de la simple identification des éléments individuels. Outre les tâches à accomplir, il faut également connaître :

- **la raison** pour laquelle elles sont accomplies ;
- **l'environnement** dans lequel elles se déroulent ;

- les **conditions de travail** associées à leur réalisation ;
- les **qualifications** et les compétences requises pour les accomplir.

Projetez le transparent T/7/3 représentant les cinq composantes d'une analyse des tâches. **Soulignez** que **l'identification** des tâches est au cœur même de l'analyse des tâches. Les autres composantes, aussi importantes soient-elles, sont moins fondamentales.



Rappelez qu'il est indispensable d'identifier précisément les tâches, notamment si l'analyse des tâches entend profiter aux personnes handicapées. Par « précisément », nous entendons l'identification exacte de ce que le travail implique et l'utilisation de termes permettant de décrire spécifiquement le comportement requis. Par exemple, la formule « L'une des tâches principales de cet emploi consiste à soulever des cartons et à les transporter dans la salle de livraison » est bien trop vague. Pour être précis, il faudrait indiquer :

- la fréquence avec laquelle ces cartons doivent être soulevés (nombre de fois par heure ou par jour) ;
- le poids de ces cartons (en kilogrammes) ;
- la distance à parcourir en portant ces cartons (en mètres).

Étapes de l'analyse des tâches

Expliquez quelles sont les cinq grandes étapes de l'analyse des tâches :

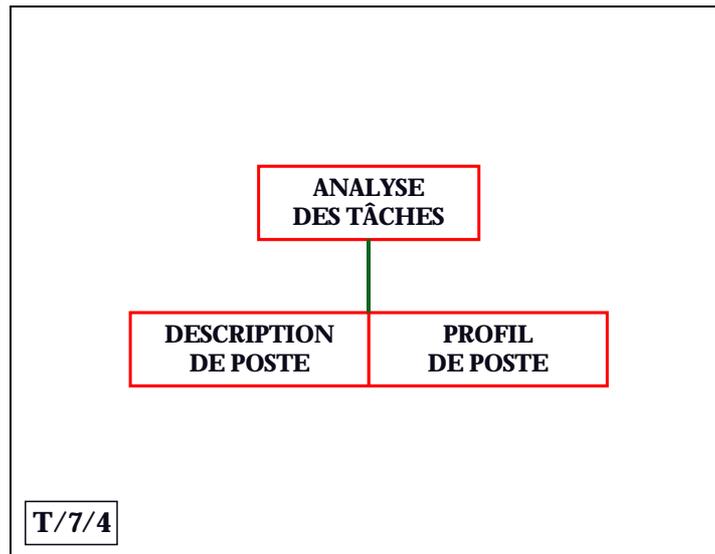
- **observer l'entreprise dans sa globalité.** Il faut savoir notamment :
 - ce que l'entreprise produit ;
 - quels processus elle fait intervenir ;
 - quelle est sa culture ;
 - quels sont ses projets d'avenir et ses perspectives ;

- si des personnes handicapées font actuellement partie de son personnel ;
- **choisir les postes à analyser.** Vous ne pourrez ni ne devrez analyser tous les postes. Concentrez-vous sur les postes qui offrent les meilleures perspectives pour les personnes handicapées ;
- **recueillir des informations sur le poste.** Il faut comprendre notamment :
 - le but du poste ;
 - ses tâches constitutives ;
 - son environnement ;
 - les conditions de travail ;
 - les exigences en termes de compétences et de qualifications.

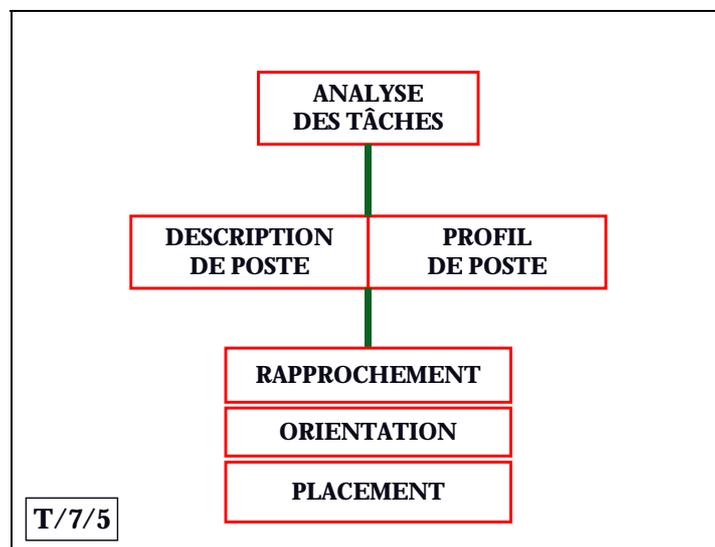
Pour recueillir ces informations, les agents de placement doivent :

- s'entretenir avec des responsables et des employés ;
 - interroger les supérieurs hiérarchiques et les collègues ;
 - interroger les personnes qui ont occupé ce poste auparavant ;
 - observer quelqu'un accomplir ce travail ;
 - faire eux-mêmes ce travail !
-
- **consigner les informations sur le poste.** Expliquez que ces informations doivent être présentées sous la forme :
 - **d'une description de poste :** énumération écrite des tâches, des devoirs et des responsabilités attachés à un poste ;
 - **d'un profil de poste :** énumération écrite des qualifications requises pour accomplir correctement ce travail.

Projetez le transparent T/7/4 pour illustrer la manière dont la description et le profil de poste découlent du processus de l'analyse des tâches.



- **exploiter les informations recueillies.** Les produits d'une analyse des tâches sont la description et le profil de poste. Le résultat est obtenu en **utilisant** les informations pour trouver la personne handicapée qui saura/pourra remplir ce poste. **Projetez** le transparent T/7/5 pour expliquer que le résultat final de l'analyse des tâches est le rapprochement, qui débouche sur une orientation et un placement.



Intérêt de l'analyse des tâches pour les personnes handicapées

Expliquez que l'analyse de tâches aide les personnes handicapées en :

- améliorant les perspectives d'un rapprochement optimal ;

- identifiant d'autres besoins en matière de formation et d'accompagnement professionnel ;
- montrant comment restructurer les postes pour les adapter aux besoins et aux capacités des personnes handicapées ;
- identifiant des perspectives de carrière ;
- aidant à évaluer l'intérêt des postes, du point de vue du salaire et de l'avancement ;
- identifiant les postes conformes aux lois de quotas ;
- aidant les personnes handicapées à conserver leur emploi à l'heure des restructurations et des « compressions de personnel ».

Expliquez l'importance de tous ces facteurs pour les personnes handicapées. Cette importance renforce encore la nécessité de s'assurer que l'analyse des tâches est menée :

- correctement,
- périodiquement,
- au moment où l'entreprise procède à une restructuration,
- en consultation avec les personnes handicapées.

Liste de contrôle de l'analyse des tâches

Expliquez que l'analyse des tâches doit être à la fois systématique et exhaustive. Les informations recueillies servent à asseoir les décisions. Plus l'information sera complète, plus les perspectives d'une décision judicieuse seront réelles. Une liste de contrôle peut faciliter le recueil d'informations exhaustives de qualité. Pour établir cette liste de contrôle, il faut :

- poser des questions,
- écouter les réponses,
- observer,
- réfléchir.

Insistez sur le fait que la liste de contrôle est un outil d'aide à la collecte d'informations. Les listes de contrôle établies pour une analyse des tâches en vue d'aider les personnes handicapées devront comporter les éléments suivants :

- **des informations sur l'entreprise**, en prévoyant notamment des questions sur le nom de la société, son adresse, les personnes à contacter, le nombre de salariés, les principaux produits, processus et résultats, le nombre de salariés handicapés, etc. ;
- **les intitulés de poste et les conditions de travail**, en prévoyant notamment des questions sur l'intitulé du poste, les horaires (à

plein temps, à temps partiel, de jour, de nuit, pendant les week-ends), les primes, les perspectives de carrière, etc. ;

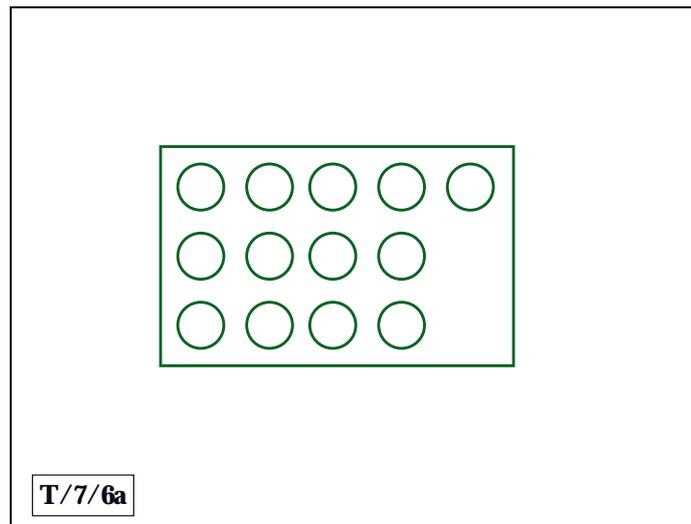
- **les tâches liées au poste et les caractéristiques associées**, en prévoyant notamment des questions sur les besoins physiques (objets à soulever ou à porter), la concentration, le rythme, le nombre de tâches différentes, les changements de routine, le renforcement, les facteurs qui déclenchent une tâche, la supervision, le soutien des collègues, les contacts avec le public, etc. ;
- **les caractéristiques de l'environnement**, en prévoyant notamment des questions sur l'accessibilité, l'espace, la température, le bruit, l'éclairage, la poussière, les risques, les vêtements et équipements de protection, les règles de nettoyage et d'entretien, etc. ;
- **les impératifs du poste**, en prévoyant notamment des questions sur l'apparence, la communication orale et écrite, la lecture, les interactions sociales, l'esprit d'initiative, le calcul, la reconnaissance d'objets, le respect des délais, le fait de devoir traverser une rue, etc. ;
- **la situation de l'employeur**, en prévoyant notamment des questions sur les besoins d'assistance financière, l'attitude vis-à-vis des aménagements de poste, l'existence de descriptions de poste, le taux de renouvellement de la main-d'œuvre, les demandes spécifiques, etc. ;
- **des commentaires généraux**, en prévoyant notamment des questions sur l'attitude globale de l'entreprise face à l'embauche de personnes handicapées, les éventuels problèmes liés à l'embauche de personnes handicapées ou l'intérêt éventuel retiré du placement dans l'entreprise.

Expliquez comment cette liste n'est qu'une description générale des points pouvant être intégrés dans une liste de contrôle pour l'analyse des tâches. Seule une adaptation au cas par cas en garantira l'efficacité. Cela implique d'élaborer cette liste et de formuler les questions posées en fonction des besoins locaux exprimés.

6.2. Analyse du travail

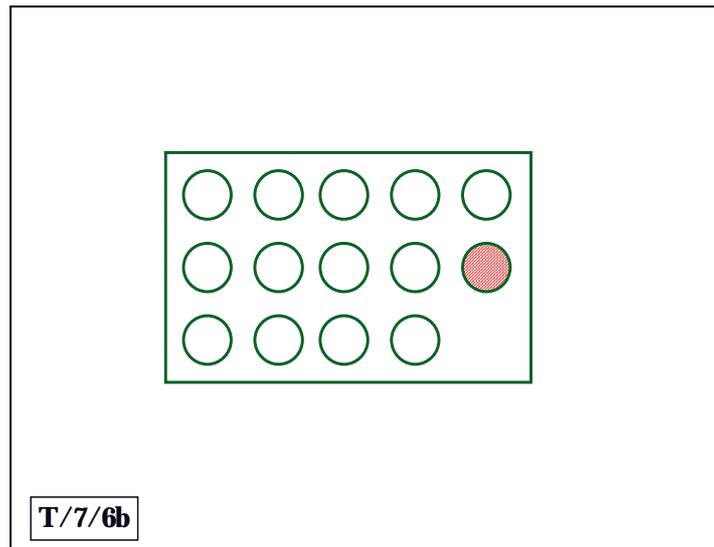
Une analyse du travail passe par l'examen simultané de plusieurs postes différents.

Projetez le transparent T/7/6a.

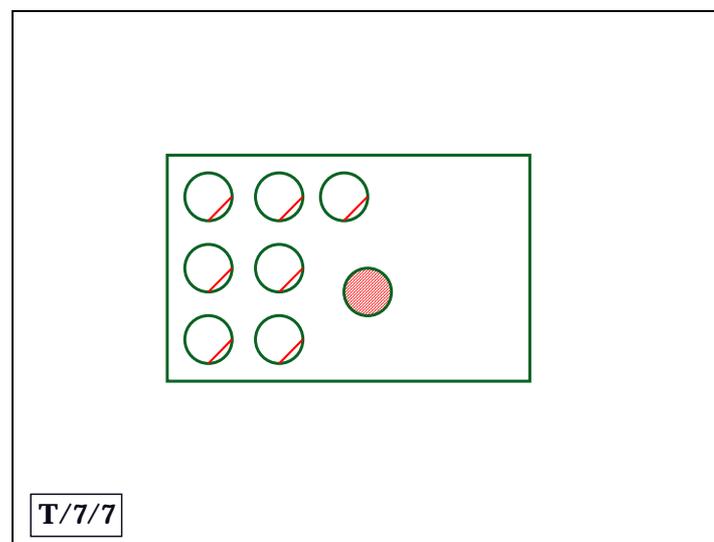


Expliquez que le rectangle représente un service ou un département dans une entreprise. **Expliquez** que chaque cercle tracé dans le rectangle représente un poste de ce service ou de ce département. En observant et en analysant la situation dans ce service ou ce département, un agent de placement peut constater qu'une partie du travail censé être accompli ne l'est pas. Ainsi, les personnes affectées aux machines à coudre dans une usine de vêtements peuvent être trop occupées pour ranger leur lieu de travail. Des cartons vides et de bouts de tissu traînent partout. Le lieu de travail est censé être bien rangé mais ce n'est pas le cas.

En utilisant le transparent T/7/6b, ajoutez à la main deux autres cercles matérialisant la performance accrue du service ou du département avec la création de deux nouveaux postes. **Soulignez** le fait que ces deux postes pourraient être occupés par des personnes handicapées. Concluez en indiquant que cette analyse du travail a révélé qu'une partie du travail censé être accompli ne l'était pas. Les postes sont créés pour remédier à cette médiocre performance.



Projetez le transparent T/7/7. **Expliquez** que, à l'instar du transparent précédent, le rectangle représente un service ou un département dans une entreprise. **Expliquez** que, comme dans le cas précédent, chaque cercle représente un poste de ce service ou de ce département. Expliquez que les salariés de ce service sont tellement occupés qu'ils n'arrivent pas à accomplir dans le délai imparti toutes les tâches prévues dans leurs descriptions de poste. S'ils sont en retard, c'est parce qu'ils ont trop à faire. Ainsi, les secrétaires de tel bureau sont tellement occupées à leur travail de saisie qu'elles n'ont pas le temps de faire des photocopies ni des reliures, tâches qui font pourtant partie de leur poste. Elles sont censées le faire, mais elles sont trop occupées par ailleurs. Prenez un autre exemple : les chauffeurs-couriers sont tellement occupés à d'autres tâches qu'ils n'ont plus le temps de laver leurs voitures. Ils sont censés le faire, mais ils sont trop occupés par ailleurs.



Expliquez que la zone hachurée dans les cercles figurant sur le transparent T/7/7 représente le travail qui n'est pas accompli. En additionnant toutes les parties hachurées, on obtient de quoi créer un poste dont le titulaire prendrait en charge toutes les tâches qui prennent du retard (comme les photocopies). Dessinez à la main sur le transparent T/7/7 un cercle supplémentaire représentant le poste créé pour prendre en charge une petite partie de chaque poste. Indiquez que c'est un moyen d'illustrer l'intérêt de l'analyse du travail – qui révèle que le travail est en retard ou prend du retard. La création d'un nouveau poste permet de réduire la pression sur les postes existants.

Étapes de l'analyse du travail

Expliquez que l'analyse du travail comporte un certain nombre d'étapes :

- **observer** ce qui se passe dans l'ensemble de l'entreprise. Par exemple :
 - le flux de travail est-il régulier ?
 - y a-t-il des retards ?
 - y a-t-il des goulets d'étranglement ?
 - le lieu de travail est-il propre et bien rangé ?
- **observer** les salariés pendant qu'ils font leur travail ;
- **identifier** tout écart de performance. Il arrive que les salariés ne fassent pas ce qu'ils sont censés faire – non pas par paresse mais parce qu'ils ont tout simplement trop de travail ;
- **discuter** de ces problèmes de performance avec les cadres et les salariés ;
- **proposer** la création d'un ou plusieurs postes supplémentaires ;
- **préparer** une courte description de poste ;
- **convaincre** l'employeur d'embaucher une personne handicapée pour ce nouveau poste.

Concluez cette partie de la session en insistant sur le fait que l'analyse du travail débouche sur une création d'emplois. **Rappelez** que c'est l'employeur, et non l'agent de placement, qui crée les emplois. Rappelez que l'agent de placement devra trouver un candidat handicapé correspondant au profil demandé une fois le poste créé.

Soulignez que l'analyse du travail ne conduit pas toujours à un emploi permanent à plein temps. Elle peut déboucher sur un poste temporaire ou à

temps partiel ou sur une prise à l'essai – résultats qui seront tous également bénéfiques pour les personnes handicapées.

7. Conclusion (10 minutes)

Résumez la session en repassant dans l'ordre tous les transparents et en rappelant brièvement ce qu'ils sont censés illustrer.

Rappelez comment une analyse des tâches peut aider les personnes handicapées. Insistez notamment sur l'importance d'une analyse des tâches approfondie, qui sera la base d'un rapprochement de qualité. Rappelez qu'une liste de contrôle doit être utilisée pour recueillir des informations pendant l'analyse des tâches. Soulignez les différents points sur lesquels des informations sont indispensables.

Rappelez que la collecte et l'enregistrement d'informations ne suffisent pas. Il faut exploiter ces données. Insistez sur le fait que l'information est l'un des moyens intervenant dans une prise de décisions ; dans le cas présent, elle permet de placer des personnes handicapées dans un poste qui leur convient.

Indiquez que votre session est terminée.

8. Documents de référence

- *Assisting disabled persons in finding employment: A practical guide*. Robert Heron et Barbara Murray.

- a. **Édition pour l'Asie et le Pacifique**. 2^e édition, 2003.
ISBN 92-2-115116-6 ;
1^{ère} édition. 1997 (disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>
- b. **Édition pour les Caraïbes**. ILO Port-of-Spain. 2003. ISBN 92-2-114391-0
- c. **Édition pour l'Amérique latine**. *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo. Guía práctica* – Edición de América Latina. Robert Heron et Barbara Murray. 2003.
ISBN 92-2-315116-3
- d. **Édition pour l'Afrique** : Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service*. Barbara Murray et Robert Heron.

- a. **Édition pour l'Asie et le Pacifique**. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115114-X ;

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114392-9

c. Édition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.

ISBN 92-2-315114-7

d. Edition pour l'Afrique : Le placement des demandeurs d'emploi handicapés. Éléments pour un service efficace. (à paraître) OIT

- *L'analyse de l'emploi et du travail. Guide pratique pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi.* Robert Heron. OIT 2006. ISBN92-2-117864-1

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr rubrique catalogue)

T/7/1 Analyse du travail et analyse des tâches

T/7/2 Tâches spécifiques

T/7/3 Composantes d'une analyse des tâches

T/7/4 Exploiter les informations tirées d'une analyse des tâches (1)

T/7/5 Exploiter les informations tirées d'une analyse des tâches (2)

T/7/6a Analyse du travail (1)

T/7/6b Analyse du travail (1)

T/7/7 Analyse du travail (2)

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

- Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire le ou les exercices suivants :
 - Menez une analyse des tâches sur votre propre poste puis rédigez une description et un profil de poste. En examinant ce profil et cette description de poste, indiquez si votre travail pourrait convenir à une personne handicapée. Pourquoi ?
 - Analysez un poste (n'importe lequel) dans votre entourage immédiat en observant, interrogeant et, si possible, en faisant le travail vous-même. Rédigez une description et un profil de poste pour ce travail. Ensuite :
 - indiquez pourquoi ce poste conviendrait ou ne conviendrait pas à une personne handicapée ;
 - mentionnez les ajustements et les aménagements à apporter pour le rendre plus adapté.
 - rédigez un article d'une colonne (500 mots) sur l'importance de l'analyse des tâches pour les personnes handicapées.
- Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :
 - Pourquoi l'analyse du travail est-elle si importante ? Comment peut-elle aider les personnes handicapées ?
 - Indiquez les grandes étapes d'une analyse du travail et décrivez ce qui se passe à chaque étape ;
 - Expliquez la différence entre une analyse des tâches et une évaluation des tâches ;
 - Expliquez la différence entre un poste et un travail ;
 - Énumérez les avantages et les inconvénients des différentes méthodes de collecte d'informations sur les postes.

3. Études de cas

Demandez aux participants, par groupes ou séparément, de lire les études de cas qui suivent et de faire les exercices.

1. Jean

Jean a arrêté ses études après le primaire. Il a récemment suivi un stage sur l'accueil et la restauration dans un centre de formation professionnelle pour

les personnes handicapées. Il est particulièrement doué pour servir les clients et aimerait bien devenir serveur. Partiellement sourd, il arrive à comprendre ce qu'on lui dit quand on lui parle lentement et en articulant. Il est actuellement placé à titre expérimental dans un restaurant et aimerait bien y obtenir un emploi permanent une fois la période de placement terminée.

Ramo arrive à faire le travail qu'on lui demande, mais son chef se plaint de ce qu'il ne comprend pas toujours ce que les clients ont commandé et, de ce fait, qu'il leur apporte les mauvais plats. Les clients sont mécontents et le chef doit passer du temps à leur expliquer la situation et à les calmer.

Certains collègues de travail de Jean ont du mal à communiquer avec lui et l'un d'entre eux n'arrête pas de lui dire qu'il est idiot. Cela attriste Jean mais il aime son travail et espère bien décrocher un poste permanent dans l'établissement.

Le chef est préoccupé par ces problèmes de communication avec les clients et le personnel. Elle redoute aussi ce qui pourrait arriver à Jean si un incendie ou une autre urgence se déclarait dans le bâtiment.

En tant qu'agent de placement, que feriez-vous pour aider le chef à surmonter ces problèmes et faire en sorte que Jean puisse continuer à travailler dans le restaurant ?

2. Michel

Michel a travaillé pour la même entreprise pharmaceutique depuis qu'il est sorti de l'école, il y a 15 ans. La société est florissante et fonctionne jour et nuit, les salariés travaillant en 3x8 24 heures sur 24.

L'année dernière, à cause de problèmes familiaux, Michel n'a pas supporté le stress et a fait une dépression nerveuse. Il s'en est remis et espère bien reprendre son travail. Son poste précédent, de contrôle qualité, était assez stressant et son employeur craint que Michel ne soit plus capable de le faire correctement. Michel craint lui aussi que ses nerfs aient du mal à supporter le même travail.

Quel type de poste l'employeur devrait-il proposer à Michel? Quels autres conseils prodigueriez-vous pour que Michel puisse garder son travail ?

TRAME DE LA SESSION: 8

1. Intitulé : Aménager les postes et les lieux de travail

2. Durée (90 minutes)

3. But

Cette session a pour but de présenter aux participants la nature et l'étendue des aménagements à introduire au niveau des postes et des lieux de travail pour permettre aux personnes handicapées d'accéder à davantage d'offres d'emploi.

Rappelons que les agents de placement seront peut-être amenés à faire appel à des spécialistes pour les questions d'aides techniques et d'aménagements mais que, dans la plupart des cas, des ajustements ou des aménagements simples suffiront – l'avis d'un expert sera donc inutile.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- **d'expliquer** la finalité et la portée des aménagements de postes et de lieux de travail ;
- **de présenter** les arguments à utiliser pour convaincre les employeurs de procéder à ces aménagements.

5. Introduction (10 minutes)

Expliquez que c'est l'environnement qui crée le handicap. Une personne présentant des déficiences n'est pas handicapée si l'environnement s'adapte à ses besoins. Prenez des exemples :

- une personne ayant des problèmes d'audition ne sera pas handicapée si les messages sont transmis sous forme visuelle ;
- un aveugle ne sera pas handicapé si les messages sont transmis oralement ;
- une personne dans un fauteuil roulant ne sera pas handicapée si les portes des bâtiments sont suffisamment larges et s'il n'y a pas de marches.

Proposez d'autres cas de figure.

Les besoins d'accès des personnes handicapées peuvent être résolus. La société peut s'adapter. Par « adapter », nous entendons transformer, modifier, changer ou ajuster quelque chose pour le rendre plus adéquat par rapport à l'objectif poursuivi. Dans le cas précis, ce « quelque chose » est à la fois le poste et l'environnement de travail. Le but est de permettre à une personne handicapée d'accomplir plus facilement les tâches prévues et au niveau de qualité requis, d'être satisfaite de son travail et d'être productive.

Le concept d'adaptation recouvre de nombreux aspects et notamment :

- l'adaptation des tâches ;
- l'adaptation des procédures professionnelles ;
- l'aménagement des postes de travail ;
- l'aménagement du lieu de travail ou de l'entreprise tout entière ;
- la fourniture d'aides pour faciliter la communication, la mobilité et/ou l'orientation générale des personnes handicapées.

Expliquez que dans cette session, le concept d'« adaptation » sera pris dans son acception la plus large possible. Il permettra de décrire une modification ou un ajustement qui :

- permet à un travailleur handicapé de combler ses besoins ;
- simplifie et appuie ses démarches pour trouver et conserver un emploi.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voir ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

6.1. Aménager un poste

Expliquez que le processus d'analyse des tâches repère les tâches spécifiques liées à un poste donné. Il identifie également les compétences et aptitudes requises pour accomplir ce travail. La personne adéquate est ensuite identifiée et placée à ce poste.

Une personne handicapée peut être tout à fait adaptée à un poste, à l'exception d'une ou deux tâches. Ainsi, un travail administratif peut occasionnellement impliquer de lever, porter ou empiler des cartons de documents. Une personne handicapée physique a été retenue : elle peut accomplir parfaitement toutes les tâches administratives mais elle sera incapable de soulever, porter ou empiler des cartons.

Ce poste peut être aménagé ou restructuré. Une autre personne sera chargée de soulever, porter et empiler les cartons alors que la personne handicapée accomplira en échange certaines de ses tâches. Cela peut signifier de passer davantage de temps sur des tâches administratives existantes ou d'accomplir une tâche totalement nouvelle pour compenser la tâche exécutée par quelqu'un d'autre.

Rappelez que l'agent de placement doit prendre l'initiative de négocier des aménagements de poste. Cela se fait en général **avant** que la personne handicapée ne prenne ses fonctions. Mais cet aménagement peut aussi intervenir au bout de quelque temps, une fois identifiés les points ou les difficultés non repérés jusque-là.

Insistez sur le fait que, pendant la négociation de cette restructuration, l'agent de placement doit faire attention à ne pas dépouiller le poste au point de rendre les tâches restantes insignifiantes ou symboliques.

6.2. Adapter les procédures professionnelles

Expliquez que ce type d'adaptation fait référence aux conditions de travail liées au poste concerné. Les tâches restent inchangées, mais les conditions d'emploi sont ajustées de manière à répondre aux besoins spécifiques du travailleur handicapé. Prenez des exemples :

- faire commencer et finir la journée de travail plus tard, dans la mesure où, le matin, une personne handicapée mettra plus de temps que les autres à se lever, s'habiller et se préparer mais aussi à rejoindre son lieu de travail ;
- accorder davantage de temps pour la réalisation de certaines tâches ;
- exempter les travailleurs handicapés d'heures supplémentaires, de travail de nuit et/ou de week-end.

6.3. Aménager les postes de travail

Expliquez que ce type d'adaptation fait référence aux modifications apportées à l'endroit où se déroule effectivement le travail. **Indiquez** que l'aménagement du poste de travail implique aussi de repenser les outils et les machines, pour mieux les adapter à l'utilisateur. Prenez des exemples :

- ajuster la hauteur des sièges ;
- installer un éclairage plus puissant ;
- équiper le téléphone d'un haut-parleur ;
- imprimer les consignes en gros caractères ou utiliser des pictogrammes.

6.4. Aménager le lieu de travail

Expliquez que ce niveau d'adaptation fait référence aux modifications apportées à l'organisation matérielle de toute l'entreprise. Prenez des exemples :

- installer des rampes en lieu et place d'escaliers et de marches ;
- élargir les portes ;
- installer des barres dans les toilettes ;
- installer des lampes clignotantes et des alarmes sonores qui se déclenchent en cas de danger ;
- installer des mains courantes dans les escaliers et les grands couloirs.

Expliquez que de nombreux aménagements peuvent être faits par les chefs ou les collègues, sans dépenser trop d'argent, voire même sans frais. Il suffit juste de faire attention aux besoins et de faire preuve de créativité.

6.5. Appareils d'assistance

Expliquez que ces « aides » recouvrent tous les équipements, instruments et autres objets utilisés pour faciliter l'embauche, la mobilité, la communication et l'orientation des personnes handicapées. Prenez des exemples :

- les béquilles sont une « aide » pour les personnes handicapées physiques ;
- une loupe est une « aide » pour une personne ayant des problèmes de vue ;
- un appareil auditif est une « aide » pour une personne ayant des problèmes d'audition.

Expliquez comment certains de ces appareils sont directement associés à la réalisation des tâches. Évoquez les logiciels spécifiques pour qu'une personne handicapée puisse accomplir une tâche donnée ou des équipements adaptés (voir trame de la session : 6). Certains appareils auront une application plus générale – comme de permettre à une personne de se préparer plus facilement pour aller travailler ou de se rendre plus facilement à son travail. Citez notamment les maisons « intelligentes » et les voitures aménagées. Certains de ces produits peuvent être coûteux. Aucun ne remplacera l'accessibilité de l'environnement. Aussi puissant, léger ou intégré soit-il, un fauteuil roulant a toujours besoin pour fonctionner de trottoirs bas, de portes larges, de surfaces lisses et d'un environnement sans marches !

Expliquez que certaines formes d'assistance et d'adaptations ne rentrent pas clairement dans ces catégories. Il s'agit entre autres :

- de dispositifs permettant de loger les personnes handicapées à proximité de leur lieu de travail ;

- de systèmes fournissant une aide particulière à la personne handicapée ;
- de systèmes prévoyant l'assistance des collègues quand elle se révèle nécessaire.

6.6. Supporter les frais d'aménagement

Répartissez les participants en groupes d'échange rapide (*buzz groups* – voir chapitre 4.4.3). Demandez à chaque groupe de consacrer 10 minutes à la question de savoir qui doit prendre en charge les frais d'aménagement du poste et du lieu de travail. Rassemblez tout le monde et demandez à chaque groupe d'échange rapide de faire part de ses réponses. Faites un rapide commentaire sur chaque intervention. Suscitez la discussion. Résumez les débats. Les points suivants devraient ressortir des discussions :

- subventions gouvernementales ;
- exemptions fiscales (possibilité de déduire le coût des aménagements du revenu imposable à un taux supérieur, de 150 % par exemple) ;
- allocations pour amortissement accéléré ;
- prêts sans intérêt ou à faible taux à partir de fonds dédiés ;
- organisations parrainantes.

6.7. Résistance aux aménagements

Expliquez que certains employeurs rechignent à adapter les postes et lieux de travail, en invoquant surtout le coût et les inconvénients provoqués.

Insistez sur le fait que les agents de placement doivent faire leur maximum pour venir à bout de cette résistance. Plusieurs arguments peuvent être utilisés :

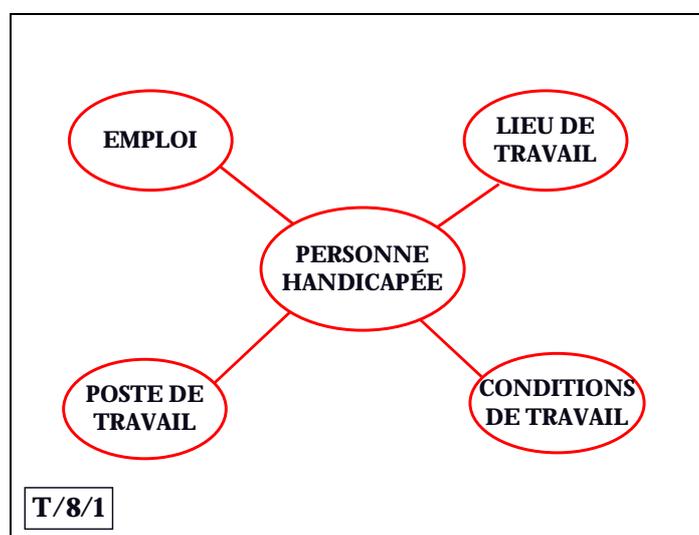
- de nombreuses personnes handicapées peuvent travailler sans aucun aménagement ;
- les aménagements ne sont pas forcément onéreux ;
- tous les employés – et non pas uniquement ceux qui sont handicapés – profiteront de certains aménagements (un meilleur éclairage par exemple) ;
- des subventions et des exemptions fiscales sont éventuellement disponibles ;
- l'entreprise sera considérée comme socialement responsable, ce qui renforcera son image auprès du public ;
- le coût des aménagements peut être compensé par une productivité accrue.

7. Conclusion (10 minutes)

Expliquez la nature du processus de rapprochement. Lorsque des personnes handicapées ne correspondent pas parfaitement aux tâches demandées, il est possible de faire des aménagements au niveau :

- du travail,
- des conditions de travail liées à ce poste,
- des postes de travail,
- des locaux.

Projetez le transparent T/8/1 pour illustrer de manière synthétique les principaux types d'aménagements.



Expliquez que l'on peut aussi fournir des aides qui bénéficieront directement à l'individu, au travail et pour se rendre à son travail.

La question du coût peut devenir épineuse quand il s'agit d'aménagements ou de la fourniture d'aides. Qui doit assumer les (éventuelles) dépenses et dans quelles proportions :

- la personne handicapée,
- l'État,
- l'entreprise ?

Expliquez que, indépendamment de la question du coût, les personnes handicapées seront encore plus isolées et privées d'occasions de travailler si aucun aménagement n'est apporté ou aucune aide fournie. C'est inacceptable.

Insistez sur le fait que les agents de placement ont un rôle essentiel à jouer pour amener les employeurs à bien comprendre la nature et le but des aménagements mais aussi les avantages que ces aménagements peuvent procurer à la fois à l'entreprise et aux personnes handicapées.

8. Documents de référence

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.*

Barbara Murray et Robert Heron.

a. Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115114-X

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114392-9

c. Édition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.

ISBN 92-2-315114-7

d. Édition pour l'Afrique : Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr. rubrique catalogue)

T/8/1 Aménagements

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre ensuite compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :

- « Les personnes handicapées sont rarement les meilleurs candidats pour un poste vacant ». Êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?
- Qui doit assumer les frais d'aménagement du poste et du lieu de travail ? Pourquoi ?
- Qui doit assumer les dépenses pour fournir des aides individuelles qui seront utilisées au travail comme ailleurs (fauteuils roulants légers, appareils auditifs, voitures adaptées, etc.) ? Pourquoi ?
- Pour quelles raisons les employeurs peuvent rechigner à adapter les postes et lieux de travail ?
- Quels arguments les agents de placement peuvent-ils utiliser pour convaincre un employeur d'aménager les emplois, les postes et/ou le lieu de travail ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire l'exercice suivant :

Sélectionnez quelques offres d'emploi et/ou descriptions de poste dans un journal. Imaginez que vous avez trouvé le candidat idéal pour chaque poste – une personne en fauteuil roulant. Quels types d'aménagements du lieu et du poste de travail risquent d'être indispensables ?

3. Études de cas

Demandez aux participants, par groupe ou séparément, de lire les études de cas qui suivent et de faire les exercices.

1. Pierre

Pierre est pratiquement aveugle, mais grâce à l'aide d'une association* (ONG), il a pu suivre un cours de traitement de texte et de gestion de bases de données. L'association (ONG) fournit un logiciel spécial et un écran grossissant pour faciliter le processus de formation et dispose de personnel habitué à former des personnes ayant des problèmes de vue.

Maintenant qu'il a fini son stage et obtenu son certificat, Pierre aimerait bien trouver un emploi, soit de préparation de courriers, soit de saisie de données dans une base informatique. Cela fait plus d'un an qu'il cherche du travail et il devient de plus en plus impatient et frustré. Parfois, il se met en colère contre

son agent de placement. Il l'appelle tous les jours pour lui demander un emploi.

Le chef du personnel d'une grosse compagnie d'assurances dans une grande ville a reçu de son siège social, à Londres, la consigne d'offrir des postes à des personnes handicapées. Il ne sait pas comment faire ni ce qu'il est en mesure d'attendre d'une personne handicapée. Il contacte le service de placement pour demander de l'aide.

Vous êtes l'agent de placement chargé de ce cas – quel conseil donneriez-vous au chef du personnel à propos de Pierre et d'un emploi éventuel ? Quels aménagements faudra-t-il introduire dans les bureaux ? Et dans les pratiques professionnelles ? Quels conseils donneriez-vous à Pierre à propos de son attitude vis-à-vis du travail et de son caractère ?

2. Alain

Alain a arrêté ses études après le primaire. Il a récemment suivi un stage dans un centre de formation professionnelle sur l'accueil et la prise en charge des personnes handicapées. Il est particulièrement doué pour servir les clients et aimerait bien devenir serveur. Partiellement sourd, il arrive à comprendre ce qu'on lui dit si l'on parle lentement et en articulant. Il est actuellement placé à titre expérimental dans un restaurant et aimerait bien y obtenir un emploi permanent une fois la période de placement terminée.

Alain arrive à faire le travail qu'on lui demande, mais son chef se plaint de ce qu'il ne comprend pas toujours ce que les clients ont commandé et, de ce fait, qu'il leur apporte les mauvais plats. Les clients sont mécontents et le chef doit passer du temps à leur expliquer la situation et à les calmer.

Certains collègues de travail de Alain ont du mal à communiquer avec lui et l'un d'entre eux n'arrête pas de lui dire qu'il est idiot. Cela attriste Alain mais il aime son travail et espère bien décrocher un poste permanent dans l'établissement.

Le chef est préoccupé par ces problèmes de communication avec les clients et le personnel. Elle redoute aussi ce qui pourrait arriver à Alain si un incendie ou une autre urgence se déclarait dans le bâtiment.

En tant qu'agent de placement, que feriez-vous pour aider le chef à surmonter ces problèmes de sorte que Alain puisse continuer à travailler dans le restaurant ?

3. Nicole

Nicole est une comptable qualifiée. Elle travaille pour son entreprise depuis quatre ans et a toujours été bien notée. Après un accident de la circulation, l'année dernière, elle ne peut plus marcher et doit se déplacer en fauteuil

roulant. Son employeur est prêt à la garder à son poste, mais il ne sait pas si elle pourra travailler dans les locaux, assez petits et pleins d'escaliers.

Avant son accident, Nicole travaillait dans un bureau situé au deuxième étage, avec cinq autres collègues. Les toilettes pour femmes sont au rez-de-chaussée. Ses collègues craignent que Nicole ne puisse plus faire sa part de travail. Certains estiment qu'elle devrait chercher un autre travail. D'autres pensent qu'elle devrait travailler de chez elle, parce qu'il est très difficile de se déplacer dans la ville en fauteuil roulant.

Vous êtes agent de placement – quelles mesures prendriez-vous pour résoudre les problèmes que Nicole rencontre pour garder son emploi ?

TRAME DE LA SESSION : 9

1. Intitulé : Accompagnement professionnel

2. Durée (90 minutes)

3. But

Le but de cette session est de familiariser les participants avec le concept et la technique de l'accompagnement professionnel en tant que moyen d'aider les personnes handicapées dans leur travail.

Rappelons que l'agent de placement ne sera pas forcément concerné par la fourniture de services d'accompagnement qui, dans de nombreux pays, relèvent souvent des ONG.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- **de définir** ce qu'est l'accompagnement professionnel ;
- **d'identifier** les étapes à respecter pour planifier et mettre en œuvre un programme d'accompagnement professionnel ;
- **d'énumérer** les avantages de l'accompagnement professionnel pour les employeurs comme pour les personnes handicapées.

5. Introduction (10 minutes)

Expliquez comment, depuis les 20 dernières années, les choses évoluent pour passer de l'emploi protégé à un emploi sur le marché global du travail. On parle alors souvent d'emploi « ordinaire ».

Indiquez que l'emploi ordinaire respecte les normes d'égalité et d'intégration. Pourtant, certaines personnes handicapées auront besoin d'aide pour réussir efficacement sur le marché ordinaire du travail. Ce qui a donné naissance à la notion d'emploi « assisté ».

Expliquez que l'emploi assisté est une solution efficace pour aider les personnes handicapées à quitter les ateliers protégés et les centres de formation spéciaux pour travailler dans **n'importe quelle** entreprise ou agence. Certaines personnes handicapées accèdent directement à un emploi assisté, sans être passées par un atelier protégé.

Soulignez que le manque d'offres de formation pour les personnes handicapées, associé à l'inadéquation de la plupart des formations proposées dans les centres spéciaux, rend l'évolution vers l'emploi assisté encore plus nécessaire.

Expliquez que l'emploi assisté assure une formation individualisée à une personne handicapée alors même que celle-ci occupe un emploi sur le marché ordinaire du travail. C'est ce que l'on appelle « l'accompagnement professionnel ». Il s'agit avant tout d'une formation continue spécialisée, assurée par des professionnels à plein temps – les tuteurs (ou *coaches*) – qui sont souvent issus d'associations (ONG.)

Le tuteur opte pour une approche « placer puis former » plutôt que pour une approche « former puis placer ». Expliquez la différence entre les deux.

Soulignez que l'approche traditionnelle de la formation, suivie par un placement, ne garantit aucunement l'accès à un emploi ordinaire. De fait, la formation n'offre en tant que telle aucune garantie d'emploi.

Indiquez que l'emploi assisté est né aux États-Unis¹⁴. Depuis, de nombreux pays l'ont adopté, comme la région administrative spéciale de Hong Kong en Asie, la Grande Bretagne en Europe*.

Soulignez que la session mettra en évidence le grand avantage de l'emploi assisté et de l'accompagnement professionnel, à savoir :

- le fait de permettre aux personnes handicapées d'intégrer un lieu de travail ordinaire ;
- le fait d'être plus efficace en terme de coûts et efficace en terme de résultats.

Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voir ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

6.1. Qu'est-ce que l'accompagnement professionnel ?

Expliquez comment l'accompagnement professionnel ne s'applique pas uniquement à l'emploi assisté pour **une personne handicapée** travaillant au milieu de personnes non handicapées dans une situation professionnelle ordinaire. Il s'applique aussi aux situations suivantes :

- **les enclaves** dans un contexte d'emploi ordinaire où le tuteur forme une petite équipe de personnes handicapées à occuper différents postes. Il ne s'agit pas d'une intégration totale mais cela permet aux personnes handicapées de faire l'expérience d'un

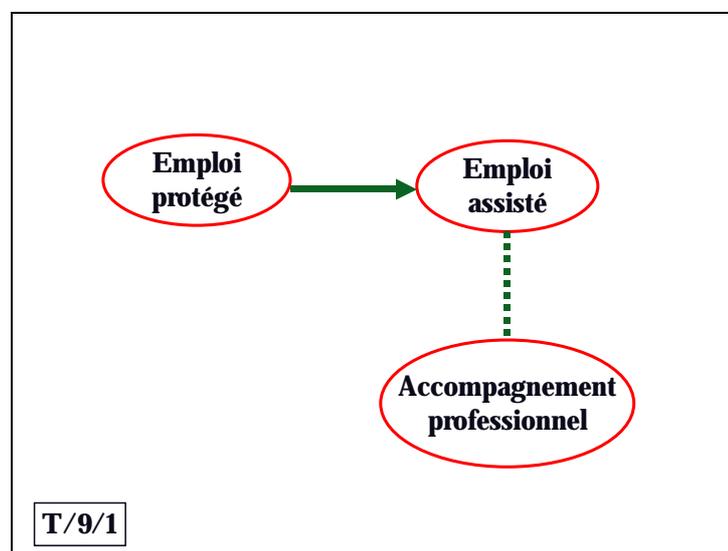
¹⁴ Arthur O'Reilly, Le droit des personnes handicapées au travail décent, Document de Travail N° 14-F, Organisation internationale du Travail, Genève 2003

environnement d'emploi ordinaire et de se mêler aux autres salariés pendant les pauses ou les interruptions de travail ;

- **les équipes de travail mobiles** (enclaves mobiles), dans lesquelles une équipe de personnes handicapées se déplace, avec le soutien d'un tuteur/d'un superviseur, d'un lieu à l'autre, en s'occupant par exemple du nettoyage des bureaux, du lavage et astiquage des véhicules en passant par des services de jardinage. Il ne s'agit pas là non plus d'emploi intégré, mais cela permet aux personnes handicapées de sortir des emplois protégés et d'accéder à un emploi assisté ;
- **les petites entreprises**, où le tuteur aide un groupe de personnes handicapées à créer et à gérer leur propre entreprise (publication assistée par ordinateur, services informatiques, restaurants, blanchisserie, etc.).

Expliquez que le tuteur est la clé de voûte des programmes d'emploi assisté. **Projetez** le transparent T/9/1.

Expliquez comment l'emploi sur le marché ordinaire du travail est préférable à un emploi protégé dans des ateliers spéciaux et qu'il doit, à ce titre, être encouragé. Expliquez que certaines personnes handicapées ont besoin d'aide sur le marché ordinaire du travail. L'accompagnement professionnel est une forme d'assistance parmi d'autres.



Expliquez que l'accompagnement professionnel peut être utilisé lors d'essais dans une entreprise ou de programmes expérimentaux aussi bien que pour un emploi permanent. Il s'applique à n'importe quel système lié à l'emploi de personnes handicapées sur le marché ordinaire du travail.

Expliquez que l'accompagnement professionnel présente les caractéristiques suivantes :

- il adopte l'approche « placer et former ». La personne handicapée est placée dans un premier poste **avant** de recevoir une formation dédiée aux tâches spécifiques propres à ce travail précis :

il s'agit d'une approche individualisée de la formation. Son rythme varie selon la personne handicapée et le travail concerné. Il arrive que l'accompagnement ne dure que quelques jours, mais il peut aussi s'étaler sur plusieurs semaines ;

le tuteur assure à la fois la formation initiale et continue de la personne handicapée jusqu'à ce que celle-ci puisse assumer son travail **de manière indépendante** ;

une fois cette indépendance acquise, le tuteur revient régulièrement voir la personne handicapée, pour prévenir tout problème et résoudre rapidement ceux qui se manifesteraient ;

l'accompagnement professionnel n'est pas forcément limité dans le temps. Si cet accompagnement est indispensable pour permettre à une personne handicapée de conserver son poste, alors il se poursuivra ;

toute la formation est faite « sur le tas ». Aucun stage n'est organisé dans un centre de formation ;

en général, le tuteur ne fait pas partie de l'entreprise – il provient le plus souvent d'une association (ONG) ;

cet accompagnement professionnel peut concerner **toutes** les personnes handicapées. Au départ, il s'agissait d'aider les personnes ayant une déficience intellectuelle, mais le concept peut s'appliquer à n'importe quelle personne handicapée ayant besoin d'aide pour accéder au marché ordinaire du travail ou s'y maintenir.

Expliquez comment, dans de nombreux pays, les services d'accompagnement professionnel sont plutôt assurés par les associations (ONG) que par les services officiels de placement. Les agents de placement peuvent être formés à ce type d'interventions, mais ils n'ont pas besoin de s'y impliquer directement si des associations (ONG) sont en mesure d'assurer des prestations de qualité.

6.2. Pourquoi l'accompagnement professionnel ?

Répartissez les participants en groupes d'échange rapide (*buzz groups* – voir chapitre 4.4.3). Demandez à chaque groupe de discuter pendant dix minutes de la question suivante : « Quels sont les avantages de l'accompagnement professionnel pour la personne handicapée par rapport aux approches traditionnelles de la formation ? ».

Rassemblez tout le monde. Demandez à chaque groupe d'échange rapide de faire un compte-rendu oral des discussions. Faites de rapides commentaires

après chaque intervention. Suscitez la discussion. Résumez les réponses des groupes en mettant en évidence les points suivants :

- les processus professionnels sont réels. La personne handicapée occupe un **vrai** travail ;
- les gens apprennent mieux quand ils sont dans une situation réelle ;
- cela permet à l'employeur de découvrir les **véritables** capacités des personnes handicapées ;
- la personne handicapée voit le résultat final de son travail ;
- cela lui donne l'occasion de s'intégrer avec ses collègues ;
- la personne handicapée comprend l'importance des normes de résultats ;
- les outils et les équipements sont récents ;
- si la personne handicapée a été prise à l'essai, c'est l'occasion d'obtenir un emploi à durée indéterminée.

Faites la synthèse de cette partie en indiquant que la formation formelle dans les instituts de formation n'est pas l'unique solution possible pour former les personnes handicapées – ni forcément la meilleure. La formation en entreprise est bien plus proche des besoins réels et beaucoup plus utile pour renforcer la position des personnes handicapées.

6.3. Intérêt pour les employeurs

Renouvelez l'exercice de la section précédente, en posant cette fois-ci la question suivante : « Quel est l'intérêt de l'accompagnement professionnel pour l'employeur par rapport aux approches traditionnelles de la formation ? ».

Dans votre synthèse des réponses des groupes d'échange rapide, soulignez les points suivants :

- la formation est gratuite pour l'entreprise. Le principal coût est représenté par le salaire du tuteur, qui est versé par l'organisation assurant le service et non par l'employeur ;
- le taux de renouvellement du personnel s'en trouvera réduit car, en général, la personne handicapée est extrêmement motivée et engagée ;
- l'employeur sera éventuellement en mesure d'affecter des travailleurs plus expérimentés à d'autres postes ;
- le tuteur garantit le respect de normes de qualité dès le premier jour même si, au début, le taux de travail effectif est faible ;

- le tuteur gère tous les problèmes ; l'employeur profite de la présence constante du tuteur qui reste là tant que les normes de précision, qualité et rendement ne sont pas atteintes.

6.4. Quels sont les postes les plus adaptés à un accompagnement professionnel ?

Demandez aux participants de citer les postes les plus adaptés à un emploi assisté et à un accompagnement professionnel. Notez toutes les propositions et **rappelez** ensuite l'importance de l'ouverture d'esprit. Les emplois de service sont particulièrement bien adaptés, de par le fort taux de renouvellement du personnel et, partant, la quantité de postes vacants. Souvent, les exigences en termes de compétences ne sont pas excessives. Ne vous limitez cependant pas au travail de blanchisserie, aux aides cuisiniers ou à la plonge ! Citez différents métiers adaptés à des programmes d'emploi assisté, comme les magasiniers, les pompistes, les agents d'entretien, les emballeurs, les assistants administratifs, les jardiniers, les assistants d'enseignants ou encore les aides vétérinaires.

6.5. Planifier et mettre en œuvre un programme d'accompagnement professionnel

Demandez aux participants de suggérer les étapes à suivre pour mener avec succès un programme d'accompagnement professionnel. Notez les propositions et suscitez la discussion. Dans votre résumé des discussions, faites référence aux étapes suivantes, organisées en trois parties :

Préparer l'employeur

Expliquez que cela implique deux grandes étapes.

La discussion et la négociation avec l'employeur

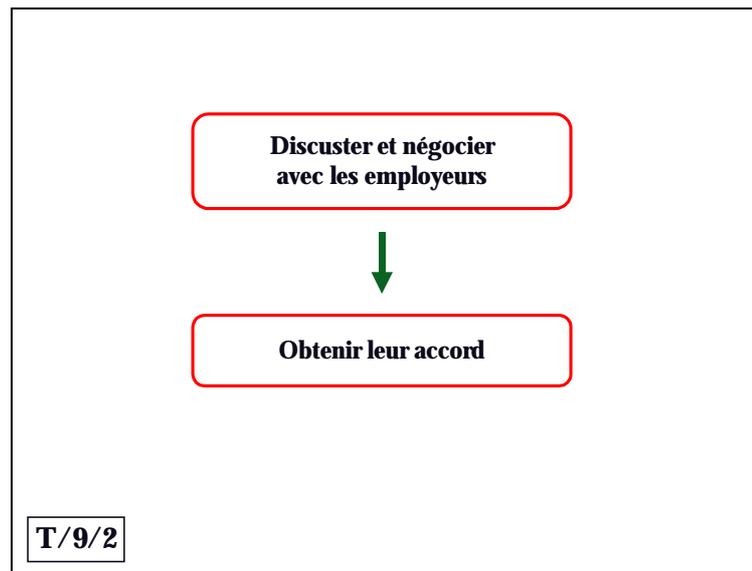
Expliquez comment le coordonnateur de l'accompagnement professionnel doit s'assurer que l'employeur sait bien de quoi il s'agit et qu'elles en sont les implications. Il doit vérifier que l'employeur a conscience :

- des avantages pour l'entreprise ;
- de la nature permanente de la prestation ;
- de la gratuité du service et de sa « neutralité » vis-à-vis du flux du travail ou de la productivité.

L'obtention de l'accord de l'employeur

Le tuteur doit obtenir un engagement formel de l'employeur vis-à-vis du programme, qui implique également les futurs chefs et collègues.

Résumez ces deux étapes à l'aide du transparent T/9/2.



Identifier les postes et les stagiaires

Expliquez comment cette partie du programme d'accompagnement professionnel implique cinq étapes.

Identification du tuteur

Un tuteur doit être désigné. Il peut s'agir d'un professionnel venu d'une association (ONG) ou, éventuellement, d'un agent de placement dûment formé.

Identification de postes adéquats

C'est une étape cruciale. Le tuteur s'appuiera sur les compétences requises et l'analyse des tâches pour identifier le poste **précis** pour lequel la personne handicapée sera formée. Il faut ensuite en discuter avec l'employeur, qui doit donner son accord.

Identification des conditions requises

Le tuteur identifie les compétences et les attributs requis pour occuper correctement ce poste, en tenant compte des règles professionnelles en vigueur dans le pays. Outre les tâches assignées à ce poste, il peut s'agir du comportement professionnel demandé – ponctualité, présentation, hygiène, politesse, concentration, rapports avec les autres, réaction à l'autorité et au contrôle et aptitude à communiquer.

Identification des stagiaires

Pour identifier les stagiaires adéquats, il faut procéder à un rapprochement et évaluer la maturité professionnelle. Un entretien ou, au besoin, une évaluation permettra de s'en assurer, qui portera éventuellement sur le comportement professionnel attendu.

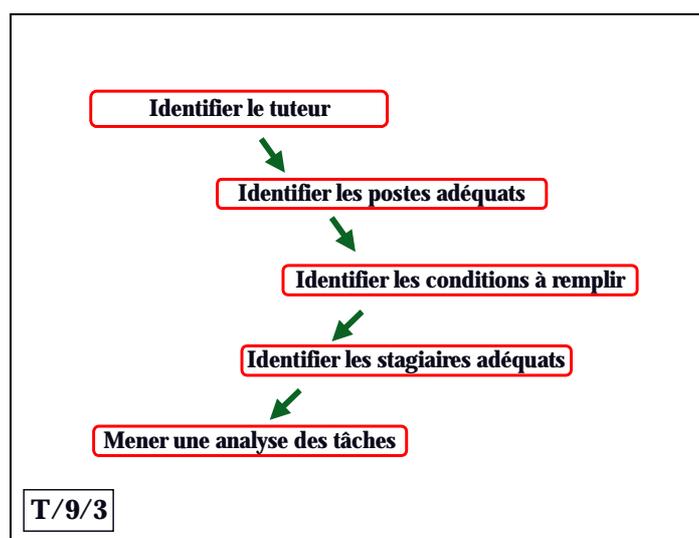
Analyse des tâches

Le tuteur doit identifier en détail les étapes à suivre pour chaque tâche. L'entreprise peut avoir déjà entrepris une analyse des tâches. Si ce n'est pas le cas, le tuteur doit le faire. Il doit ainsi déterminer les différentes étapes impliquées dans les tâches suivantes :

- laver une assiette ;
- laver une voiture ;
- préparer une tasse de thé ;
- envoyer une télécopie ;
- cirer un sol avec une cireuse.

Expliquez que l'analyse des tâches doit être menée sur le lieu de travail, en observant la manière dont elles sont accomplies. Il n'existe pas de règle unique pour mener une tâche à bien : seule l'observation pourra permettre d'établir le système le plus efficace.

Résumez ces cinq étapes à l'aide du transparent T/9/3.



Réaliser l'accompagnement professionnel

Expliquez comment cette partie du programme d'accompagnement professionnel implique quatre étapes.

Préparation de la personne handicapée

Le tuteur doit donner à la personne handicapée toutes les informations utiles sur l'entreprise, l'emploi du temps (horaires, pauses, etc.), le salaire et les conditions de travail, la sécurité et l'hygiène et sur le poste lui-même. Le

tuteur doit faire visiter l'entreprise à la personne handicapée et la présenter aux personnes les plus importantes, dont ses chefs et ses collègues.

Préparation des collègues et des chefs

Le tuteur doit vérifier que les chefs et les collègues ont bien conscience du programme – pourquoi, quand, comment – et s'efforcer de répondre à toutes leurs questions. Il doit sonder les collègues quant à leurs éventuelles appréhensions ou difficultés et tenter d'y remédier. Le tuteur peut avoir à animer une session de formation interactive pour ceux des collègues et des chefs qui seront amenés à travailler en direct avec la personne handicapée.

Le tuteur doit instaurer un cadre propice. Insistez sur le fait que le temps passé à préparer les collègues et les chefs est un investissement pour la réussite du programme d'accompagnement professionnel. Il ne s'agit pas d'une étape souhaitable – elle est tout bonnement indispensable !

Réalisation de l'accompagnement professionnel

Expliquez que l'accompagnement professionnel implique une relation individuelle entre le tuteur et la personne handicapée. L'approche adoptée pour la formation diffèrera en fonction du poste et de la personne handicapée concernée.

Expliquez les principales composantes d'un processus classique d'accompagnement professionnel :

- le tuteur donne une **consigne** ;
- suivie par une **démonstration**, effectuée soit par le tuteur, soit par un collègue ;
- suivie par une **phase pratique** réalisée par la personne handicapée ;
- phase pratique qui est **renouvelée** jusqu'à ce que chaque tâche soit parfaitement maîtrisée.

A chaque fois que l'étape est correctement menée, le tuteur doit faire un commentaire positif. Cet encouragement doit intervenir immédiatement.

Les tuteurs recourent souvent à une stratégie, dite du **chaînage**. Il s'agit d'apprendre à la personne handicapée une tâche à la fois, celle-ci devant être maîtrisée pour passer à l'étape suivante (vider les assiettes avant de les empiler ; empiler les assiettes avant de les laver, etc.). Proposez d'autres exemples.

Ce chaînage peut être **descendant** (de la première étape à la dernière) ou **ascendant** (de la dernière étape à la première).

Le tuteur doit bien avoir conscience des indicateurs verbaux, écrits ou faisant partie de l'environnement (dessins, clignotants, etc.) qu'une personne handicapée sait interpréter comme le signe du démarrage d'une tâche (ou du passage à une autre étape) ou de l'arrêt d'une tâche. Parfois, ces signaux sont **naturels** ou automatiques – la fin d'une étape marque le début de l'étape

suivante. Si le travailleur réagit au signal naturel propre à chaque étape, il n'aura pas besoin d'autres consignes. S'il n'y a pas de progression naturelle, le tuteur assurera une formation spécifique.

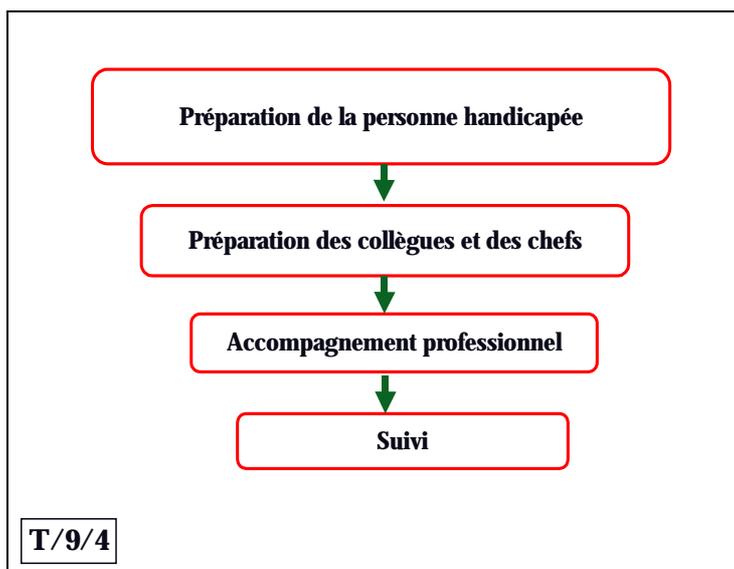
Expliquez que l'accompagnement professionnel doit amener la personne handicapée à être en mesure de gérer son propre comportement et ses résultats professionnels. Pour ce faire, le tuteur peut utiliser des dessins, des supports d'auto formation et/ou enseigner des techniques d'autocontrôle et de renforcement personnel.

Suivi

Une fois la maîtrise des différentes tâches d'un travail acquise, le tuteur doit rester disponible pour assurer un suivi. De nouvelles difficultés peuvent surgir qui nuiront à la performance et devront être résolues – en général en coopération avec les collègues et les chefs.

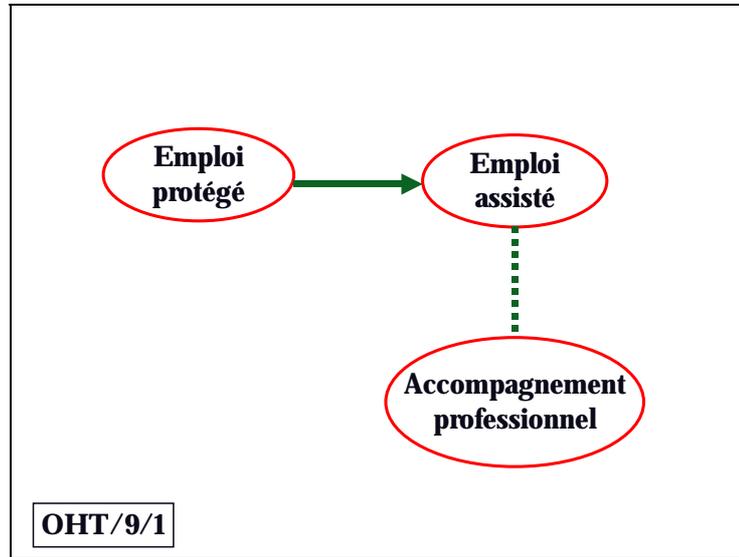
Insistez sur le fait que ce suivi peut absorber énormément de temps. Le tuteur doit se consacrer en priorité aux personnes handicapées ayant le plus besoin d'aide. Une fois que l'entreprise (y compris les cadres, les chefs et les collègues) s'est engagée en faveur de ce système, les besoins de suivi par le tuteur vont aller décroissant.

Résumez ces quatre étapes à l'aide du transparent T/9/4.



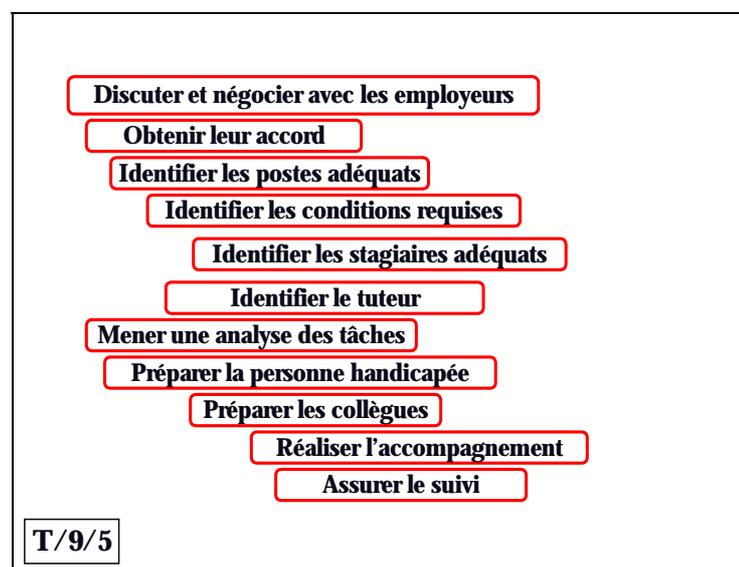
7. Conclusion (10 minutes)

Synthétisez votre exposé en projetant et en commentant le transparent T/9/1. **Expliquez** ce qu'est l'accompagnement professionnel et en quoi il est important, pour l'employeur comme pour les personnes handicapées.



Insistez sur les rapports entre l'emploi ordinaire et l'emploi assisté. **Rappelez** que l'accompagnement professionnel sert de passerelle entre les deux.

Projetez le transparent T/9/5 et expliquez brièvement les étapes à respecter pour planifier et mettre en œuvre un programme d'accompagnement professionnel.



Concluez votre session en soulignant l'intérêt de l'accompagnement professionnel pour les personnes handicapées par rapport aux approches institutionnelles des formations qui leur sont habituellement proposées.

Soulignez que l'accompagnement professionnel est **concret, pertinent et satisfaisant**. D'autant, et c'est important, qu'il intervient à l'endroit où la personne handicapée travaille, contribue à la société, en fait partie et s'y intègre.

Indiquez que la session est terminée.

8. Documents de références

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.*
Barbara Murray et Robert Heron.

a. Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-ISBN 92-115114-X ;

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)
<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b.Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114392-9

c. Édition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.

ISBN 92-2-315114-7

d. Edition pour l'Afrique : Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr rubrique catalogue)

T/9/1Emploi assisté

T/9/2Étapes de l'accompagnement professionnel – 1

T/9/3Étapes de l'accompagnement professionnel – 2

T/9/4Étapes de l'accompagnement professionnel – 3

T/9/5Étapes de l'accompagnement professionnel – SYNT

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre ensuite compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :

- Expliquez la différence entre l'emploi protégé, l'emploi ordinaire et l'emploi assisté
- Quels sont les avantages de l'approche « placer et former » par rapport à l'approche inverse (« former et placer ») ?
- Que faudrait-il faire pour que vous puissiez proposer l'accompagnement professionnel dans le cadre du service de placement ou en coopération avec lui ? Qui serait censé faire quoi ?
- Imaginez que vous êtes prêts à lancer un programme d'accompagnement professionnel dans une entreprise. La direction accepte d'organiser un atelier de formation sur ce programme pour les collègues et les chefs. Si vous étiez tuteur, quels éléments feriez-vous figurer dans le programme de l'atelier ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients du « chaînage » en tant que stratégie d'accompagnement professionnel ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire le ou les exercices suivants :

- Rédigez une analyse des tâches pour les tâches suivantes :
 - laver une voiture ;
 - repasser une chemise ;
 - faire cuire un œuf dur ;
 - nettoyer une paire de chaussures ;
 - utiliser un extincteur ;
 - envoyer une télécopie ;
 - emballer un cadeau.
- Rédigez un article d'une colonne (500 mots) sur l'accompagnement professionnel.

3. Études de cas

Demandez aux participants, par groupe ou séparément, de lire l'étude de cas suivante et de faire l'exercice.

1. Laurence

Laurence est une jeune femme présentant une déficience intellectuelle ; elle n'est jamais allée à l'école et ne sait ni lire, ni écrire. Elle a aidé sa famille à tenir un petit commerce et a appris à servir les clients, ranger les étagères et nettoyer le magasin. Ses parents sont trop vieux pour continuer et Laurence est incapable de s'occuper seule du magasin. Il a fallu mettre la clé sous la porte.

Laurence a besoin de travailler. La responsable d'un grand magasin voisin, qui connaît la famille depuis des années, est prête à la prendre à l'essai mais ne sait pas quel travail lui confier. Elle ne sait pas combien elle doit payer Laurence, parce qu'elle n'est pas sûre de ses résultats. Elle redoute aussi la réaction des autres membres du personnel et des clients.

Vous êtes l'agent de placement chargé de ce dossier. Quel type de travail pensez-vous que Laurence est à même d'accomplir dans ce grand magasin ? Quelles subventions l'employeur peut-il obtenir ? Que doit faire la responsable pour s'assurer que Laurence s'entende bien avec le reste du personnel ? Quels conseils donneriez-vous à la responsable pour inciter les clients à accepter Laurence ?

TRAME DE LA SESSION : 10

1. Intitulé : Services de placement : réseaux et relations

2. Durée (90 minutes)

3. But

Le but de cette session de formation est de donner aux participants une idée des relations que le service de placement peut nouer afin d'améliorer la portée et la qualité des services proposés aux personnes handicapées.

4. Objectifs

A l'issue de cette session de formation, les participants seront en mesure :

- **d'identifier** les principales agences et organisations à associer au service de placement ;
- **d'énumérer** les services et le type d'assistance que ces agences peuvent fournir pour les personnes handicapées ;
- **d'indiquer** les avantages d'une telle coopération.

5. Introduction (10 minutes)

Expliquez qu'un service de placement peut être soit **généraliste**, soit **spécialisé** :

5.1. Services de placement généralistes

Les services de placement généralistes ont bien d'autres fonctions que le placement et l'assistance aux personnes handicapées :

- placement de demandeurs d'emploi, handicapés et non handicapés ;
- production d'informations sur le marché du travail ;
- gestion de programmes de promotion de l'emploi (travail indépendant, réduction des dépenses, travaux publics intensifs en main-d'œuvre, etc.) ;
- gestion de certains aspects de l'assurance chômage ;
- réglementation des cabinets de recrutement privés.

Dans un service généraliste, les demandeurs d'emploi handicapés sont traités pratiquement de la même façon que les autres. Il peut y avoir, comme en

Suède, des services spécifiques pour **tous** les demandeurs d'emploi ayant des besoins spéciaux – personnes handicapées comprises.

Un service généraliste ne propose pas de services visant spécifiquement les personnes handicapées et, de fait, les demandes auxquelles il doit faire face peuvent être si lourdes qu'il lui reste peu de temps pour se consacrer à leurs besoins particuliers. Les personnes faiblement handicapées recevront les mêmes services que les personnes non handicapées – alors que les personnes plus lourdement handicapées, qui seront probablement plus difficiles à placer, ne recevront qu'un service limité. Dans ce cas, le service généraliste doit nouer des liens et des alliances avec d'autres agences, à même de combler les éventuelles lacunes pour un service donné.

Soulignez le fait que cette limitation des services destinés aux personnes handicapées n'a rien à voir avec une intention négative consciente à leur égard. Elle découle du volume de travail à réaliser et de la faible priorité relative accordée aux personnes lourdement handicapées, du fait de la difficulté supplémentaire que présente leur placement.

5.2. Services de placement spécialisés

Les demandeurs d'emploi handicapés sont la raison d'être des services spécialisés. Tout est fait pour répondre à leurs besoins mais la palette des services rendus peut être très large :

- enregistrement et placement ;
- analyse du travail et analyse des tâches ;
- accompagnement professionnel ;
- conseils sur l'aménagement du poste et du lieu de travail ;
- informations sur les lois et les systèmes d'incitations ;
- gestion de programmes spéciaux pour les personnes handicapées (promotion du travail indépendant par exemple).

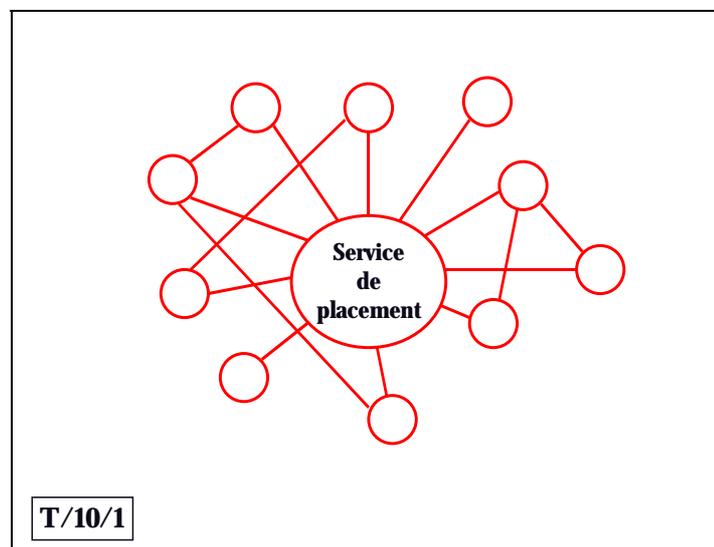
Le but d'un service spécialisé est de trouver des postes convenant à des personnes handicapées et, une fois celles-ci placées, de vérifier qu'elles conservent leur emploi. Il ne faut pas en déduire pour autant que le service spécialisé peut tout faire tout seul. C'est impossible. Lui aussi doit nouer des relations et constituer des réseaux s'il veut proposer des services de qualité.

Demandez aux participants quelles sont ces relations, et quelles autres institutions et agences il faut contacter pour constituer un **réseau** d'aide aux personnes handicapées qui travaillent. **Expliquez** que par « mise en relations » vous entendez « s'associer » ou « s'attacher les uns aux autres ». **Expliquez** qu'un réseau est un système reliant des parties connectées entre elles. **La mise en relation** est un moyen de constituer un réseau.

Dans ce processus, le service de placement a pour missions :

- d'identifier les différentes composantes susceptibles d'être reliées les unes aux autres ;
- de les rassembler ;
- de faire en sorte qu'elles œuvrent toutes à un objectif partagé – à savoir, aider les personnes handicapées dans tous les aspects de l'emploi.

Projetez le transparent T/10/1. **Expliquez** que le service de placement est au centre du réseau. Précisez que les autres composantes (non précisées à ce stade) seront identifiées et leurs relations explicitées au cours de la session.



Concluez votre introduction en énonçant clairement les objectifs de la session voit ci-dessus.

6. Corps de la session (70 minutes)

6.1. Pourquoi constituer un réseau ?

Expliquez qu'il existe deux approches pour proposer des services aux personnes handicapées :

- **l'approche directe**, où l'agence fournit elle-même le service (le service de placement trouve des postes pour les personnes handicapées) ;

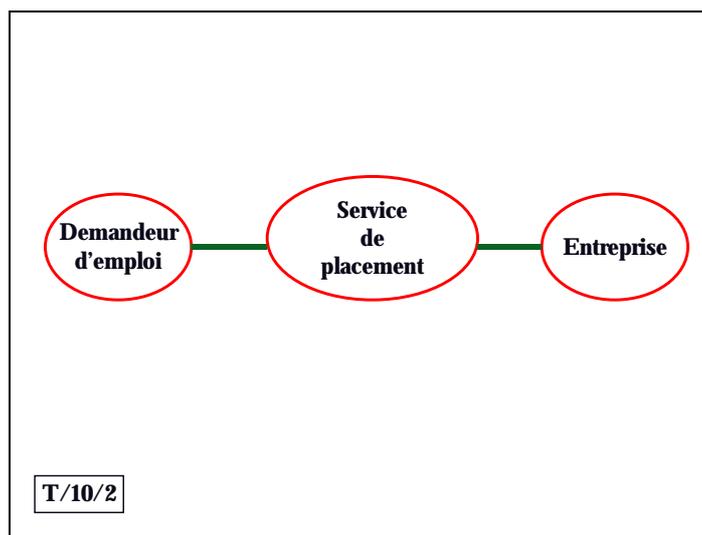
- **l'approche indirecte**, où le service de placement incite d'autres acteurs à faire le travail (en encourageant une association (ONG) à procéder elle-même au placement et une organisation à fournir des services d'appui). Dans ce cas, le service de placement supervise et organise le travail des autres agences.

Expliquez pourquoi il est difficile ou inutile qu'un service de placement offre tous les services dont une personne handicapée peut avoir besoin :

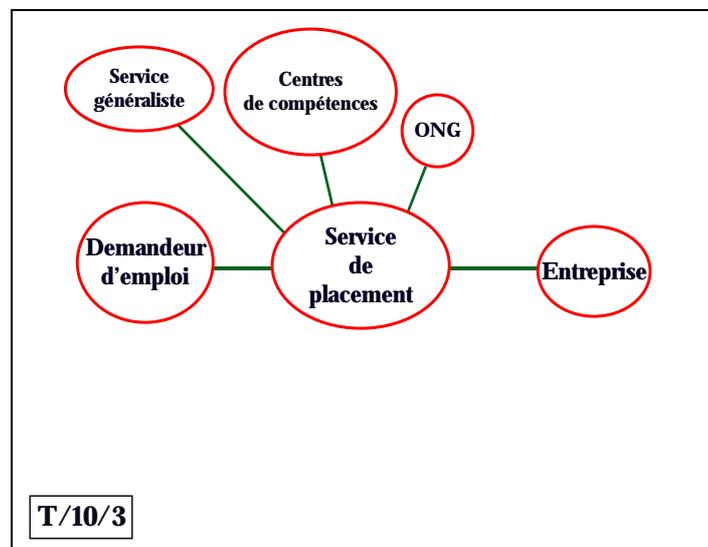
- manque de personnel ou de moyens financiers nécessaires ;
- restriction de son mandat (il n'est pas autorisé à faire des formations par exemple) ;
- d'autres agences peuvent être en mesure d'assurer des services de meilleure qualité. Il peut s'agir de services de placement ou de prestations spécialisées comme le conseil et la formation. Des agences extérieures spécialisées obtiennent parfois de meilleurs résultats que les services de placement !

Une fois les forces et les limites du service de placement acceptées, la mise en relations peut démarrer.

Projetez le transparent T/10/2. **Expliquez** la relation de base qui existe entre le demandeur d'emploi et les entreprises. Le service de placement contribue à la mise en relations en procédant au rapprochement.



Précisez qu'il faut développer un deuxième niveau de relations. **Projetez** le transparent T/10/3 où trois composantes nouvelles ont été ajoutées.



Revenez sur chacune de ces composantes et leurs relations avec le service de placement :

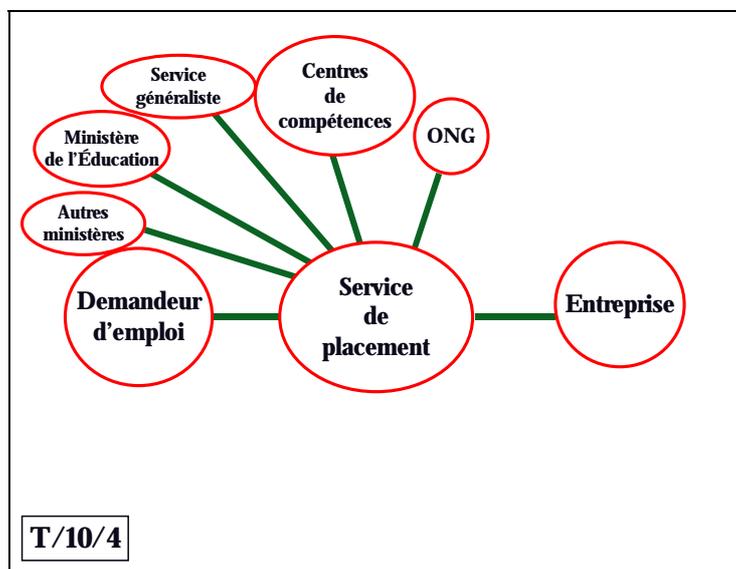
- les associations* (**ONG**) sont parfois sollicitées pour un placement dans un emploi ordinaire, pour le fonctionnement d'unités de production, pour la fourniture de services de support (transports par exemple) et pour des services de suivi post-placement. Elles peuvent aussi être amenées à fournir des services d'accompagnement professionnel ou d'autres services spécialisés ;
- **les centres de formation aux compétences** peuvent contribuer à préparer les personnes handicapées à l'emploi. La relation avec le service de placement est essentielle pour garantir que la formation est liée à de véritables offres d'emploi ;
- **les services de placement généralistes** peuvent assurer le rapprochement et le placement de personnes handicapées qui n'ont pas besoin de services spécialisés ou d'assistance particulière. **Soulignez** le fait que même s'il existe un service de placement spécialisé, celui-ci doit travailler en coopération avec les services généralistes. De nombreux postes vacants enregistrés par le service généraliste pourront être confiés à des personnes handicapées !

6.2. Autres types de relations

Expliquez que d'autres types de relations peuvent être développés. Toutes sont importantes. **Indiquez** quelles sont les cinq grandes possibilités :

- **relations avec les ministères et les services gouvernementaux.**

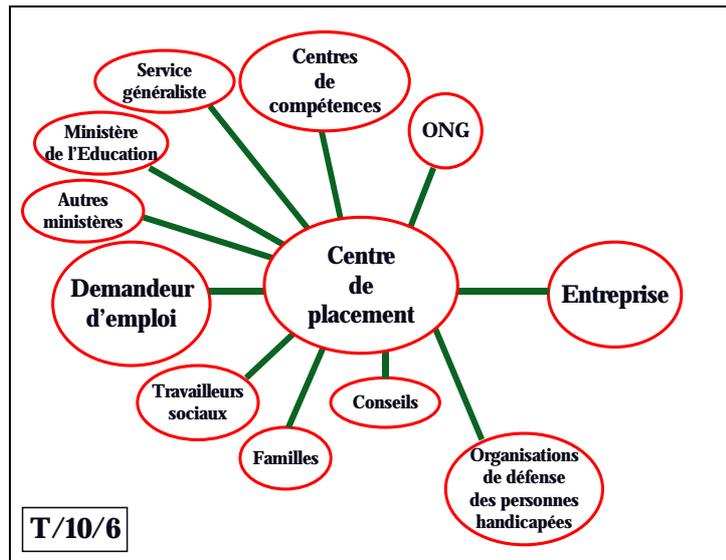
Projetez le transparent T/10/4. Des relations peuvent être nouées avec le ministère de l'Éducation qui est chargé de l'acquisition des compétences de base en lecture/écriture et calcul. Le ministère des Transports peut aussi être impliqué dans la mesure où il est responsable des transports publics et des véhicules utilisés. Le ministère chargé des immeubles et des infrastructures peut également avoir de l'importance, car il détermine l'environnement construit et, partant, la mobilité et les normes d'accès aux bâtiments et aux rues.



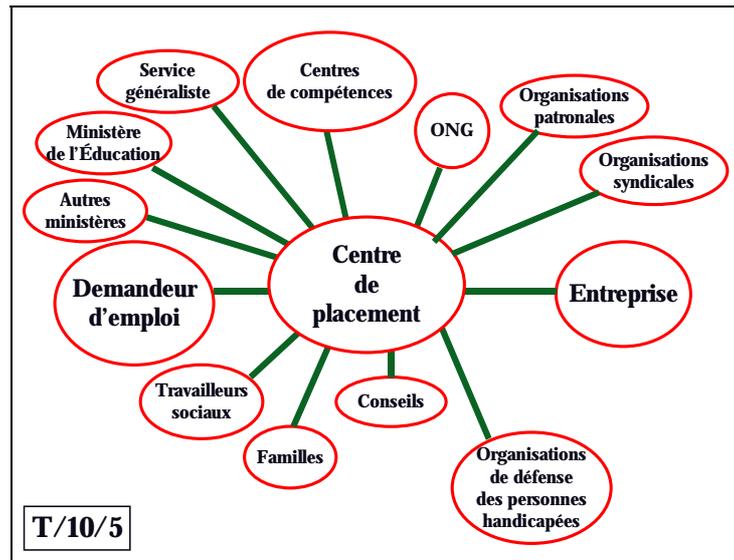
- **relations avec les organisations et les individus. Projetez** le transparent T/10/5. Il s'agit notamment :

- **des organisations regroupant les personnes handicapées.** Elles peuvent faire pression sur le gouvernement pour obtenir de nouvelles politiques ou de nouveaux programmes en faveur des personnes handicapées ;
- **des conseils professionnels et des travailleurs sociaux** qui ont une connaissance et des compétences bien spécifiques en matière de personnes handicapées. Rappelez aux participants que la mission d'un agent de placement est le placement et non le travail social, les conseils médicaux ou le soutien psychologique ;

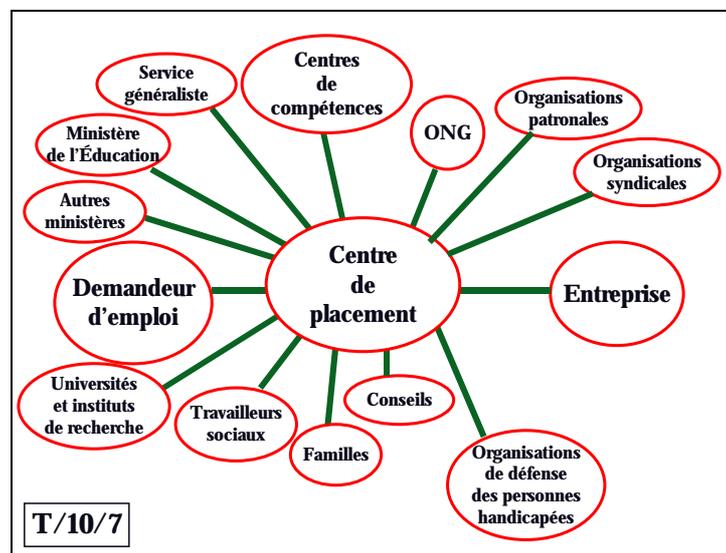
- **des familles de personnes handicapées.** Expliquez que, comme pour les personnes non handicapées, la famille est souvent la première source de soutien. Les membres de la famille doivent soutenir les efforts de la personne handicapée pour trouver et conserver un emploi. Ils doivent aussi lui fournir une aide pratique (comme de s'assurer que les personnes handicapées arrivent à l'heure à leur travail).



- **Relations avec les organisations patronales et syndicales.** Expliquez que le service de placement peut travailler avec les organisations patronales, les chambres de commerce et d'industrie, des groupes sectoriels ou industriels d'employeurs (hôtellerie, habillement, finance...) afin de promouvoir l'emploi des personnes handicapées auprès de leurs membres. Les agents de placement peuvent aussi inciter ces organisations à embaucher des personnes handicapées. Les relations avec les organisations syndicales – syndicats, associations de travailleurs et fédérations – peuvent aussi privilégier la promotion et l'emploi direct. Projetez le transparent T/10/6 et soulignez comment les organisations patronales et syndicales viennent s'ajouter au réseau.



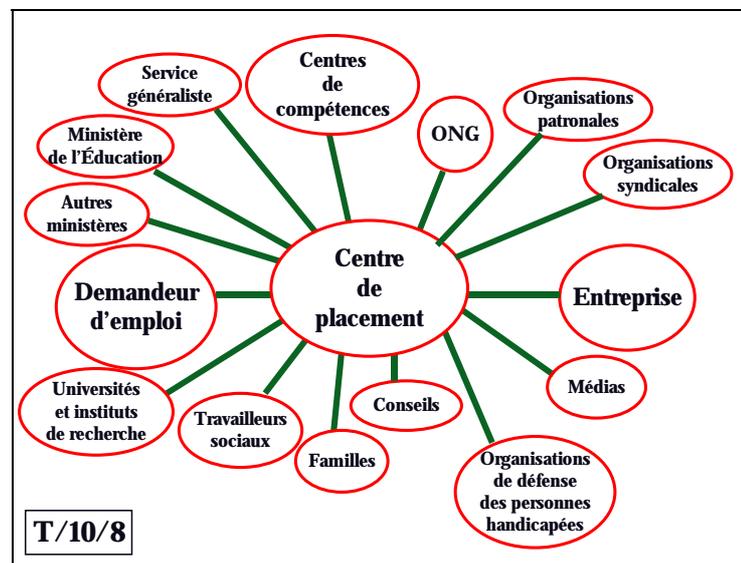
- **Relations avec les universités et les instituts de recherche.** Expliquez que ces établissements peuvent avoir lancé des recherches sur le handicap ou être encouragés à le faire, notamment sur des applications pratiques visant à élargir les perspectives d'emploi – nouveaux logiciels, amélioration des aides matérielles et adaptation des outils et des machines. Projetez le transparent T/10/7



- **Relations avec les médias.** Expliquez qu'il s'agit là d'une composante puissante du réseau, mais trop souvent négligée. **Insistez** sur les différents moyens d'utiliser les médias pour notamment :

- publier une colonne périodique sur l'emploi des personnes handicapées ;
- annoncer des ateliers et des séminaires ;
- publier des annonces promotionnelles (et sponsorisées) ;
- produire des émissions de télévision et de radio (y compris des feuillets) où les rôles principaux sont tenus par des personnes handicapées.

Projetez le transparent T/10/8.



6.3. Discussion

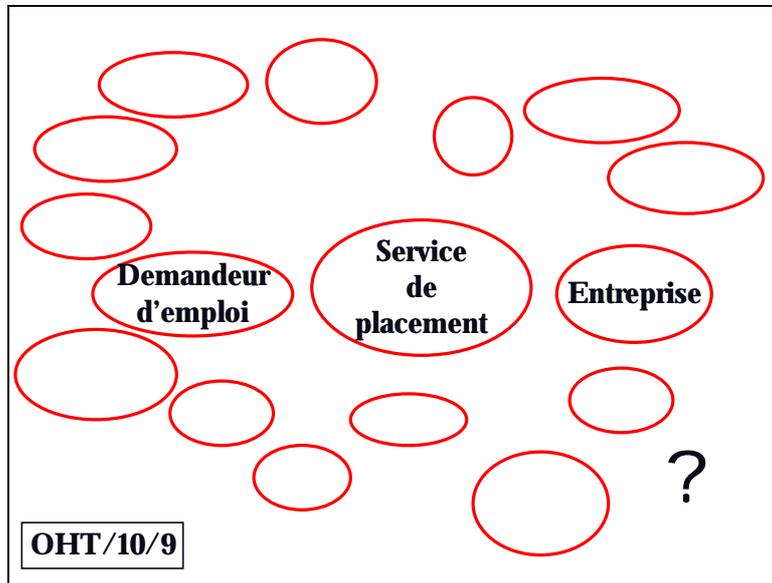
Répartissez les participants en groupes d'échange rapide (*buzz groups* – voir chapitre 4.4.3). Accordez dix minutes à chaque groupe pour examiner le réseau présenté sur le transparent T/10/8 et discuter des questions suivantes :

- Manque-t-il des composantes dans ce réseau ? Lesquelles ?
- Certaines relations existent déjà. Lesquelles ?
- Donnez des exemples de réseau efficace.

Rassemblez tout le monde. Demandez à chaque groupe d'échange rapide de faire un bref compte-rendu des discussions. Faites un rapide commentaire sur

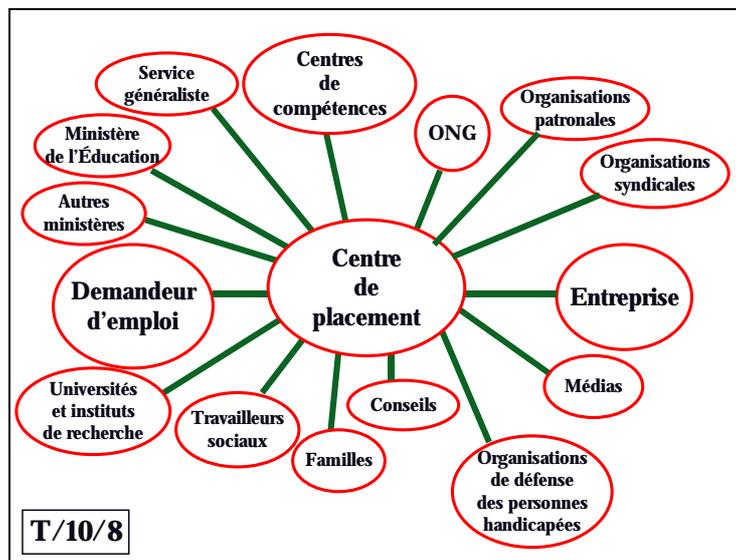
chaque intervention. Suscitez la discussion. Résumez les interventions et les débats en représentant le réseau national dans son état actuel.

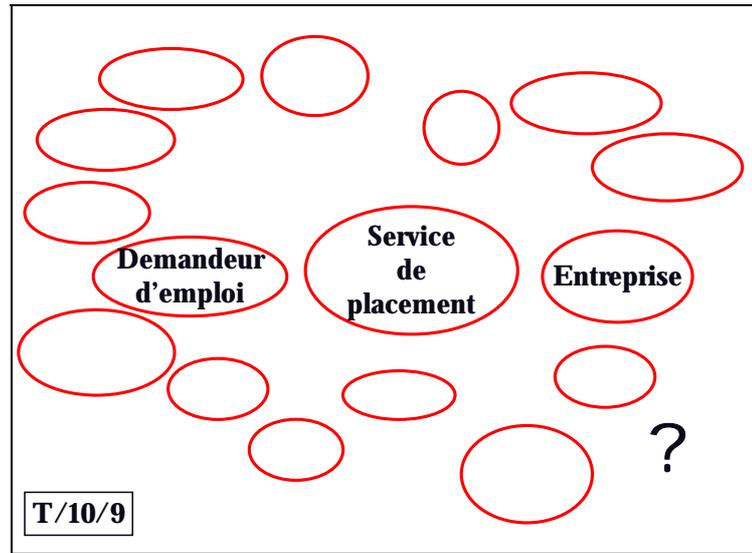
Projetez le transparent T/10/9.



7. Conclusion (10 minutes)

Faites la synthèse de votre exposé en rappelant aux participants comment ce réseau s'est constitué. **Projetez** le transparent T/10/8 et comparez-le au transparent T/10/9 pour mettre en évidence la différence entre un réseau « théorique » et un réseau existant.





Soulignez le rôle central du service de placement pour rendre ce réseau opérationnel et efficace. Cela passe par :

- une communication ouverte ;
- le partage périodique d'informations ;
- des contacts formels et informels

Soulignez l'importance de l'opinion des personnes handicapées pour la constitution et le fonctionnement du réseau. Rappelez que les réseaux ont besoin d'un animateur. Le service de placement est de toute évidence idéalement placé.

Indiquez que votre session est terminée.

8. Documents de référence

- *Placement of job-seekers with disabilities - Elements of an effective service.*
Barbara Murray et Robert Heron.

a. Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2^e édition, 2003.

ISBN 92-2-115114-X ;

1^{ère} édition. 1999 (disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï)

<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/ability/publications.htm>

b. Édition pour les Caraïbes. ILO Port-of-Spain. 2003.

ISBN 92-2-114392-9

c. Édition pour l'Amérique latine. *La vinculación laboral de las personas discapacitadas que buscan empleo. Elementos para un servicio efectivo* – Edición de América Latina. Barbara Murray et Robert Heron. 2003.

ISBN 92-2-315114-7

d. Edition pour l'Afrique : Aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Guide pratique. (à paraître) OIT

9. Transparents (Power point téléchargeable sur www.ctnerhi.com.fr rubrique catalogue)

T/10/1 Réseau conceptuel

T/10/2 La mise en relation par le rapprochement

T/10/3 Relations complémentaires (1)

T/10/4 Relations complémentaires (2)

T/10/5 Relations complémentaires (3)

T/10/6 Relations complémentaires (4)

T/10/7 Relations complémentaires (5)

T/10/8 Réseau théorique

T/10/9 Réseau national

10. Questions et exercices

Servez-vous de ces questions/exercices pour les activités de suivi de la session. Si vous avez divisé votre session en plusieurs parties, ces questions/exercices pourront être proposées/organisés entre deux parties.

1. Répartissez les participants en groupes de 8-10 personnes. Demandez-leur de discuter et de rendre ensuite compte de l'une ou de toutes les questions suivantes :

- Qu'est-ce que le maillage et comment peut-il aider les personnes handicapées à trouver et conserver un emploi ?
- Identifiez les relations les plus importantes au sein de votre réseau national et indiquez comment elles aident les personnes handicapées qui travaillent ;
- Quels services les universités et les instituts de recherche pourraient-ils fournir pour aider les personnes handicapées ?
- « L'agent de placement est un agent de placement, ce n'est pas un travailleur social ». Êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?
- Qu'entend-on par formation « sur mesure » ? Qui devrait l'assurer ? Comment peut-elle aider les personnes handicapées ?
- Les cabinets de recrutement privés à but lucratif ont-ils leur place pour fournir des services aux personnes handicapées ? Quel pourrait-être leur rôle ? Pourquoi ?

2. Demandez aux participants, individuellement ou en groupe, de faire le ou les exercices suivants :

- Préparez un projet de courrier au rédacteur en chef d'un journal local demandant sa coopération pour publier une tribune hebdomadaire intitulée « Les personnes handicapées et l'emploi » ;
- Une chaîne de télévision locale envisage de produire un feuilleton et a accepté que l'un des personnages principaux soit une personne handicapée. Décrivez rapidement le rôle que la personne handicapée doit jouer.