

Soutien social et accompagnement en entreprise de travail adapté



Groupe de travail 2015

RAPPORT FINAL

La FEBRAP souhaite remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réussite de ce processus consultatif, dans les groupes de discussion et de travail et lors des échanges informels.



Avec le soutien du Fonds social européen
L'UE et les Autorités publiques investissent dans
votre avenir



Personne Handicapée Autonomie Recherchée



Avec le soutien de



Ce logo montre les parties du texte écrites en langage "Facile à lire et à comprendre".

Cette version FAL a été réalisée par l'asbl Inclusion (anciennement AFRaHM).

Table des matières

INTRODUCTION	6
METHODOLOGIE	10
CHAPITRE 1 : LE SOUTIEN SOCIAL EN ENTREPRISE DE TRAVAIL ADAPTE	13
1. REGLEMENTATION ACTUELLE	13
2. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES	17
a. Définition du soutien social en ETA	18
b. Caractéristiques du soutien social en ETA	18
c. Limites du soutien social en ETA	20
3. TÂCHES DU SOUTIEN SOCIAL	22
a. Ecoute et détection de problèmes	23
b. Information et orientation	23
c. Interventions en première ligne	24
d. Relais	25
e. Rôle supplétif d'accompagnement	26
4. PROCESSUS DE SOUTIEN SOCIAL	28
a. Acteurs internes et externes à l'ETA	29
b. Critères d'orientation pour les travailleurs	31
c. Répartition des tâches entre acteurs internes à l'ETA	31
d. Processus de soutien social : schéma récapitulatif	34
CHAPITRE 2 : LE RÔLE DU PERSONNEL PMS	37
1. LES TÂCHES DU PERSONNEL PMS EN ETA	37
2. LE RÔLE DE COORDINATION ET FACILITATION	46
a. Coordination du soutien social en interne	47
b. Point de relais et d'entrée vis-à-vis des acteurs extérieurs	49
c. Règles de subventionnement	50
CHAPITRE 3 : LE RÔLE DU MONITEUR	52
1. LES TÂCHES DU MONITEUR EN ETA	52
2. LE RÔLE DE SOUTIEN SOCIAL EN PREMIERE LIGNE	54
CHAPITRE 4 : LE TRAVAIL EN RESEAU	62
1. LE RESEAU INTERNE A L'ETA	63
2. LE RESEAU EXTERNE A L'ETA	65
a. Entre personnel PMS et SA	65
b. Entre les moniteurs des ETA et les SA	66
c. Partenariats SA - ETA	67
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	71

INTRODUCTION



A Bruxelles, les entreprises de travail adapté se posent des questions.

Est-ce que l'entreprise doit apporter un soutien social à ses travailleurs ?

Comment faire pour apporter ce soutien ?

Qui s'occupe du soutien social dans l'entreprise ?

Les entreprises de travail adapté de Bruxelles se sont réunies pour réfléchir à ces questions.

Les services d'accompagnement ont aussi participé aux réunions.

Ensemble, ils ont écrit un rapport.

Le rapport explique comment ça se passe dans les entreprises de travail adapté.

Le rapport explique le soutien social.

- ▶ Comment soutenir les travailleurs sur le plan social ?
- ▶ Est-ce là le rôle de l'employeur, fût-il une entreprise de travail adapté (ETA) ?
- ▶ Où se situe la limite entre un accompagnement bienveillant et une intrusion dans la vie privée ?
- ▶ Et qui, au sein d'une entreprise, peut occuper cette fonction délicate « d'accompagnateur social » ?

Consciente de l'importance de ces questions pour les travailleurs des entreprises de travail adapté (ETA) aussi bien que pour l'ensemble du secteur du handicap, la Fédération bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté (FEBRAP) a accompagné une réflexion au sein du secteur, afin de clarifier les enjeux de telles missions pour le réseau constitué autour des personnes en situation de handicap. Ce processus de consultation avait pour objectif d'associer entreprises de travail adapté et services d'accompagnement, dans la recherche d'une définition commune de ce que représente « accompagner socialement » les travailleurs des ETA.

Au sein du groupe de travail, les participants ont souhaité utiliser le terme de « soutien social » plutôt que « d'accompagnement social ». Ce changement de dénomination marque le caractère limité dans le temps, les moyens et la visée des missions sociales des ETA, en opposition au processus complexe d'accompagnement d'une personne handicapée (impliquant souvent plusieurs domaines de sa vie). Cette question de ce qui constitue le « soutien social » en ETA a été au cœur de ce processus de réflexion collective, marquant la place singulière de l'ETA au sein de l'économie sociale (Niset, 2004). En effet, cette entreprise particulière se situe à la croisée de deux finalités parfois antagonistes. Située entre une entreprise « classique » et un service offert aux personnes handicapées, l'ETA doit composer avec une vocation productive, à finalité économique, et une vocation sociale, de développement de la personne handicapée au travers de l'activité de travail. Cette tension se cristallise dans certaines missions dévolues aux ETA, notamment celle de soutien social. En effet, cette mission particulière place ces entreprises en recherche d'un équilibre entre l'aide à apporter aux travailleurs en situation de handicap afin d'assurer leur bien-être au travail, et leur finalité économique engendrant certaines contraintes pour le travail, fût-il d'ordre social.

Certaines fonctions au sein des ETA sont plus sensibles à ces tensions en ce qu'ils constituent des acteurs essentiels pour le soutien social. La réflexion menée avec le personnel des ETA et des services d'accompagnement a pointé deux rôles fondamentaux dans ce processus de soutien social en ETA : le personnel psycho-paramédico-social (PMS) et le moniteur (en tant que personnel d'encadrement de première ligne).

Pour le premier, les tensions entre finalités productive et sociale se trouvent démultipliées lorsqu'il est amené à cumuler la fonction de soutien social avec un rôle de gestion du personnel, ou plus simplement lorsque sa position dissociée de la direction de l'ETA n'est pas clairement établie. Pour le moniteur, au contraire, la tension se trouve dans la définition même de sa fonction. En effet, en tant que chef d'équipe, il est à la fois en charge de la motivation et de la gestion quotidienne de la dynamique de son équipe, et de l'atteinte de certains résultats productifs. Ainsi, il oscille continuellement entre la recherche du bien-être des travailleurs et l'atteinte des objectifs de production, les deux étant intrinsèquement liés.

Cette position d'entre-deux, spécifique à bon nombre de cadres intermédiaires en entreprise (Le Saout et Saulnier, 2002) est, dans le cas des ETA, mise en difficulté par le type de problématiques vécues par certains travailleurs. Les difficultés rencontrées peuvent largement dépasser le cadre strict du travail, voire revêtir un caractère d'urgence ou de mise en danger potentielle pour le travailleur, autant de situations qui peuvent être chargées émotionnellement pour le moniteur. Ainsi, la difficulté d'occuper la position de chef d'équipe se double, dans ces entreprises, d'une tension supplémentaire issue des difficultés personnelles rencontrées par certains travailleurs, et que le moniteur accepte – voire souhaite dans certains cas – prendre en charge.

Ces difficultés pour les acteurs du soutien social en ETA, qui seront détaillées dans la suite de ce rapport, montrent combien il est primordial d'encadrer ce processus de soutien social, dans le but de protéger la première ligne (Blanc, 1999) des potentiels effets délétères de ce soutien social. Cette dimension sociale du travail en ETA, si elle est essentielle pour donner sens à l'existence même de ces entreprises, se doit d'être cadrée afin de limiter ces conséquences néfastes pour l'ensemble des membres des ETA. Ceci constitue la visée de ce rapport, au travers d'une réflexion couplant diagnostic de la situation actuelle et propositions d'actions concrètes formulées par les participants du groupe de travail mis en œuvre entre janvier et avril 2015.

Après une brève présentation de la méthodologie employée, ce rapport est scindé en quatre parties. Le premier chapitre présente la définition du soutien social construite par le groupe de travail, ses caractéristiques et ses limites. Il identifie également les acteurs et les tâches qui composent le processus de soutien social en ETA.

Le deuxième chapitre revient de manière plus complète sur le rôle spécifique du personnel psychoparamédico-social (PMS) dans le soutien social en ETA, alors que le troisième chapitre fait de même pour le moniteur.

Enfin, le quatrième chapitre synthétise les éléments-clés pour le développement du travail en réseau, en interne à l'ETA comme en externe (avec les services d'accompagnement).

METHODOLOGIE



L'organisation de la réflexion

Le service PHARE,
les entreprises de travail adapté
et les services d'accompagnement de Bruxelles
se sont rencontrés le 3 décembre 2014.
Ils ont expliqué la situation aujourd'hui.

Ensuite, les entreprises de travail adapté,
les services d'accompagnement
et les syndicats
se sont rencontrés plusieurs fois entre janvier et avril 2015.
On appelle cela un groupe de travail.
Les participants ont donné des idées pour améliorer la situation.

Les travailleurs et leurs moniteurs ont participé à des groupes de
discussion pour donner leur avis.

Un rapport rassemble toutes les réflexions.
Les entreprises de travail adapté ont présenté le rapport à la Ministre
et au service PHARE.



Ce rapport fait partie d'un processus de consultation collective associant personnel des entreprises de travail adapté (ETA) et des services d'accompagnement (SA) bruxellois, ainsi que le service Phare. Ce processus a été élaboré en trois phases.

La première phase a consisté en un diagnostic approfondi de la situation des ETA bruxelloises en matière de missions sociales. Un premier état des lieux des tâches dévolues au personnel PMS au sein des ETA a été établi par l'inspection Cocof en 2014. Cet état des lieux a été complété par des entretiens avec le personnel PMS et les directions des ETA autour des missions sociales qui leur sont dévolues. Le diagnostic issu de cette phase exploratoire a été validé lors d'une journée de lancement du processus consultatif, organisée le 3 décembre 2014. Cette journée a rassemblé le personnel des ETA et des SA ainsi que les membres du service Phare et de l'inspection Cocof, et a permis de dégager les enjeux à traiter par le groupe de travail mis en place dans la deuxième phase de cette consultation collective.

Ce groupe de travail, qui s'est réuni entre janvier et avril 2015, était composé de personnel des ETA (directions, AS, RH et moniteurs), des SA (accompagnants et directions) et des permanents syndicaux du secteur des ETA agréées Cocof. Trois thématiques ont été traitées par ce groupe, chacune faisant l'objet d'une séance spécifique : la définition et les limites du soutien social en ETA, les fonctions du soutien social en ETA, et le travail en réseau. Les analyses et recommandations du groupe de travail ont été complétées par les résultats de trois groupes de discussion, deux organisés avec les travailleurs des ETA bruxelloises et un groupe composé de moniteurs. Chaque séance de travail a permis de faire valider la synthèse des échanges de la séance précédente, et de faire avancer à la fois le diagnostic de la situation et les propositions pratiques. La dernière séance de travail a été consacrée à la validation du rapport par l'ensemble des participants.

Enfin, la troisième phase de ce processus consultatif consiste en la diffusion des pistes de recommandation et propositions d'actions concrètes présentes dans ce rapport, auprès des instances décisionnelles (service Phare et cabinet de Mme la Ministre Fremault en charge de l'aide aux personnes handicapées en Région de Bruxelles-Capitale).

Il est important de noter que, si la FEBRAP a joué un rôle de catalyseur dans la mise en œuvre de ce processus, elle a ensuite occupé un rôle strict de participant, au même titre que les autres associations et services participants. L'animation a été menée de manière neutre et extraite des intérêts particuliers des membres de la fédération. Le présent rapport reprend les propositions des participants dans leur ensemble, sans qu'aucune sélection n'ait été réalisée. Les propositions de ce rapport ne constituent donc nullement la position particulière de la FEBRAP ou d'un autre acteur.

CHAPITRE 1

▶▶▶▶ Le soutien social en entreprise de travail adapté

1. REGLEMENTATION ACTUELLE



Le règlement

A Bruxelles, le règlement dit que les entreprises de travail adapté doivent faire un suivi social des travailleurs.

Ce n'est pas la même chose que le travail des services d'accompagnement.

Le groupe de travail propose de parler de soutien social.

C'est un soutien pour résoudre des petites difficultés.

C'est un soutien pour être bien au travail.

La réglementation actuellement en vigueur dans la Région de Bruxelles-Capitale mobilise une terminologie particulière pour caractériser le soutien social en ETA.

Selon le décret du 4 mars 1999 (art. 56), les entreprises de travail adapté bruxelloises ont pour objectifs prioritaires :

- 1° d'assurer à toute personne handicapée un travail utile et rémunérateur;
- 2° de permettre à la personne handicapée de se perfectionner professionnellement et de valoriser ses compétences.

De plus, pour être agréée¹ en Région de Bruxelles-Capitale, une ETA doit notamment répondre aux conditions suivantes : assurer l'encadrement professionnel adapté, la surveillance médicale et le suivi social des travailleurs en assurant un rôle effectif d'aide, de conseil et de suivi auprès des travailleurs handicapés en garantissant, si nécessaire, un relais vers des services extérieurs.

Enfin, la classification de fonction datant de 2008 pour le personnel psycho-paramédico-social (PMS) des ETA bruxelloises précise que le profil de fonction de ces travailleurs correspond à une fonction d'accompagnement social ou psychologique, de kinésithérapeute, d'ergothérapeute, ou d'infirmière sociale.

A côté du « suivi social » et de l'« accompagnement social » présents dans la réglementation, la dénomination « soutien social » est régulièrement employée par le personnel des ETA pour qualifier ces tâches particulières auprès des travailleurs.

On retrouve ainsi trois termes pour qualifier les missions sociales dans les ETA : « suivi social », « accompagnement social » et « soutien social ». Les participants du groupe de travail ont tenté de préciser ces différents termes. Ils ont relevé que les termes « suivi social » étaient trop vagues et ne reflétaient pas la dimension proactive de ce soutien. De même, la dénomination « accompagnement social » semble trop proche de l'accompagnement, démarche précise de la relation d'aide qui est mise en place entre l'accompagnant d'un service d'accompagnement par exemple, et le bénéficiaire de cet accompagnement. A ce titre, le soutien social n'est pas un accompagnement (tel que le mettent en œuvre les SA).

¹ Arrêté du 12 février 2009 relatif à l'agrément, aux interventions et aux subventions accordées aux entreprises de travail adapté agréées - Art 3, 6°

« En ETA, dans ma vision, c'est un accompagnement social classique, différent du processus d'accompagnement en SA, où on prend le temps d'analyser la demande en profondeur, où on met en place un projet en plusieurs étapes, etc. » Direction d'un SA

« L'accompagnement, c'est plus large, c'est tous les domaines. Nous n'avons pas accès à tous ces domaines. On ne s'occupe pas de tous les domaines, on reste dans la mise au travail. Tant que ça touche au travail, on peut intervenir. Mais le reste de l'accompagnement, on ne peut rien y faire nous. »

Travailleur PMS d'une ETA

Ainsi, les participants ont relevé trois différences majeures (reprises dans le tableau ci-dessous) entre l'accompagnement tel qu'il est pratiqué dans les services d'accompagnement et les tâches d'« accompagnement social » remplies par les ETA.

ACCOMPAGNEMENT	ACCOMPAGNEMENT SOCIAL
Dans les services d'accompagnement (SA).	Dans les ETA.
Implique plusieurs (voire tous) les domaines de la vie de la personne handicapée.	Une question/un problème lié à un domaine de la vie de la personne.
Implique la construction d'un projet de vie avec la personne handicapée, souvent sur base d'une convention de collaboration.	Concerne le bien-être et la stabilité au travail uniquement.
Se termine éventuellement lorsque les objectifs fixés dans la convention sont atteints.	Se termine à la fin du contrat de travail.

Enfin, il a été relevé par les participants que l'origine de l'appellation « accompagnement social » en ETA a sans doute été pensée par opposition à l'accompagnement « professionnel » des personnes handicapées en ETA.

Ainsi, si l'accompagnement social considère la vie personnelle de la personne handicapée, l'accompagnement dit « professionnel » concerne plutôt la formation et le développement de compétences professionnelles chez le travailleur handicapé. Toutefois, cette opposition reste peu utile pour la compréhension de ce que devrait recouvrir l'accompagnement social des personnes handicapées en ETA.

C'est pourquoi les participants proposent de remplacer les termes « accompagnement social » et « suivi social » dans la réglementation par ceux de « soutien social » en ETA.

Dans la suite de ce texte, nous emploierons les termes de « soutien social » pour désigner ces tâches en ETA, alors que la dénomination « accompagnement » sera réservée au travail des services d'accompagnement (en-dehors des ETA).

Les participants ont donc relevé l'importance de cette distinction entre soutien social et accompagnement (tel que le mettent en œuvre les SA). Cette différence, loin d'être à l'origine de conflits entre services internes et externes à l'ETA, peut être source de richesse à la fois pour le travailleur comme pour les services accompagnant et soutenant la personne handicapée au travail.

« C'est ça qui fait la richesse de la complémentarité : certains [travailleurs] n'ont pas besoin d'un suivi régulier, rapproché, construit, ils ont juste besoin de petits coups de pouce, de pouvoir faire appel de temps en temps. Ça ne se trouve pas chez nous, a priori. »

Direction d'un SA

Pour que cette distinction devienne une richesse, les différents acteurs internes et externes doivent être en mesure de communiquer et de se coordonner sur certains dossiers. C'est pourquoi le travail en réseau est primordial dans le développement d'un soutien social en ETA distinct tout en étant complémentaire à l'accompagnement offert par les SA. Nous reviendrons par la suite sur l'importance de ce travail en réseau².

² Cf. Chap. 4, point E. Travail en réseau

2. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES



Qu'est ce que le soutien social ?

Le soutien social est une relation de confiance entre le travailleur et une personne de l'entreprise, pour être bien au travail.

Le travailleur peut choisir la personne de l'entreprise qui va le soutenir.

Le travailleur peut rencontrer cette personne pendant un rendez-vous ou pendant les pauses.

Le soutien social en entreprise de travail adapté a des limites :

- le travailleur peut refuser de l'aide.
- il faut respecter la vie privée.
- le soutien social concerne seulement des petits problèmes.
- les informations médicales sont secrètes.
- la production de l'entreprise passe d'abord.
- le service social n'existe pas dans toutes les entreprises.
- les travailleurs sont parfois sur des chantiers loin de l'entreprise.
- La communication n'est pas toujours adaptée.

► a. Définition du soutien social en ETA

A partir des situations vécues par les participants, une définition du soutien social a été construite par le groupe de travail. Le soutien social en ETA peut être défini comme étant :

Une relation de long terme entre un bénéficiaire et un réseau d'acteurs internes à l'ETA, visant à favoriser la stabilité et le bien-être au travail de la personne handicapée.

► b. Caractéristiques du soutien social en ETA

A partir de cette définition, plusieurs caractéristiques du soutien social en ETA ont été relevées par les participants.

Tout d'abord, il s'agit d'une **relation de long terme**. En effet, toute relation d'aide, même dans le cadre du soutien social propre à l'ETA, requiert l'établissement d'une certaine **proximité** relationnelle, empreinte de **confiance** et de **respect** mutuel. La confiance nécessaire entre le bénéficiaire et l'acteur assurant le soutien social nécessite une proximité avec cette personne handicapée, qui se développe mieux au travers d'une relation de long terme. Cette temporalité longue permet non seulement de développer une relation « sécurisée » avec la personne, offrant la possibilité d'aborder des sujets plus délicats et/ou personnels (tels que l'hygiène corporelle,...), mais aussi de détecter un problème nouveau ou récurrent chez une personne qui ne formule pas explicitement une demande d'aide.

Cette relation proche et individualisée se base également sur un délicat équilibre entre une attention portée par le « prestataire » à la personne handicapée dans son ensemble, et un **respect de la vie privée** de cette personne. Cet équilibre est d'autant plus important à maintenir que la relation s'établit dans le cadre du travail. L'objectif du soutien social a été largement débattu par les participants, qui relèvent **l'objectif de développement de la stabilité et du bien-être au travail** des travailleurs.

L'objectif d'autonomisation des personnes est, quant à lui, plutôt recherché dans l'accompagnement proposé en SA que dans les ETA, même si une certaine forme d'apprentissage visant l'autonomie peut sous certaines conditions de temps et de disponibilité être envisagée avec le travailleur qui le souhaite.

Concernant le cadre dans lequel cette relation se construit, les **moments formels** de rencontre (la permanence du service social, le bureau du personnel PMS, etc.) offrent un espace pour aborder les sujets personnels nécessitant la confidentialité tandis que les **moments informels** (pause-café, fête du personnel, etc.) gardent une importance pour développer le soutien social des travailleurs sur le long terme. L'ensemble des temps de rencontre ne doivent donc pas être formalisés, afin de laisser la possibilité de l'émergence d'une demande plus « informelle ».

De plus, dans la mesure du possible, **plusieurs « portes d'entrée »** doivent être proposées aux travailleurs handicapés. Par exemple, il peut être utile d'offrir la possibilité dans une même entreprise de choisir entre un homme et une femme, ainsi qu'entre des interlocuteurs de différents niveaux hiérarchiques dans l'ETA (moniteur, assistante sociale, personne de confiance,...). Proposer une solution adaptée à chacun, dans le respect de ses croyances et de ses besoins propres, constitue un élément essentiel du développement de la relation de confiance nécessaire au soutien social.

C'est pourquoi le soutien social se développe entre un bénéficiaire et un **réseau d'acteurs internes** à l'ETA, offrant la possibilité de multiples « portes d'entrée » pour une même demande.

Enfin, l'ensemble des participants ont relevé l'importance du **libre choix** du bénéficiaire de l'aide. L'accord de la personne handicapée est essentiel dans la réussite du processus de soutien social. Néanmoins, il n'est pas toujours aisé pour une personne handicapée de formuler clairement une demande d'aide. C'est pourquoi le soutien social peut également consister à « faire émerger » la demande avec la personne handicapée, voire à proposer activement une aide lorsqu'un besoin est décelé chez le travailleur handicapé.

*« L'accompagnement social des handicapés, ce n'est pas ponctuel, à la demande.
C'est un travail de longue haleine. J'ai rarement une demande ponctuelle.
C'est plutôt qu'ils viennent, l'air bizarre, on doit creuser, poser des
questions, la demande doit émerger. Il faut plein de personnes
autour pour que la personne handicapée puisse venir n'importe quand.
Je reçois souvent des demandes dans les moments informels.
La demande n'existe presque jamais, ou alors elle vient de la part du
moniteur ou de la famille. La contrainte est parfois nécessaire
(mais il faut l'expliquer), sinon la personne handicapée risque de
perdre son boulot dans certains cas (ex : alcool, hygiène, etc.) »*

Assistant social en ETA

Ainsi, la coconstruction de la demande passe par une détection fine des problèmes chez travailleur, ainsi que par une proposition d'aide plus ou moins formalisée selon l'urgence et l'importance du problème pour la personne, sa situation de vie et de travail.

► c. Limites du soutien social en ETA

La première limite du soutien social en ETA concerne, comme nous l'avons déjà souligné, **le respect de la vie privée** de la personne handicapée. Un soutien ne peut être offert à la personne que si elle en exprime la demande. Toutefois, l'expression de cette demande peut parfois se trouver dans des signes peu explicites, tel qu'un brusque changement de comportement ou une attitude inadéquate. C'est pourquoi la personne en charge du soutien social est amenée à rechercher de manière proactive les signes qui permettent de détecter un problème personnel chez le travailleur.

Ensuite, les limites du soutien social en ETA concernent ce qui le différencie de l'accompagnement en général. Ainsi, ce soutien social concerne des demandes généralement plus ponctuelles, qui concernent **un seul domaine de la vie** de la personne (et n'implique de ce fait que peu d'acteurs sociaux ou institutionnels).

La personne en charge de ce soutien social en ETA peut être amenée à créer un réseau autour d'une personne handicapée qui en aurait besoin, mais la coordination de ce réseau sur le long terme ne relève plus des tâches de soutien social propres à l'ETA mais du rôle d'un service d'accompagnement.

Le type de demande adressée aux acteurs du soutien social en ETA constitue également une limite potentielle. Si la demande nécessite des **connaissances** que la personne chargée du soutien social ne possède pas, par exemple parce que le sujet est trop « technique » (ex. médiation de dettes), cette personne choisira alors de passer la main vers un service externe disposant des compétences adéquates pour assurer un service de qualité. De même, si la demande implique des services non offerts par l'ETA (loisirs, vacances,...), le travailleur sera redirigé vers un service extérieur.

De plus, l'objectif de ce soutien social en ETA doit être le développement du bien-être de la personne handicapée et de sa stabilité **dans le cadre du travail**. Des problèmes d'ordre professionnel (ponctualité, apprentissage des règles de vie en collectivité,...) mais aussi personnel (hygiène personnelle, problème de logement, surendettement,...) peuvent faire l'objet d'actions de soutien social en ETA, de la même manière qu'ils feront l'objet d'un accompagnement au sein d'un SA, mais ces problèmes ne seront pris en charge par l'ETA que si leur résolution permet d'améliorer le bien-être et la stabilité de la personne **au travail**.

A ce titre, les participants ont relevé le **manque d'accès aux informations médicales** issues des dossiers des travailleurs handicapés comme pouvant limiter l'efficacité de leur travail, surtout en début de parcours en ETA. Disposer d'informations quant aux besoins spécifiques du travailleur nouvellement engagé permettrait de mieux adapter le travail tout en restant attentif aux capacités de chaque travailleur dans l'équipe.

Enfin, **l'accessibilité** du soutien social, en termes de disponibilité (temps d'attente avant d'obtenir un rendez-vous, éloignement géographique, travail sur chantier, temps partiel des assistantes sociales,...) comme en termes d'adaptabilité des moyens de communication aux besoins spécifiques de chaque travailleur (langue des signes, facile à lire,...) constitue une limite supplémentaire à l'efficacité du soutien social en ETA.

3. TÂCHES DU SOUTIEN SOCIAL

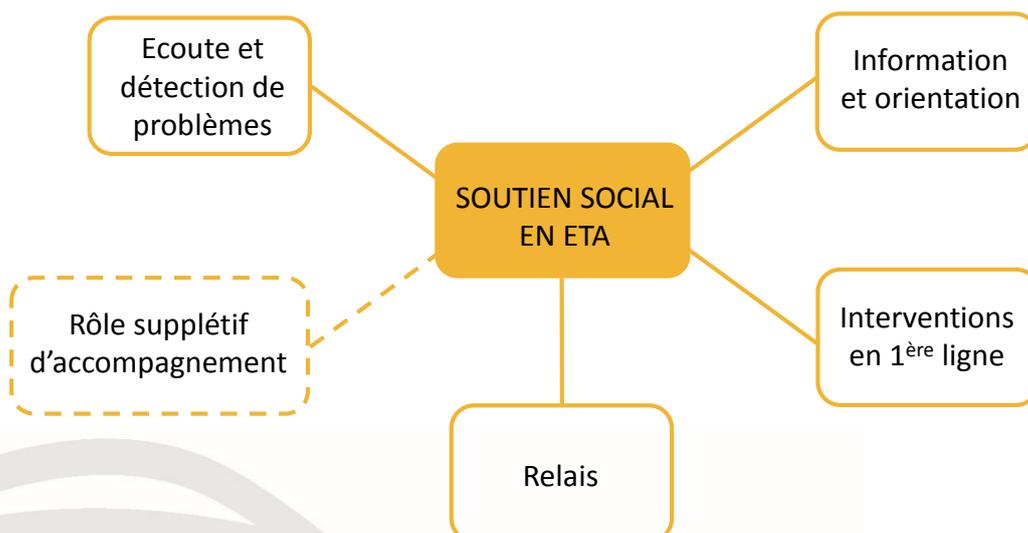


Le travail de soutien social

Le travail de soutien social, c'est :

- écouter et détecter les problèmes des travailleurs
- informer
- intervenir ou aider
- diriger vers d'autres services
- accompagner si nécessaire

Au travers de l'expérience des participants, cinq tâches ont été identifiées dans le soutien social en ETA. Ces tâches sont réparties entre les différents acteurs du soutien social³, et sont détaillées ci-après.



³ Cf. Chap. 1, point 4. Processus de soutien social.

Parmi ces cinq tâches, le rôle supplétif d'accompagnement est repris en pointillés dans le schéma ci-dessus, afin de marquer son caractère exceptionnel. Il est à noter que cette représentation constitue un « idéal » à atteindre, et non pas la réalité du soutien social en ETA. En effet, à l'heure actuelle, les ETA sont amenées pour certains travailleurs à assurer ce rôle supplétif d'accompagnement, à la manière d'un « filet de sécurité » pour des personnes qui ne peuvent trouver un accompagnement pourtant nécessaire à l'extérieur de l'ETA.

► a. Ecoute et détection de problèmes

Le soutien social en ETA constitue d'abord et avant tout la mise à disposition d'une « capacité d'écoute » des situations problématiques que les travailleurs peuvent rencontrer. Cette écoute est dite « active » au sens où le travailleur handicapé n'exprime pas toujours une demande claire. Il s'agit alors pour les personnes jouant ce rôle de soutien social de détecter une difficulté et/ou un changement de comportement chez la personne handicapée, indices d'un éventuel problème social rencontré par la personne et qui peut avoir une incidence sur sa vie au travail.

Ce rôle d'écoute peut parfois être suffisant pour permettre à la personne handicapée de se sentir mieux et de reprendre une activité professionnelle adéquate par rapport aux exigences de travail. En fonction de la situation vécue et de la demande du travailleur handicapé, il peut être nécessaire d'associer à l'écoute d'autres rôles de soutien social (information, orientation, intervention ou relais).

► b. Information et orientation

À la demande du travailleur ou lorsque un besoin non exprimé est détecté, la personne en charge de ce rôle d'information et d'orientation transmet des informations concrètes et/ou aide la personne handicapée à s'orienter parmi l'offre de services existants.

La prudence doit toutefois être de mise quant à la définition actuelle du rôle social des ETA dans la législation bruxelloise, qui permet un rôle de « conseil ». Les participants ont relevé le risque potentiel d'interférer avec le principe d'auto-détermination de la personne handicapée lorsqu'un « conseil » est donné à ce travailleur.

C'est pourquoi le terme de « conseil » est ici remplacé par celui d'« orientation », plaçant la personne handicapée au cœur du processus de décision.

► c. Interventions en première ligne

Lorsqu'une demande ponctuelle est formulée par la personne handicapée, des interventions sociales de « première ligne » peuvent être fournies, pour peu qu'elles permettent de développer la stabilité et le bien-être au travail de la personne handicapée.

Ces interventions concernent principalement l'aide à la réalisation de démarches administratives simples (effectuer un virement bancaire, demander un document à la commune, prendre rendez-vous chez un médecin,...), mais peuvent également concerner, dans des cas plus rares, un degré d'urgence à court ou long terme. Toutefois, ce qui distingue ces interventions de première ligne (propres au soutien social en ETA) de l'accompagnement proprement dit (réservé aux SA) est l'absence de construction d'un projet de vie avec la personne handicapée dans le cadre de l'ETA.

Lorsque ces interventions de « première ligne » adoptent un caractère (trop) répétitif, il peut devenir nécessaire pour la personne en charge du soutien social en ETA de passer le relais vers un service extérieur.

► d. Relais

L'ETA joue un rôle de relais vers les SA lorsque la demande de la personne handicapée implique :

- Une démultiplication des domaines de vie concernés, impliquant la mise en place d'un réseau autour de la personne handicapée ;
- Un rôle de coordination du réseau autour de la personne handicapée ;
- Des démarches successives et/ou prolongées ;
- Un apprentissage à développer avec la personne handicapée ;
- Une demande pour un service non réalisé par l'ETA (car il n'a pas de conséquence directe sur le travail) ;
- Un problème d'isolement de la personne handicapée, qu'elle souhaite réduire ;
- La fin du contrat de travail.

Il est à noter que ce passage de relais peut nécessiter du temps et du travail de la part de la personne en charge du soutien social en ETA, afin de préparer le travailleur à accepter cette aide extérieure.

Concernant le rôle de développement d'un réseau social autour de la personne handicapée, trois situations peuvent se présenter :

- ▶▶▶ La personne handicapée dispose d'un réseau d'acteurs efficaces autour d'elle (SA, famille, administrateur de biens,...). Le soutien social consiste alors à assurer la « veille » de ce réseau existant, pour s'assurer qu'il reste efficace et opérationnel auprès de cette personne (par exemple détecter le décès du membre de la famille référent pour le travailleur handicapé,...).
- ▶▶▶ La personne handicapée ne dispose pas d'un réseau d'acteurs externes à l'ETA, mais ne le souhaite pas et ne semble pas en avoir besoin (pas en situation de danger potentiel). Le soutien social consiste à assurer une « veille » active, afin d'être en mesure de détecter des besoins et/ou problèmes qui nécessiteraient la création d'un réseau autour de la personne handicapée.

- ▶▶▶ La personne handicapée ne dispose pas d'un réseau d'acteurs externes à l'ETA, mais elle souhaite le développer ou sa situation personnelle actuelle la place dans une situation potentiellement dangereuse pour sa sécurité et/ou sa santé, et le développement d'un tel réseau est nécessaire.

Dans le cas où le développement d'un réseau autour de la personne handicapée est nécessaire, l'ETA peut être le moteur de création de ce réseau, mais sa coordination dans le long terme sera gérée préférentiellement par le SA.

▶ e. Rôle supplétif d'accompagnement

Le rôle strict de soutien social rempli par l'ETA est constitué des quatre tâches décrites ci-dessus (écoute, information et orientation, interventions de première ligne, relais).

Néanmoins, dans le quotidien de travail avec les personnes en situation de handicap, l'ETA peut être amenée à dépasser ce rôle de soutien social, lorsqu'il n'existe pas de relais adéquat pour la personne handicapée. Cette absence de relais peut avoir plusieurs causes :

- Le relais souhaité n'existe pas ;
- L'accès au relais souhaité prend trop de temps (par exemple lorsque le SA souhaité a une longue liste d'attente ;
- La personne handicapée refuse de s'adresser à un SA et son problème implique un degré d'urgence et/ou d'importance (en mettant la personne handicapée en situation de danger potentiel) ;
- La personne handicapée ne s'adapte pas aux conditions de fonctionnement du SA.

Dans ce cas, l'ETA assure un rôle supplétif d'accompagnement auprès de certains travailleurs. Il a été relevé par les participants que ce rôle d'accompagnement constitue un dépassement des limites usuelles du soutien social en ETA, et qu'il serait impossible pour les ETA d'assurer un tel support pour l'ensemble de leurs travailleurs.

C'est pourquoi, selon les participants, ce rôle supplétif d'accompagnement doit être considéré comme exceptionnel.

Un débat subsiste au sein du groupe de travail afin de déterminer si cette tâche doit (ou non) apparaître comme telle dans la description du soutien social en ETA reprise dans la réglementation. En effet, bien que ce rôle supplétif d'accompagnement existe actuellement dans les faits, il doit rester exceptionnel afin de ne pas submerger de demandes d'accompagnement le personnel PMS en ETA. De plus, la distinction entre soutien social (en ETA) et accompagnement (en SA) telle que définie par le groupe de travail⁴ renforce le caractère inhabituel d'un tel rôle supplétif, qui ne sert que de « filet de sécurité » pour les travailleurs qui n'ont pu trouver d'autres solutions, soit en attendant une solution alternative plus adaptée (par exemple une place dans un SA), soit parce que ce travailleur refuse toutes les autres options d'accompagnement tout en étant en situation de danger potentiel.

Indiquer dans la réglementation ce rôle supplétif d'accompagnement comme l'une des missions sociales des ETA nécessite de le limiter à une potentialité (c'est-à-dire uniquement en cas d'urgence et lorsque l'ensemble des autres moyens d'action et de relais ne peuvent répondre au problème du travailleur). Le risque est qu'une telle législation pourrait détruire la limite que la définition du soutien social en ETA propose justement de clarifier. A contrario, ne pas indiquer ce rôle supplétif, même potentiel, risque de fermer la porte à la possibilité d'avoir un dernier « filet de sécurité » pour les travailleurs.

Le groupe de travail n'a pas souhaité trancher ce débat, qui doit être porté au sein d'instances décisionnelles compétentes en la matière.

⁴ Cf. Chap. 1, point A.1. Réglementation actuelle

4. PROCESSUS DE SOUTIEN SOCIAL



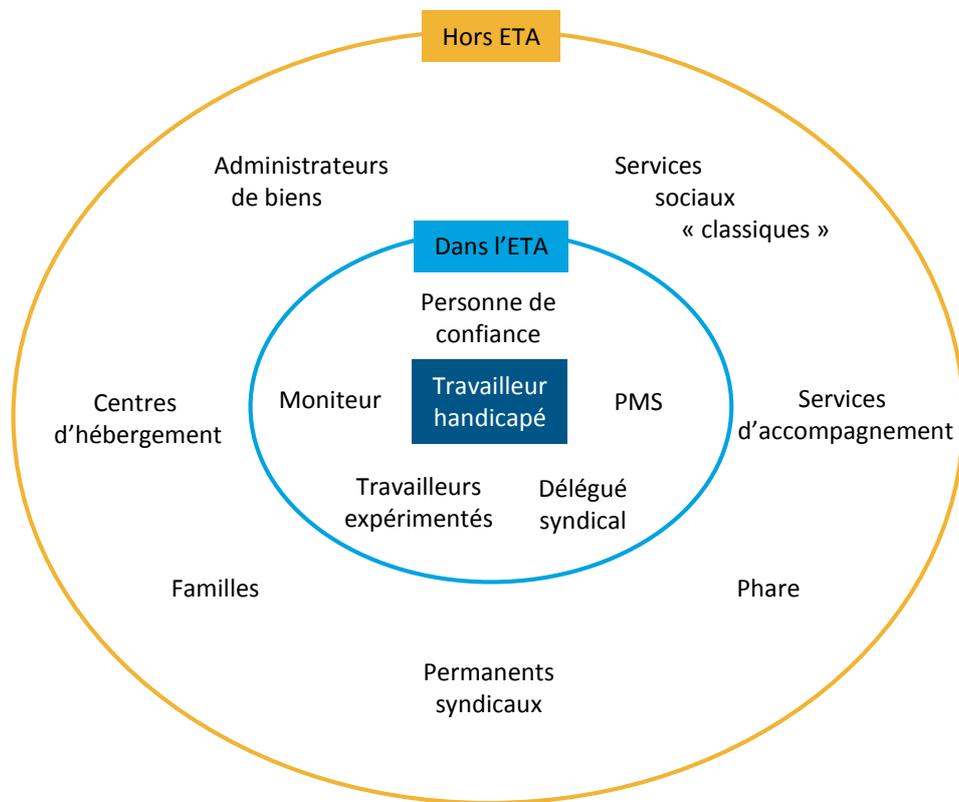
Quelles personnes font du soutien social ?

Dans l'entreprise, c'est
L'assistante sociale,
Le psychologue,
L'ergothérapeute,
Le moniteur,
La personne de confiance (s'il y en a une),
Le délégué syndical (s'il y en a un).

Mais
Le service social n'existe pas toujours.
Le service social a parfois trop de travail.
Le moniteur n'a pas toujours le temps d'écouter les travailleurs.

En dehors de l'entreprise, c'est
Les services d'accompagnement,
Les centres d'hébergement,
Le service Phare,
L'administrateur de biens,
La famille,
Les permanents syndicaux.

► a. Acteurs internes et externes à l'ETA



Autour de la personne handicapée, un réseau d'acteurs plus ou moins étendu peut se mettre en place pour assurer le soutien social de cette personne. Par les missions sociales qu'elles assurent auprès de leurs travailleurs, les ETA constituent un acteur privilégié car chaque travailleur y passe près de huit heures par jour, cinq jours par semaine.

Au sein des ETA, les acteurs concernés par le soutien social sont :

- Le travailleur PMS (agissant éventuellement au sein d'un service social identifié)
- Le moniteur
- Le délégué syndical
- La personne de confiance
- Les travailleurs expérimentés (dans le cadre des passages d'expérience)

Certains acteurs externes à l'ETA jouent également un rôle dans le soutien social des travailleurs handicapés, au travers de la fonction de relais qu'ils peuvent assurer au besoin. Ces acteurs « externes » sont principalement :

- Les familles
- Les administrateurs de biens
- Les services d'accompagnement
- Les centres d'hébergement
- Le service Phare
- Les permanents syndicaux
- Les services sociaux « classiques » (mutuelle, commune, SAJ,...)

Toutes les personnes handicapées ne possèdent bien évidemment pas l'ensemble de ces relais. Le réseau singulier de chaque travailleur handicapé dépend de sa situation personnelle passée et présente, mais aussi de ses souhaits personnels.

Des acteurs « génériques » (non spécifiques au secteur du handicap) peuvent également participer au réseau de la personne handicapée, tels que le SAJ, le service social de la mutuelle ou de la commune,...

Les participants ont également relevé que le réseau externe n'est pas toujours aidant pour la personne handicapée. Par exemple, l'entourage proche peut parfois constituer une contrainte plus qu'une aide pour la personne. De même, il est arrivé que certains administrateurs de biens n'agissent pas entièrement pour le bien de la personne handicapée. C'est pourquoi les participants recommandent que, même lorsque le travailleur handicapé semble bien entouré par un réseau d'acteurs externes à l'ETA, les personnes en charge du soutien social dans l'ETA restent attentives aux éventuelles situations problématiques que peut rencontrer ce travailleur et à la manière dont ces problèmes sont pris en charge (ou non) par le réseau externe.

► b. Critères d'orientation pour les travailleurs

Les travailleurs des ETA s'adressent à l'un ou l'autre acteur interne du soutien social en ETA, en fonction de plusieurs critères :

- Le type de problème (gestion administrative, logement, problèmes sociaux, conflits dans l'équipe,...) ;
- Le degré d'urgence du problème ;
- Le degré de discrétion souhaité (le traitement de certains problèmes personnels requiert de pouvoir s'isoler des autres travailleurs pour en discuter) ;
- La réponse attendue (uniquement une écoute ou plutôt une démarche à réaliser) ;
- L'opportunité (quelle « porte d'entrée » existe?) ;
- L'accessibilité (disponibilité et moyens de communication).

Ces différents critères se combinent lorsque le travailleur handicapé choisit l'un ou l'autre acteur interne du soutien social en ETA.

► c. Répartition des tâches entre acteurs internes à l'ETA

Le soutien social en ETA s'articule principalement autour du personnel PMS, des moniteurs, des délégués syndicaux et éventuellement des personnes de confiance. Chacun de ces acteurs a la responsabilité d'une ou plusieurs tâches du soutien social. Nous reviendrons dans les chapitres suivants de manière plus longue sur les rôles spécifiques de PMS et de moniteur. Pour l'instant, nous avons relevé les points principaux de cette répartition des tâches entre acteurs de l'ETA dans le texte ci-dessous.

PERSONNEL PMS

Les travailleurs s'adressent prioritairement au personnel PMS pour :

- Des problèmes sociaux (logement, hygiène,...) et administratifs (payements, impôts,...)
- Des problèmes urgents et/ou importants
- Des situations nécessitant de la discrétion (possibilité de s'isoler des collègues)
- Réponse attendue : écoute, information et orientation, interventions de première ligne, relais vers services extérieurs (notamment SA) et rôle supplétif d'accompagnement.

Problème : Il n'existe pas toujours un service social avec un ou plusieurs PMS (petite ETA) ou le service existant n'est pas accessible (par exemple pour cause de surcharge de travail).

MONITEURS

Les travailleurs s'adressent prioritairement à leurs moniteurs pour :

- Des conflits dans l'équipe ou des « petits » problèmes personnels.
- Le moniteur trie les problèmes en première ligne : si le problème est jugé urgent/important, il assure le relais vers le PMS.
- Réponse attendue : écoute et détection des problèmes en première ligne, relais vers le PMS, rôle supplétif dans le soutien social (lorsque le PMS n'est pas accessible ou disponible, ou encore lorsque la tâche lui est déléguée par le PMS).

Problème : Bien que toujours présent et disponible (en fonction des exigences de la production), le rôle social d'écoute du moniteur n'est pas toujours reconnu comme important par l'organisation.

DÉLÉGUÉS SYNDICAUX

Les travailleurs peuvent également s'adresser aux délégués syndicaux pour :

- Des problèmes liés au travail (parfois personnels)
- Réponse attendue : écoute, relais vers le PMS
- Les délégués disposent de relais vers l'extérieur en cas de problèmes liés à la défense des droits des travailleurs (permanents syndicaux)

Problème : Pas toujours présents (petites ETA)

PERSONNES DE CONFIANCE

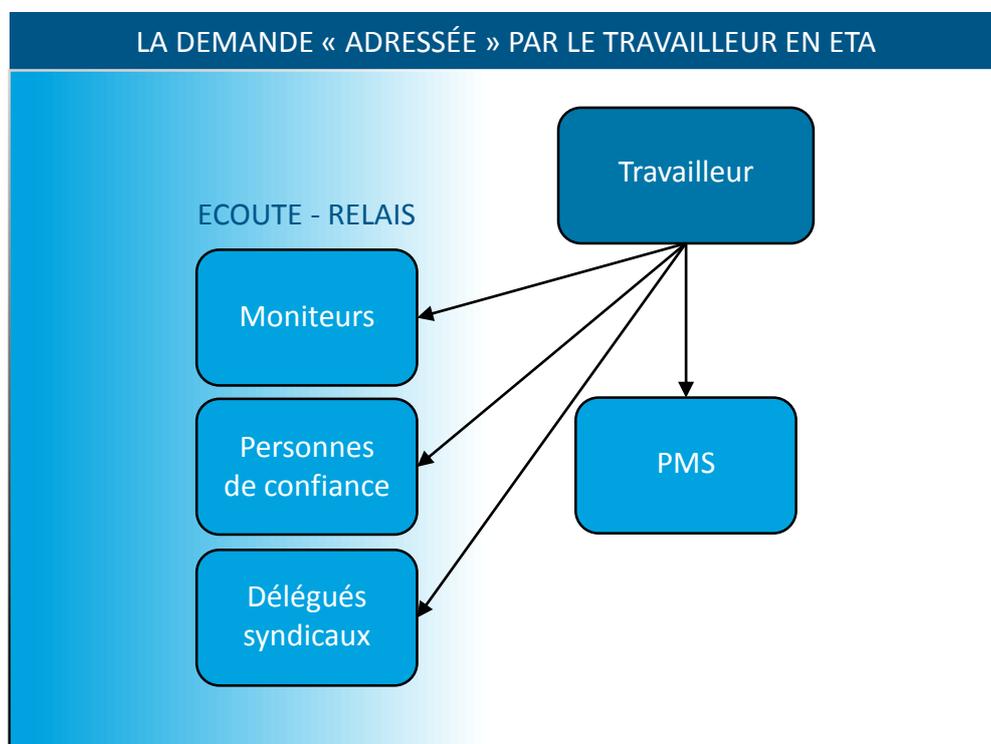
Enfin, les travailleurs de certaines ETA disposent également de personnes de confiance, à qui ils peuvent s'adresser pour :

- Des conflits dans l'équipe, des « petits » problèmes personnels
- Réponse attendue : écoute, relais vers le PMS

Problème : Pas toujours présentes ni disponibles (fonction supplémentaire), situées normalement en dehors de la hiérarchie (mais comment assurer la neutralité du moniteur qui occupe cette fonction?).

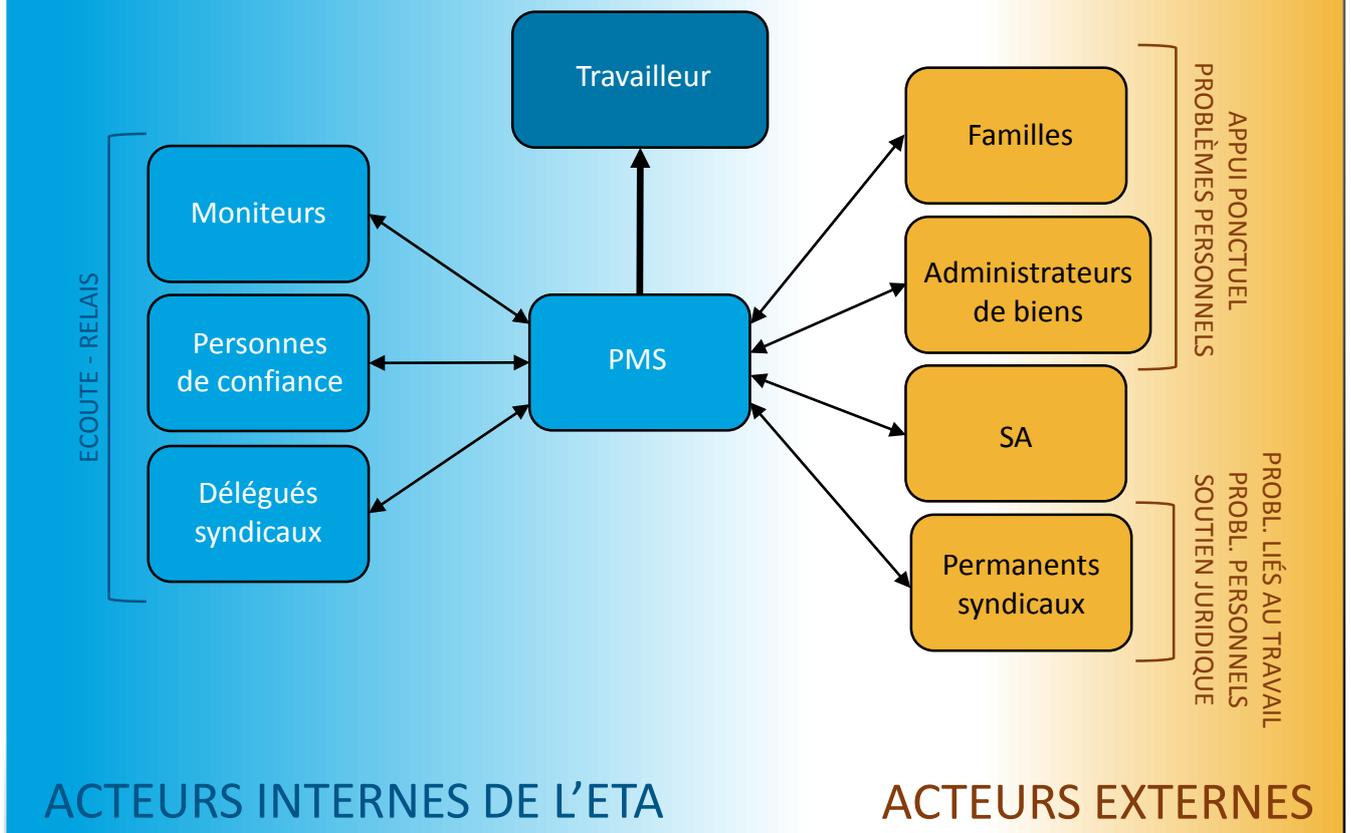
► d. Processus de soutien social : schéma récapitulatif

Le travailleur en ETA dispose de plusieurs points d'entrée pour obtenir un soutien social. Les interactions représentées dans le schéma ci-dessous par des flèches ne reprennent que les acteurs internes à l'ETA. La personne handicapée peut bien entendu s'adresser également aux acteurs externes qui composent son réseau social, mais le schéma ci-dessous ne montre pas ces interactions car elles ne sont pas constitutives de ce que nous avons appelé le « soutien social » interne à l'ETA.



Une fois la demande formulée (explicitement ou non) ou détectée par l'un ou l'autre acteur interne de l'ETA, le processus de soutien social peut s'engager. Le schéma ci-dessous représente ce processus ainsi que les limites principales du rôle de chaque acteur qui, lorsqu'elles sont dépassées, l'amène à passer la main à un autre service ou acteur plus compétent pour résoudre le problème spécifique de la personne handicapée.

LE PROCESSUS DE SOUTIEN SOCIAL EN ETA



Le PMS joue un rôle crucial de coordination et de facilitation entre les différents acteurs assurant un rôle de soutien social auprès des personnes handicapées, alors que le **moniteur** assure un rôle complémentaire d'écoute et de détection en première ligne.

Les familles et les administrateurs de biens peuvent constituer un appui ponctuel pour l'ETA, en cas de problèmes personnels rencontrés par la personne handicapée. Toutefois, l'efficacité de cette collaboration nécessite une relation de confiance avec ces acteurs, qu'il est parfois difficile d'instaurer.

Les actions de soutien social tout comme le passage d'informations vers le travailleur sont coordonnés par le PMS, afin de garantir une cohérence dans les démarches. Cette communication, pour être efficace, doit être bidirectionnelle. Non seulement les moniteurs se doivent de communiquer au PMS toute action de soutien social mise en place avec un travailleur, mais le PMS doit également transmettre les informations utiles pour le travail d'équipe aux moniteurs et à toute autre personne impliquée dans la démarche de soutien social. Dans ce cadre, le respect du secret professionnel est important, et seules les informations pertinentes pour réaliser le travail dans des conditions adéquates doivent circuler. De plus, il peut également être opportun de rendre le travailleur acteur de ce passage d'informations, en lui demandant son accord pour transmettre les informations nécessaires, voire en l'incitant à les communiquer lui-même à son moniteur et/ou son équipe.

CHAPITRE 2

▶▶▶▶ Le rôle du personnel PMS en ETA

1. LES TÂCHES DU PERSONNEL PMS EN ETA



Le travail de l'assistante sociale, du psychologue ou de l'ergothérapeute

Le travail de l'assistante sociale, du psychologue ou de l'ergothérapeute, c'est :

- Suivre le parcours des travailleurs
- S'occuper des papiers (par exemple, payer les salaires, ...)
- Organiser le travail (par exemple, engager de nouveaux travailleurs, ...).

Faire le suivi et s'occuper des papiers en même temps permet de bien connaître les travailleurs.

Par contre, soutenir les travailleurs et les contrôler en même temps peut poser problème.

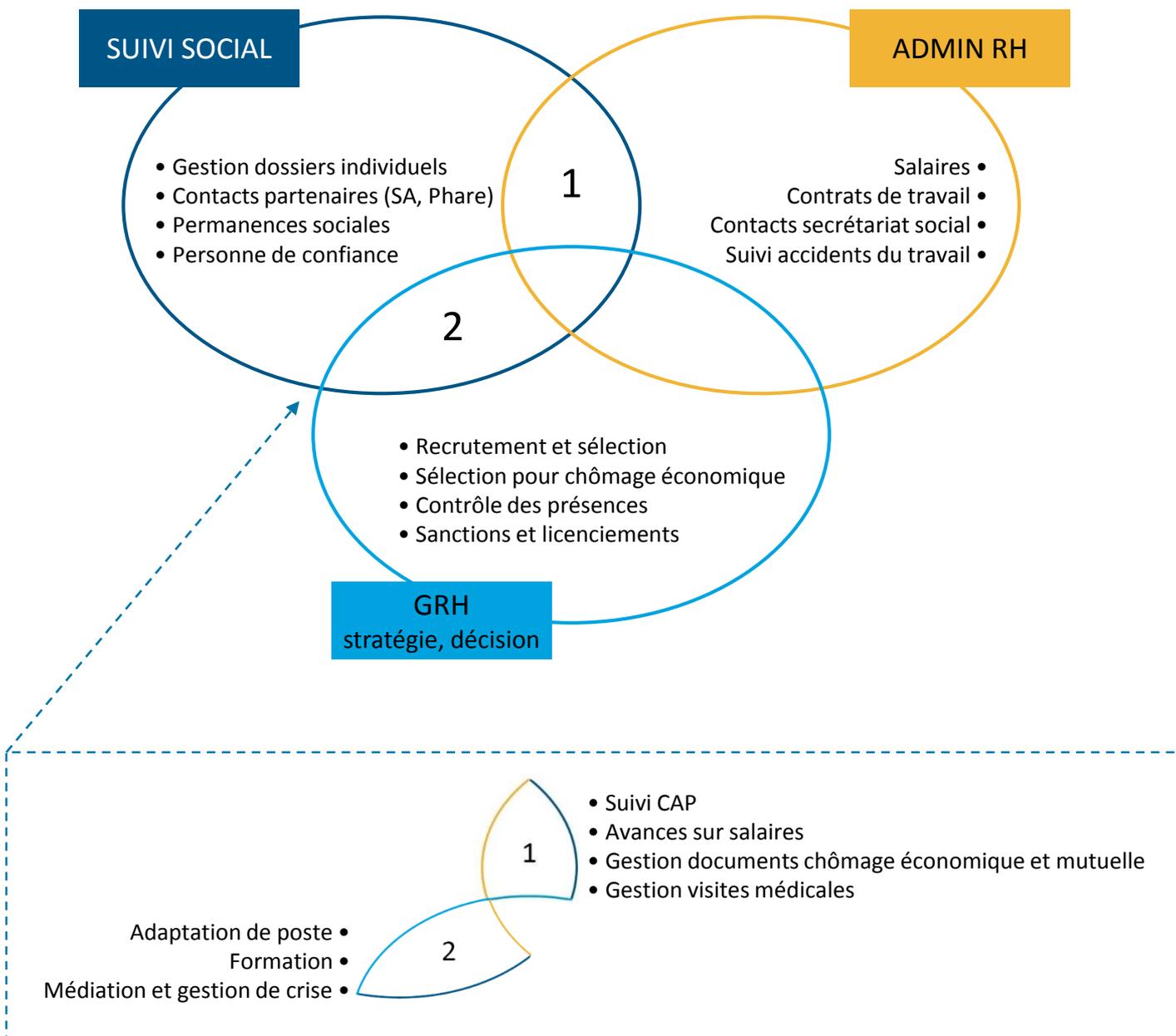


Le groupe de travail propose de mieux définir le travail de l'assistante sociale, du psychologue ou de l'ergothérapeute.

L'assistante sociale, le psychologue ou l'ergothérapeute ne doivent pas donner leurs informations à la direction.

En 2014, une enquête de l'inspection de la Cocof auprès des ETA bruxelloises a permis de caractériser plus précisément la situation du personnel PMS. Ainsi, neuf ETA sur les douze ETA bruxelloises subsidiées par la Cocof disposaient au moins d'un travailleur PMS. Il s'agissait principalement d'assistantes sociales, mais d'autres profils de fonction étaient également présents (deux psychologues et un ergothérapeute). Les trois ETA qui n'avaient pas de personnel PMS étaient les plus petites de la région bruxelloise (moins de 50 travailleurs au quota). Il a également été constaté que le temps partiel de certains PMS était complété avec d'autres tâches (administratives, conseil en prévention, gestion du personnel,...).

Les tâches remplies par ce personnel PMS peuvent être subdivisées en trois catégories : le suivi social à proprement parler, l'administration du personnel, et les tâches de stricte GRH. Le schéma ci-dessous synthétise les résultats du rapport de l'inspection Cocof.



Puisque le soutien social est défini comme une relation de long terme qui vise à favoriser la stabilité et le bien-être au travail, les tâches de suivi social « classiques » en font nécessairement partie, ainsi que les tâches hybrides entre le suivi social et l'administratif RH (désignées par le chiffre 1 dans le schéma) et celles entre le suivi social et la GRH (désignées par le chiffre 2 dans le schéma).

Les tâches d'administration du personnel constituent, quant à elles, un levier d'action du personnel PMS à deux niveaux. D'une part ces tâches permettent de prendre contact avec les travailleurs handicapés pour des raisons administratives, afin dans un second temps d'offrir un espace de rencontre pour un éventuel soutien social. Un travailleur peut par exemple avoir des difficultés à reconnaître son problème, ou ne pas souhaiter être vu par ses collègues lorsqu'il va « chez l'assistante sociale ». Dans ce cas, associer dans un même lieu (voire une même personne) le service dit « social » et le service du personnel permet de prendre prétexte d'un problème RH pour aborder une thématique plus personnelle.

D'autre part, le personnel PMS qui dispose également des informations administratives relatives à la gestion du personnel possède une meilleure connaissance de la situation globale de la personne handicapée qui se présente devant elle. Par exemple, savoir que le travailleur est en médiation de dettes permet de refuser les avances sur salaire éventuellement demandées par cette personne. Des liens sont donc constamment établis entre la gestion du personnel et le suivi social plus classique, permettant un soutien social d'une meilleure qualité auprès des travailleurs.

Parmi les tâches de GRH au sens strict, seules celles relatives aux sanctions et contrôles semblent poser problème pour les participants. D'autres tâches, telles que la participation au processus de recrutement et sélection par exemple, peuvent s'avérer bénéfiques pour l'établissement d'une relation de confiance avec le futur travailleur.

« Mon AS m'a fait remarquer qu'elle voulait garder la tâche de sélection et d'embauche, parce que le lien de confiance se crée à ce moment-là. Le côté sanction lié aux RH (avertissements, etc.), ce n'est plus le rôle de l'AS. Mais la partie entrée, elle tient à la garder. »

Direction d'une ETA

De même, être en charge à la fois du suivi social et de la sélection des travailleurs mis au chômage économique permet éventuellement d'adapter le choix aux situations personnelles des travailleurs, voire de prévoir une démarche de soutien social en cas de chômage économique. Ainsi, la plupart des tâches relatives à la GRH enrichissent la vision du personnel PMS concernant chaque travailleur.

Avoir ces deux caquettes semble, pour les participants, non seulement bénéfique pour le personnel PMS qui développe une compréhension plus large de la situation de vie du travailleur, mais aussi pour le travailleur qui peut recevoir une aide adaptée à sa situation. Toutefois, cette situation ne constitue un win-win que dans certaines conditions. D'une part, le personnel PMS ne peut être en charge des sanctions et licenciements, sous peine de perdre la relation de confiance avec les travailleurs. Ce pouvoir de contrôle est détenu par la fonction hiérarchiquement supérieure dans l'ETA, le plus souvent la direction.

D'autre part, pour pouvoir agir en autonomie dans le soutien social et obtenir la confiance des travailleurs, la fonction de PMS doit occuper une place neutre par rapport à la direction, et reconnue comme telle par les travailleurs. Or, cette place de PMS est le plus souvent placée au sein du personnel d'encadrement, voire dans le comité de direction. Il est donc parfois difficile pour certains travailleurs de distinguer clairement cette fonction PMS du reste de l'encadrement et de la hiérarchie.

Enfin, le rôle de soutien du PMS vis-à-vis des moniteurs de l'ETA a également été relevé par les participants. Les moniteurs étant en première ligne pour l'écoute et la détection des problèmes personnels des travailleurs de leurs équipes, la charge émotionnelle qui pèse sur eux peut parfois être lourde à porter. Ils ont donc besoin de lieux pour pouvoir être eux-mêmes écoutés, voire pour faire part de leurs propres problèmes dans certains cas.

Ce travail de soutien, lorsqu'il est assuré par le personnel PMS, peut parfois ne pas offrir aux moniteurs la confidentialité souhaitée. La question du lieu propice pour ce soutien aux moniteurs, organisé en interne par l'ETA (au travers de la fonction du PMS) ou en externe, reste en suspens. Nous reviendrons sur cette problématique du soutien à offrir aux moniteurs dans le rôle de première ligne de soutien social. Néanmoins, il semblait essentiel de souligner le rôle que peut jouer le personnel PMS dans ce soutien spécifique, pour peu que la position de neutralité du PMS soit clairement établie.

A ce titre, plusieurs propositions ont été émises par le groupe de travail.

► Propositions

A minima, il ressort des discussions du groupe de travail que **le personnel PMS ne doit pas être investi des tâches de sanction et de licenciement** vis-à-vis des travailleurs.

De plus, il s'agit de **communiquer clairement aux travailleurs l'aspect de neutralité** de ce personnel PMS par rapport à la direction. Etant donné les difficultés de compréhension que peuvent rencontrer certains travailleurs des ETA, il est utile de répéter régulièrement cette information et de la communiquer par différents biais (brochure d'accueil, affiches reprenant l'organigramme dans le couloir, informations données oralement, visibiliser les différents rôles par des casquettes de couleurs différentes, etc.).

Enfin, la dimension du **secret professionnel** propre à la fonction de PMS en ETA a été mise en lumière par les participants comme constituant une condition essentielle dans la mise en place d'une relation de confiance avec les travailleurs.

1. Préciser la classification de fonction du PMS (au niveau sectoriel)

Remplacer « accompagnement social » par « soutien social » dans la classification de fonction.

Dans les conditions d'agrément (arrêtés du décret Inclusion) : redéfinir les missions de soutien social en ETA comme suit :

« Le soutien social dans l'ETA est une relation de long terme entre un bénéficiaire et un réseau d'acteurs internes à l'ETA, avec l'objectif de favoriser la stabilité et le bien-être au travail de la personne handicapée. Les tâches de ce soutien social en ETA sont principalement composées de l'écoute et la détection des problèmes des travailleurs, l'information et l'orientation, l'intervention de première ligne à la demande du travailleur, ainsi que le relais éventuel vers des services extérieurs. »

Le rôle supplétif d'accompagnement pourrait également être inclus dans cette définition, en fonction du positionnement des instances compétentes.

2. Développer une description de fonction pour la fonction de PMS en ETA (par ETA)

Cette description de fonction, spécifique pour chaque ETA en fonction de son organisation interne et de la répartition des missions de soutien social entre les différents acteurs impliqués, servirait de guide pour l'action des PMS auprès des travailleurs.

Dans la description de fonction du personnel PMS, les participants recommandent de scinder les tâches relatives au soutien social et celles relatives à la gestion du personnel, dans un souci de clarté et de transparence.

La Febrap peut éventuellement accompagner chaque ETA qui le souhaite dans la construction d'une telle fiche de description de fonction.

3. Créer une plaquette informative présentant la répartition des rôles au sein du soutien social ETA, à destination des travailleurs en ETA (par ETA)

Cette plaquette permettrait aux travailleurs de savoir comment sont réparties les missions de soutien social au sein de leur ETA, afin de mieux s'orienter entre les différents acteurs impliqués (moniteurs, délégués syndicaux, personnes de confiance, PMS,...) en cas de problème. Cette plaquette pourrait être incluse dans la brochure d'accueil remise aux nouveaux travailleurs de l'ETA.

La Febrap peut éventuellement accompagner chaque ETA qui le souhaite dans la construction d'une telle plaquette informative.

4. Engager les travailleurs PMS directement via le service Phare

Le groupe de travail a discuté de la proposition faite par certains de l'engagement du personnel PMS directement par le service Phare, tout en occupant une fonction fixe dans une ou plusieurs ETA.

Cela pourrait permettre à ces PMS d'avoir un accès direct aux dossiers médicaux des travailleurs. Ils pourraient ensuite fournir des informations circonstanciées et limitées au personnel d'encadrement pour améliorer l'adaptation du poste de travail. Il ne s'agirait donc pas de fournir des informations à l'engagement, mais une fois le travailleur engagé, de traduire les informations médicales du dossier de la personne en données nécessaires pour adapter correctement le poste de travail (tout en garantissant la confidentialité des dossiers médicaux du service Phare).

La relation d'emploi qui se mettrait en place serait une relation tripartite, où l'employeur (service Phare) déléguerait une partie de son pouvoir de contrôle du travailleur PMS à l'ETA bénéficiaire, à l'instar de ce qui se pratique par exemple dans le secteur de l'intérim.

Néanmoins, plusieurs problèmes dans cette proposition ont également été relevés par les participants.

Tout d'abord, l'accès au dossier médical d'un travailleur est a priori réservé aux médecins, et le groupe de travail n'a pas été en mesure de savoir si cet accès pourrait être étendu aux éventuels travailleurs PMS engagés par le service Phare.

Ensuite, les participants ne sont pas favorables au recrutement d'un service social externe directement rattachés au service Phare, car cela ne laisserait pas la possibilité du choix de la personne à l'ETA. En outre, une présence irrégulière du personnel PMS dans l'ETA risquerait de déformer la relation de confiance nécessairement construite sur le long terme avec les travailleurs, et essentielle pour le soutien social.

Enfin, si le lien hiérarchique est délégué à l'ETA (sur le modèle de l'intérim comme proposé ci-dessus), alors cette prise en charge du lien d'emploi du personnel PMS par le service Phare ne garantit de toute façon pas la neutralité des PMS.

Le groupe de travail n'est donc **globalement pas favorable à cette proposition**.

5. Détailler les contre-indications pour certains postes de travail (par le service Phare)

Afin d'adapter le travail aux besoins spécifique de la personne handicapée, et d'offrir au travailleur une fonction adaptée, les ETA ont besoin de connaître certaines informations issues du dossier médical du travailleur. Il ne s'agit pas de pouvoir consulter directement son dossier médical, mais plutôt de recevoir des informations pertinentes relatives aux contre-indications pour le travail de la personne. Cette information pourrait prendre la forme d'une communication par le service Phare (via un rapport de l'équipe pluridisciplinaire par exemple) des situations de travail à éviter pour la personne, car elles pourraient mettre en danger ce travailleur et /ou ses collègues.

Le moment opportun de cette communication d'informations pertinentes (avant ou après l'engagement) relève du respect du droit du travail (notamment des règles en matière de non-discrimination à l'embauche). Le groupe de travail n'est donc pas en mesure de trancher cette question, et la transmet aux instances compétentes.

2. LE RÔLE DE COORDINATION ET FACILITATION



L'organisation du soutien social

L'assistante sociale, le psychologue ou l'ergothérapeute organisent le soutien social.

Ce sont des personnes de contact pour tout le monde.

Ils informent les travailleurs,
le personnel (moniteurs, personnes de confiance, délégués syndicaux),
et les personnes de l'extérieur (familles, administrateurs de biens, services d'accompagnement, ...).

Le groupe de travail propose de faire un modèle de fiche pour noter les informations des travailleurs.

Chaque entreprise de travail adapté devrait avoir un service social.

Comme nous l'avons déjà souligné⁵, le personnel PMS occupe une fonction essentielle dans la coordination et la facilitation du processus de soutien social en ETA, en développant le travail en réseau au sein comme au-delà de l'ETA. Cette fonction implique à la fois une coordination en interne des différents acteurs et un relais vers les acteurs externes.

⁵ Cf. Schéma du processus de soutien social.

► a. Coordination du soutien social en interne

En interne, le personnel PMS constitue la personne de référence pour le soutien social des travailleurs. C'est lui qui idéalement assure la coordination des informations et des actions autour de chaque travailleur. Cette tâche est rendue délicate lorsque le travailleur s'adresse à plusieurs acteurs simultanément avec la même demande. Ces demandes multiples et concomitantes entraînent une surcharge de travail pour le personnel PMS, qui peut être amené à traiter deux ou trois fois la même demande portée par des acteurs différents (le travailleur lui-même, mais aussi son moniteur, le délégué syndical, la personne de confiance, etc.).

De plus, elles augmentent le risque que la demande du travailleur reçoive une réponse inadéquate par rapport à sa situation singulière. Par exemple, un travailleur en médiation de dettes se verra refuser une avance par l'assistante sociale qui connaît son cas, mais pourrait recevoir un prêt d'argent de la part de son moniteur qui ignore la situation. Pour cette raison, les participants du groupe de travail ont insisté sur l'importance de placer le personnel PMS au centre du processus de soutien social, en le considérant comme une « plaque tournante » de la communication concernant chaque travailleur. Il s'agit pour l'ensemble des acteurs du soutien social en ETA (moniteurs, délégués syndicaux, personnes de confiance,...) de prendre conscience qu'ils doivent informer le personnel PMS de l'ETA de leurs démarches, afin de lui permettre de coordonner au mieux les actions de soutien social auprès de chaque travailleur en interne.

Nous reviendrons sur cette coordination particulière entre PMS et moniteur dans le point suivant⁶. Cette place centrale dans le processus de soutien social permet de tenir un discours cohérent vis-à-vis de la personne handicapée. Cette cohérence ne peut être assurée que par une centralisation des informations et démarches entreprises avec la personne handicapée par le personnel PMS, de préférence par écrit.

⁶ Cf. Chap. 3. Le rôle de moniteur.

Toutefois, la multiplicité des acteurs internes du soutien social rend difficile la tenue d'un dossier de suivi social pour chaque travailleur. En effet, même si le personnel PMS indique les rencontres « officielles » avec les travailleurs qui en font la demande, les contacts informels qui ont lieu en d'autres circonstances, ou les petites tâches de soutien social que réalisent les moniteurs ou d'autres acteurs de l'ETA sont impossibles à consigner avec précision. Si la réalisation d'un tel dossier de suivi social semble impossible à mettre en œuvre concrètement, sous peine de réaliser plus de tâches administratives que de tâches de soutien social auprès des travailleurs, une base minimum pour ce dossier a été proposée par les participants sous la forme d'une fiche dénommée « informations sociales ».

► Proposition

Créer une fiche « Informations sociales » du travailleur

Cette fiche reprendrait les principales informations sociales (réseau existant autour de la personne, cadre de vie, infos médicales,...) pour chaque travailleur handicapé de l'ETA.

Elle serait remplie à l'embauche, avec la personne handicapée, et en fonction de ce que cette personne souhaite partager comme informations la concernant. Si la personne ne souhaite donner aucune information, la fiche vierge serait alors classée dans le dossier social du travailleur.

Cette fiche servirait de base commune minimale (dans le dossier de suivi social) pour assurer le suivi social des travailleurs en ETA, comme demandé par le service inspection de la Cocof.

La fiche pourrait être mise en lien avec la fiche « professionnelle », qui reprend les risques liés à l'utilisation de certaines machines.

Dans un souci de respect de la vie privée des travailleurs, les participants recommandent que l'usage de ces fiches soient limitées au personnel PMS de chaque ETA, et qu'elles ne soient pas transmises à un SA ou à une ETA qui la demanderait (par exemple en cas d'embauche ultérieure) sauf demande expresse du travailleur.

La Febrap peut créer, avec les ETA, cet outil spécifique pour le dossier de suivi social.

► b. Point de relais et d'entrée vis-à-vis des acteurs extérieurs

Au-delà de son rôle de coordination en interne, le travailleur PMS joue également un rôle de relais vers les acteurs externes à l'ETA. Ainsi, il pourra développer un réseau d'intervenants autour d'une personne handicapée qui en éprouve le besoin, avant de passer la main au SA pour la coordination de ce réseau. Le PMS peut contacter les familles ou autres intervenants accompagnant la personne handicapée dans la vie de tous les jours, afin de débloquer une situation. Par exemple, il arrive que le PMS fasse appel à la famille pour régler un problème récurrent de ponctualité chez le travailleur. Ce PMS constitue le point d'entrée de l'ETA pour un ensemble d'acteurs autour de la personne handicapée. Un SA en recherche d'informations pourra prendre contact avec lui. De même, le PMS est également la personne de contact des familles, administrateurs de biens et autres acteurs impliqués dans la vie de la personne handicapée, pour tout ce qui concerne le travail.

Ce rôle de relais (vers l'extérieur) et de point d'entrée (pour les intervenants) de l'ETA nécessite, selon les participants, une reconnaissance de la part de la direction pour pouvoir se mettre en œuvre.

Ainsi, la constitution et le développement du réseau professionnel sont essentiels pour le personnel PMS, afin de garder ce rôle privilégié de relais dans l'ETA.

► c. Règles de subventionnement

Les règles actuelles de subventionnement pour le personnel PMS en ETA (subventionnées par la Cocof) sont de 1 ETP pour 100 travailleurs handicapés, subsidié à concurrence de 61% du salaire brut. Le personnel subventionnable est donc de 1/4 temps PMS par tranche de 25 unités au quota.

Sur la Région de Bruxelles-Capitale, cela signifie que deux ETA n'ont droit qu'à ¼ temps, et seules six ETA sur les douze ont accès à un temps plein ou plus. Cette situation rend difficile l'engagement de personnes uniquement dédiées au soutien social pour les petites ETA, et même lorsqu'un travailleur PMS est disponible, sa présence dans l'ETA est limitée (ce qui limite les possibilités de développement de la relation de confiance avec les travailleurs).

Le groupe de travail a élaboré plusieurs pistes de solution pour ce problème, notamment concernant les petites ETA.

► Propositions

a. Modifier la réglementation actuelle concernant le subventionnement des PMS en ETA

Les participants se sont montrés favorables à l'augmentation des règles de subventionnement pour le personnel PMS. La proposition formulée par le groupe de travail serait de s'aligner sur les règles wallonnes, à savoir **minimum 0,5 ETP par ETA** et par tranche de 50 travailleurs au quota. De plus, le taux de subventionnement pourrait passer de 61% **actuellement à 100%**, ce qui marquerait la reconnaissance de cette fonction comme étant totalement détachée des aspects de production dans l'ETA.

L'augmentation de ce subside pourrait être liée à l'augmentation du contrôle des tâches des PMS en ETA (par l'inspection de la Cocof).

b. Créer un groupement d'employeurs (petites ETA)

Le changement de législation survenu en 2014 concernant les groupements d'employeurs permet désormais aux petites asbl, telles que les ETA, de s'associer pour partager les compétences d'un ou plusieurs travailleurs. Un groupement d'employeurs permettrait aux petites ETA de partager par exemple un PMS, qui aurait un seul contrat de travail mais partagerait son temps de travail entre plusieurs ETA.

Cette solution nécessite [d'adapter les modalités de subventionnement Cocof du personnel PMS](#), afin de permettre cette possibilité de mutualisation.

Le désavantage potentiel de cette proposition est de diminuer le temps de présence sur place du personnel PMS, en lui faisant partager son temps et sa disponibilité entre plusieurs lieux de travail. Ceci pourrait avoir comme conséquence de diminuer les moments informels partagés avec les travailleurs, et de ce fait de rendre plus difficile l'établissement d'une relation de confiance nécessaire au soutien social. Cette solution est donc uniquement avantageuse pour les ETA qui ne disposent aujourd'hui que d'un PMS à temps partiel, qu'il soit occupé ou non. Il ne s'agit pas de déforcer le soutien social actuellement en place dans les ETA qui en disposent, mais de renforcer ce soutien social pour les ETA qui n'ont pas les moyens d'engager un temps plein.

CHAPITRE 3

▶▶▶▶ Le rôle du moniteur

« Je suis moniteur, je passe 8h par jour avec les PH, qui ont toutes des problèmes spécifiques, et qui ne sont pas toujours prêtes à les confier à une AS, notamment pour une question de temps (file d'attente), on manque d'écoute de ces personnes. En tant que moniteur, j'écoute toujours le matin, je prends le temps pour ça, parce que je sais que si je ne le fais pas, ça peut mal se passer pendant la journée. Je suis pris dans un étau, entre la personne handicapée, son besoin d'être écoutée, et le terrain, l'exigence de rentabilité. »

1. LES TÂCHES DU MONITEUR EN ETA



Le travail du moniteur

Le moniteur s'occupe de la production.

Le moniteur s'occupe d'une équipe de travailleurs.

Le moniteur est à l'écoute des travailleurs et peut déjà repérer des problèmes.

Le moniteur est investi de trois types de tâches dans l'ETA :

- **Production** : participation aux tâches productives de l'ETA.
- **Management d'équipe** : coaching quotidien, apprentissage des règles de travail et de vie, gestion de conflits interpersonnels dans l'équipe
- **Soutien social** : écoute et détection de problèmes, relais vers le PMS, « petites » interventions de 1^{ère} ligne (prendre rendez-vous chez le médecin, déterminer un horaire de bus,...)

Le groupe de travail avait pointé comme rôle pour les moniteurs dans le soutien social uniquement les tâches d'écoute, d'observation et de détection de problèmes chez les travailleurs, ainsi que de relais vers le PMS. Or, dans le groupe de discussion avec les moniteurs, les participants ont relevé qu'ils remplissent la plupart du temps **l'ensemble des rôles dévolus au soutien social en ETA** (écoute, info et orientation, interventions en 1^{ère} ligne, relais), **de manière supplétive** au rôle du PMS (lorsque le PMS est surchargé, sur un autre site ou lorsqu'il n'y en a pas dans l'ETA). De plus, les moniteurs gèrent les conflits interpersonnels entre travailleurs (lorsque ces conflits restent de faible importance), afin d'assurer une certaine stabilité de fonctionnement à l'équipe. Enfin, les moniteurs jouent un rôle crucial dans la dynamique d'apprentissage pour les travailleurs, aussi bien pour les matières relatives aux techniques du métier que pour les règles de vie au travail (ponctualité, règles de vie en collectivité, etc.).

Le moniteur occupe donc un rôle essentiel au sein du processus de soutien social, qu'il s'agit de reconnaître et de clarifier au sein des ETA.

2. LE RÔLE DE SOUTIEN SOCIAL EN PREMIÈRE LIGNE



Le moniteur fait aussi du soutien social

Le moniteur passe beaucoup de temps avec les travailleurs.

Le moniteur repère plus facilement les problèmes des travailleurs.

C'est fatiguant pour le moniteur d'aider les autres.

Le moniteur ne reçoit pas d'aide pour lui-même.

Le moniteur ne connaît pas toutes les informations sur le travailleur.

Parfois, il prend de mauvaises décisions.

Le groupe de travail propose de reconnaître le travail de soutien social du moniteur.

Il faut bien organiser cette tâche.

Il faut aussi soutenir les moniteurs (par exemple, en organisant des formations ou des échanges).

Le rôle assumé en première ligne par le moniteur est crucial dans le processus de soutien social en ETA, pour au moins trois raisons.

A travers les tâches de soutien social qu'il remplit de manière complémentaire ou supplétive au personnel PMS, le moniteur constitue un appui précieux pour celui-ci, en le déchargeant d'une partie des problèmes nécessitant un soutien social en ETA.

De plus, le travailleur évolue près de 8h par jour avec son moniteur, ce qui permet à une certaine proximité de s'établir entre eux. Celle-ci constitue une condition essentielle dans l'établissement d'une relation de confiance entre le moniteur et son équipe. Cette confiance joue à la fois un rôle positif sur les conditions de travail et l'esprit d'équipe, et offre la possibilité de développer une forme de soutien social en première ligne.

Enfin, ce rôle de soutien social donne sens au métier de moniteur en ETA, en leur offrant la possibilité de recevoir une reconnaissance gratifiante de la part de leurs travailleurs. C'est pourquoi le groupe de travail a pointé l'importance de conserver ce rôle de soutien social en première ligne pour les moniteurs.

Toutefois, les participants au groupe de travail ont également pointé les difficultés de ce rôle de soutien social assumé par les moniteurs.

Le premier niveau de difficulté concerne le moniteur lui-même. S'investir dans une telle relation d'aide sans soutien organisationnel (voire sans reconnaissance organisationnelle et hiérarchique de l'importance de leur rôle social en première ligne) peut amener certains moniteurs à s'épuiser professionnellement. En effet, les moniteurs rencontrés ont relevé à plusieurs reprises que ce rôle d'écoute et de soutien auprès des travailleurs peut s'avérer lourd à porter lorsque les situations vécues s'avèrent complexes.

« Les moniteurs sont un peu perdus, ils ne sont pas formés à ça, c'est un peu de l'«assistantat humain». Ils écoutent et vont parfois trop loin dans certaines choses. J'en connais deux qui sont en dépression, ils ne savent plus eux-mêmes où ils en sont. Les AS doivent les aider au mieux mais les moniteurs doivent être formés en conséquence (gestion d'équipe, etc.), ceux qui sont engagés et ceux qui travaillent déjà. »

Permanent syndical

« En tant qu'AS, on a des supervisions, etc., et malgré ça, c'est parfois des moments très durs, des burn out, etc., tout en étant formés. Alors des moniteurs qui se retrouvent seuls face à ces situations, sans encadrement ni formation prévus, ça peut aller loin. Parfois, on n'arrive plus à prendre du recul, on ne se rend pas compte, d'où l'importance des supervisions, etc. L'idée n'est pas d'enlever quelque chose de positif dans son travail, mais pour sa sécurité et celle du travailleur, il faut mettre des balises pour éviter que ça ne le touche trop et que ça n'aille trop loin. »

Accompagnateur dans un SA

Toutefois, peu de soutien organisationnel existe pour les moniteurs, en termes de lieu pour exprimer leurs ressentis et leurs difficultés vis-à-vis de leur équipe. Certaines ETA organisent des réunions d'équipe, mais qui ne sont pas toujours le lieu adéquat pour discuter des problèmes rencontrés chez certains travailleurs. Et même lorsqu'un tel lieu existe, certains participants ont relevé l'importance de disposer d'un lieu de parole permettant à la fois le partage d'expériences autour de situations concrètes vécues par les moniteurs et la prise de distance réflexive face au quotidien de travail. De plus, certains moniteurs ont évoqué leur perception d'un manque de reconnaissance exprimée par la hiérarchie, quant à ce rôle d'écoute et de soutien social en première ligne auprès des travailleurs.

Ce manque de reconnaissance peut prendre plusieurs formes, allant d'un refus de ce rôle de soutien social pour le moniteur à l'absence regrettée au début de la journée d'un temps dédié spécifiquement à cette écoute. Les moniteurs rencontrés ont souvent relevé l'importance de prendre un moment au démarrage de la journée afin de permettre à chaque travailleur de son équipe d'exprimer son ressenti ou ses « problèmes » du jour. Ce temps d'écoute et de partage dans l'équipe, s'il peut sembler une « perte de temps » au regard de la production à effectuer, permet au contraire selon les participants de démarrer la journée « du bon pied » et donc d'être plus « productifs » par la suite, une fois les problèmes exprimés, voire solutionnés.

Cette situation d'engagement du moniteur parfois vécue comme sans limite ni soutien, associée au sentiment exprimé par certains moniteurs du peu de reconnaissance reçue par leur hiérarchie quant à ce rôle crucial dans le soutien social, constitue une explication des difficultés ressenties par les moniteurs dans leur rôle de chef d'équipe.

D'autre part, les difficultés de ce rôle social pour le moniteur concernent également les travailleurs eux-mêmes. Sans limites claires dans ce rôle de soutien social de première ligne, l'aide apportée par le moniteur peut occasionnellement s'avérer délétère pour le travailleur. En effet, le moniteur ne dispose parfois que d'une partie des informations relatives à la situation de vie du travailleur. Les informations qu'il pourra fournir, voire les démarches qu'il pourra effectuer avec ou pour le travailleur risquent d'aller à l'encontre de certaines particularités propres à la situation globale vécue par ce travailleur. Par exemple, effectuer des virements pour un travailleur sans savoir qu'il est en procédure de médiation de dettes peut avoir des conséquences désastreuses à la fois pour le travailleur et le moniteur, dont la responsabilité est engagée.

« J'ai eu une monitrice qui était dans cette écoute et elle a été jusqu'à faire des virements pour la personne, et ça a posé des gros problèmes, parce que la personne handicapée devait de l'argent à la monitrice, etc. Ça a été chaud à rattraper. »

Assistante sociale d'une grande ETA

Cette absence de limites renvoie à la définition d'un processus de soutien social plus transparent dans chaque ETA, permettant d'identifier le moment pour chaque acteur interne (moniteur, personne de confiance, délégué syndical et PMS) de « passer la main » vers un acteur plus compétent pour apporter une aide adéquate et pertinente au travailleur concerné. Il est à noter que le profil de fonction actuel du moniteur ne reprend pas ce rôle de soutien social en toute première ligne dans l'ETA. Les participants ont relevé l'importance à la fois de préserver ce rôle du moniteur, et de le contenir afin d'éviter les débordements, potentiellement délétères pour le moniteur comme pour le travailleur.

► Propositions

Le groupe de travail a relevé l'importance de **fixer des limites claires** au rôle de soutien social du moniteur. Les propositions émises visent à clarifier les tâches dévolues aux moniteurs pour le soutien social en ETA, les balises pour « passer la main » au PMS et les outils à développer pour soutenir les moniteurs dans ce rôle.

a. Clarifier les tâches du moniteur dans le soutien social en ETA

Dans le cadre de son rôle de soutien social de première ligne, le moniteur est en charge de :

- L'écoute et la détection de problèmes
- Le relais vers le PMS
- Les « petites » interventions de première ligne (par ex. prendre un rdv chez le médecin, chercher un horaire de bus,...)

Le moniteur est amené à « passer la main » vers le PMS lorsque :

- Il s'agit de démarches administratives (longues ou répétitives).
- Il s'agit d'une situation impliquant de l'argent.
- La résolution du problème nécessite la création et/ou la coordination d'un réseau d'acteurs (internes et externes à l'ETA) autour du travailleur.

De manière plus large, lorsque l'aide apportée au travailleur risque d'impliquer la responsabilité individuelle et légale du moniteur, les participants ont relevé l'importance de passer la main au PMS ou de construire cette aide en collaboration avec le PMS et la direction de l'ETA, afin que la responsabilité de l'action soit partagée par l'ETA et ne retombe pas uniquement sur le moniteur.

La question reste de savoir à qui le moniteur peut passer la main lorsque l'ETA n'a pas de personnel PMS. Parmi les ETA, différentes solutions supplétives ont été construites : le relais vers une personne de confiance au sein de l'ETA, le passage d'une AS une fois par mois pour compenser l'absence d'un travailleur PMS dans l'ETA, le relais extérieur vers un SA, etc. Il est à noter qu'aucune de ces solutions ne compense parfaitement l'absence d'un personnel PMS présent dans l'ETA (au moins à mi-temps). Les moniteurs se retrouvent bien souvent seuls face aux difficultés des travailleurs, et sont amenés à « bricoler » des solutions qui peuvent avoir des conséquences lourdes à la fois pour le travailleur et pour le moniteur (notamment en termes de charge émotionnelle).

b. Développer éventuellement un rôle supplétif à celui du PMS

De manière supplétive, s'il n'y a pas de PMS (présent et/ou accessible) dans l'ETA, le moniteur peut être amené à remplir d'autres fonctions de soutien social (information et orientation, interventions de première ligne plus conséquentes, relais vers les acteurs externes à l'ETA, éventuellement accompagnement du travailleur). Toutefois, cette situation pose problème car d'une part le moniteur n'a pas toujours reçu la formation adéquate (ou l'expérience professionnelle) pour gérer l'accompagnement effectif de personnes en situation de handicap, et d'autre part le moniteur en première ligne ne dispose pas de toute l'information nécessaire pour apporter une aide adéquate et ciblée sur les besoins spécifiques du travailleur concerné.

C'est pourquoi le groupe de travail propose de limiter ces interventions « supplétives » à la stricte **délégation par le PMS** (ou la personne faisant fonction dans l'ETA, par exemple la direction) de certains actes vers le moniteur. Au même titre que le médecin délègue certains actes aux infirmiers, le personnel PMS (ou la personne faisant fonction) pourrait déléguer expressément certaines tâches dévolues au soutien social à l'un ou l'autre moniteur. Cette délégation de tâches doit être adaptée pour chaque moniteur (en fonction de sa formation, son expérience professionnelle et ses envies propres d'assumer ou non ce rôle de soutien social) et pour chaque relation que le moniteur entretient avec un travailleur (en fonction des affinités personnelles entre moniteurs et travailleurs, mais aussi en fonction des demandes, besoins et souhaits de la personne handicapée).

Cette délégation de tâches relatives au soutien social vers le moniteur est basée sur une **communication constante et efficace** entre moniteurs et personnel PMS quant aux démarches entreprises avec le travailleur, aux informations données par le moniteur, etc. Ainsi, le PMS garde sa fonction centrale de coordination du soutien social, tout en optimisant les compétences des moniteurs en ce domaine et en maintenant la relation privilégiée de première ligne entre le moniteur et son équipe, qui donne sens au travail pour certains moniteurs. De plus, cette formule permet une flexibilité permettant de s'adapter à la fois aux contextes particuliers de chaque ETA, aux compétences et souhaits de chaque moniteur, ainsi qu'aux demandes et besoins de chaque travailleur.

c. Outils de soutien pour les moniteurs

Trois axes ont été proposés par le groupe de travail pour soutenir les moniteurs dans leur travail : la formation, la reconnaissance organisationnelle et la transmission d'informations.

▶▶▶ FORMATION

- Module « soutien social » dans la formation moniteurs (organisée par la Febrap).
- Groupes de supervision / intervision d'équipe (interne à une ETA ou entre ETA).
Cette solution permet de rompre l'isolement du moniteur sur le terrain, en favorisant l'échange de pratiques professionnelles.
- Développer la connaissance des moniteurs vis-à-vis des soutiens existants pour le soutien social : en interne (rôle du service social) et en externe (rôle du SA mais pas trop mettre l'accent sur le réseau moniteur-SA pour maintenir la place centrale du PMS dans la relation avec le SA).
- Parrainage des nouveaux moniteurs par les plus expérimentés

▶▶▶ PASSAGE D'INFORMATIONS

- Réunion d'équipe et/ou avec le personnel PMS pour évoquer des cas particuliers de travailleurs en difficulté.

Ces réunions peuvent également prendre la forme d'une journée au vert, une fois par an, avec l'ensemble des moniteurs de l'ETA.

- Fournir des informations pertinentes concernant les adaptations de poste et de travail à prévoir lors de l'arrivée d'un nouveau travailleur au sein d'une équipe.

Ces informations proviendraient du dossier médical du travailleur mais, afin de garantir le secret professionnel lié à cette matière, elles pourraient être « filtrées » et traduites en termes permettant l'adaptation du travail par le service Phare ou directement par le personnel PMS de l'ETA. Il ne s'agirait pas d'informer le moniteur de la pathologie spécifique dont souffre un travailleur, ou de la problématique sociale liée à son handicap, mais bien de lui donner les informations essentielles pour l'insérer dans l'équipe au mieux, en tenant compte de ses besoins spécifiques. Par exemple, le moniteur n'a pas besoin de savoir qu'un nouveau travailleur est épileptique, mais bien qu'il ne peut conduire des machines.

▶▶▶ RECONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE

- Rôle de soutien et d'écoute du personnel PMS à élargir aux moniteurs.
- Brochure d'accueil pour les travailleurs de l'ETA : clarifier le rôle de chaque acteur interne de l'ETA dans le soutien social

CHAPITRE 4

▶▶▶▶ Le travail en réseau



Travailler tous ensemble

Travailler tous ensemble est important pour apporter un bon soutien social aux travailleurs.

L'assistante sociale, le psychologue, l'ergothérapeute, les moniteurs, ... mais aussi les services d'accompagnement.

Il faut créer des occasions de se rencontrer.

Nous avons déjà souligné l'importance du travail en réseau, pour assurer un soutien social de qualité aux travailleurs des ETA. En distinguant soutien social et accompagnement des personnes handicapées, le groupe de travail a favorisé une approche plus claire de la personne handicapée, dans laquelle les responsabilités et les rôles de chacun sont délimités. Toutefois, cette distinction nécessite également de développer le travail en réseau afin de coordonner les actions entreprises avec les travailleurs des ETA. Ce point reprend l'ensemble des propositions formulées par le groupe de travail pour créer, maintenir et développer le travail en réseau entre ETA et SA.

1. LE RÉSEAU INTERNE À L'ETA

Le principal soutien pour les travailleurs PMS est le moniteur, qui est situé au plus proche des travailleurs durant la majeure partie de la journée de travail.

Pour développer ce rôle de soutien, plusieurs actions ont été envisagées par le groupe de travail :

- Développer la reconnaissance organisationnelle (pour chaque ETA) du rôle des moniteurs en première ligne du soutien social (importance de poser les limites du rôle du moniteur dans ce soutien social)
- Améliorer la formation des moniteurs vis-à-vis des déficiences spécifiques des travailleurs.

Les moniteurs doivent être formés à la fois aux différentes déficiences qu'ils peuvent rencontrer dans les équipes qu'ils encadrent (et à la manière de se comporter vis-à-vis de ces déficiences particulières), et à leur rôle de soutien social (notamment aux limites de ce rôle).

Délégation de certaines tâches du PMS vers certains moniteurs et pour certains travailleurs (importance de la communication entre PMS et moniteur)

Un axe de travail central à développer est l'information des travailleurs vis-à-vis du réseau interne pour le soutien social en ETA. Ainsi, afin que le processus de soutien social mis en place soit effectif, il est crucial que les travailleurs connaissent les acteurs et leurs rôles respectifs pour le soutien social, ainsi que les procédures de soutien social existantes.

Cette information peut prendre différentes formes, en restant attentif à l'accessibilité des messages pour l'ensemble du personnel :

- Brochure d'accueil et processus d'accueil
- Affichage aux valves
- Explication du processus de soutien social
- Etc.

Enfin, l'ensemble des membres du personnel de l'ETA joue un rôle de « veille » vis-à-vis de la détection de problèmes personnels chez les travailleurs en situation de handicap. De plus, tous sont amenés à se croiser et à interagir au sein des espaces de travail. C'est pourquoi les participants proposent de développer une [formation d'une journée pour l'ensemble du personnel administratif et d'encadrement](#), ayant pour thème la [sensibilisation aux différentes formes de déficiences et la manière d'interagir avec les travailleurs en ETA](#). Cette formation est déjà organisée par la FEBRAP pour les moniteurs, elle pourrait donc être ouverte pour le personnel des ETA qui le souhaite. Toutefois, les participants suggèrent que la formation pour les moniteurs leur reste spécifique, et qu'un module ouvert à tout membre d'une ETA soit créé en parallèle et ce, afin de favoriser la dynamique d'échange de pratiques entre moniteurs.

2. LE RÉSEAU EXTERNE À L'ETA

► a. Entre personnel PMS et SA

Les propositions ci-dessous concernent des actions visant à rapprocher ou maintenir le lien existant entre personnel PMS des ETA et accompagnants des SA bruxellois.

- **Créer un répertoire des services existants** : les participants ont relevé qu'il existe déjà pas mal de répertoires très utiles et complets. Le répertoire présent sur le nouveau site du service Phare a été pointé comme un outil performant, actualisé et centralisant l'ensemble des informations relatives au secteur du handicap.
Il ne semble donc pas nécessaire de développer de nouveaux outils, mais plutôt de « faire vivre » ces répertoires à travers le développement de travail effectif en réseau entre ETA et SA.
- **Organiser un « salon » (1 jour ou ½ j) entre ETA et SA bruxellois**
Ce moment de rencontre pourrait comporter plusieurs facettes :
 - Information générale sur l'accompagnement (différence entre soutien social interne à l'ETA et accompagnement propre aux SA)
 - Témoignage d'un travailleur en ETA et des différents acteurs qui interagissent avec lui (PMS, SA, autres)
 - Stands de SA (présentant leurs spécificités : types de handicap, approches, services offerts,...)
- **« Echange » de professionnels** : permettre au personnel (accompagnant en SA et PMS des ETA) de passer une journée en SA / en ETA, par exemple dans le SA le plus proche de l'ETA afin de développer le lien de proximité. Cette démarche a déjà été mise en œuvre précédemment, et pourrait être renouvelée car elle permet de mieux saisir la complexité du travail de chaque acteur.

- **Séances d'information de l'ASAH (ou d'un ou plusieurs SA) dans les ETA** : ces séances auraient pour thème l'accompagnement et/ou les services spécifiques offerts par les SA aux travailleurs en ETA. Il est à noter que, bien que les SA ont tous une base commune de travail, ils ont également chacun leurs spécificités qui ne pourraient peut-être pas être mise en évidence par cette approche.
- **Rencontres-formation** : mini-formation (1/2j ou 1h sur le temps de midi ? / 2-3 fois par an ?) associant personnel PMS des ETA et SA sur des thématiques transversales communes (hygiène,...).

Ces différentes propositions demandent de **renforcer les contacts entre la Febrap et l'ASAH**, afin de développer des initiatives communes.

► b. Entre les moniteurs des ETA et les SA

Les participants proposent de limiter les échanges entre SA et les moniteurs à de la transmission d'informations sur les rôles et services offerts par les SA, afin de privilégier la dynamique du soutien social interne à l'ETA dans laquelle le PMS est au centre. À ce titre, trois leviers d'action ont été relevés par les participants :

- **Formation des moniteurs** : qu'est-ce qu'un SA ? Que peut-il offrir aux travailleurs ?
- Développer des **réunions d'équipe en interne** à l'ETA (où le PMS peut transmettre les infos reçues via le SA)
- **Créer une brochure explicative** (présentant le rôle et les services des SA)

► c. Partenariat SA - ETA

S'inspirant (tout en s'en détachant) de la réglementation wallonne prévoyant l'obligation d'une convention entre chaque ETA et au moins un SA, les participants ont relevé des partenariats souhaitables à trois niveaux :

- **Partenariat général entre l'ASAH et la Febrap** : clarification du rôle et des missions dévolus à chaque partie (ETA et SA), communication externe sur cette répartition des rôles, développement de projets transversaux. Ce partenariat pourrait prendre la forme d'une « charte de bonnes pratiques » liant les ETA et les SA.
- **Partenariat entre une ETA et un (ou plusieurs) SA** : ce partenariat peut s'établir entre le personnel PMS (ou faisant fonction pour le soutien social dans l'ETA) et un (ou plusieurs) SA. Ce lien consiste en un échange et un partage d'informations, une collaboration rapprochée entre ETA et SA.

Il est à noter que ce partenariat a pour objectif d'assurer la permanence du lien entre organisations, au-delà de relations interpersonnelles pouvant se développer de manière privilégiée (par exemple lorsque les professionnels changent). Il ne s'agit nullement d'assurer de manière préférentielle une place aux travailleurs d'une ETA dans un SA particulier, ce qui serait par ailleurs contre-productif à l'objectif de l'accompagnement (individualisé).

Le caractère contraignant de ce partenariat (comme en Wallonie, où la convention est liée à l'obtention de l'agrément de l'ETA) a fait l'objet de débat dans le groupe de participants. D'un côté, le caractère contraignant permettrait de légitimer le temps du personnel PMS nécessaire pour investir et participer au développement de ce partenariat (notamment la participation aux réunions de réseau).

D'un autre côté, le caractère contraignant s'oppose au respect de la liberté de choix de la personne handicapée vis-à-vis du type d'accompagnement, tout en n'offrant pas l'assurance totale que cette convention, une fois conclue, sera traduite en actes concrets pour développer le partenariat entre ETA et SA.

C'est pourquoi les participants recommandent que ce partenariat ne revête pas un caractère contraignant. Une case appropriée dans le rapport d'activités que remettent les ETA à la Cocof (nommée par exemple « partenariats extérieurs ») pourrait servir d'incitant à développer ce type de lien privilégié.

- **Convention entre une personne handicapée et un SA** : en-dehors du cadre de travail de l'ETA, à établir dans la relation d'accompagnement entre la personne et le SA.

CONCLUSION



Les entreprises de travail adapté doivent produire beaucoup.

Les entreprises de travail adapté doivent en même temps apporter du soutien social à leurs travailleurs.

Cela pose parfois des problèmes.

Le groupe de travail demande de bien expliquer comment s'organise le soutien social dans l'entreprise.

Le groupe de travail demande de soutenir les travailleurs mais aussi le personnel et les moniteurs.

Pour cela, il faut travailler tous ensemble.

Ce rapport, issu d'une consultation associant personnel des ETA et des services d'accompagnement, mais aussi les travailleurs en situation de handicap, a pointé les difficultés de ces entreprises qui se trouvent en tension entre une visée productive afin d'assurer leur pérennité, et une vocation sociale visant à assurer le bien-être et le développement des personnes handicapées par l'activité de travail. Le soutien social constitue un enjeu à la croisée de ces deux finalités de l'ETA et, en ce sens, est porteur des tensions propres à l'économie sociale.

Après avoir distingué accompagnement et soutien social, le groupe de travail s'est attaché à identifier les tâches propres à ce soutien social et les acteurs qui peuvent le prendre en charge au sein comme aux abords de l'ETA.

Dans un deuxième temps, le soutien social en ETA a été replacé au sein d'un processus incluant l'ensemble des acteurs de l'ETA à des degrés différents, avec comme point central le personnel PMS. Celui-ci assure un rôle de coordination du réseau interne et de relais vers le réseau extérieur, tout en offrant une cohérence dans les réponses apportées à la personne handicapée. Ne pouvant agir seul, le personnel PMS est amené à développer des partenariats privilégiés avec les autres membres de l'ETA, et plus spécifiquement les moniteurs, et avec les services d'accompagnement qui peuvent assurer un suivi individualisé des personnes handicapées sur le long terme et dans l'ensemble des domaines de vie de ces personnes.

Enfin, des outils et recommandations concrètes ont été proposés à chaque étape de la réflexion, afin de guider le développement futur d'un soutien social de qualité en ETA.

Il nous reste maintenant à formuler ce que ce groupe de travail souhaite pour l'avenir. Si le soutien social semble rester une part vitale du travail de l'ETA, au cœur même de ce que le « travail adapté » signifie, il n'en demeure pas moins que l'évolution du secteur des ETA amène à repositionner ce processus de soutien social comme un travail de maillage et de réseau entre plusieurs acteurs, autour et avec la personne handicapée. Le rôle de coordination au sein de l'ETA est pris en charge par le personnel PMS qui peut construire, avec les autres intervenants en présence (qu'ils soient moniteurs, personnes de confiance, délégués syndicaux, voire travailleurs plus expérimentés), un soutien social offrant à chacun une place et une opportunité de s'épanouir au travail. De même, l'accompagnement individualisé visant l'apprentissage et la recherche d'autonomie, s'il est plutôt dirigé vers l'extérieur et les services d'accompagnement en tant que tel, ne peut que sortir grandi d'une étroite collaboration avec les ETA. Le travail en réseau a été au centre de ce processus de consultation collective, existant au travers de la méthodologie de travail mise en œuvre tout autant que des discussions que ce travail de réflexion a suscitées. Il reste maintenant à le faire vivre au quotidien, au travers des échanges entre ETA et SA, et en gardant à l'esprit qu'il reste toujours à renouveler.

Bibliographie

Blanc, A. (1999). *Les handicapés au travail. Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod.

Le Saout, R., & Saulnier, J. P. (Eds.). (2002). *L'encadrement intermédiaire: les contraintes d'une position ambivalente*. Paris : Editions L'Harmattan.

Niset, G. (2004). « Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté », in *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol 3 (Tome XLIII), p. 97-103.