



La Valeur Ajoutée Economique et Sociale des Entreprises Adaptées

kpmg.fr





KPMG vous présente les résultats d'une vaste étude sur les Entreprises Adaptées.

En effet, le cabinet a récemment établi un partenariat avec l'UNEA (Union Nationale des Entreprises Adaptées) afin de soutenir le développement des Entreprises Adaptées (EA). Il s'agit pour nous d'œuvrer pour l'emploi et l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap avec à l'esprit le principe de justice sociale.

Edito

KPMG met ses ressources et ses compétences pour réaliser régulièrement des études sur ces thématiques, pour construire et mettre à jour périodiquement un observatoire économique et social du secteur du travail adapté.

Nous effectuerons également des missions d'appui et de conseil auprès de l'UNEA dans le cadre du rôle d'accompagnement auprès des Entreprises Adaptées.

Cette étude vous donnera des clés pour découvrir :

- > le surcoût supporté par les Entreprises Adaptées en comparaison des entreprises ordinaires de leur secteur,
- > l'analyse du retour sur investissement pour l'Etat du salariat des Travailleurs Handicapés,
- > l'approfondissement de la notion de Valeur Ajoutée Sociale dégagée par les Entreprises Adaptées.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Jean-Luc Decornoy
Président du Directoire KPMG



Introduction

Les Entreprises Adaptées représentent 650 entreprises en France, employant 32 000 salariés dont 26 000 Travailleurs Handicapés Salariés.

Les EA sont des entreprises employant au moins 80% de Travailleurs Handicapés Salariés. Elles doivent permettre une inclusion et une promotion professionnelle tenant compte du handicap du travailleur.

Le Travailleur Handicapé Salarié bénéficie du statut de droit commun avec un contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée. Il possède tous les droits des salariés.

Plus de 80% des Travailleurs Handicapés sont sans qualification et un peu plus de 2% possède un niveau supérieur au Bac.

Ces structures bénéficient d'aides de l'Etat, dont l'aide au poste qui représente 80% du Smic brut par an et par Travailleur Handicapé.

Les EA peuvent être créées par les collectivités ou organismes publics ou privés et notamment par des sociétés commerciales.

Les 2/3 des EA sont constituées sous forme d'association. Les activités les plus exercées sont les travaux paysagers, le nettoyage, le conditionnement et la mécanique industrielle.

Elles exercent partout en France, en majorité, entre 2 et 3 activités différentes et réalisent en moyenne 1,5 million de chiffre d'affaires et emploient 34 salariés en moyenne dont 93% sont embauchés en CDI.

Bernard Bazillon

Associé

Directeur National Economie Sociale et Solidaire

Sommaire

1. Les surcoûts supportés par les Entreprises Adaptées (EA)	6
Objet et méthodologie de l'étude	6
Les types de surcoûts	6
Le surcoût moyen	7
Le financement du surcoût	9
2. Le retour sur investissement du salariat des Travailleurs Handicapés	10
Objectif et méthodologie de l'étude	10
Les dépenses et les recettes de l'Etat	12
Le retour sur investissement	13
Le coût pour la collectivité en situation de non emploi	15
Le gain social : justification économique des Entreprises Adaptées	16
3. La Valeur Ajoutée Sociale des Entreprises Adaptées	17
Introduction	17
Donner un contenu social aux tâches économiques	18
Construire la vie sociale des Travailleurs Handicapés Salariés	21
Mesurer la Valeur Ajoutée Sociale	22
Les perspectives	26
4. Conclusion	27

1

Les surcoûts supportés par les Entreprises Adaptées

Objet et méthodologie de l'étude

- > Les Entreprises Adaptées (EA) supportent des surcoûts par rapport aux entreprises ordinaires. KPMG a interrogé en 2010 un panel de 75 Entreprises Adaptées, sur un total de 650 en France afin d'identifier et chiffrer ces surcoûts.
- > KPMG a réalisé cette étude à partir des données déclarées par les EA* et s'est attaché à vérifier leur cohérence.
- > Les résultats obtenus doivent être lus comme des indicateurs présentant des tendances.

Les types de « Surcoûts »

Trois types de surcoûts ont été identifiés :

Surcoûts liés à un différentiel de productivité

- > Moindre productivité par rapport à une entreprise ordinaire ; afin de le mesurer, la contribution au chiffre d'affaires par travailleur handicapé en EQTP (Equivalent Temps Plein) a été comparée à celles d'entreprises ordinaires du même secteur d'activité et de taille comparable en effectifs. Les données déclarées par les EA ont été comparées à des données globales INSEE par secteur d'activité et taille d'entreprise.

Surcoûts liés à un encadrement supplémentaire

- > Encadrement technique : chiffrage du coût engendré par un personnel d'encadrement plus important à effectif comparable par rapport à une entreprise ordinaire.
- > Accompagnement socio - professionnel : coût correspondant engagé par les EA (salarié affecté en interne à cette mission, intervenants externes).

Surcoûts techniques

- > Surcoûts liés aux équipements (équipements et outillages en plus grande quantité ou nécessitant une adaptation spécifique par rapport à une situation de handicap - sièges adaptés, postes de travail ergonomiques, tables de palettisation à hauteur variable ...).
- > Surcoûts liés aux surfaces en raison d'un effectif plus important.

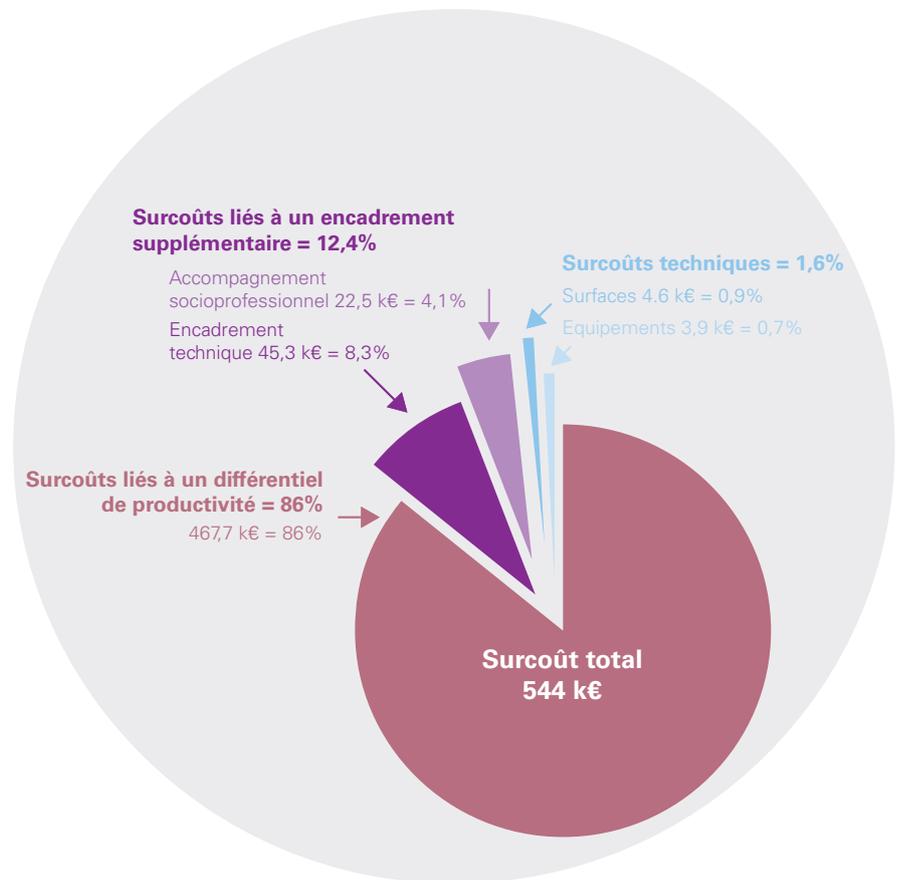
* Les données recueillies correspondent à l'année 2009

Le surcoût moyen par Entreprise Adaptée

Surcoût moyen par Entreprise Adaptée : il s'élève en moyenne à 544 000 € par Entreprise Adaptée et représente en moyenne 66% de son chiffre d'affaires (par an, moyenne des 75 Entreprises Adaptées).

Le surcoût total moyen par an et par Entreprise Adaptée représente 66% de son chiffre d'affaires

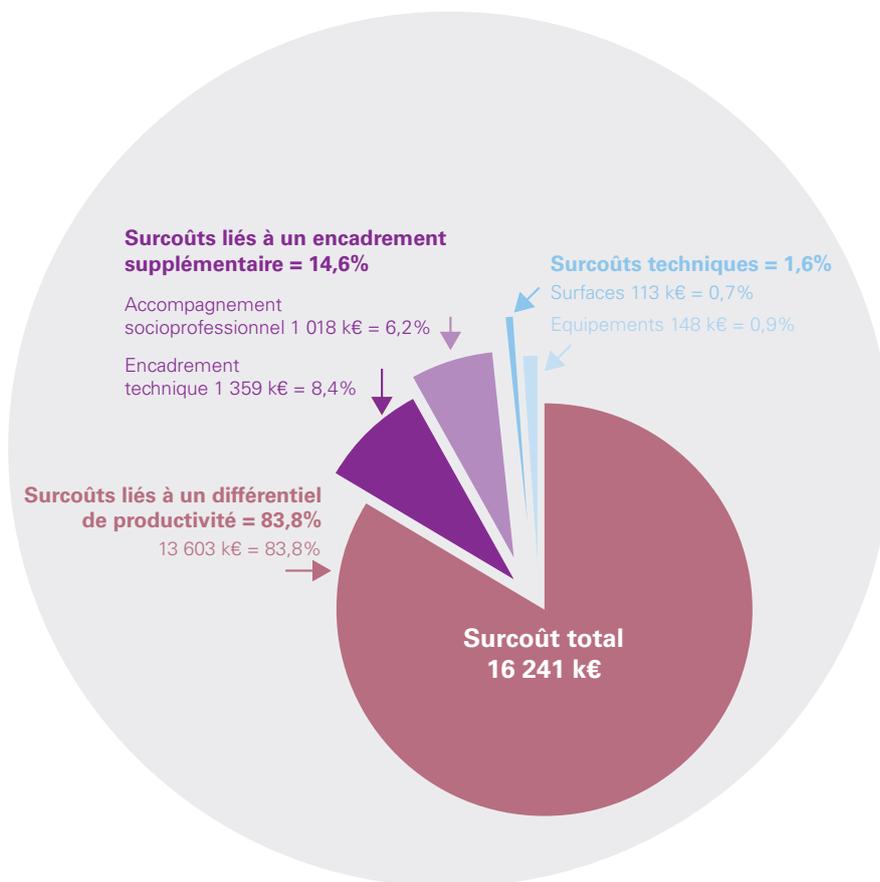
Le chiffre d'affaires déclaré par les EA ramené au nombre de Travailleurs Handicapés en EQTP s'élève en moyenne à 33 300 €



Le surcoût moyen par Travailleur Handicapé Salarié

Le surcoût moyen ramené par Travailleur Handicapé Salarié pour les 75 Entreprises Adaptées s'élève à 16 241 €. Il s'explique principalement par une moindre productivité (83,8%), un taux d'encadrement plus important (14,6%) et des surcoûts techniques (surfaces + équipements 1,6%).

D'après les données recueillies, le surcoût moyen par Entreprise Adaptée s'élève à 16 241 €



Les aides spécifiques de l'Etat versées aux Entreprises Adaptées couvrent 92% du surcoût global

Le financement du surcoût

- > Le surcoût global moyen par Entreprise Adaptée s'élève à 16 241 € par an et par Travailleur Handicapé Salarié.
- > Afin de faire face à ces surcoûts, les Entreprises Adaptées bénéficient d'aides de la part de l'Etat représentées par :
 - > l'aide au poste : les Travailleurs Handicapés perçoivent une rémunération au moins égale au Smic ; en contrepartie, les Entreprises Adaptées bénéficient de l'aide au poste, égale à 80% du Smic brut. L'aide au poste s'élève ainsi à 12 842 € par an et par Travailleur Handicapé Salarié en équivalent temps plein en 2009 ;
 - > la subvention spécifique qui représente une aide structurelle versée aux Entreprises Adaptées. Le budget de l'Etat prévoit en 2009, 2 100 € par Travailleur Handicapé.
- > L'aide au poste et la subvention spécifique couvrent 92% du surcoût constaté, la différence représentant une ressource à compenser pour la moyenne des Entreprises Adaptées, soit 1 300 € par an.



2

Le retour sur investissement du salariat des Travailleurs Handicapés

Objectif et méthodologie de l'étude

- > Les résultats développés dans cette partie sont issus d'une étude de KPMG visant à chiffrer le « retour sur investissement » ou ROI (Return on Investment) des mesures sociales destinées à soutenir l'emploi des Travailleurs Handicapés Salariés en Entreprise Adaptée (EA).
- > KPMG a calculé à partir de quel niveau de rémunération brute perçue par un salarié handicapé, un euro investi par la collectivité au sein de l'Entreprise Adaptée lui est retourné sous forme de recettes sociales et fiscales.
En effet :
 - > d'un côté la collectivité accorde une aide financière pour chaque Travailleur Handicapé embauché au sein d'une Entreprise Adaptée ;
 - > de l'autre côté, ce Travailleur Handicapé et son employeur payent des charges fiscales et sociales à la collectivité.
- > KPMG a également comparé l'économie réalisée par la collectivité - appelée le gain social - lorsqu'une personne handicapée se trouve en situation d'emploi par rapport à la situation où cette personne se trouvait sans emploi et allocataire d'une subvention versée par la puissance publique.

Méthodologie :

- > Evaluation des dépenses engagées par la collectivité pour favoriser l'embauche d'un Travailleur Handicapé : prestations et subventions versées par la puissance publique (principalement l'aide au poste, la subvention spécifique, les allègements Fillon sur charges sociales).
- > Evaluation des recettes perçues par la collectivité pour l'emploi d'un Travailleur Handicapé : impôts et taxes payés à la collectivité par le Travailleur Handicapé et l'Entreprise Adaptée qui l'emploie (charges sociales et fiscales sur salaires, TVA et autres taxes, TP).
- > Les dépenses et recettes publiques sont abordées de manière globale, indépendamment du financeur et du collecteur public (utilisation du terme « puissance publique » ou « collectivité »), étant entendu qu'il y a notamment une multiplicité de collecteurs.

Chaque calcul a été réalisé pour huit « profils » de personnes handicapées.

Quatre « profils » ont été retenus en situation d'emploi, en fonction de leur rémunération :

- > Profil 1 : travailleur handicapé ayant un salaire brut de 16 052 € (Smic)
- > Profil 2 : travailleur handicapé ayant un salaire brut de 16 855 € (Smic + 5%)
- > Profil 3 : travailleur handicapé ayant un salaire brut de 17 657 € (Smic + 10%)
- > Profil 4 : travailleur handicapé ayant un salaire brut de 19 262 € (Smic + 20%)

Ces profils sont représentatifs des catégories de Travailleurs Handicapés salariés au sein des Entreprises Adaptées :

- > 64% ont une rémunération comprise entre Smic et Smic +5%,
- > 21% ont une rémunération comprise entre Smic +5% et Smic +10%,

Quatre « profils » ont été retenus en situation de non emploi, en fonction de leur allocation :

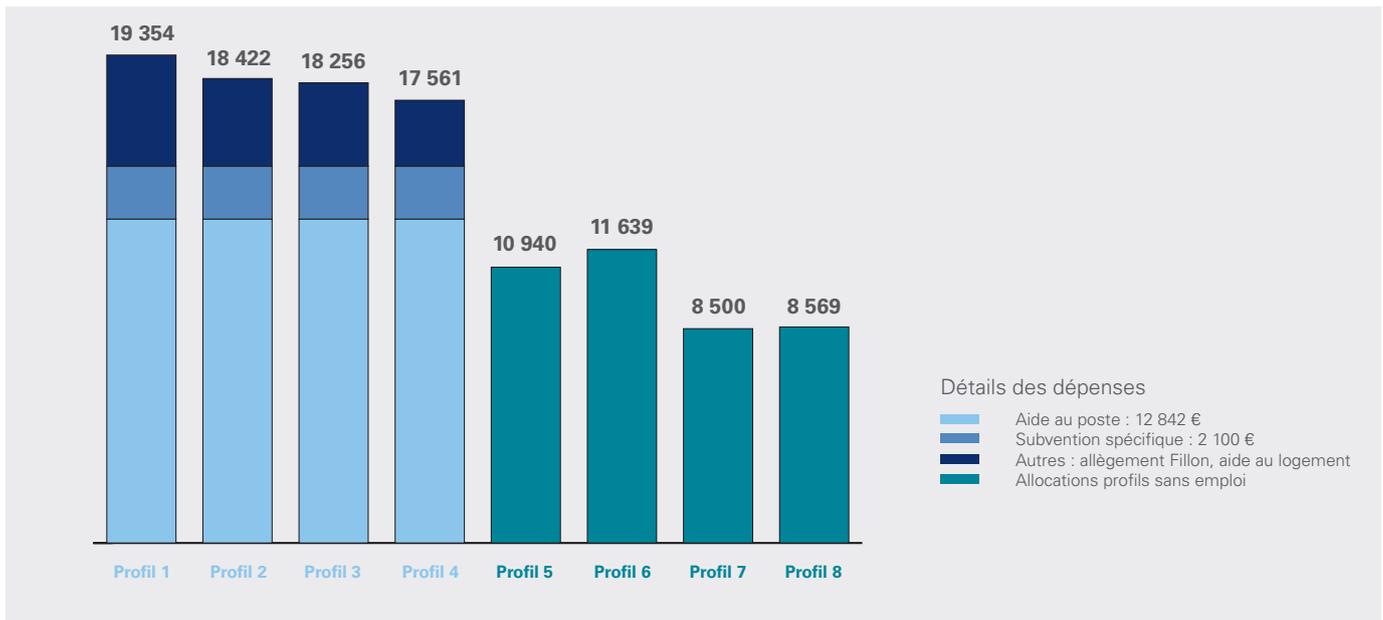
- > Profil 5 : Allocation Adulte Handicapé (AAH)
- > Profil 6 : Allocation d'Aide au Retour à l'Emploi (ARE)
- > Profil 7 : Allocation de Solidarité Spécifique (ASS)
- > Profil 8 : Revenu de Solidarité Active (RSA)



Les dépenses et les recettes de l'Etat

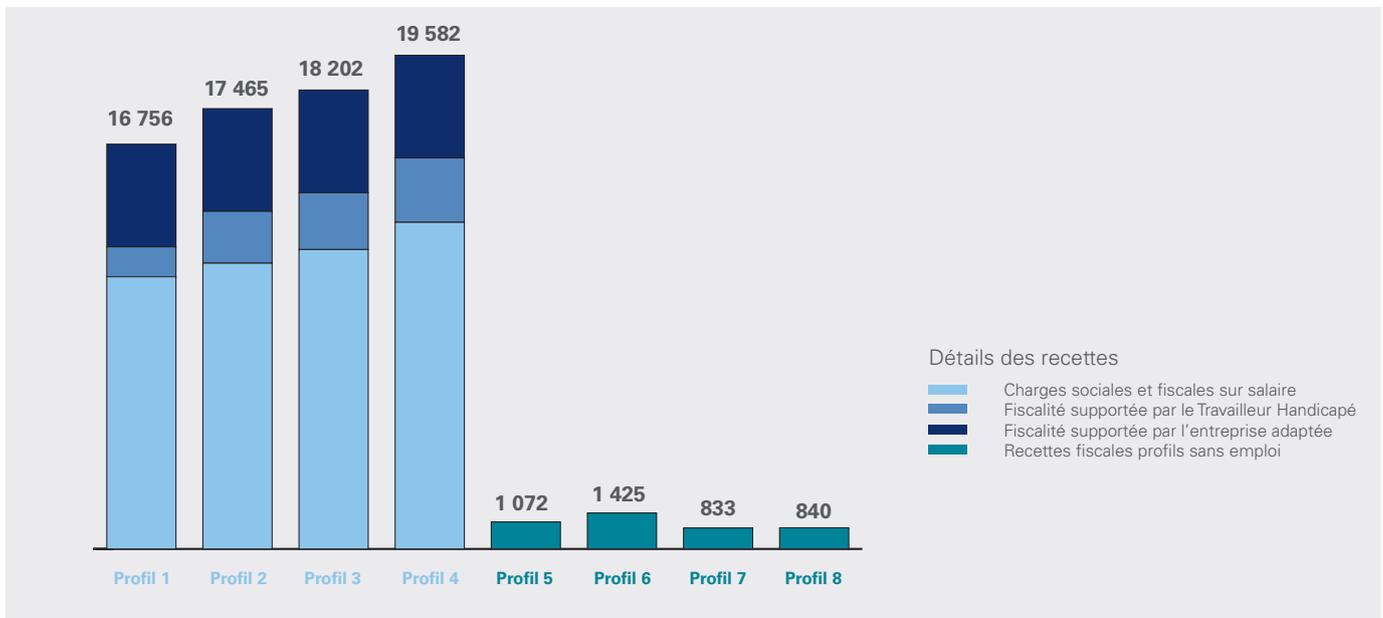
Les dépenses de l'Etat au profit d'une personne handicapée

Synthèse des dépenses selon le profil du Travailleur (en euros)



Les recettes de l'Etat et assimilées d'une personne handicapée

Synthèse des recettes selon le profil du Travailleur (en euros)



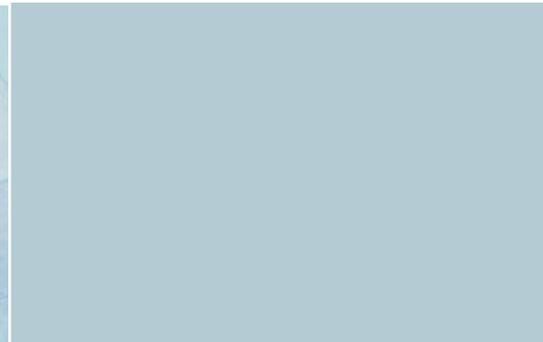
Le retour sur investissement direct

ROI (Return on investment) direct pour l'emploi d'une personne handicapée

Différence entre les dépenses et les recettes imputables aux seuls Travailleurs Handicapés Salariés (en euros)



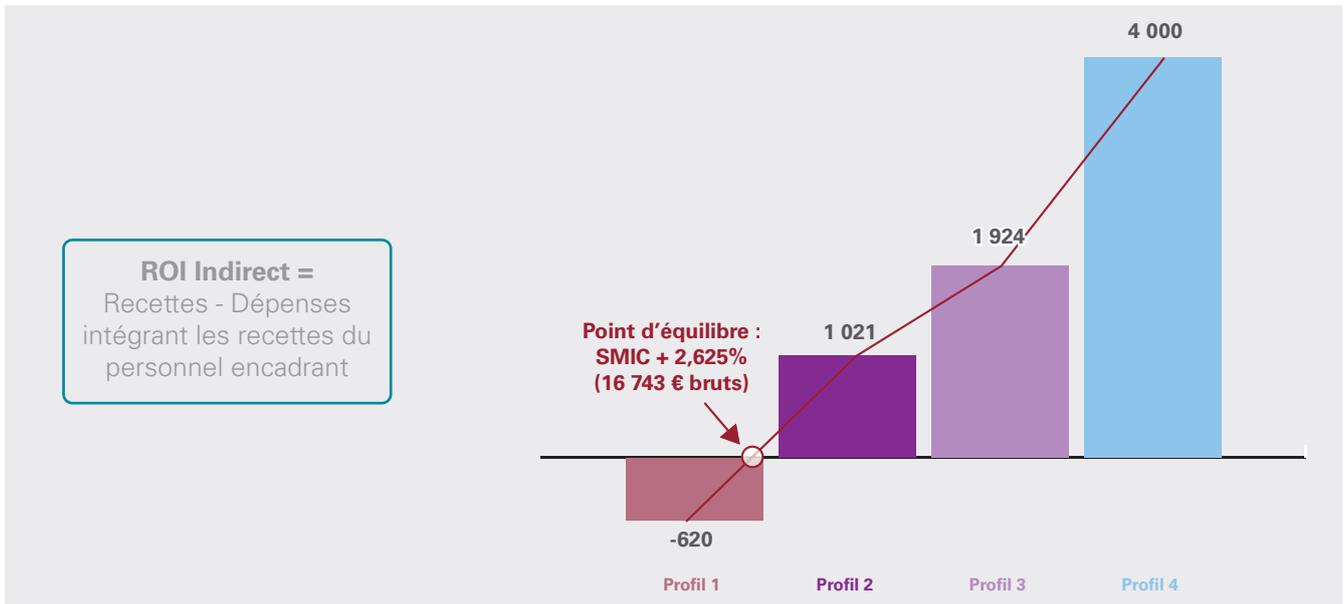
A partir d'une rémunération de 17 700 € brut par an, un euro investi par la collectivité pour l'emploi d'une personne handicapée lui est retourné sous forme de recettes fiscales et sociales.



Le retour sur investissement indirect

ROI élargi, intégrant la contribution du personnel d'encadrement des Entreprises Adaptées sur les recettes de la collectivité (en Euros)

(avec un ratio d'1 encadrant pour 8,9 Travaillateurs Handicapés)



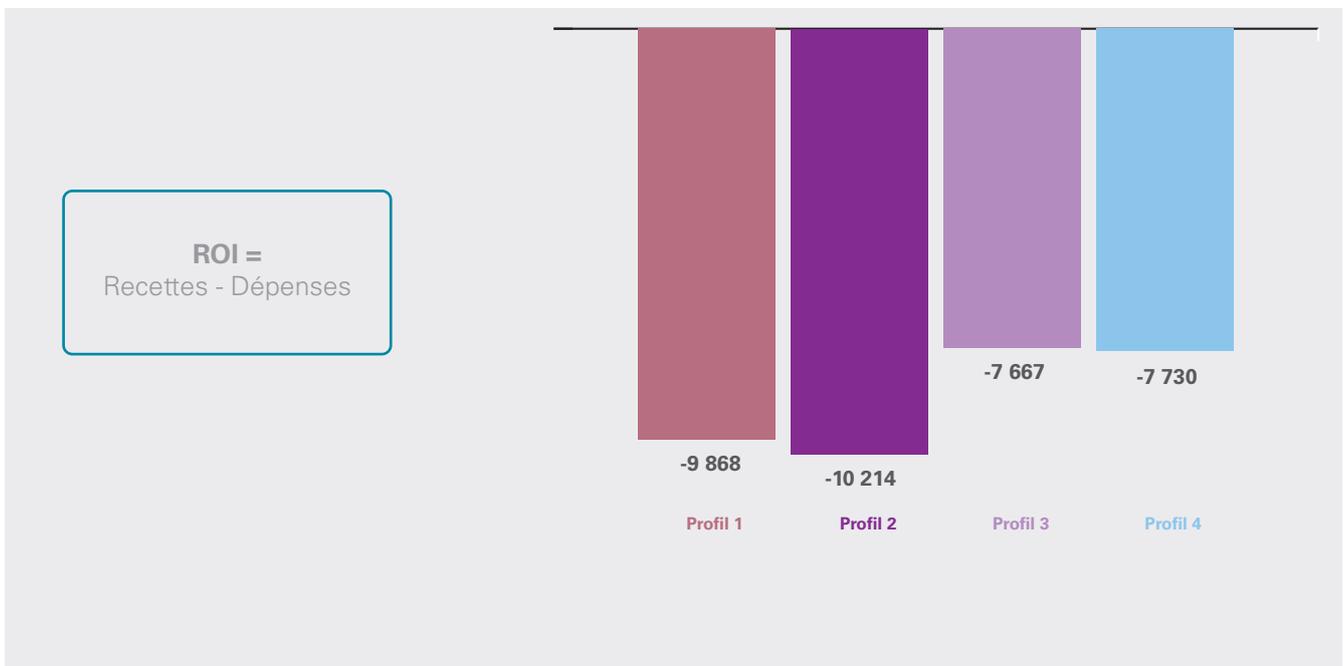
A partir d'une rémunération de 16 743 € brut par an, un euro investi par la collectivité pour l'emploi d'une personne handicapée lui est retourné sous forme de recettes fiscales et sociales.



Le coût pour la collectivité en situation de non emploi

Coût (perte) pour la collectivité pour une personne handicapée en situation de non emploi

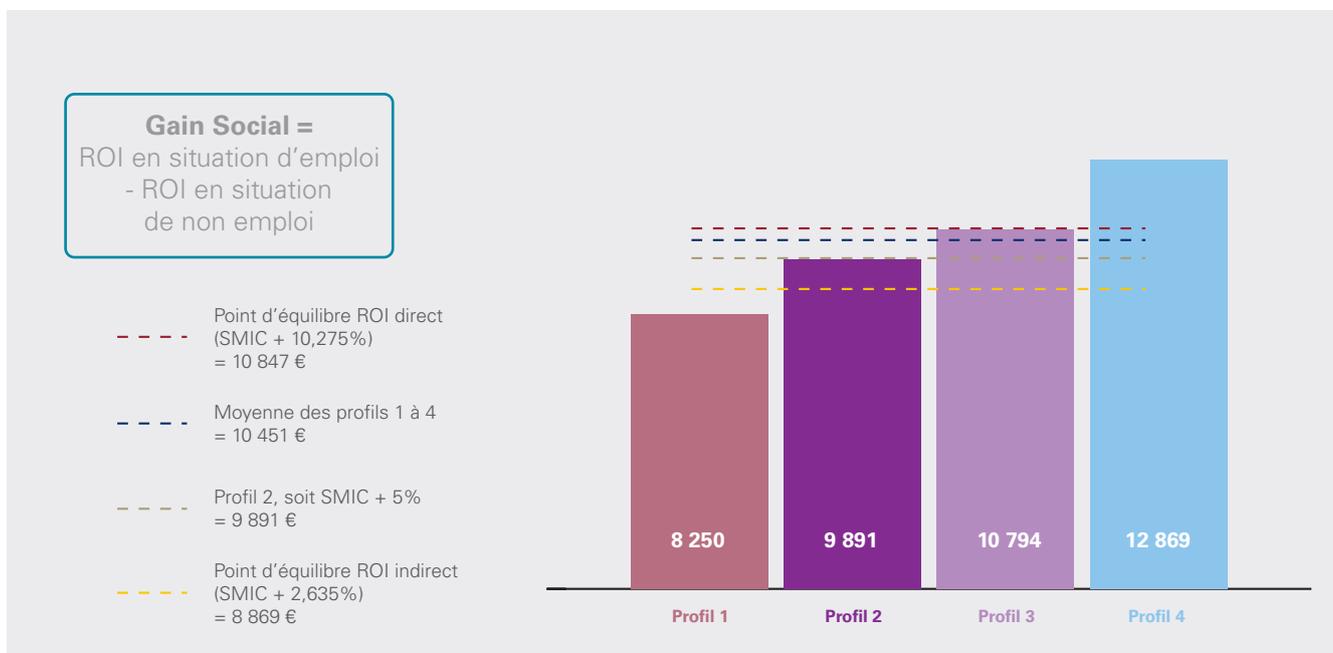
Différence entre les dépenses et les recettes imputables aux personnes handicapées en situation de non emploi (en euros)



Les profils non salariés représentent un coût sec pour la collectivité égal en moyenne 8 870 € par an

Le gain social : justification économique des Entreprises Adaptées

Le gain social ou l'économie budgétaire théorique pour l'embauche d'un Travailleur Handicapé percevant, par exemple, une rémunération égale au Smic + 5% s'élève à 9 891 € (coût moyen d'une personne sans emploi, soit 8 870 € + ROI indirect du profil 2, soit 1 021 €)



Le passage pour une personne handicapée d'une situation de non emploi à une situation d'emploi représente un gain social pour la collectivité.

La collectivité a donc tout intérêt à ce qu'un maximum de personnes handicapées soient en situation d'emploi même si cette analyse trouve sa limite dans les logiques de contingentement de certaines aides sociales. Ces contraintes budgétaires représentent un frein au développement global des EA.

3

La Valeur Ajoutée Sociale des Entreprises Adaptées

Introduction

KPMG a animé cinq ateliers sur le thème de la Valeur Ajoutée Sociale lors du dernier congrès de l'UNEA du 17 juin 2010. Ces ateliers ont permis de débattre sur ce thème avec plus d'une centaine de responsables d'Entreprises Adaptées.

Ces ateliers ont porté sur les thèmes suivants :

- > La Valeur Ajoutée Sociale est-elle le résultat des innovations sociales (notamment en matière de process) des EA ? Peut-on les lister et mesurer en conséquence leur apport ?
- > La Valeur Ajoutée Sociale traduit le succès de l'intégration des Travailleurs Handicapés Salariés : comment peut-on mesurer cette réussite au sein de l'Entreprise Adaptée et plus largement en-dehors ?
- > La Valeur Ajoutée Sociale se traduit également par l'impact de l'Entreprise Adaptée sur son territoire et l'ensemble des liens qu'elle crée ? Peut-on lister ces liens et leurs effets ?
- > La Valeur Ajoutée Sociale doit avoir pour effet de faire évoluer la personne salariée au maximum de ses possibilités : quels domaines sont concernés et comment peut-on mesurer cette action ?
- > Valeur Ajoutée Sociale et montée en puissance des compétences : adaptation des postes, gestion de la progression des individus, auto-responsabilisation et transfert éventuel vers une entreprise classique.

La synthèse des débats est présentée ci-après.

Rappel de la loi

Le Code du Travail fixe aux EA deux types de missions :

- > Une mission sociétale : *"l'EA [...] ne peut embaucher que des Travailleurs Handicapés orientés vers le marché du travail par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées"* (Code du Travail : art. R5213-63).
- > Une mission sociale : *"les EA [...] favorisent le projet professionnel du salarié handicapé en vue de sa valorisation, de sa promotion et de sa mobilité au sein de la structure elle-même ou vers d'autres entreprises"* (Code du Travail : art. R5213-62).

Donner un contenu social aux tâches économiques

Les Entreprises Adaptées donnent un contenu social aux tâches économiques, les gratifient d'une Valeur Ajoutée Sociale

1 / La formation et l'adaptation au travail des salariés sont au cœur du dispositif des Entreprises Adaptées

- > Les Entreprises Adaptées investissent fortement dans la formation de leur personnel. Lorsqu'une personne handicapée est embauchée au sein d'une EA, un travail d'évaluation, de détection et de suivi des compétences est engagé. Certains salariés peuvent présenter des niveaux de formation faibles, voire présenter des lacunes importantes (illettrisme, mobilité faible) qui ne leur permettent pas d'être autonomes dans leur fonction. Les EA consacrent un temps significatif à former leur personnel, en adaptant la durée en fonction des niveaux et des compétences (jusqu'à 3 à 4 heures par semaine parfois) ; certains témoignages indiquent que 30% du temps de l'encadrement technique est consacré à la formation et à l'évaluation du personnel.
- > Certaines personnes handicapées n'ont jamais travaillé ou ont été sans emploi durant une longue période, ce qui nécessite un travail important pour les réinsérer au sein du monde professionnel. Ce lourd travail de mise à niveau, de «socialisation» dans certains cas est effectué par les EA.
- > L'échelle du temps, la temporalité ont un sens différent de celui entendu en entreprise ordinaire. Les expressions «prendre le temps de», «ne pas compter son temps» ont leur place. Beaucoup de dirigeants opposent leur attitude, leur projection dans le long terme par rapport aux attitudes court-termisme qui s'imposent dans certaines entreprises ordinaires.

2 / Les Entreprises Adaptées ont innové socialement afin d'intégrer leurs salariés

- > Un nombre significatif d'EA engage des actions de formation à l'obtention du permis de conduire et de lutte contre l'illettrisme. Ces actions visent à accroître l'autonomie de leurs salariés, leur mobilité et les aider à faire face aux situations courantes de la vie quotidienne.
- > La formation au permis de conduire est très répandue et rendue parfois indispensable dans certains secteurs d'activités compte tenu des déplacements réguliers (exemple : les espaces verts). Dans certaines EA, la formation représente plus de 100 heures de conduite et un long apprentissage du code de la route ; la formation peut être dispensée pendant les horaires de travail.



La mise en œuvre de cette formation est difficile (peu d'auto-écoles partenaires, manque de soutien externe). Parfois, le permis de conduire est co-financé par des fondations ou des banques.

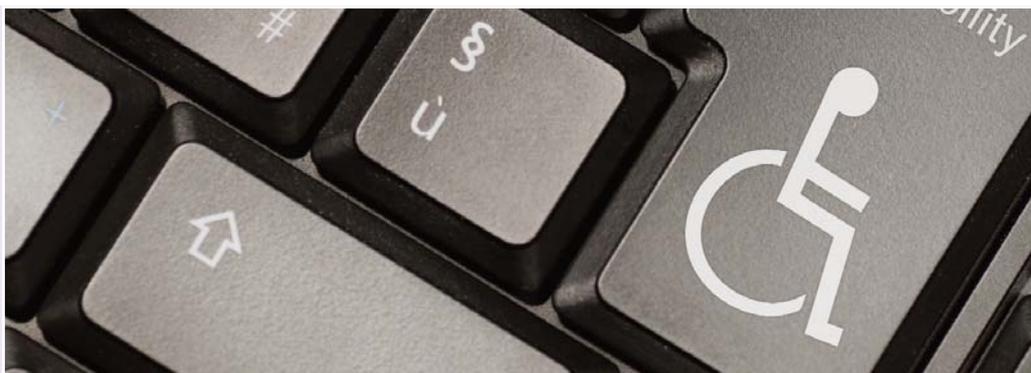
- > Une Entreprise Adaptée comptait 80% de personnes illettrées dans son personnel. Une action de formation externe a été mise en place à l'initiative du dirigeant et sur la base du volontariat. Une recherche de fonds a permis de financer cette action en-dehors du budget formation de l'entreprise (prise en charge complémentaire par l'Etat, fonds régionaux et européens).

3 / L'organisation du travail est adaptée aux compétences existantes

- > L'Entreprise Adaptée conçoit les postes de travail en fonction des compétences et des possibilités de chaque salarié.

Voici quelques exemples d'actions dans ce sens :

- > Une Entreprise Adaptée s'est positionnée sur plusieurs marchés, ce qui lui permet de proposer une multitude de métiers et de fonctions, adaptés aux différentes compétences de ses salariés.
- > Une entreprise a découpé son processus de production en plusieurs métiers faisant appel à autant de compétences différentes.
- > Une Entreprise Adaptée affichait des résultats catastrophiques sur son activité industrielle. Elle s'est repositionnée sur une activité tertiaire, a formé le personnel à ces nouveaux métiers, ce qui lui a permis de se maintenir économiquement.
- > Un élément important et différenciateur par rapport aux entreprises ordinaires consiste à calibrer l'atteinte d'un résultat et d'un objectif en fonction des possibilités du salarié, de sa situation de handicap. Par rapport à une entreprise ordinaire, l'objectif quantitatif ou la qualité exigés ne sont donc pas forcément identiques à poste équivalent mais sont individualisés.
- > Selon plusieurs responsables, il n'y a pas d'objectifs mensuels ou annuels assignés aux Travailleurs Handicapés. Le dirigeant préfère fixer un objectif journalier réalisable ; certains encouragent les salariés à identifier les faiblesses de leur poste afin d'en améliorer l'organisation.
- > Un effort particulier est également fait par rapport à l'âge des salariés. Beaucoup de salariés éprouvent des difficultés à réaliser toute leur carrière sur un poste identique. Des reclassements internes sont proposés.



4 / Les outils classiques de gestion des compétences sont utilisés « intensivement »...

- > Evaluation permanente des savoir-faire et des savoir-être à travers la mise en place de grilles d'évaluation et de fiches de poste.
- > Formation interne et externe.
- > Entretiens individuels, parcours de formation ; ces outils sont notamment très utiles lorsque le Travailleur Handicapé change de structure.
- > Bilan de compétences à 3 mois, 6 mois, 12 mois.

Le besoin de management est particulièrement important dans ces structures.

... et même améliorés

Voici quelques exemples de dispositifs :

- > Formation dispensée dans une Entreprise Adaptée avant toute phase de production pour diminuer le stress au travail.
- > Organisation de « journées » dédiées à un thème particulier comme la sécurité afin de faire remonter les idées, faire participer à la vie de l'entreprise.
- > Mise en place d'un projet intitulé « CAP VAE » afin de faire passer le CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) en VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) pour permettre aux personnes handicapées d'obtenir un diplôme.
- > Délivrance d'un label "Diversité" pour se démarquer des entreprises ordinaires et favoriser l'inclusion du personnel.

Ces outils représentent de réelles innovations pour la prise de fonction des personnes et pour suivre leur progression.

5 / L'action économique et sociale des Entreprises Adaptées a un impact sur le territoire par l'ensemble des liens qu'elle crée

L'impact des EA sur leur territoire est positif sur plusieurs plans :

- > Sur le commerce local : nouveau bassin d'emploi sur un territoire et émergence de consommateurs.
- > Sur l'aménagement du territoire : création de lignes spéciales de bus à Blois et à Cholet par exemple.
- > Sur l'image des EA : elles sont de plus en plus perçues comme des entreprises comme les autres. Leur présence dans le tissu économique a contribué à banaliser le handicap. Il y a une vraie reconnaissance extérieure des compétences des EA.
- > Partage de liens étroits avec les acteurs du territoire : les dirigeants d'Entreprises Adaptées sont de plus en plus présents au sein de syndicats professionnels, de clubs locaux, des associations, des écoles, des mairies, afin d'intensifier la présence des EA sur leurs territoires. Exemples : partenariat avec une mairie et une Entreprise Adaptée dans une activité de recyclage ; partenariat avec des écoles d'ingénieurs auxquels sont proposés des stages au sein des EA.
- > L'inclusion des Travailleurs Handicapés Salariés dans la vie locale qui participent aux comités d'entreprises, à des activités musicales de danse ou qui sont supporters d'équipes sportives.

Construire la vie sociale des Travailleurs Handicapés Salariés

Progression professionnelle des salariés et construction de la vie sociale des Travailleurs Handicapés Salariés sont intimement liées

1 / Le rôle des Entreprises Adaptées ne se limite pas au cadre strictement professionnel

- > Les EA étendent leur action au-delà du cadre strictement professionnel. Des difficultés d'ordre personnel se répercutent très rapidement sur la vie professionnelle. Toute situation d'échec peut se traduire par une rupture d'emploi, qui deviendra très difficile à remonter.
- > L'EA est très souvent, malgré elle, le seul lien extérieur de la personne handicapée.
 - > Le salarié compte naturellement sur l'entreprise qui est son seul lien vers l'extérieur.
 - > L'Entreprise Adaptée a un rôle de détection et de traitement des problèmes quotidiens (aider la personne à trouver un logement, à gérer un compte bancaire, à s'acquitter d'obligations administratives). Par exemple, une Entreprise Adaptée met à disposition de son personnel des bornes Internet afin de les sensibiliser à la gestion administrative de la vie courante.
 - > L'Entreprise Adaptée peut avoir un rôle d'alerte et de vigilance vis-à-vis de situations d'abus et d'injustices (gestion de comptes bancaires indécrite, dépôt de plainte au Procureur pour abus de faiblesse...).
 - > Le lieu de travail est un lieu de socialisation, l'entreprise peut aider à la construction de la vie sociale. L'Entreprise Adaptée joue véritablement ce rôle d'intégration au sein de l'entreprise en apportant reconnaissance, fierté et autonomie. Une Entreprise Adaptée cite l'exemple d'un Travailleur Handicapé fier de dire qu'il travaillait pour le groupe Valeo.

Beaucoup d'EA insistent sur la difficulté de séparer la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Elles sont parfois amenées à s'immiscer plus ou moins dans la vie personnelle de leurs salariés.

Les EA n'interviennent qu'en accord avec le salarié, d'autres confient ce rôle à des assistantes sociales, des travailleurs sociaux ou des psychologues externes à l'entreprise pour gérer tout ce qui relève du caractère privé et confidentiel.

A l'opposé, certaines EA estiment qu'il faut privilégier une démarche entrepreneuriale en se concentrant uniquement sur l'activité professionnelle.

2 / Les Entreprises Adaptées investissent afin de former le personnel encadrant à la gestion du personnel salarié

- > Formations des encadrants mais difficultés de trouver des formations adaptées aux spécificités de leurs fonctions.
- > Groupes de paroles, d'échanges organisés.
- > Réunions d'accompagnement hebdomadaires instituées dans une Entreprise Adaptée afin d'échanger sur les problèmes détectés au niveau professionnel et extra-professionnel, de manière à éviter les ruptures.
- > Réunions informelles.

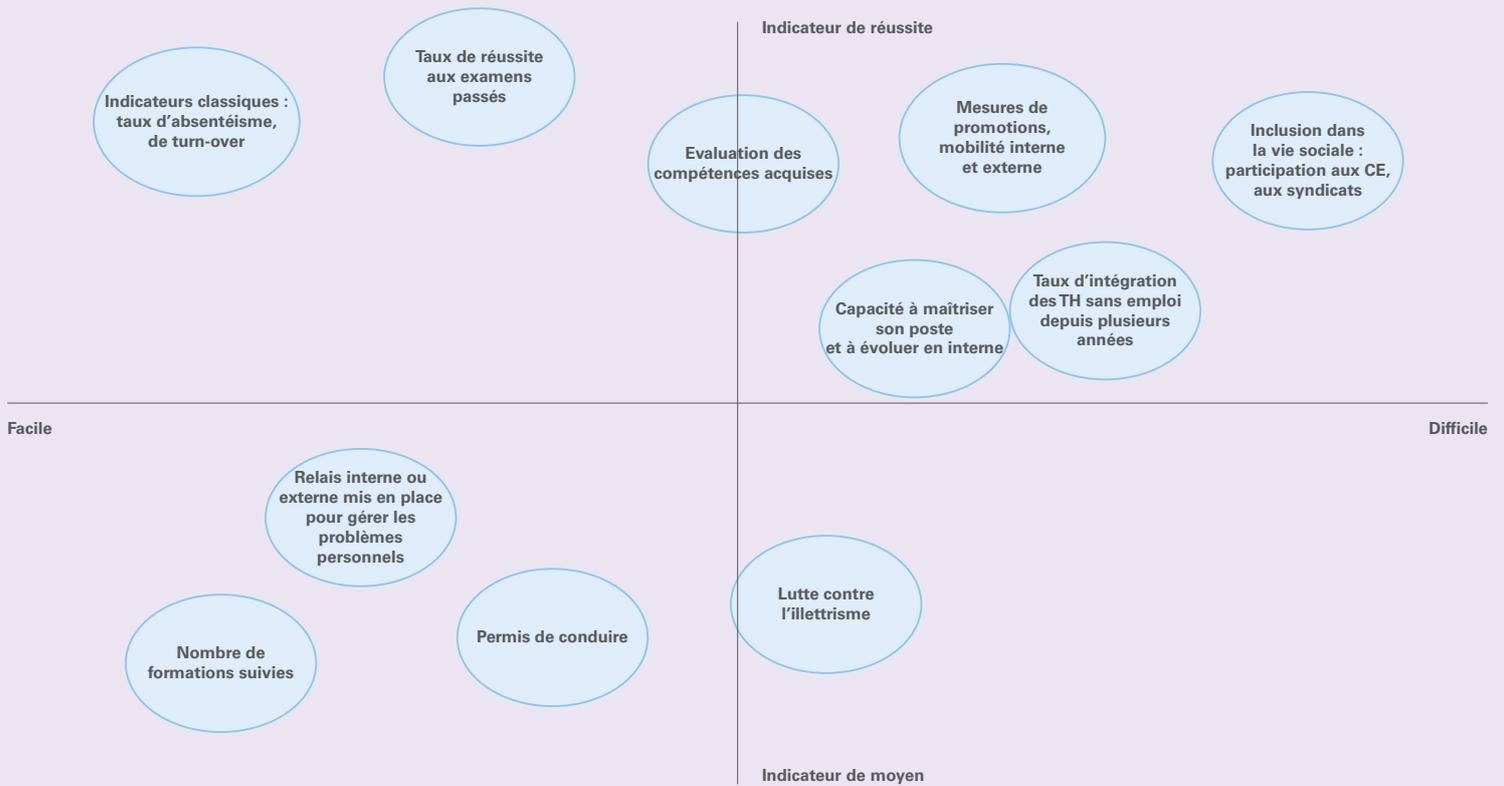
Mesurer la Valeur Ajoutée Sociale

Indicateurs mis en place afin de mesurer ces actions

- > Il n'y a pas véritablement d'indicateurs pour mesurer ce lien social particulier créé par les EA.
- > Les indicateurs classiques tels que taux de turn-over, taux d'absentéisme, gain de productivité sont utilisés, ainsi que le nombre de formations dispensées, les niveaux de formations comparés à ceux requis en entreprises ordinaires, les taux de réussite aux examens (permis de conduire, formation caces).
- > Beaucoup d'EA mesurent le résultat de leurs actions à la progression individuelle des Travailleurs Handicapés depuis leur date d'embauche, qu'il s'agisse du sentiment d'utilité, de l'estime de soi retrouvée, de la confiance en soi, de la fierté affichée ou du bonheur retrouvé.

Plusieurs indicateurs peuvent contribuer à mesurer la Valeur Ajoutée Sociale au sein des EA. Nous avons distingué entre indicateurs de moyens (actions mises en place) et de réussite et selon la facilité de mise en œuvre.

La typologie d'indicateurs



A partir des travaux initiés dans le cadre de l'Observatoire Transparence® et Associations de KPMG, nous avons déterminé trois dimensions à partir desquelles ont été construits des critères et des indicateurs de la Valeur Ajoutée Sociale

Dimensions	Critères	Indicateurs	Facilité de mise en œuvre
Economie	Emploi	Nombre d'emplois directs créés	1
		Nombre d'emplois indirects créés	1
		Nombre d'allocataires sortis du système	1
	Contribution économique	Création de richesse : chiffre d'affaires	1
		Impôts locaux versés	1
		Cotisations sociales	1
Sociale	Capacité d'intégration	Formations suivies	1
		Taux d'absentéisme	1
		Ancienneté moyenne	1
	Capacité d'évolution	Outil d'évaluation des compétences	2
		Mesures de reclassement interne	1
		Taux de turn-over	1
		Mesures de promotions, mobilité interne et externe	1
	Bien-être	Ressenti des encadrants, enquêtes internes, espaces de paroles	3
Sociétale	Mobilité et autonomie	Obtention du permis de conduire	1
		Lutte contre l'illettrisme	2
	Ancrage territorial	Taux de réussite aux examens	1
		Actions mises en place au sein des EA pour gérer les situations personnelles	2
		Participation des Travailleurs Handicapés aux comités d'entreprises, à des associations culturelles ou sportives	3
		Partenariats avec institutions locales	2

FACILITE DE MISE EN ŒUVRE

1 : facile
3 : difficile

Proposition d'indicateur afin de mesurer la Valeur Ajoutée Sociale

Nous avons élaboré une proposition d'indicateur mesurant la Valeur Ajoutée Sociale au sein des EA, construit à partir de plusieurs paramètres, soit l'emploi, la formation, la pérennité au travail, la mobilité et l'autonomie :

L'indicateur sera calculé à partir des ratios suivants :

Ratio n°1 : Nombre d'emplois de Travailleurs Handicapés créés dans l'année
 - Nombre de Travailleurs Handicapés partis volontairement dans un dispositif de mobilité professionnelle externe / Nombre de Travailleurs Handicapés total

Ratio n°2 : Budget formation / Masse salariale

Ratio n°3 : Nombre de nouveaux diplômés dans l'année / Effectif non diplômé

Ratio n°4 : Taux d'ancienneté - Taux d'absentéisme

Ratio n°5 : Nombre de Travailleurs Handicapés Salariés ayant acquis une certaine autonomie (permis de conduire, logement en propre, capacité d'apprendre tout seul, capacité à lire et écrire) / Nombre de Travailleurs Handicapés Salariés total

Chacun de ces ratios pourra être pondéré en fonction des premiers calculs qui seront réalisés.

Le ratio n°5 peut être présenté sous forme de multiplicateur des 4 premiers car il synthétise la somme des actions engagées afin de promouvoir l'adaptation au poste et l'inclusion sociale des Travailleurs Handicapés au sein des EA.

L'indicateur pourrait être le suivant :

$$\left[p \times R1 + p \times R2 + p \times R3 + p \times R4 \right] \times \left[1 \times c \right]$$

“C” étant le multiplicateur (par exemple 1,10 ou 1,20 ou 1,30) retenu selon le résultat du ratio n°5.

Cette proposition d'indicateur sera notamment mise en œuvre dans le cadre de l'observatoire économique et social du secteur.

Certains paramètres pourront être corrigés en fonction de la qualité de l'information communiquée. Nous mesurerons également la possibilité de prendre en compte dans ce ratio l'implication plus ou moins forte des Travailleurs Handicapés dans la gouvernance des EA.

Il conviendrait de calculer cet indicateur sur les trois dernières années afin de tester cette proposition d'indicateur, de déterminer la pondération en fonction des observations recueillies.

Cet indicateur devra permettre de suivre l'évolution d'une année sur l'autre et d'établir des comparaisons entre EA.

Les perspectives

Un plan d'action au niveau national permettrait de synthétiser la somme des actions engagées au sein des Entreprises Adaptées et de les doter d'outils communs

- > Les outils mis en place, les actions engagées par les EA sont menées individuellement au fil de l'eau ; plusieurs outils ont été créés par nécessité afin de répondre à des situations particulières, au cas par cas.
- > Il est ressorti qu'il serait utile de partager ces expériences et ces outils, afin de professionnaliser l'approche sociale particulière des EA et en faire bénéficier chaque structure :
 - > Construire une agence de l'innovation sociale qui détectera au sein des EA leurs innovations managériales et technologiques afin de les mutualiser et de les partager,
 - > Construire un tableau de bord spécifique,
 - > Organiser des journées d'études RH,
 - > Développer des formations adaptées aux métiers du personnel d'encadrement,

Les efforts déployés par les EA pour faire monter en puissance les compétences, gérer la progression des individus devraient à l'avenir permettre davantage de liens avec les entreprises ordinaires

- > Le regard porté sur le handicap a déjà beaucoup évolué : l'emploi de personnes handicapées en entreprises ordinaires est aujourd'hui beaucoup plus facile et accepté qu'il y a quelques années.
- > La loi stipule que les EA favorisent le projet professionnel du salarié handicapé en vue de sa valorisation, de sa promotion et de sa mobilité au sein de la structure elle-même ou vers d'autres entreprises.
Pour les dirigeants d'Entreprises Adaptées, les investissements réalisés en termes d'adaptation, de formation et de qualification doivent permettre de fidéliser les Travailleurs Handicapés dans l'entreprise. Ils se fixent également pour mission d'accompagner leurs salariés vers une plus grande autonomie et leur donner une capacité d'apprentissage.
L'Entreprise Adaptée n'apparaît pas pour les dirigeants comme un lieu de passage temporaire des Travailleurs Handicapés avec l'objectif de rejoindre une entreprise ordinaire, car ils considèrent que l'inclusion est réalisée à partir du moment où l'emploi du salarié est pérennisé au sein de leur EA.
Par ailleurs, certains métiers exercés au sein des Entreprises Adaptées exigent une capitalisation des compétences et requièrent par conséquent un personnel stable et pérenne, qu'il est donc nécessaire de fidéliser dans la durée.
- > Cette réticence peut exister chez les Travailleurs Handicapés dont pour certains, l'EA représente leur principal, voir unique lien social. L'environnement extérieur fait peur et est synonyme d'exclusion.

Mise en place d'un observatoire économique et social du secteur du Travail Adapté

KPMG a noué un partenariat avec l'UNEA, dans le but de soutenir le développement des EA. Ce partenariat permettra d'approfondir les thèmes abordés dans ce document, de réaliser de nouvelles études sur des thèmes nouveaux, l'objectif étant de construire et mettre à jour périodiquement un observatoire économique et social du secteur du Travail Adapté.

Cet observatoire a de nombreux enjeux :

- > Observer la réalité de l'activité économique et sociale des EA.
- > Permettre des comparaisons entre EA et une capitalisation nationale des données recueillies.
- > Permettre une comparaison des EA avec les entreprises ordinaires.
- > Evaluer la valeur ajoutée économique et sociale des EA par des indicateurs spécifiques.
- > Constituer un outil d'aide à la décision des acteurs du secteur du Travail Adapté et de leur environnement.

4

Conclusion

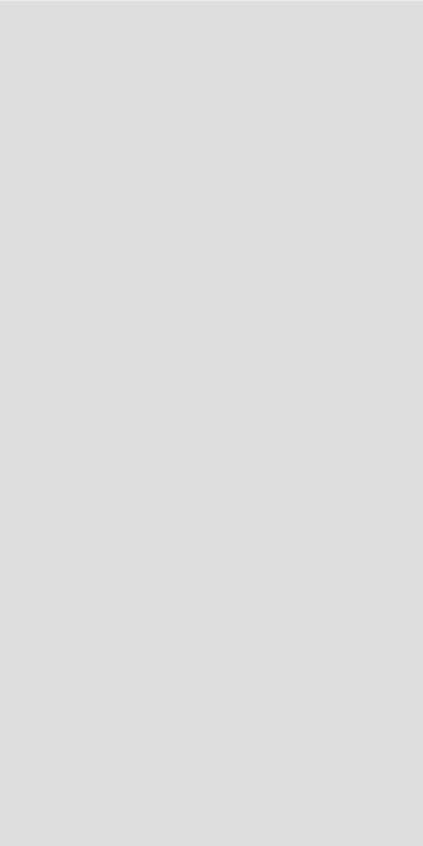
Conclusion : des constats qui militent pour le développement des Entreprises Adaptées

Surcoût global moyen

- > Le surcoût global moyen par EA s'élève à 16 200 € par an et par Travailleur Handicapé.
- > L'investissement de l'Etat par Travailleur Handicapé couvre 92% de ce surcoût, la différence représentant une ressource à compenser pour la moyenne des EA, soit 1 300 € par an.
- > Le montant de l'aide au poste et des aides spécifiques paraît donc bien calibré en moyenne au regard des surcoûts qu'il vient compenser.

Retour sur investissement

- > Le ROI direct devient positif à niveau de rémunération Smic + 10,3% ; à partir d'une rémunération brute de 17 700 euros par an, un euro investi par la collectivité publique pour soutenir l'emploi des personnes handicapées au sein des EA lui est retourné sous forme de recettes fiscales et sociales.
- > En incluant dans ce calcul la contribution du personnel d'encadrement, le retour sur investissement est atteint à partir d'une rémunération égale à Smic + 2,6%, soit 16 743 € brut par an. Ce niveau est proche par ailleurs de la rémunération moyenne des Travailleurs Handicapés au sein des EA, comprise pour la plus grande majorité entre Smic et Smic + 5%.
- > On observe donc un retour à l'équilibre de l'investissement qui est engagé par la collectivité pour employer des personnes handicapées et ce, d'un simple point de vue purement financier, c'est-à-dire sans tenir compte des bénéfices qualitatifs liés à cette situation.
- > Le gain social ou l'économie budgétaire théorique pour la collectivité en cas de situation de retour à l'emploi d'une personne handicapée par rapport à la situation où cette personne était bénéficiaire d'une allocation s'élève à 9 891 € pour une personne embauchée au Smic + 5%.
- > La collectivité a donc tout intérêt à ce qu'un maximum de personnes handicapées soit en situation d'emploi, d'autant que toute personne sans emploi représente, économiquement, un coût sec pour la collectivité.
- > Cette analyse trouve néanmoins sa limite dans les logiques de contingentement de certaines aides sociales versées par la collectivité.



Valeur Ajoutée Sociale

- > La Valeur Ajoutée Sociale apportée par les Entreprises Adaptées concerne à la fois le champ économique (la valeur ajoutée réside notamment dans la réduction démontrée des coûts d'indemnisation des personnes handicapées lorsqu'elles sont en situation de non emploi) et le champ social où l'attention est portée à la place des individus (lutte contre l'exclusion, actions de socialisation, inclusion dans la vie locale).
- > En plus de la valeur ajoutée économique, les bénéfices qualitatifs apportés concernent l'amélioration du rapport au travail, les conditions d'existence, la santé, l'image de soi des personnes handicapées, le regard porté sur le handicap.
- > Par leur action d'inclusion, de formation, de création d'un lien social particulier, les EA apportent à la collectivité, aux territoires sur lesquels elles sont implantées un bénéfice collectif, qui va au-delà des services ou des biens qui peuvent être produits et des emplois qui peuvent être créés.



REMERCIEMENTS

KPMG remercie les Entreprises Adaptées qui ont participé à cette étude en répondant aux questionnaires, les dirigeants d'Entreprises Adaptées qui ont échangé lors des entretiens individuels menés par les équipes de KPMG et qui ont participé aux ateliers sur la Valeur Ajoutée Sociale.

Cette étude a été coordonnée par la Direction Nationale Economie Sociale et Solidaire de KPMG. Elle a été réalisée par Nicolas Beaudouin, Associé KPMG, Charles de Montzey, Anne Pinet, Eve Durquety et Vanessa Jacquet.

Ce document a été imprimé par une Entreprise Adaptée.

Contact

KPMG

Direction Nationale Economie Sociale et Solidaire

2 bis rue de Villiers

92 309 Levallois-Perret Cedex

Tél. : 01 78 66 01 23

E-mail : ecosociale@kpmg.fr

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative («KPMG International»), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2010 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France.

Conception - Réalisation : Dept. Communication Corporate - Xerox Creative Services - Septembre 2010