



Soziale Institutionen für Menschen mit Behinderung Schweiz

Institutions sociales suisses pour personnes handicapées

Istituzioni sociali svizzere per persone andicappate

Instituziuns socialas svizras per umans impedids

# INSOS Suisse

## Livre blanc

Développement des offres des institutions qui œuvrent en faveur de l'intégration des personnes handicapées dans les domaines des mesures d'intégration, des mesures professionnelles, des ateliers et des homes

2009

## Impressum

Publié par

INSOS Suisse  
Institutions sociales suisses pour personnes handicapées  
Secrétariat  
Zieglerstrasse 53  
3007 Berne  
Téléphone: 031 385 33 00  
Fax: 031 385 33 22  
Internet: [www.insos.ch](http://www.insos.ch)  
© INSOS 2008

Suggestions, critiques:  
[zs@insos.ch](mailto:zs@insos.ch)

Berne 2009

## Index

Préface.....	4
1 Introduction: le mandat.....	5
1.1 Le livre blanc d'INSOS .....	6
1.2 Terminologie, définitions.....	7
1.3 Vision d'INSOS .....	7
2 Domaines d'activité des institutions et Commissions nationales spécialisées..	8
2.1 Homes .....	9
2.2 Ateliers.....	13
2.3 Intégration professionnelle .....	17
3 Thèmes transversaux .....	21
3.1 Qualité.....	21
3.2 Formation et perfectionnement du personnel .....	22
3.3 Organisation et structure .....	23
3.4 Financement.....	25
3.5 Réseaux et relations publiques.....	27
Résumé, conclusion.....	30

## Préface

La forte contrainte au changement qui découle de l'environnement social, économique et politique (RPT, 5ème révision LAI, etc.) n'épargne pas les institutions sociales pour personnes handicapées. Des qualités d'ouverture d'esprit et d'attention sont nécessaires pour faire face à cette situation. Les institutions doivent faire preuve d'anticipation et adapter leur offre à l'évolution des besoins des personnes handicapées et de leur entourage.

Mais c'est en premier à INSOS, en sa qualité d'association de branche, de créer les bases nécessaires à un processus de changement. Il s'agit notamment d'élaborer des documents et des concepts en vue du développement de nouvelles offres, de créer un cadre pour permettre aux membres d'échanger leurs connaissances et expériences et de déterminer des positions communes en vue des négociations avec les autorités, bailleurs de fonds et partenaires. La révision du livre blanc s'est imposée suite à l'entrée en vigueur, au 1er janvier 2008, de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), ainsi que de la 5ème révision de la Loi sur l'assurance-invalidité (LAI).

Le livre blanc d'INSOS, version 2009, reprend les priorités fixées pour toute la Suisse par les présidents régionaux et les membres du comité suisse à l'occasion d'une consultation effectuée en 2007 (document «Adaptation des structures d'INSOS») et il les résume dans un document unique, valable pour toute la Suisse. Il répond également au souhait d'adaptation de la stratégie exprimé par la région romande. Et enfin, il reprend les objectifs stratégiques définis par la commission nationale relative aux ateliers et exposés dans un rapport qui a été adopté par le comité central en juin 2008.

Le livre blanc constitue une base de discussion pour notre clientèle et les organisations qui représentent ses intérêts. Nous sommes conscients que ledit document devra être réactualisé, notamment à l'issue de la période transitoire de la RPT en 2010. Toute remarque et suggestion visant à poursuivre le dialogue est donc bienvenue.

Philippe Cottet,  
Vice-président d'INSOS Suisse

Marianne Streiff  
Présidente d'INSOS Suisse

## 1 Introduction: le mandat

Les institutions INSOS (450 organes regroupant 800 institutions dans toute la Suisse) sont confrontées à un environnement économique, social et politique en constante mutation. Elles doivent sans cesse examiner si – et comment – elles peuvent répondre aux demandes actuelles et futures de leur clientèle. En sa qualité d'association faitière unique pour ces institutions en Suisse, INSOS s'est donné pour mission d'adapter sa stratégie de soutien aux institutions pour leur permettre de relever les défis de l'avenir.

Le **livre blanc d'INSOS, version 2009**, intègre les **priorités fixées** par les présidents régionaux et les membres du comité central à l'occasion d'une consultation effectuée en 2007 (document «Adaptation des structures d'INSOS»). Voici ces priorités:

- 1) INSOS Suisse définit des **normes minimales** (chap. 3.1, p. 25).
- 2) INSOS Suisse promeut la professionnalisation des institutions et recommande des **standards d'encadrement** avec l'élaboration de «concepts de formation» (chap. 3.1, p. 25).
- 3) Les **commissions spécialisées nationales** déterminent les thèmes forts d'INSOS Suisse (chap. 2, p. 9).
- 4) INSOS Suisse fait du **lobbying politique**. Dans le cadre de la mise en œuvre de la RPT, un échange entre l'association faitière et les groupes cantonaux est indispensable (chap. 3.5, p. 35).
- 5) INSOS Suisse se positionne en leader en matière **d'intégration professionnelle** et de **formation professionnelle pour les personnes handicapées** avec la formation pratique selon INSOS (chap. 2.3, p. 21).
- 6) INSOS Suisse met en avant ses institutions qui disposent d'**ateliers en tant que moyen d'intégration** (chap. 2.2, p. 15).
- 7) INSOS Suisse se positionne en **leader** sur la scène nationale dans le domaine des institutions pour personnes handicapées (cf. «Vision INSOS») **en collaboration avec d'autres associations faitières**, en particulier avec CURAVIVA (chap. 3.5, p. 35).
- 8) INSOS Suisse **renforce et clarifie sa communication** externe et interne (chap. 3.5, p. 35).
- 9) INSOS Suisse crée une base de données statistiques et des outils pour ses membres (chap. 3.5, p. 36).
- 10) INSOS Suisse analyse les systèmes de financement élaborés par les cantons suite à l'entrée en vigueur de la RPT et **propose à ses membres des modèles et outils en matière de financement** (chap. 3.4, p. 33).
- 11) INSOS Suisse garantit **sa survie financière** (chap. 3.4, p. 33).10)

## **1.1 Le livre blanc d'INSOS**

Le livre blanc d'INSOS a dû être actualisé suite à la mise en œuvre au 1er janvier 2008 de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT). Les compétences dévolues jusqu'alors à la Confédération incombent désormais aux cantons. Les prestations offertes par les institutions membres d'INSOS sont dorénavant soumises à la loi fédérale sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI).

En outre, la 5<sup>ème</sup> révision de la loi sur l'assurance-invalidité (LAI), entrée elle aussi en vigueur au 1er janvier 2008, induit de profonds changements en matière de réinsertion professionnelle, domaine d'excellence de nombreuses institutions INSOS.

Le présent document complète la «Stratégie d'INSOS» de 2003 qui fut le fruit d'une large procédure de consultation menée auprès des organes et des membres de l'association. Il concrétise les lignes directrices d'INSOS et décrit les éléments clé et conditions-cadre pour la branche. Les besoins de la clientèle, ainsi que les offres des institutions en font notamment partie.

Le document reprend les priorités fixées à l'échelon national par les présidents régionaux et les membres du comité suisse à l'occasion d'une consultation effectuée en 2007 (document «Adaptation des structures d'INSOS»). Il répond également au souhait d'adaptation de la stratégie exprimé par la région romande. Enfin, il intègre les éléments visionnaires et stratégiques proposés par le comité suisse à l'assemblée des délégué-e-s de juin 2008.

### **Forces, opportunités, exigences, faiblesses, risques**

Le livre blanc d'INSOS ne se contente pas de mentionner les points forts et les opportunités, mais décrit également les exigences, les points faibles et les risques. Il en découle des mesures concrètes et des positions de l'association faitière INSOS pouvant servir de fondements lors de négociations avec des partenaires (par ex. bailleurs de fonds, autorités). Le livre blanc d'INSOS doit être considéré comme un outil de conduite de l'association.

### **Mise en pratique au quotidien**

Le livre blanc d'INSOS est un document de travail. Il peut être utilisé lors de discussions stratégiques au sein de l'association et des institutions pour, par exemple, commencer un entretien, suggérer une idée, servir de base comparative avec leurs propres buts ou de point de départ à la définition de positions de négociation ou encore d'outil de contrôle de l'activité.

### **Mise à jour régulière**

Le livre blanc d'INSOS doit être régulièrement réexaminé et réadapté aux évolutions en cours et expériences concrètes tirées de la pratique.

## 1.2 Terminologie, définitions

Le livre blanc d'INSOS utilise le terme de *personnes handicapées*. Le présent texte ne nécessite pas de distinction plus précise (comme par ex. dans la classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé CIF).

Les désignations telles que *employé handicapé ou employée handicapée, collaborateur ou collaboratrice au bénéfice d'une rente AI*, ainsi que *résident ou résidente* sont utilisées dans des situations spécifiques.

Pour éviter toute confusion, seules les personnes handicapées sont désignées par les termes *client – cliente – clientèle*.

Le personnel d'encadrement et toutes les autres personnes qui travaillent pour l'institution sont appelées *personnel – collaborateur – collaboratrice*. D'autre part, comme il a déjà été mentionné, les institutions sont de plus en plus souvent décrites comme des entreprises investies d'un mandat social ou des entreprises sociales. Pour une meilleure lisibilité du texte, on utilisera l'expression suivante: institutions destinées à promouvoir l'intégration.

Contrairement aux postes de travail proposés par les institutions, les possibilités d'emploi au sein du secteur privé, des organisations publiques ou privées, ainsi que de l'administration publique sont désignées par *premier marché du travail*.

Une définition élargie de la clientèle des institutions INSOS, telle que «*personnes ayant des difficultés sociales*», devra être reconsidérée d'ici la fin de la période transitoire inhérente à la mise en œuvre de la RPT (soit d'ici 2010).

## 1.3 Vision d'INSOS

INSOS est l'association de branche nationale qui propose des prestations axées sur les besoins de la clientèle et répondant à des normes d'éthique et de qualité élevées dans le domaine des institutions pour personnes handicapées.

## **2 Domaines d'activité des institutions et Commissions nationales spécialisées**

Les champs d'activités des institutions pour personnes handicapées se répartissent en trois grands secteurs:

- homes
- ateliers
- intégration professionnelle

La stratégie d'INSOS est structurée selon les domaines d'activités de ses institutions membres. Cette classification est affinée dans les chapitres qui traitent des différents secteurs.

### **Priorité no 3: les commissions spécialisées nationales développent les thèmes forts d'INSOS Suisse**

Les membres d'INSOS, experts dans leurs domaines d'activités, se réunissent en commissions spécialisées à l'échelon national. Les membres de ces commissions défendent l'ensemble des offres institutionnelles destinées aux personnes ayant les handicaps les plus divers. Ils élaborent les principes de base relatifs aux thèmes fondamentaux. Faisant preuve d'innovation et de créativité, ils identifient les nouvelles tendances et garantissent ainsi le développement professionnel de la branche.

#### **1) Commission spécialisée Intégration professionnelle**

Dans les domaines de la formation et de l'intégration, INSOS propose plus de 4'500 places de formation – qu'il s'agisse d'une formation professionnelle initiale ou d'un recyclage d'adultes ne pouvant plus exercer leur profession d'origine en raison d'un handicap. Les négociations avec les employeurs et le coaching des personnes handicapées qui ont trouvé une place de travail dans le marché ordinaire du travail font également partie des tâches essentielles des institutions INSOS.

En 2007, INSOS a mis sur pied une offre de formation destinée aux personnes handicapées appelée «Formation pratique selon INSOS». Cette formation alternative s'adresse aux personnes qui ne sont pas en mesure de suivre une formation professionnelle réglée au niveau fédéral. A l'échéance des deux ans de formation pratique, les compétences acquises sont individuellement attestées de façon à ce qu'un employeur puisse rapidement évaluer les aptitudes d'une personne dans une fonction particulière pour laquelle il souhaite l'engager.

#### **2) Commission spécialisée Travail**

Quelque 25'000 personnes handicapées travaillent dans le premier marché du travail, que ce soit dans des ateliers ou au sein de groupes encadrés. Le revenu de leur activité constitue une précieuse contribution économique et décharge les pouvoirs publics. Une extrapolation statistique montre que le chiffre d'affaires généré approcherait les 300 millions de francs. Les effets en matière de fiscalité et de cotisations sociales ne sont pas négligeables.

Les ateliers ont une vocation sociale et économique cruciale : ils permettent à des personnes dont les capacités sont restreintes d'intégrer le marché du travail. Pour chaque employé handicapé, la question de savoir quelles sont ses chances sur le premier marché du travail est clarifiée : le coaching des employés handicapés et des employeurs du premier marché du travail favorise l'intégration. Comme il ne sera jamais possible d'intégrer toutes les personnes à capacités restreintes dans ce premier marché, les ateliers ont pour tâche de continuer à offrir des emplois et activités adaptés aux besoins individuels des personnes concernées.

### **3) Commission spécialisée Habitat**

Homes, groupes communautaires et aide à domicile permettent à plus de 20'000 personnes handicapées d'avoir un chez-soi tout en bénéficiant d'un encadrement et d'un soutien professionnels. Les contacts créés par le biais de la culture, de la religion et du sport contribuent également à la qualité de vie.

### **4) Commission spécialisée Formation**

INSOS se penche sur toutes les questions en rapport avec la formation et le perfectionnement du personnel spécialisé. L'association défend activement les intérêts de la branche en matière de politique de formation. À ce titre, elle est représentée dans toutes les organisations du monde du travail du domaine social aux niveaux national, cantonal et régional. INSOS participe également à la conception des offres de formation.

### **5) Commission spécialisée Handicap psychique**

INSOS suit attentivement les derniers développements en matière de politique sociale, constatant une restriction progressive de la notion de handicap psychique (invalidité) qui expose les personnes concernées au risque de perdre leurs droits aux prestations des assurances sociales. La commission s'engage pour l'élaboration de solutions et de prestations adaptées à ces personnes également. L'intégration professionnelle est un objectif prioritaire.

## **2.1 Homes**

Les homes et autres formes de logement offrent un lieu de vie, ainsi qu'un encadrement et une assistance individuelle à plus de 17'500 personnes handicapées. S'y ajoutent des activités de loisirs et de formation. Des contacts sociaux, que ce soit au niveau de la culture, de la religion, de la formation ou du sport, sont autant de moyens de participer à la vie en société et de maintenir et favoriser la qualité de vie. Les offres des institutions en matière d'habitat représentent ainsi pour beaucoup de personnes handicapées un cadre de vie complet.

### **Nouveaux besoins de la clientèle**

Les besoins des clients et clientes en matière de logement et de lieux de vie sont au cœur de l'action menée par les institutions. Ces besoins évoluent avec le temps. Ainsi, en complément aux formes d'habitat majoritairement collectives, la

demande s'oriente de plus en plus vers des types de logement qui permettent la vie à domicile et autant que possible autonome.

Ces besoins peuvent varier selon le genre et l'importance du handicap. De nombreuses personnes handicapées souhaitent disposer d'un logement et d'un lieu de vie pour lesquels elles peuvent aussi déterminer l'agencement et l'entretien. Les personnes handicapées ont besoin de formes de logement et de prestations pouvant être adaptés facilement à leurs besoins fluctuants. Il doit être possible, sans problèmes majeurs, de passer d'une forme de vie assistée à une forme de vie plus autonome, et vice-versa si nécessaire, ou de recourir à d'autres services.

### **Nouvelles offres**

Diverses institutions ont répondu aux besoins susmentionnés en proposant de nouvelles offres : communautés de vie et de soutien, appartements collectifs protégés, groupes de vie en foyer, groupes de vie externes, appartements protégés avec accompagnement à domicile, communautés d'habitat avec accompagnement, habitat individuel (ou à deux) protégé, vie à domicile avec service d'assistance, «écoles d'autonomie», etc... Les institutions fournissent en outre une offre plus étendue de services ambulatoires et d'assistance (par ex. centres de jour, service de repas), afin de pouvoir offrir une diversité maximale au niveau des formes de logement dont l'adéquation aux conditions individuelles des personnes handicapées est optimale.

Une vision d'avenir serait de développer les homes en centres de services ou en plates-formes de soutien pour les personnes qui vivent seules. Selon la forme concrète que prendra le modèle d'assistance financière proposé par l'assurance-invalidité, les institutions pourront développer leurs offres d'aide à domicile.

Les idées directrices proposées par les cantons dans leurs concepts pour les personnes handicapées seront elles aussi importantes.

### **Forces, opportunités**

#### **Savoirs et ressources**

Bon nombre d'institutions disposent des connaissances nécessaires et des ressources pour adapter leurs offres aux besoins de la clientèle.

#### **Expériences avec de nouvelles formes de logement**

Grâce à des projets-pilotes menés à bien par plusieurs institutions, on dispose aujourd'hui d'expériences avec des formes de logement très innovatrices. Ces expériences peuvent être mises à la disposition de tous dans le cadre des commissions spécialisées et de diverses manifestations.

#### **Instituts de formation continue (Agogis INSOS W&O et ARPIH)**

La thématique de l'habitat constitue un des sujets proposés par les diverses institutions de formation continue et de perfectionnement.

## **Exigences, faiblesses, risques**

### **Personnes en situation de handicap**

Le nombre de personnes en situation de handicap psychique nécessitant un lieu de vie protégé en dehors des hôpitaux ne cesse d'augmenter.

### **Prise en charge des personnes âgées**

La forte augmentation de l'espérance de vie des personnes handicapées renforce d'autant l'importance à accorder à des moyens adaptés à la prise en charge des personnes âgées.

### **Prise en compte adéquate des besoins de la clientèle**

Il est indispensable de prendre en compte de façon individuelle et différenciée les besoins complexes des clients et clientes.

### **Exigences posées aux directions d'institutions**

L'ajustement des offres en matière d'habitat aux nouveaux besoins de la clientèle place les institutions devant de nouveaux défis: l'offre de prestations individualisées nécessite généralement des processus organisationnels plus complexes. La gestion de la qualité, les entretiens réguliers avec les collaborateurs et collaboratrices, les plans de formation et de carrière, les nouveaux ou différents besoins de la clientèle, font partie des exigences auxquelles les directions d'institutions sont de plus en plus souvent confrontées.

### **Exigences posées au personnel**

Les exigences à l'égard du personnel vont croissant. La prise en charge de personnes gravement handicapées ou présentant des troubles psychosociaux requiert des qualifications particulières, tant professionnelles que personnelles.

### **Compréhension et acceptation**

Dans les quartiers et cités où se situent des habitats intégrés, il est nécessaire de promouvoir la compréhension et l'acceptation des habitants du voisinage immédiat.

### **RPT et différents systèmes de financement**

L'évolution des moyens de financement des nouvelles offres en matière d'habitat ne suit pas le même rythme. La cantonalisation inhérente à la RPT représente un risque de baisse des standards et de développement non-coordonné des stratégies et concepts.

## **Mesures**

### **Inventaire des besoins: sondage**

Un inventaire (qualitatif et quantitatif) des besoins des clients et clientes, ainsi que des offres des institutions doit être établi. INSOS procédera aux sondages nécessaires.

### **Liste des exigences**

La branche planifie et établit, en collaboration avec les institutions, un catalogue des exigences à l'égard de leurs collaborateurs et collaboratrices. Les modifications nécessaires sur le plan de l'organisation et de la structure de l'établissement doivent également être relevées. A partir de ces renseignements, un catalogue des exigences sera établi. Il servira, d'une part, de base à la planification et aux négociations avec les autorités et constituera, d'autre part, une sorte de cahier des charges pour les prestataires de formations.

### **Offres en matière de formation continue et de perfectionnement**

En collaboration avec les institutions, la branche planifie et élabore des offres de formation continue et de perfectionnement destinées aux collaborateurs et collaboratrices. Les offres actuelles de formation (notamment celles qui s'adressent aux cadres) doivent être utilisées. Les institutions et la branche mettront les moyens nécessaires à disposition.

### **Habitat intégré**

Afin d'aider les institutions à faire face aux processus de changement, la branche élabore des principes organisationnels, des directives et des concepts relatifs à l'habitat intégré.

### **Conseil et soutien**

La branche propose un service de conseil et de soutien professionnel aux directions d'institutions. Elle travaille au développement d'un réseau devant permettre des échanges de connaissances et d'expériences.

### **Systèmes de financement flexibles, fonds pour le développement**

L'élaboration et l'expérimentation de nouvelles formes d'habitat requièrent, outre un concept de base, des systèmes de financement flexibles. Dans le cadre de la planification du financement des institutions, les organes de subventionnement accordent des ressources pour le développement de nouvelles offres (fonds pour le développement). En collaboration avec les associations régionales, l'association de branche s'engage activement dans ce sens.

### **Communication**

Les institutions entretiennent de façon systématique des relations avec l'environnement social et politique. Elles travaillent au développement de stratégies de communication destinées aux homes et à d'autres formes de logement. INSOS les soutient dans cette tâche en fournissant une aide au niveau du contenu et de la logistique.

### **Construction de logements d'utilité publique**

Il est demandé aux milieux politiques de réserver aux personnes handicapées une certaine part des logements d'utilité publique.

## 2.2 Ateliers

Les ateliers offrent à plus de 25'000 personnes handicapées un domaine d'activités adapté à leurs capacités individuelles. Le fait que nombre de travailleurs et travailleuses handicapés puissent ainsi subvenir à une partie de leurs besoins agit en faveur de leur intégration dans la société et le monde du travail, permet une meilleure reconnaissance de leur travail et contribue en fin de compte à une meilleure acceptation des différences.

Les institutions exécutent des commandes industrielles et artisanales, fabriquent leurs propres produits ou offrent des services. Elles réalisent ainsi des recettes annuelles de près de 300 mio. de francs.

### **Nouveaux besoins de la clientèle**

Le nombre de personnes qui ont besoin d'un travail ou d'une occupation dans un environnement protégé augmente constamment. De plus, les formes de handicap, les besoins individuels, les exigences et conditions au niveau du travail, ou plus précisément des postes de travail et d'occupation, deviennent de plus en plus variés et complexes. D'une façon générale, on constate une augmentation significative de la clientèle en situation de handicaps psychiques.

En complément des postes de travail et d'occupation au sein des institutions, les personnes handicapées ont besoin d'emplois accompagnés et assistés sur le premier marché du travail. Ceux-ci peuvent faciliter la réinsertion. Toutefois, le système doit être suffisamment flexible pour permettre les allées et venues entre l'institution et le premier marché du travail. Cela permet de prendre en compte les réalités individuelles parfois fluctuantes et de combattre les éventuelles réticences des employeurs potentiels.

**Priorité no 6:** INSOS Suisse met en avant ses institutions qui disposent d'ateliers en tant que moyen d'intégration.

### **Nouvelles offres**

Diverses institutions ont signé des conventions avec des entreprises pour des postes de travail assistés sur le premier marché du travail. D'autre part, de nouveaux modèles ont été créés pour pouvoir offrir, au sein de la même entreprise, des emplois à des personnes handicapées et valides.

Le recul des commandes industrielles oblige les institutions à chercher de nouvelles possibilités de travail pour les personnes handicapées. Des opportunités se sont progressivement présentées dans le secteur tertiaire (par ex. dans la gastronomie, l'hôtellerie) ou dans le secteur de la production alimentaire.

#### **1) Mesures de formation, d'entraînement au travail et d'accompagnement dans et par les ateliers**

Les mesures essentielles d'insertion n'ont pas uniquement lieu dans des ateliers de formation ou de réinsertion, mais aussi dans des ateliers pour personnes handicapées. C'est au sein de telles structures que les personnes en formation acquièrent une formation pratique, apprennent l'installation et le maniement de

machines, accomplissent des mandats pour l'économie libre dans une véritable atmosphère de travail et doivent satisfaire aux attentes qualitatives et économiques des mandants; elles peuvent ainsi franchir les premières étapes qui les mèneront vers une intégration réussie dans le premier marché du travail.

Outre la formation professionnelle, les ateliers contribuent également à la préparation vers une intégration potentielle dans le premier marché du travail. Dans cette perspective, les personnes concernées ont besoin de se familiariser avec les exigences du monde du travail «normal» en suivant un entraînement au travail. Elles ne peuvent s'intégrer avec succès dans le premier marché du travail que lorsqu'elles ont pu acquérir une fiabilité dans l'exécution de leurs tâches (qui va de la ponctualité jusqu'à un comportement social stable). Il est fréquent que l'intégration ne réussisse que grâce à un accompagnement et un suivi temporaires ou même permanents sur le lieu de travail dans l'économie libre. Ce coaching qui consiste en un accompagnement et des conseils prodigués non seulement à la personne handicapée, mais aussi à son employeur, peut également être assuré avec succès par le personnel compétent des ateliers pour personnes handicapées. Cette forme de «Supported Employment» évite aux personnes handicapées qui sont souvent les membres les plus fragiles de l'entreprise d'être marginalisées ou de devoir subir des tracasseries sur leur lieu de travail et de vouloir, de ce fait, quitter leur emploi peu de temps après leur engagement pour chercher et trouver compréhension et «protection» dans un atelier pour personnes handicapées.

## **2) Réintégration suite à des crises existentielles**

Parallèlement aux cas «classiques» de personnes durablement atteintes dans leur psychisme, on s'attend à une proportion grandissante de personnes atteintes de façon temporaire qui, après avoir traversé une crise existentielle, recherchent de nouvelles voies et ont besoin d'aide pour le faire. Des mesures et un soutien adaptés à leur état momentané doivent leur permettre de se réintégrer dans le premier marché du travail. Seules des structures spécifiques, telles que des ateliers, sont à même de répondre à ce type de besoins.

## **3) Interventions directes chez le mandant**

Plusieurs ateliers effectuent des interventions régulières, durables ou temporaires directement chez leurs mandants. Grâce à un accompagnement par un responsable de groupe compétent, les mandants n'ont pas besoin d'encadrer individuellement chaque collaborateur ou collaboratrice temporaire. Cette tâche est assurée par le responsable de groupe de l'institution. De telles interventions représentent de précieuses mesures d'intégration pour les personnes handicapées qui peuvent ainsi en bénéficier sans être surmenées. La pratique a montré que la plupart de ces interventions ne sont possibles qu'avec l'accompagnement d'un professionnel. Sans cet accompagnement, un grand nombre de personnes handicapées perdent de leur assurance, ne sont pas en mesure de se défendre lors de conflits, ne sont pas correctement comprises et peuvent même être, comme nous l'avons mentionné plus haut, l'objet de tracasseries. Elles souhaitent alors retourner dans un lieu de travail protégé où elles trouvent compréhension et assistance pour la gestion du vécu.

#### **4) Autres prestations**

En plus du travail, les employés mentalement handicapés notamment ont besoin d'autres formes de soutien pour se développer sur le plan de la personnalité. L'éducation par les loisirs, la gestion d'un ménage, l'entraînement de la mobilité, la participation politique sont autant de thèmes qui devraient être développés parallèlement à l'activité lucrative. Les ateliers offrent également ce type de prestations.

#### **5) Intégration des personnes ne bénéficiant pas d'une rente**

Pour les jeunes qui ont des difficultés d'apprentissage, ainsi que pour ceux qui présentent des troubles du comportement, les ateliers constituent bien souvent la seule possibilité de s'intégrer dans le monde du travail. Au sein de l'atelier, ils apprennent à faire partie d'un groupe et à recevoir des instructions; ils y trouvent de l'acceptation et de la tolérance, expérimentent les aspects positifs du travail, tout en se voyant offrir la possibilité d'apprendre un métier et pouvoir ensuite intégrer avec succès le premier marché du travail.

### **Forces, opportunités**

#### **Mission économique et sociale**

Les institutions remplissent une mission importante sur les plans économique et social.

#### **Polyvalence et flexibilité**

Face aux exigences générées par un contexte économique défavorable, de nombreuses institutions font preuve de polyvalence et de flexibilité. Alors que les unes se concentrent sur certains produits de niche, d'autres ont opté pour la conversion de leurs activités classiques en activités de prestataires de nouveaux services (par ex. catering).

#### **Environnement personnel**

Un grand nombre d'institutions proposent aussi bien des places de travail, des possibilités d'occupation et d'habitat que différentes offres en matière d'organisation des loisirs et du cadre de vie. Les clients et clientes se voient ainsi proposer, au sein d'une même institution, un environnement flexible qui s'adapte à leur évolution personnelle.

#### **Personnel qualifié**

Actuellement, au moins la moitié du personnel chargé d'accompagner et d'encadrer les employés handicapés doit avoir suivi une formation professionnelle spécialisée dans le domaine social, conformément aux directives-cadre de la CIIS en matière de qualité. Les ateliers remplissent ainsi les conditions les plus importantes pour prodiguer un encadrement professionnel des personnes handicapées et exécuter des mandats de travail très divers.

## **Exigences, faiblesses, risques**

### **Perte de possibilités de travail adapté**

L'automatisation croissante, le transfert de postes de travail dans des pays à faibles coûts salariaux et d'autres changements fondamentaux sur le plan économique entraînent la disparition d'emplois et de travaux qui conviennent aux personnes handicapées.

### **Recul du nombre des commandes**

La récente récession économique a eu pour conséquence de diminuer le nombre de commandes enregistrées par les ateliers et de limiter les possibilités d'occupation dans les institutions, tout en renforçant la pression de la concurrence. L'écart entre les coûts en continuelle hausse et les recettes en constante diminution continue de se creuser.

### **Baisse de la motivation**

Les possibilités de réinsertion étant limitées, les personnes handicapées ne sont pas toujours suffisamment motivées pour tenter une réintégration.

### **Rapport entre salaire et rente**

L'incidence du salaire des travailleurs et travailleuses en situation de handicap sur le montant de leur rente et de leurs prestations complémentaires peut diminuer leur motivation.

### **Flexibilité restreinte**

Contraints de s'imposer sur le marché et de réagir aux changements avec souplesse, les ateliers subissent une pression structurelle et financière. En même temps, la capacité de rendement limitée des clients et clientes, la mission sociale qu'ils ont à remplir et les conditions-cadre restrictives sont des entraves à la mise en œuvre des stratégies nécessaires.

### **Peu d'espace pour de nouveaux modèles**

Il n'y a pas suffisamment d'offres «entre les ateliers et le premier marché du travail». De surcroît, les postes de travail destinés aux personnes handicapées qui sont proposés dans l'économie libre ne sont pas subventionnés.

## **Mesures**

### **Perméabilité vers le premier marché du travail**

Les efforts visant à faciliter le passage entre l'atelier protégé et le premier marché du travail doivent être poursuivis. Une plus grande perméabilité des rapports entre les institutions et l'économie est nécessaire. Les institutions devraient être aidées lors de la mise en place de postes de travail intégrés. D'autre part, les emplois destinés aux personnes handicapées sur le premier marché du travail devraient être subventionnés. Les milieux économiques et les autorités doivent être sensibilisés à ce problème. Par ailleurs, lorsqu'une tentative de réinsertion échoue, le retour

immédiat dans l'institution doit être possible. Du côté des institutions, des moyens supplémentaires doivent être investis dans la formation des clients et clientes.

#### **Liberté d'action au niveau des modèles et de la motivation**

Des possibilités alternatives de travail et d'occupation doivent être créées pour les personnes handicapées. De nouvelles offres situées entre l'atelier et le premier marché du travail sont nécessaires. A cet effet, les modalités de subventionnement doivent être fixées avec plus de flexibilité en ce qui concerne les salaires et l'expérimentation de nouveaux modèles d'emplois. Dans le cadre des postes de travail protégés, une séparation doit être opérée entre le système de classification des salaires et celui de l'attribution des rentes. Les institutions ont besoin d'une certaine liberté d'action au niveau de la motivation et de la rémunération des clients et clientes. De nouveaux concepts doivent être développés à cette fin.

#### **Rémunération réaliste**

Les institutions doivent être en mesure de réagir avec souplesse aux changements des conditions-cadre. Le surcoût que les ateliers pour personnes handicapées doivent assumer par rapport aux entreprises dites «classiques» doit être pris en considération. Ces charges supplémentaires doivent être incluses dans les contrats de prestations en vertu du principe de garantie de la prise en charges des frais promulgué par la CIIS.

#### **Formation et perfectionnement**

Afin de résister à une concurrence croissante (existant également entre les institutions), il y a lieu d'analyser en permanence les forces et faiblesses de chaque organisation. Cette mesure permet de déceler les besoins en matière de formation et de perfectionnement au niveau du personnel et des responsables des institutions. INSOS propose des offres correspondantes en matière de direction et marketing.

### **2.3 Intégration professionnelle**

L'intégration professionnelle comprend l'évaluation des aptitudes, la formation et l'insertion dans le marché du travail. Ce processus englobe la formation professionnelle initiale des jeunes, ainsi que leur préparation à l'activité professionnelle, le recyclage des adultes qui, en raison d'un handicap, ne sont plus en mesure d'exercer le métier qu'ils pratiquaient jusque là et les mesures d'intégration en vue d'une réinsertion.

Grâce aux institutions mandatées par l'AI, près de 4'500 personnes profitent chaque année d'une formation professionnelle initiale ou d'une mesure de réinsertion professionnelle dans le monde du travail. Près de 1'000 personnes handicapées obtiennent chaque année un diplôme professionnel (formation pratique selon INSOS, formation de niveau AFP ou CFC). Les points forts des formations se situent dans les domaines de l'économie domestique, de l'industrie métallurgique et des machines, de l'horticulture et de la menuiserie.

## **Nouveaux besoins de la clientèle**

Les personnes handicapées ont droit à une formation adaptée à leurs capacités. En plus de la formation initiale, il s'agit notamment de possibilités de formation continue et de perfectionnement, car le développement des personnes handicapées ne s'arrête pas après la formation initiale. Les besoins concernent, outre la formation technique, l'enseignement de compétences sociales, ainsi que des offres spécifiques et des mesures sociales d'accompagnement visant à favoriser l'insertion dans le marché du travail (par ex. Supported Employment).

Etant donné le nombre croissant et la diversité des personnes handicapées, il est nécessaire de consacrer plus de temps à l'évaluation des aptitudes et de disposer d'un plus grand nombre d'offres individuelles de formation. Les personnes handicapées ne devraient en effet pas devoir subir de restrictions dans leur choix professionnel.

**Priorité no 5:** INSOS INSOS Suisse se positionne en leader en matière d'intégration professionnelle et de formation professionnelle pour les personnes handicapées

### **Nouvelles offres**

La branche s'emploie à proposer aux personnes handicapées une offre de formation transparente et différenciée. Celle-ci comprend :

- les formations de base de trois ou quatre ans avec certificat fédéral de capacité,
- les formations professionnelles initiales de deux ans avec attestation fédérale,
- les formations élémentaires réglées au niveau cantonal,
- la formation pratique selon INSOS,
- les années de préparation professionnelle.

En 2007, INSOS a mis sur pied une formation destinée aux personnes handicapées appelée «Formation pratique selon INSOS». Cette formation alternative s'adresse aux personnes qui ne sont pas en mesure de suivre une formation professionnelle réglée au niveau fédéral. Au terme des deux ans de formation, les compétences acquises sont individuellement attestées de sorte que l'employeur puisse rapidement évaluer les aptitudes d'une personne dans une fonction particulière.

Près de la moitié des formations qui mènent à une intégration professionnelle dans le marché du travail passent par une formation pratique (toujours orientée vers l'intégration dans le marché du travail).

L'évaluation des aptitudes professionnelles est considérée comme un processus continu. Après l'évaluation initiale, il est nécessaire de procéder à des évaluations complémentaires.

## **Forces, opportunités**

### **Utilité sociale et économique**

Les frais de formation en institution sont certes élevés. Néanmoins, il convient de relever l'utilité sociale et économique, ainsi que la valorisation personnelle que représente le fait de trouver un emploi dans le marché du travail pour un client ou

une cliente qui ne reçoit qu'une rente partielle, voire aucune rente. Conformément au principe de la participation et de l'égalité, cette intégration professionnelle devrait également être accessible aux personnes qui bénéficient d'une rente AI complète.

#### **Demande de la clientèle en matière de formation pratique**

L'offre différenciée en matière de formation professionnelle est transparente et permet une intégration professionnelle correspondant aux niveaux et possibilités individuelles des personnes. La formation pratique selon INSOS en particulier répond aux besoins d'une grande partie des clients et clientes.

#### **Exigences, faiblesses, risques**

##### **Manque de temps**

Afin de répondre à la diminution des subventions, le temps accordé à l'évaluation des aptitudes professionnelles et à la formation se réduit de plus en plus. Alors que la diversité et le nombre de personnes handicapées augmentent, ainsi que le degré et la complexité de leurs handicaps, les institutions disposent de moins en moins de temps pour effectuer ces évaluations. Cette réalité est en contradiction avec le principe de «primauté de la réadaptation sur la rente».

##### **Conditions-cadre pour la formation pratique**

Les formations pratiques de base dispensées par les institutions sont des voies de formation très prisées. Elles permettent à de nombreuses personnes handicapées de trouver un emploi dans une entreprise du marché du travail. Malheureusement, cette formation n'a été jusqu'ici ni intégrée ni reconnue dans le système de la formation professionnelle.

##### **Manque de ressources destinées à promouvoir les compétences sociales**

La rigueur des conditions-cadre financières rend difficile la promotion des compétences sociales qui sont importantes pour l'insertion.

##### **Effet limitant de l'activité professionnelle antérieure**

Lors d'une reconversion, le choix de la profession est limité en raison de l'activité professionnelle antérieure.

##### **Mesures d'accompagnement favorisant l'insertion dans le marché du travail**

Pour l'instant, les offres et mesures d'accompagnement spécifiques visant à faciliter l'insertion dans le marché du travail dépendent encore des initiatives individuelles des institutions. Le soutien et l'accompagnement dans l'esprit du Supported Employment sont toutefois une condition prérequis à une intégration professionnelle durable.

## **Mesures**

### **Meilleur financement de l'évaluation des aptitudes professionnelles**

Afin de pouvoir accorder plus de temps aux institutions pour réaliser des évaluations différenciées, il faut améliorer la couverture financière de celles-ci et donner plus de marge de manœuvre aux institutions.

### **Conditions-cadre**

Pour obtenir la reconnaissance fédérale ou intercantonale, il est nécessaire de créer des conditions-cadre. Des négociations avec l'OFFT et la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP) doivent être menées à cette fin.

### **Formation continue**

Pour être en mesure de proposer suffisamment d'offres de formation individuelle, il faut que le système de formation soit transparent et modulaire et disposer d'offres de formation continue destinées aux clients et clientes.

### **Reconversion professionnelle**

Dans le cadre d'une reconversion, les restrictions légales découlant d'une activité professionnelle antérieure doivent être supprimées.

### **Modules de formation favorisant le développement des compétences sociales**

Des formations modulaires visant à favoriser le développement des compétences sociales en vue de l'insertion dans le marché du travail doivent être développées.

### 3 Thèmes transversaux

Outre les trois domaines qui constituent le champ d'activité global ou partiel des institutions, un certain nombre de thèmes concernent l'ensemble des institutions:

- la qualité
- la formation et le perfectionnement du personnel
- les questions relatives à l'organisation et à la structure de l'institution
- le financement

S'y ajoutent les relations avec les autorités, les milieux politiques et économiques, les partenaires et le public, toutes ces relations pouvant être regroupées sous la notion de *réseaux et relations publiques*.

#### 3.1 Qualité

##### **Priorité no 1:** INSOS Suisse définit des standards de qualité

L'exigence posée par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) d'avoir une gestion de la qualité a donné lieu à l'établissement de normes de qualité particulières applicables à l'ensemble de la branche. Toutes les institutions INSOS ont adopté un système de gestion de la qualité certifié OFAS/AI-2000, ainsi que pour une partie d'entre elles ISO 9001:2000. Il s'agit de préserver ces systèmes de certification dans le cadre de la mise en œuvre de la RPT.

##### **Mesures**

INSOS prend le leadership et développe des normes minimales basées sur le système OFAS/AI-2000.

##### **Priorité no 2:** INSOS Suisse promeut la professionnalisation des institutions et recommande des standards d'encadrement – Formation du personnel

Les **directives-cadre** relatives aux exigences de qualité de la CIIS (Convention intercantonale relative aux institutions sociales) fixent les conditions spécifiques au domaine B, c'est-à-dire les institutions pour personnes adultes invalides selon la LIPPI (ateliers et homes). Selon ces directives, la moitié du personnel d'encadrement au moins doit être en possession respectivement d'un diplôme de formation reconnu au niveau fédéral dans le domaine social ou de la santé, d'un diplôme de formation reconnu au niveau intercantonal dans le domaine de la prise en charge ou d'un perfectionnement dans ces domaines. Y sont inclus les collaborateurs et collaboratrices en cours de formation ou de perfectionnement.

Les **autorités cantonales** définissent les exigences en matière de qualité et de formation du personnel dans les plans stratégiques cantonaux, les procédures de reconnaissance des **institutions** et / ou les contrats de prestations. En outre, les institutions fixent le niveau de formation de leur personnel par le biais de leurs propres concepts de formation.

## Mesures

INSOS est la référence en matière de professionnalisation de la branche et définit un modèle de formation de l'entreprise.

### 3.2 Formation et perfectionnement du personnel

INSOS accorde une priorité élevée à la garantie de la formation et du perfectionnement professionnels continus du personnel, des cadres et de la direction des institutions.

Les offres de formation et de perfectionnement, adaptées aux besoins des institutions et de leur clientèle, devraient être modulaires et interconnectées.

#### Forces, opportunités

Des offres de formation et de perfectionnement en cours d'emploi dans le domaine social sont proposées à tous les niveaux de formation : formation professionnelle initiale, hautes écoles spécialisées, écoles supérieures. L'offre en examens professionnels et professionnels supérieurs dans le domaine social est développée et gagne en attractivité et importance pour la branche.

Conjointement avec Agogis (formation professionnelle dans le domaine social), INSOS propose des cours de perfectionnement spécifiques à la branche pour couvrir les différents besoins de formation. «Agogis INSOS W&O» (perfectionnement et conseils en organisation) prodigue, selon les besoins, conseils et perfectionnement continu individualisés pour les institutions de Suisse alémanique.

En Suisse romande, le «Centre romand de formation et de perfectionnement ARPIH», propose des cours de formation et de perfectionnement professionnels dans le domaine social. INSOS collabore également avec d'autres prestataires.

#### Besoins spécifiques des institutions et mesures

Besoins spécifiques	Mesures
Aperçu sur le système de formation en CH incluant les offres destinées aux NPO (organisations à but non lucratif) et celles qui sont proposées dans le domaine social (ne sont pas concordantes)	Elaborer un <b>vade-mecum</b> sur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- le système de formation</li> <li>- les offres destinées aux NPO</li> <li>- les offres proposées dans le domaine social</li> </ul>
Pour que les institutions puissent relever avec à-propos les défis existants, ainsi que ceux auxquels elles doivent s'attendre, il faudrait disposer, au niveau de l'association, d'un concept de	Concept de formation Elaborer dans l'entreprise un concept de formation interactif et spécifique à la branche

gestion du développement et des compétences du personnel dans le domaine de la formation	
L'association revendique le droit de participation et d'implication dans la clarification des besoins, ou du moins dans le développement de la formation et du perfectionnement destinés aux organisations à but non lucratif / proposés dans le domaine social.	Représentation dans les organismes de formation Des représentants de branche élus siègent dans les organismes correspondants aux niveaux régional et national, ainsi qu'à tous les niveaux de formation (secondaire II tertiaire A et B)

### 3.3 Organisation et structure

Bon nombre d'institutions doivent leur existence à des initiatives privées. Constituées en tant qu'associations ou fondations, leurs structures sont fondées sur des éléments historiques. Des chevauchements entre les niveaux opérationnel et stratégique ou des malentendus et conflits entre le personnel professionnel et les membres bénévoles des comités directeurs ou des conseils de fondation peuvent parfois survenir.

L'état de dépendance financière par rapport aux pouvoirs publics restreint les conditions-cadre au niveau de la planification, de la direction et du financement de l'institution. Parallèlement, les changements de plus en plus rapides au niveau socio-économique obligent les institutions à innover et à faire preuve de flexibilité. En conséquence, elles doivent se résoudre à assouplir les structures et les processus organisationnels. Ce conflit d'intérêt ne peut se désamorcer que par l'effort conjoint des institutions et bailleurs de fonds dans la recherche de solutions.

#### Forces, opportunités

##### Acceptation sociale, image positive

Les institutions pour personnes handicapées sont acceptées par la société et bénéficient d'une image positive.

##### Esprit d'entreprise

De par l'expérience personnelle des responsables d'institutions (formation, expériences professionnelles) et de par les liens étroits qu'ils entretiennent avec les milieux économiques, l'esprit d'entreprise est devenu chose courante dans de nombreuses institutions. Il faut également y inclure leur disposition à suivre un perfectionnement continu.

### **Ouverture au changement**

Le dépouillement de la consultation relative au premier projet du concept de branche a révélé une grande volonté des personnes concernées à évoluer sur le plan personnel et à mettre en œuvre des mesures dans ce sens.

### **Exigences, faiblesses, risques**

#### **Planification des besoins**

La planification des besoins telle qu'elle a été pratiquée jusqu'ici s'est révélée être un instrument inadéquat. Si elle se base sur des hypothèses et estimations imprécises pour les années à venir, elle fixe en revanche avec beaucoup d'exactitude la marge de manœuvre des institutions, ce qui peut les obliger, lorsque la capacité en matière de logement, de travail et de formation est dépassée, à établir des listes d'attente. La croissance enregistrée jusqu'à aujourd'hui doit être prise en compte.

#### **Complexité sur le plan juridique et administratif**

Les directeurs et directrices d'institutions doivent accomplir de nombreuses tâches juridiques et administratives, cela en partie en raison du système de financement existant. Cet investissement important en temps peut freiner la capacité d'agir plus librement, et de s'inscrire plus largement dans une logique entrepreneuriale.

#### **Ouverture au changement**

En raison des conditions-cadre parfois restrictives, il peut être difficile de réagir avec rapidité et souplesse aux changements ou de les anticiper. Par ailleurs, les responsables ne disposent souvent pas des compétences nécessaires pour faire face aux défis. Le courage de prendre des initiatives personnelles, de faire preuve d'esprit d'entreprise et de prendre des risques fait fréquemment défaut.

### **Mesures**

#### **Planification des besoins: marge de manœuvre**

La planification des besoins n'est qu'une estimation. Si l'on veut que les personnes handicapées bénéficient de la liberté de choix, les institutions doivent disposer de la capacité nécessaire dans les domaines de l'habitat, du travail et de la formation professionnelle. C'est pourquoi, INSOS demande que la planification des besoins permette la marge de manœuvre nécessaire.

#### **Structures des directions**

Pour être en mesure de faire face aux défis qui les attendent, les institutions doivent adapter leur organisation et la structure de leur direction. Elles doivent pouvoir compter sur un exécutif plus professionnel et bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre dans le financement des activités. D'autre part, les liens avec les divers milieux (économie, société, politique, science) doivent être renforcés.

### **Aide au changement**

L'accomplissement régulier de cours de formation et de perfectionnement par les responsables d'institution accroît leur capacité et leur disposition à identifier les changements, à les soumettre à la discussion et à élaborer des solutions. INSOS ou l'ARPIH proposent le soutien nécessaire du point de vue du contenu et de la stratégie (par ex. conseils en matière d'organisation et coaching d'entreprise). D'autre part, il est également nécessaire d'élaborer des concepts visant à promouvoir et à améliorer la coopération entre professionnels et bénévoles, ainsi que de proposer des offres adaptées en matière de formation et de perfectionnement.

### **Coopération**

Dans le but de simplifier les structures et processus organisationnels, les institutions examinent les différentes formes de coopération pouvant aller du soutien mutuel dans des questions spécifiques jusqu'à la création d'une association.

### **Penser et agir dans un esprit d'entreprise**

Les institutions sont dirigées, en ce qui concerne leurs tâches essentielles, selon des principes d'économie d'entreprise (rentabilité et efficacité). Elles profitent des connaissances et méthodes mises en œuvre dans le domaine de la gestion d'entreprise, tout en veillant à utiliser une terminologie et des méthodes qui ne soient pas discriminatoires.

## **3.4 Financement**

Les membres d'INSOS sont des entités juridiques qui offrent des prestations conformément à la Loi fédérale sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI).

La RPT est entrée en vigueur le 1er janvier 2008. L'un de ses corollaires est la possibilité, pour les cantons, de modifier leur système de financement et d'opter, le cas échéant, pour un financement de la personne (dit financement par «sujet») en complément ou à la place d'un financement de l'offre (dit financement par «objet»).

Les commissions spécialisées d'INSOS ont été consultées et leur réponse est un «oui, mais». En effet, un changement radical de système pourrait avoir des effets pervers contre-productifs dans le domaine du handicap psychique et des ateliers. A l'inverse, il s'avère que le modèle d'un pur financement par objet ne respecte pas le principe d'autonomie et d'autodétermination promu par INSOS. Une solution différenciée et adaptée est donc recommandée, plaidant en faveur de nouveaux modèles dans lesquels le financement de la personne a la plus grande place possible. On fait référence ici au financement partiel de l'offre (ou financement « mixte ») en ce qui concerne les homes ou au « financement du sujet imparfait » en ce qui concerne les ateliers. La formule « mixte » permet un financement direct à la personne qui a besoin d'assistance, de soins et d'accompagnement, tandis que le canton garantit l'indemnisation pour les investissements dans les bâtiments, les installations et les structures d'hébergement en cas d'urgence. Ce financement

partiel par objet ne porte pas atteinte à la liberté de choix des personnes, ni à leur autodétermination et les cantons conservent les instruments de pilotage nécessaires à la planification de l'offre en fonction des besoins.

## **Exigences, faiblesses, risques**

### **Planifications cantonales des besoins incomplètes**

Les possibilités de financement des institutions pourraient ne pas suivre l'évolution des besoins des clients et clientes (par ex. dans le domaine de l'habitat ou de l'intégration professionnelle). Les planifications cantonales des besoins (autant au niveau quantitatif que qualitatif) sont un instrument fondamental. Les groupes cantonaux d'INSOS sont les interlocuteurs principaux des autorités cantonales pour leur mise en oeuvre.

### **Marge de manœuvre trop étroite**

La dépendance par rapport aux décisions des autorités de financement peut limiter la marge de manœuvre des institutions et rendre plus difficile le développement continu des offres proposées aux clients et clientes. Cette situation est aggravée par la pression économique qui pèsera à terme sur les pouvoirs publics et les assurances sociales.

### **Déséquilibre financier**

En raison de l'aggravation de la situation économique, l'écart se creuse entre les coûts en augmentation et les recettes en baisse, notamment en ce qui concerne les ateliers.

### **Défauts et lacunes du système**

Le financement des institutions et le système des rentes sont liés. D'une part, plus les salaires sont élevés, plus les rentes diminuent. D'autre part, la motivation à travailler se perd si les salaires sont trop bas (montant seuil). Une autre lacune du système est que les postes de travail destinés aux personnes handicapées ne sont pas subventionnés dans l'économie libre, autrement dit le premier marché du travail. De plus, le fait que les personnes handicapées encourrent une réduction de leur rente AI en cas d'échec d'une tentative de réintégration porte également préjudice à leur intégration dans le monde du travail.

Un risque inhérent au transfert de compétences de la confédération aux cantons est que la compensation des coûts supplémentaires liés au handicap (qui devrait être fixée dans les contrats de prestations) ne soit pas garantie et qu'il y ait des différences de traitement entre les divers cantons.

## **Mesures**

### **Axes de négociation**

La définition des positions à adopter vis-à-vis des bailleurs de fonds et des milieux politiques est une des fonctions essentielles du livre blanc d'INSOS. Les exigences décrites en détail dans les chapitres sur les divers secteurs peuvent être résumées comme suit :

- séparation entre le salaire et la rente en ce qui concerne les places de travail protégées,
- plus grande marge de manœuvre des institutions lors de l'évaluation des aptitudes à la formation,
- retour facilité dans l'institution en cas d'échec d'une tentative de réintégration (sans interruption du financement de l'AI),
- création d'un fonds de développement : crédit librement affecté au développement de nouvelles offres, dans le cadre des contrats de prestations,
- possibilités d'expérimentation et de mise en œuvre de nouveaux modèles d'institutions grâce à un système d'indemnisation forfaitaire plus souple,
- indemnisation forfaitaire dans le cadre de contrats de prestation pour des places de travail destinées aux personnes handicapées sur le premier marché du travail,
- mesures d'incitation financière de la part des autorités de subventionnement visant à améliorer l'esprit d'entreprise au sein des institutions,
- prise en compte de la planification des besoins pour les prévisions à long terme; les institutions ont besoin de la capacité nécessaire en matière de logement, de travail et de formation pour pouvoir répondre à une augmentation des demandes.

### **Priorité no 10: INSOS Suisse propose à ses membres des modèles et outils en matière de financement**

#### **RPT et nouveaux modèles de financement cantonaux**

INSOS répertorie et analyse les systèmes de financement élaborés par les cantons suite à l'entrée en vigueur de la RPT et met à disposition de ses membres des modèles et des outils en matière de financement.

### **Priorität no 11: INSOS Suisse garantit sa survie financière**

A l'échelle de la branche, les finances sont un élément fondamental pour fournir un travail efficace. INSOS veut pouvoir agir de manière indépendante au niveau financier. Le financement à long terme de l'association est ainsi garanti.

INSOS se finance par le biais des cotisations de membres. Chaque affiliation de membre fait l'objet d'une facture. Le financement par le biais de contributions des pouvoirs publics est possible à titre exceptionnel.

Le produit de la vente directe de prestations et les commissions découlant de la vente par des tiers contribuent à améliorer la situation financière.

L'association renonce pour l'essentiel à la recherche de fonds et au parrainage, afin de ne pas se mettre en concurrence avec ses membres.

## **3.5 Réseaux et relations publiques**

L'activité associative est constituée pour une grande part de lobbying politique. La branche en tant que telle et les différentes institutions évoluent dans un vaste réseau avec de larges ramifications aux niveaux suivants:

- milieux politiques (Conseil fédéral, Parlement, pouvoirs exécutifs et parlements des cantons et communes, groupes intercantonaux comme la CDAS, associations et partis),

- autorités (Office fédéral des assurances sociales, Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, administrations cantonales et communales),
- partenaires (associations de parents, d'entraide et d'assistance aux personnes handicapées, organisations, institutions et personnes issues du domaine de la santé et du secteur social),
- économie (mandants, employeurs, partenaires, concurrents),
- public (médias, population),
- organisations internationales et organisations d'autres pays ayant une vocation et des buts similaires à ceux d'INSOS.

L'entretien systématique des relations avec les divers acteurs du réseau représente un défi considérable pour la branche et les institutions. Des rapports de confiance et une disposition à l'autocritique sont les bases essentielles au bon fonctionnement d'un réseau.

## Mesures

### **Priorité no 8: INSOS Suisse renforce et clarifie sa communication externe et interne**

Des stratégies de communication différenciées basées sur l'analyse des relations (forces, faiblesses, opportunités, risques) constituent le fondement de l'entretien des relations au sein du réseau.

Des instruments de marketing et de relations publiques sont développés.

Des contacts et partenariats avec les autorités administratives, ainsi qu'avec les personnalités politiques actives à l'échelle fédérale et cantonale sont assurés.

La communication interne est renforcée et améliorée (y.c. les supports d'information, tels que les brochures et intranet).

Parallèlement aux activités de l'ensemble de la branche et d'INSOS, chaque institution est invitée à prendre des mesures correspondantes.

### **Priorité no 9: INSOS Suisse crée une base de données statistiques et des outils pour ses membres**

La branche se doit de disposer d'informations statistiques et d'outils actualisés, afin de se faire entendre à l'extérieur et d'imposer ses revendications. Si nécessaire, elle fait appel à des centres de recherche.

## Ouverture

En ce qui concerne les relations avec le public et les milieux économiques, il convient de soutenir la politique d'ouverture des institutions et d'informer un large public sur les services qu'elles proposent. Des journées nationales INSOS sont organisées sur un thème commun en corrélation avec l'actualité politique.

**Priorité no 7: INSOS Suisse se positionne en leader sur la scène nationale dans le domaine des institutions pour personnes handicapées en collaboration avec d'autres associations faîtières, dont CURAVIVA.**

Les synergies avec les associations faîtières actives dans des domaines apparentés sont indispensables, afin d'éviter les doublons et de rassembler les forces. INSOS doit examiner les synergies et collaborations possibles avec ses partenaires.

#### **Négociation avec les autorités**

Compte tenu des divers liens de dépendance, la stratégie de négociation avec les autorités revêt une grande importance. Il est dès lors important d'adopter une attitude relativement ferme lors des négociations, tout en faisant preuve d'un esprit de conciliation et de compréhension. En vertu de la solidarité entre les membres, ces négociations doivent être si possible menées dans l'intérêt de la branche et non seulement dans celui de l'institution elle-même.

**Priorité no 4:** INSOS Suisse fait du lobbying politique. Dans le cadre de la mise en œuvre de la RPT, un échange entre l'association faîtière et les groupes cantonaux est indispensable.

La mise en œuvre de la RPT implique une adaptation des stratégies de lobbying. Si les négociations à l'échelle nationale restent importantes, les relations avec les personnalités politiques et autorités administratives cantonales s'avèrent cruciales dans le cadre de la mise en œuvre de la RPT. Les groupes cantonaux d'INSOS sont à cet égard des acteurs-clés. Un échange permanent entre les groupes cantonaux et l'association faîtière est indispensable.

#### **Coopération internationale**

Dans le but de faciliter les échanges d'expériences et d'observer l'évolution sociale dans d'autres pays, il est important qu'INSOS participe activement aux différents réseaux internationaux.

## Résumé, conclusion

L'évolution des besoins de la clientèle et un contexte économique durablement tendu posent de nouveaux défis aux institutions. Ces nouveaux besoins portent sur le logement et les lieux de vie individuels agencés par les personnes elles-mêmes (encouragement à l'autonomie), sur les places de travail protégées dans le premier marché du travail, ainsi que sur les mesures d'accompagnement correspondantes. Ils touchent également les possibilités de formation et de perfectionnement offertes aux personnes handicapées.

Diverses institutions ont développé de nouvelles offres qui leur ont permis d'accumuler des expériences. L'offre de formation destinée aux personnes handicapées a été affinée et systématisée. Grâce à l'ARPIH et à d'autres prestataires, la branche dispose d'une large offre en matière de formation et de perfectionnement destinée au personnel et au management.

Les changements de contexte politique et économique, ainsi que les nouveaux besoins de la clientèle multiplient les exigences auxquelles se voient confrontés les responsables et le personnel des institutions. Les ateliers doivent non seulement compenser la perte de commandes, mais aussi créer de nouvelles places de travail et possibilités d'occupation. Ils doivent composer avec des conditions-cadre parfois très contraignantes, qu'il s'agisse des restrictions imposées par la planification des besoins ou la corrélation entre le salaire et les prestations sociales (rente et prestations complémentaires). La réinsertion professionnelle au sens de la 5ème révision de la LAI constitue un vrai défi pour nombre d'institutions, centres de réadaptation et ateliers INSOS.

La branche y répond par l'élaboration de stratégies, d'outils et de projets, tels que la formation pratique, ainsi que de concepts et de positions de négociation vis-à-vis des autorités et des bailleurs de fonds. Les institutions ont notamment souhaité voir leur marge de manœuvre augmenter et les conditions-cadre s'assouplir. Elles sont invitées à utiliser les cours de formation et de perfectionnement qui sont proposés aux responsables et au personnel, à examiner leurs structures aux niveaux de l'organisation et de la direction et à entretenir activement, au sein de divers réseaux, des relations avec la société, les milieux politiques et économiques, ainsi qu'avec d'autres associations.

Le livre blanc d'INSOS est conforme à la philosophie de la branche qui tend à faire face aux changements constants des conditions-cadre, tout en faisant preuve d'autocritique et d'anticipation. Le présent document est une base de travail. Il doit être adapté en fonction de l'évolution de la branche.