Analyse juridique et socio-économique des Entreprises de travail adapté agréées et subventionnées par la Commission Communautaire française

Rapport final

Octobre 2021

SECTION BELGE DU CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHES ET D'INFORMATION SUR L'ÉCONOMIE PUBLIQUE, SOCIALE ET COOPÉRATIVE - ASBL

Equipe de recherche

Michel BOVING, Conseiller indépendant en organisations sociales

Sébastien PEREAU, Concert'ES – Observatoire de l'Economie sociale

Barbara SAK, Section belge du CIRIEC

Préface et contexte

En 2015, un cas survenu en Wallonie avait laissé entendre que les subventions auraient permis à une ETA wallonne (Village n° 1) de pratiquer des prix inférieurs au marché. Au bout d'une procédure judiciaire (2018), celle-ci a été condamnée pour cause de concurrence déloyale et le dispositif wallon de subventionnement des ETA a été remis en question dans une certaine mesure.

La présente étude vise donc à clarifier si le mécanisme bruxellois de subventionnement des ETA crée une situation de fait qui place tous ses bénéficiaires dans une situation avantageuse par rapport aux autres entreprises actives sur les mêmes marchés, ou, au contraire, si un cas tel que celui dénoncé en Wallonie qui se produirait à Bruxelles serait le fait d'une pratique déloyale isolée.

Au travers d'une analyse socio-économique des ETA actives en Région de Bruxelles-Capitale, il s'agit d'expliciter et de montrer que les aides allouées aux ETA sont acceptables et n'entravent pas la concurrence au regard du droit européen.

* * *

Les 12 ETA en Région de Bruxelles-Capitale font état d'une stabilité au niveau de l'emploi global, avec l'occupation subventionnée de quelque 1450 travailleurs handicapés et 350 travailleurs d'encadrement.

Au niveau des travailleurs handicapés, la distribution générale des capacités professionnelles reste très similaire au fil des années au sein des 12 ETA. En juin 2019, alors que les travailleurs A constituent à peine 1,26% de présence dans le secteur, les travailleurs E/F dits « faibles » se maintiennent au-dessus de 30%, mais continuent à diminuer sensiblement pour arriver à 31,14% (contre 32.22% en 2018, 34,50% en 2017 et 35,52% en 2016). Cette stabilité s'explique en partie par l'obligation d'emploi qui – sous peine de retenue financière – demande aux ETA de réserver 20% de leurs emplois pour les travailleurs handicapés de ces deux catégories E et F.

De nombreuses autres données figurent dans les rapports thématiques très fouillés disponibles sur le site de la FEBRAP (Fédération bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté) : https://www.febrap.be/rapports-de-recherche .

En partenariat ouvert avec le commanditaire, mais aussi avec la FEBRAP, l'équipe de recherche a préparé un questionnaire adapté à la situation spécifique des 12 ETA bruxelloises. L'objectif est de mieux comprendre et d'évaluer leurs résultats d'exploitation et leur perte de rentabilité en raison de l'emploi et de l'insertion d'un nombre important de personnes handicapées et de tout ce que cela génère comme temps et coûts additionnels en comparaison

d'une entreprise n'ayant pas pour but d'employer des travailleurs handicapés. En d'autres termes, le questionnaire avait pour but de collecter des informations sur les pratiques de gestion des ETA.

Le questionnaire et la note méthodologique introductive qui l'accompagne figurent en annexe au présent rapport.

Sur base des réponses au questionnaire et à l'issue des entretiens, un compte-rendu des principaux enseignements a été réalisé au terme des 12 visites d'ETA. Les réponses obtenues sont présentées par sections thématiques relatives notamment aux activités, à la manière de considérer la productivité des travailleurs en ETA, mais aussi aux surcoûts liés à leur emploi, et enfin aux autres éléments qui différencie la gestion d'une ETA d'une entreprise classique. Par ailleurs, une synthèse récapitule les principaux enseignements de ces entretiens quant aux pratiques de gestion des ETA et à la compensation de la mission des ETA par voie de subvention publique.

Enfin, le rapport global présente, sur base des réponses aux questionnaires et des entretiens menés avec les responsables des ETA bruxelloises, des éléments chiffrés visant à montrer, dans toute la mesure du possible, que les subventions octroyées aux ETA ne constituent pas une distorsion de concurrence, mais bien une compensation acceptable, sur base de la législation belge et européenne en vigueur, des surcoûts auxquels font face les ETA.

Et un résumé analytique fait office de conclusion.

Table des matières

PRÉFACE ET CONTEXTE **3**

INTRODUCTION **7**

SECTION 1 : DONNÉES SUR L'ENTREPRISE **10**

1. NOMBRE DE TEMPS PARTIELS, ET ETP ÉQUIVALENTS, PARMI LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS 10
2. TAUX D'ABSENTÉISME PARMI LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS 11
3. DONNÉES SUR LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE 12

SECTION 2 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS **14**

4. VEUILLEZ DÉCRIRE L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE L'ETA SUR 5 ANS. EN PARTICULIER, ... 14
5. DE MANIÈRE GÉNÉRALE, COMMENT DÉCIDEZ-VOUS DE RENTRER DANS UN NOUVEAU MARCHÉ ? 15
6. PARMI LES MARCHÉS OÙ VOUS ÊTES ACTIF ACTUELLEMENT, QUELS SONT CEUX OÙ VOUS ÊTES CONFRONTÉS À DES ENTREPRISES ORDINAIRES (« MARCHÉS ORDINAIRES ») ET CEUX OÙ IL N'Y A PAS D'AUTRES CONCURRENTS HORMIS LES ETA ET LES PRISONS (« NICHES RÉSERVÉES AUX ETA ») ? 16
7. DANS LES MARCHÉS ORDINAIRES, VOTRE OFFRE EST-ELLE IDENTIQUE À CELLE DES ENTREPRISES ORDINAIRES OU EST-ELLE LÉGÈREMENT DIFFÉRENCIÉE ? LE CAS ÉCHÉANT, QU'EST-CE QUI JUSTIFIE LA DIFFÉRENCIATION ? 17
8. POUR LES ACTIVITÉS DANS DES MARCHÉS ORDINAIRES, DISPOSEZ-VOUS DE DONNÉES CHIFFRÉES SUR LES PRIX PRATIQUÉS PAR LES CONCURRENTS ? 17
9. COMMENT CALCULEZ-VOUS LES PRIX QUE VOUS FACTUREZ ? FAITES-VOUS DIFFÉREMMENT POUR LES ACTIVITÉS DANS LES « MARCHÉS ORDINAIRES » OU CELLES DITES « DE NICHE RÉSERVÉE AUX ETA » ? 18
10. MENEZ-VOUS DES ACTIVITÉS DE NATURE « NON-ÉCONOMIQUE », C'EST-À-DIRE POUR LESQUELLES LA RENTABILITÉ N'EST PAS ATTENDUE ? QU'EST-CE QUI JUSTIFIE L'ABSENCE DE RENTABILITÉ ? 19
11. A QUELLE CATÉGORIE DE HANDICAP APPARTIENNENT LES TRAVAILLEURS QUI SONT AFFECTÉS AUX ACTIVITÉS NON-ÉCONOMIQUES ? (ATTENTION ! IL NE S'AGIT PAS ICI DES TRAVAILLEURS DITS « NON PRODUCTIFS » AU SEIN D'UNE ÉQUIPE PRODUCTIVE) 19
12. COMMENT FAITES-VOUS POUR COUVRIR LE MANQUE DE RENTABILITÉ DE CES ACTIVITÉS « NON ÉCONOMIQUES » ? PROFITEZ-VOUS D'AUTRES SUBVENTIONS PUBLIQUES QUE CELLES PROVENANT DU SERVICE PHARE ? 20
13. AVEZ-VOUS CONNAISSANCE D'AVANTAGES OU DE RÉGIMES PRÉFÉRENTIELS (AIDES PUBLIQUES, EXEMPTIONS FISCALES, ETC.) DONT LA CONCURRENCE PROFITE ET DONT VOUS ÊTES PRIVÉS ? 20
14. LES SUBSIDES CONSTITUENT-ILS UN AVANTAGE EN SOI POUR LES ETA ? AVEZ-VOUS CONNAISSANCE DE CAS OÙ LES SUBSIDES PERMETTENT (ONT PERMIS) DE PRATIQUER DES PRIX INFÉRIEURS AU MARCHÉ ? 21
15. COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS LES CAS (QUI ONT FAIT L'AFFAIRE DE JUGEMENTS) OÙ DES PRIX ANORMALEMENT BAS ONT ÉTÉ PRATIQUÉS ? 21

SECTION 3 : APPROCHE DE LA PRODUCTIVITÉ DES TRAVAILLEURS EN ETA **22**

16. COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS LA « PRODUCTIVITÉ » DE VOS TRAVAILLEURS HANDICAPÉS ? 22
17. QUELLES MÉTHODES UTILISEZ-VOUS POUR ESTIMER LA PRODUCTIVITÉ DE VOS TRAVAILLEURS / DE VOS ÉQUIPES ? 22
18. VOS CLIENTS VOUS DONNENT-ILS DES INDICATIONS PAR RAPPORT AU NIVEAU DE PRODUCTIVITÉ DU « MARCHÉ » (P.EX. CELLE D'AUTRES FOURNISSEURS OU DE LEUR PROPRE PERSONNEL POUR DES TÂCHES SIMILAIRES) ? 22
19. EST-CE QUE LE PRIX FACTURÉ POUR UN TRAVAIL DONNÉ EST UNE BONNE MESURE DE PRODUCTIVITÉ ? SINON QUELLE DONNÉE UTILISEZ-VOUS ? 23
20. CERTAINS TRAVAILLEURS SONT-ILS PLEINEMENT PRODUCTIFS, C'EST-À-DIRE CAPABLES, POUR AUTANT QU'ILS ÉVOLUENT DANS UN CADRE DE TRAVAIL ADAPTÉ À LEUR HANDICAP, DE GÉNÉRER AUTANT DE VALEUR QU'UN TRAVAILLEUR VALIDE ? 23
21. POUVEZ-VOUS PARTAGER DES DONNÉES SUR LA PRODUCTIVITÉ DE VOS TRAVAILLEURS ? 24

Table des matières

22. Quel est le lien entre le niveau de productivité et le niveau de capacité professionnelle par catégorie repris dans le décret ? 25
23. Quels sont les autres éléments influençant le niveau de productivité des travailleurs ? 25
24. Comment l'âge des travailleurs impacte-t-il leur productivité ? Constate-t-on un absentéisme plus élevé parmi les personnes plus âgées ? 26
25. Comment gérez-vous la problématique liée au vieillissement de la main d'œuvre ? Quelle est la politique en matière de licenciement ou de réduction de temps de travail ? 26

SECTION 4 : ESTIMATION DES SURCOÛTS LIÉS À L'ADAPTATION DU TRAVAIL 27

26. Pouvez-vous indiquer, parmi la liste des surcoûts ceux qui s'appliquent à votre entreprise ? Pour rappel, les surcoûts couvrent les coûts additionnels supportés par les ETA en plus de ceux des entreprises ordinaires à cause, et uniquement à cause, du handicap des travailleurs qu'elles occupent. 27
27. Pouvez-vous décrire comment la catégorie d'un travailleur (A, B, C, D, E, ou F) influence les adaptations et les surcoûts qui y sont liés (si possible en se référant à la liste ci-dessus) ? 30
28. Y a-t'il d'autres cas particuliers qui nécessitent plus d'adaptations ? Lesquels ? 31
29. Y a-t'il des surcoûts « fixes » qui s'appliquent à tous les travailleurs, indépendamment de leur catégorie ? 31
30. Quels sont, selon vous, les surcoûts les plus importants ? 32
31. Est-il possible d'estimer ces surcoûts ? Si non, pourquoi ? 32
32. Plus spécifiquement, quel est le taux d'encadrement dans votre ETA ? Comment se compare-t-il au reste du secteur ? 33

SECTION 5 : AUTRES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE 34

33. Que pensez-vous des finalités de l'étude, à savoir comparer les niveaux de subventions aux surcoûts rencontrés par le ETA ? Cela vous semble-t-il faisable et pertinent ? 34
34. Quels sont les sujets que nous n'avons pas encore abordés et qui devraient l'être ? 34
35. Y a-t'il des cas particuliers qui devraient faire l'objet d'une étude spécifique (p.ex. dispositif d'accueil préprofessionnel, accueil de stagiaires, enclaves, chômage économique, genre, …) et pourquoi ? Ou bien sont-ce des cas isolés qui sont trop particuliers et ne reflètent pas la réalité du secteur ? 35

SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE 36

CONCLUSIONS SOUS FORME DE RÉSUMÉ ANALYTIQUE 48

ANNEXES 52

Introduction

L'analyse socio-économique a, en général, pour but de mesurer les impacts économiques d'une réalité sociale. Ici, il s'agit de chiffrer le niveau de surcoûts liés à la mise au travail de personnes porteuses de handicap. La notion de surcoûts est relative : cela implique de comparer les coûts d'une ETA à ceux d'une entreprise classique. Or, il n'existe pas toujours de points de comparaison. Nous proposons donc de décrire le plus objectivement possible la manière dont les ETA développent des pratiques de gestion particulières du fait des spécificités de leur main d'œuvre. C'est ce qui explique le nombre et la diversité des questions que nous avons décidé de soumettre aux ETA. Ayant choisi de nous concentrer sur une description de l'ensemble des spécificités de gestion des ETA, il nous est apparu plus approprié de n'impliquer que les gestionnaires dans nos interviews. La plupart du temps, seul le ou la directeur.trice était présent lors de nos rencontres.

Il est également utile de signaler que la plupart des questions ont été posées de manière ouverte, sans qu'une liste de réponses possibles soit fournie. Il n'est donc pas approprié de tenter de faire des interprétations de nature statistique des réponses multiples qui sont données à certaines réponses. Lorsque, dans certains cas limités, nous avons renseigné la fréquence des réponses, nous l'avons fait dans un souci de transparence uniquement.

Les questions sont réparties en 5 sections.

SECTION 1 : Données sur l'entreprise

Dans la mesure du possible, les données par ETA et pour le secteur dans son ensemble ont été collectées à l'avance auprès du Service PHARE. Les ETA ont complété les informations manquantes.

SECTION 2 : Position de l'entreprise sur ses marchés

Les ETA mènent dans leur ensemble des activités dans des marchés très diversifiés. La position compétitive de l'ETA peut fortement varier d'une activité à l'autre. Nous distinguons trois situations « théoriques » dans lesquelles nous demanderons aux ETA de classer leurs activités :

- Les activités qui appartiennent à un « marché ordinaire » : l'ETA aurait une offre et des prix concurrentiels par rapport aux autres entreprises. L'offre de l'ETA serait soit totalement alignée avec les pratiques des entreprises ordinaires ou se différencierait légèrement de celles-ci.
- Les activités de « niche réservée aux ETA » : l'offre et les prix pratiqués par l'ETA ne seraient pas en concurrence avec des opérateurs ordinaires, parce qu'il s'agirait de travaux manuels assez basiques correspondant spécifiquement aux capacités limitées de la main d'œuvre particulière des ETA.
- La position « non-économique » : dans ce cas, l'objectif de rentabilité passerait au second plan. Le but premier serait de créer des activités pour les travailleurs qu'on ne parviendrait pas à occuper dans des situations où la pression économique est forte.

SECTION 3 : Approche de la productivité des travailleurs en ETA

Le niveau de « productivité » mesure le fait qu'un travailleur dont les capacités professionnelles sont amoindries génèrera moins d'output économique pour l'entreprise. Dans un premier temps, il s'est agi de déterminer comment le concept de productivité est compris et appliqué dans les ETA. Mais, comme ce sera expliqué, il n'a pas été possible d'obtenir des indications de productivité par niveau de capacité professionnelle.

SECTION 4 : Estimation des surcoûts liés à l'adaptation du travail

Les surcoûts regroupent autant les adaptations du cadre de travail pour tous les travailleurs (l'encadrement par des moniteurs, l'accompagnement social par exemple) que les aménagements liés aux postes de travail. Une liste a été constituée à partir des textes réglementaires. Elle nous servira à identifier les coûts qui sont concernés par les adaptations, avant de nous intéresser à la manière de les évaluer.

SECTION 5 : Liens entre subventions, productivité, surcoûts & profitabilité de l'ETA

Nous avons pensé utile également d'interroger les ETA sur les conclusions visées de notre étude. Il s'agit surtout de permettre aux personnes interrogées de relever des sujets, des situations ou cas non couverts par le questionnaire et, si elles en ressentent le besoin, de partager leurs perceptions sur la question à analyser d'une manière plus libre.

Les réponses collectées ont été anonymisées et sont synthétisées par section ci-après.

Attirons l'attention du lecteur sur les éléments thématiques de réponse et les questions respectives à considérer (cf. questionnaire en Annexe A2) :

- La mission des ETA – *cf. questions 16, 33*
- La productivité des travailleurs en ETA – *cf. questions 2, 20, 24, 25*
- Le niveau de productivité en ETA – *cf. questions 6, 7, 8, 16, 17, 19*
- Les coûts des ETA – *cf. questions 14, 26, 27, 28, 29, 30, 31*
- Les prix facturés par les ETA – *cf. questions 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12*
- La rentabilité des ETA – *cf. questions 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 22.*

SECTION 1 : Données sur l'entreprise

Les données suivantes nous ont été fournies par le Service PHARE :

- Capacité professionnelle en ETA : nombre de travailleurs handicapés par ETA et par catégorie (A, B, C, D, E, F) ;
- Age en ETA : répartition des effectifs par ETA et par tranche d'âge (-20, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60+) ;
- Personnel encadrant total ainsi que par fonction et par ETA ;
- Taux d'encadrement par ETA ;
- Comptes de résultats des ETA pour 2017, 2018 ;
- Subventions salaire (travail handicapé et encadrement), fonds de sécurité et d'existence, CAP ordinaire (hors Fonds Social Européen–FSE), rectificatif + chômage économique, frais de fonctionnement ;
- Dispositif Cellule accueil ETA 2019.

Les ETA ont été sollicitées pour :

- le temps partiel des travailleurs handicapés (question 1 ci-dessous) ;
- l'absentéisme des travailleurs handicapés (question 2) ;
- la répartition des effectifs et du chiffre d'affaires par activités (question3).

1. Nombre de temps partiels, et ETP équivalents, parmi les travailleurs handicapés

Toutes les ETA, sauf une, ont pu fournir les chiffres demandés dans le format demandé. Les chiffres ont un très bon niveau de fiabilité et de cohérence.

Un nombre total maximum de travailleurs handicapés (« quota ») est fixé pour l'ensemble des ETA par le gouvernement Bruxellois. Il est réparti par ETA (« quota par ETA »). Le quota n'est pas exprimé en ETP (équivalents temps pleins) mais bien en nombre de travailleurs. C'est ce qui explique que lorsqu'un travailleur passe à temps partiel, le quota et les coûts qui y sont liés (en particulier l'encadrement des travailleurs) ne changent pas, alors que la productivité et les recettes liées à cet emploi à temps partiel diminuent. C'est pour cette raison que le temps partiel est exprimé en « perte de temps de travail par rapport au quota ».

On peut regrouper les ETA en fonction de leur niveau de temps partiel comme suit :

a) 5 ETA ont un niveau très bas de travailleurs à temps partiel (< 2% de perte par rapport au quota) ;
b) 3 ETA ont un niveau élevé par rapport à la moyenne des ETA (> 6% de perte par rapport au quota) ;
c) 3 ETA ont un niveau moyen.

La moyenne des ETA se situe à 5,7%. N'ayant pas demandé d'explications additionnelles aux ETA, nous ne sommes pas en mesure d'analyser les raisons qui justifient les différences. Après nos recherches, nous avons appris que la FEBRAP avait conduit une enquête similaire auprès de ses membres. La FEBRAP calcule un niveau de temps partiel rapporté au quota total de 6,22% qui est très proche de la moyenne donnée plus haut.

Il importe de noter ici que les ETA ont une proportion de travailleurs à temps partiel bien moindre que dans l'économie globale, comme le montre le tableau suivant de la répartition des travailleurs occupés par classe d'âge au 31 décembre 2019 :

Proportion Temps pleins/Total	Economie globale	ETA
< 20 ans	75 %	100 %
20 - 29	74 %	93 %
30 - 39	67 %	89 %
40 - 49	66 %	83 %
50 - 59	60 %	80 %
> 60	48 %	68 %

De plus, si on observe les chiffres sur une décennie (2009-2019), il est remarquable de constater que les ETA trouvent des solutions pour maintenir en poste à temps plein leurs travailleurs âgés. Ainsi, la proportion de travailleurs à temps plein est passée de 70% à 80% pour la tranche d'âge 50 – 59 ans et de 57% à 68% pour les plus de 60 ans en 10 ans.

2. Taux d'absentéisme parmi les travailleurs handicapés

Il n'existe pas (encore) de méthode commune à toutes les ETA pour calculer l'absentéisme. Nous avons, en concertation avec certaines ETA, proposé une méthode de calcul où :

- les congés légaux et les congés maladie de très longue durée (> 1 an) sont exclus ;
- toutes les autres causes d'absences sont prises en compte afin d'éviter les biais qu'une sélection aurait pu introduire : maladie, absences justifiées, absences non justifiées, congé paternité, congés sans solde, crédit-temps, accidents de travail, autres (grève, mise à pied, écartement, …).

Les ETA se sont prêtées à l'exercice, avec parfois plus de difficulté ou d'hésitations. Nous ne sommes pas en mesure de garantir la précision de tous les chiffres. Nous avons, dans la mesure

du possible, apporté des ajustements, par exemple quant au total des heures prestées que nous pouvions comparer aux données du Service PHARE.

Selon les calculs des ETA, l'absentéisme moyen serait de 21%. Les variations entre ETA sont importantes : le minimum serait à 11% et le maximum à 31%. Comme nous avons émis des réserves quant à la précision des chiffres, nous utiliserons les extrêmes avec prudence. On retiendra que 80% des réponses se situent entre 15 et 25%.

Ces proportions sont nettement plus importantes que dans l'économie en général (moyenne de 7,5%), avec des variations importantes selon les secteurs d'activité. Mais, même en considérant les secteurs NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) avec les taux d'absentéisme les plus élevés, on reste en-deçà des taux – et donc des défis organisationnels – auxquels doivent faire face les ETA. Ainsi, la Construction et le secteur 'Santé & Action sociale' font état de taux d'absentéisme de respectivement 15,5% et 13,5% à fin 2019.

Ces taux d'absentéisme impliquent un coût pour les ETA, sous la forme de perte de productivité ou de coûts d'organisation. Les ETA justifient la prise en charge de ces impacts par leur mission sociale de mise à l'emploi et de maintien au travail de personnes fragilisées qui ne trouveraient pas de place dans le marché ordinaire.

3. Données sur les activités de l'entreprise

Les ETA nous ont fourni la liste de leurs activités et la répartition de leur chiffre d'affaires. Nous avions également demandé la composition des équipes par niveau de capacité professionnelle (A à F), mais rares étaient celles qui sont allées à ce niveau de détail. Nous ne sommes donc pas en mesure de faire cette analyse-là.

Il s'est avéré au fil des interviews qu'il était possible de construire une autre donnée tout aussi intéressante, le *chiffre d'affaires par heure de travail* des personnes handicapées, à partir de laquelle nous pouvons proposer une classification plus cohérente et pertinente.

Le CA horaire est une mesure ex post basée sur un nombre d'heures prestés maximum par travailleur de 1780 h pour un équivalent temps plein (ETP). Il ne tient pas compte du taux d'absentéisme. Nous avons constaté une différence entre les CA horaires que nous avons calculés et les prix mentionnés par les gestionnaires lors de nos interviews. Nous en avons déduit que les gestionnaires tenaient compte de l'absentéisme dans leurs estimations de prix à facturer. En ne comptabilisant que 70% des 1780 heures théoriques – ce qui pourrait se rapprocher de la réalité compte tenu d'un absentéisme moyen de 20% et d'une marge d'erreur de 10% –, nos calculs se sont fortement rapprochés des prix facturés qui nous ont été communiqués. Nous ferons donc référence aux deux mesures dans notre classification ci-après.

Voici la classification par CA horaire et niveau de prix facturés

- On retrouvera au plus bas de l'échelle (CA horaire entre 0 et 3,5€ / prix estimé entre 0 et 5€), les activités que nous classerons dans le type « non-économique » comme défini plus

haut dans l'introduction, sur lequel nous reviendrons plus tard (cf. réponses à la question 10.).

- Viennent ensuite, dans une gamme de 3,5 à 7€ / h (prix estimé entre 5 à 10€), ce qu'on pourrait regrouper dans le groupe d'activités de « manutention de base ». Il s'agit de travaux de mailing, emballage, fabrication de boîtes en carton, etc. La distribution de toutes boîtes se trouve généralement dans ces niveaux de prix.

- La manutention peut atteindre un prix supérieur, à condition d'offrir une valeur ajoutée au client. On y classera les travaux manuels plus pointus ou sur mesure (p.ex. reliure artisanale, certaines montages plus compliqués, travail en enclave, …). Le CA horaire moyen peut monter jusque 11,5€, ce qui correspond à un prix estimé de 16,5€.

- Au plus haut de l'échelle, se trouvent la vente de biens (épicerie, jardinerie, …) ou de services (jardinage, nettoyage) et la fabrication automatisée où l'élément machine prédomine sur le travail humain. Dans les deux cas, d'autres coûts interviennent, celui des marchandises ou des machines, qui poussent le chiffre d'affaires horaire et les prix vers le haut (au-delà des 11,5€ / 16,5€). Nous ne disposons pas des données qui permettent d'extraire la part qui correspond au travail manuel, mais il semblerait que ces activités n'amènent pas de facto une meilleure rémunération des travailleurs ni une meilleure rentabilité de l'ETA. Par contre, elles aident à diversifier les activités de l'ETA et dans une certaine mesure à fidéliser les clients.

SECTION 2 : Description des activités

4. Veuillez décrire l'évolution des activités de l'ETA sur 5 ans. En particulier,

a) Quelles nouvelles activités avez-vous démarrées ces dernières années ?

Toutes les ETA ont développé des nouvelles activités ces dernières années, sauf une qui s'est donné comme priorité d'exploiter le potentiel de ses activités existantes. Pour les autres, on peut identifier plusieurs tendances, comme suit :

- La recherche de nouveaux clients. Suite à la perte d'importants clients qui avaient fait les beaux jours de certaines ETA, celles-ci ont dû faire des efforts sur le plan commercial et parfois se réinventer dans de leur propre domaine d'expertise ou diversifier les activités.
- L'adaptation aux évolutions technologiques. Les ETA bien positionnées dans les métiers de type mailing tentent de s'adapter aux effets de la digitalisation.
- La manutention sur mesure. Le « travail en enclave » est une façon de faire. Celui-ci est défini comme « tout travail d'une durée déterminée réalisé par un ou des travailleurs d'une ETA agréée pour une tierce entreprise dans les installations propres de ce client ou tout autre lieu où ce dernier exerce son activité » (cf. note du Phare du 5/11/2020 sur les contrats d'entreprise). Une autre manière de faire consiste, à l'inverse, à permettre au client de participer, dans l'ETA, au travail sous-traité à celle-ci. Cela se fera lorsqu'un travail plus sophistiqué demande soit un contrôle qualité plus permanent ou une expertise plus poussée que seul le client peut apporter.
- L'évolution vers le BtoC (« Business to Consumer », qui désigne la vente de produits ou de services entre professionnels et particuliers au contraire du BtoB, « Business to Business » qui concerne la vente entre professionnels) . Le jardinage se généralise parmi les ETA même pour celles situés plus près du centre-ville. Des ETA imaginent d'autres services pour les habitants des environs. D'autres tentent de concevoir des produits pour le grand public.
- L'exploration de secteurs émergents. Certaines ETA explorent les nouveaux besoins en logistique dans les filières comme les circuits courts, l'entrepreneuriat durable ou l'économie circulaire.

b) Quels projets avez-vous abandonnés ou quelles activités avez-vous stoppées sur la même période ?

Les ETA ont mentionné, au total, presque autant de projets qui n'ont pas abouti que de réussites, ce qui témoigne à la fois, de la pression qu'elles subissent pour se développer, mais aussi des difficultés auxquelles les ETA sont confrontées. On pourra relever parmi les tentatives avortées :

- des projets de sous-traitance que les clients ont abandonnés ;
- des tentatives d'aller vers le BtoC, qui se sont avérées plus complexes que prévu. Dans tous les cas, c'est la position de l'ETA au sein de quartiers d'habitation qui était à

l'origine de l'idée, mais c'était avant d'avoir analysé les autres conditions nécessaires (concurrence, places de parking, investissements, …) ;
- des idées de diversification qui généraient des impacts négatifs sur le cœur de métier ;
- des possibilités d'automatiser les processus qui auraient mené à une réduction de main d'œuvre.

c) Que sont devenus les projets accompagnés par la Dev'Up team de la Febrap dans le cadre de la programmation FEDER 2014-20 ? (cf. liste en annexe A3)

D'après nos estimations, on peut dire que la moitié des projets ont eu des suites.

Rappelons que le but n'était pas d'évaluer le travail de la DevUp Team, mais plutôt de nous inspirer de la liste des projets étudiés pour alimenter nos discussions. Il faut avouer que ça n'a pratiquement pas été nécessaire. Les ETA étaient bien au courant des projets étudiés par la DevUp team.

5. De manière générale, comment décidez-vous de rentrer dans un nouveau marché ?

La question étant posée de manière très ouverte, nous avons reçu divers éléments de réponses de manière disparate. Avec du recul, il nous a été possible de reconstruire une vue d'ensemble.

D'une manière générale, il apparaît que les ETA abordent les nouveaux développements comme n'importe quelle entreprise, en trois étapes : identification des opportunités, étude de faisabilité, analyse des bénéfices.

- On peut identifier 5 sources d'opportunités, parmi les réponses reçues :
  - *Les clients* : Dans les activités de sous-traitance, c'est à partir des nouvelles demandes des clients que beaucoup de projets émergent, d'abord sous la forme de projets pilotes et puis plus largement.
  - *Le core business* : Certaines ETA réfléchissent en partant de leur cœur de métier. C'est notamment le cas des entreprises de jardinage qui cherchent à occuper leurs travailleurs pendant les saisons creuses. D'autres visent à augmenter leur expertise dans leur domaine notamment via l'acquisition de nouvelles machines. L'intégration verticale ou les synergies sont également une piste.
  - *Les études de marché* : D'après les réponses que nous avons reçues, la prospection de nouveaux marchés via des études faites par des experts est relativement rare. En dehors des apports de la DevUp team, nous n'avons trouvé qu'un exemple parmi les plus grandes ETA.
  - *L'imitation* : Beaucoup d'ETA analysent les idées que d'autres ont déjà testées. C'est pourquoi quelques-unes se sont interrogées quant au potentiel de vendre des produits bio ou de faire du jardinage.
  - *Les relations* : Les relations personnelles ou professionnelles sont aussi parfois à l'origine de nouvelles idées pour les ETA.

- Dans leurs études de faisabilité, les ETA analysent les processus de fabrication à mettre en place via des tests en situation réelle ou des simulations chiffrées. Même si la compatibilité du travail à faire avec les capacités des travailleurs porteurs de handicap est une attention constante qui intervient dès l'identification des opportunités, ici, dans la phase de faisabilité, il s'agit d'identifier les adaptations à apporter aux processus, les types des travailleurs qui ont les aptitudes nécessaires et les conséquences sur le nombre d'emplois générés/maintenus/détruits. Les ETA recherchent des activités permettant au minimum le maintien de l'emploi existant et la création de nouveaux postes de travail pour des personnes porteuses de handicap.

- Les ETA font des plans d'affaires comme les entreprises ordinaires. Autant pour établir la rentabilité du projet, ils servent aussi à estimer le potentiel de création de travail pour leurs bénéficiaires.

6. Parmi les marchés où vous êtes actif actuellement, quels sont ceux où vous êtes confrontés à des entreprises ordinaires (« marchés ordinaires ») et ceux où il n'y a pas d'autres concurrents hormis les ETA et les prisons (« niches réservées aux ETA ») ?

On peut résumer les réponses des ETA comme suit :

- Les activités de vente de services (jardinage, nettoyage, horeca) et de biens (boulangerie, épicerie) appartiennent clairement à des marchés ordinaires. Comme partout, certains acteurs parmi les entreprises classiques cassent les prix, souvent en marge de la légalité. Cela peut amener les ETA à laisser tomber certaines opportunités (p.ex. le nettoyage à domicile).
- La fabrication fortement automatisée (printing, brochage, emballage mécanique, …) est une activité où les ETA sont moins nombreuses. Les concurrents sont le plus souvent des entreprises ordinaires spécialisées qui disposent des équipements adéquats. Les acteurs sont bien connus des clients qui ne se privent pas pour faire jouer la concurrence entre eux.
- Les ETA sont rares également dans l'artisanat comme la reliure ou le cannage. La concurrence vient principalement des petits artisans. Les ETA se concentrent sur les ouvrages plus simples et généralement moins chers.
- La manutention de base et la distribution de toutes boîtes sont des travaux manuels pour lesquels les fournisseurs de main d'œuvre sous-qualifiée se livrent une concurrence acharnée. On y compte, non seulement les ETA, qui se font concurrence entre elles, mais aussi les prisons et les entreprises qui emploient des étudiants ou des personnes en situation précaire et qui profitent des conditions très particulières – parfois illégales (travail au noir) – dans lesquelles ces entreprises opèrent pour casser les prix.
- On sortira le « travail en enclave » de la catégorie précédente. Certaines ETA voient les clients eux-mêmes comme des concurrents et en déduisent qu'il s'agit d'un marché ordinaire. Alternativement, on peut le considérer comme de la « sous-traitance chez le client ». La compétition des autres ETA, y compris celles venant de Flandre et de Wallonie, est forte, mais les prix se maintiennent encore à des niveaux bien plus élevés que la manutention de base.

Il ressort des réponses qu'il n'y a plus lieu de parler de « niches réservées aux ETA ». S'il a pu être vrai, il y a quelques années, que, suite à l'automatisation des processus manuels et à la délocalisation des métiers à moindre valeur ajoutée, les ETA se soient retrouvées relativement seules à fournir une main d'œuvre locale sous-qualifiée et à bon prix, ce n'est plus le cas aujourd'hui. D'autres acteurs sont entrés sur ce terrain et pratiquent des prix très bas, au point où la manutention de base n'est plus suffisamment lucrative pour les ETA aujourd'hui.

7. Dans les marchés ordinaires, votre offre est-elle identique à celle des entreprises ordinaires ou est-elle légèrement différenciée ? Le cas échéant, qu'est-ce qui justifie la différenciation ?

Pour l'ensemble des ETA, l'offre est identique. Les clients ne font pas la différence avec les entreprises ordinaires. La finalité sociale n'est que très rarement prise en compte, qu'il s'agisse d'activités BtoB, où cette dimension n'est jamais considérée, ou BtoC.

Les prix pratiqués par les ETA ne sont pas non plus un facteur différenciant. Les offres des ETA sont parfois plus onéreuses que leurs concurrents valides. Elles tentent plutôt de se différencier par la qualité et la flexibilité de leurs services.

On verra plus tard que les ETA utilisent différentes tactiques pour compenser le manque de productivité de leurs travailleurs – notamment l'allongement des délais de production, le renforcement des équipes ou l'achat de machines – au point où le client ne perçoit pas de différence au niveau du produit fini.

La différence d'offre n'est donc que rarement visible. Le travail en enclave peut dans certains cas donner une indication. Lorsque les prestations des ouvriers les plus performants sont facturées à l'heure, le prix restera dans tous les cas inférieur d'environ 30% aux barèmes de référence dans le marché ordinaire. Cela témoigne donc, pour ce cas précis, que les entreprises faisant appel au travail en enclave estiment que la productivité des travailleurs des ETA est de 30 % inférieure à celle de leurs propres ouvriers valides.

8. Pour les activités dans des marchés ordinaires, disposez-vous de données chiffrées sur les prix pratiqués par les concurrents ?

Cela dépend du marché.

- Pour les activités de vente, les prix sont affichés.
- Dans certains marchés publics (supérieurs au seuil de 139.000 € HTVA), il est possible de prendre connaissance des offres concurrentes. Les différences de prix peuvent varier très

fort et les ETA ne sont pas nécessairement moins chères (parfois jusqu'à 30% plus chères que l'offre la plus basse).

- Dans certains secteurs plus spécialisés, les clients communiquent des informations sur les offres qu'ils ont reçues afin de faire jouer la concurrence. Les différences de prix sont généralement moins grandes (5%) et les ETA ne pratiquent pas toujours les tarifs les plus bas.
- Sinon, il n'existe pas de prix de référence. Par moment, certaines informations filtrent, mais les variations de prix sont tellement grandes et fluctuantes selon les marchés et types de produits/services offerts qu'il est impossible de tirer des conclusions. Les ETA fixent leurs propres prix empiriquement et par itérations. Les retours des clients sont également une source d'information.

9. Comment calculez-vous les prix que vous facturez ? Faites-vous différemment pour les activités dans les « marchés ordinaires » ou celles dites « de niche réservée aux ETA » ?

Les ETA partent de deux points de repères pour fixer leurs prix : d'un côté, il y a les coûts de l'entreprise et de l'autre, le montant que le client est prêt à payer. Selon la force des parties dans la négociation, le prix réel se rapprochera d'un point ou l'autre. Si on devait reprendre dans une seule équation l'ensemble des informations communiquées par les ETA, on écrirait :

*Prix visé = marge visée + coûts fixes + coût d'encadrement + coût des marchandises + temps machine * coût variable des machines + temps homme * salaire des travailleurs.*

(Tous les coûts sont à prendre après déduction des subventions du service PHARE.)

Dans le meilleur des cas, les ETA vendent au prix visé. Elles couvrent leurs coûts et dégagent une marge raisonnable et cohérente avec leur finalité afin de pouvoir rester viables. Pour maintenir les travailleurs occupés et éviter le chômage économique, elles peuvent descendre leur prix et parfois aller jusqu'à ne facturer que les coûts variables. Comme on le verra plus tard, c'est une tactique intenable dans la durée et les ETA ne se permettent de l'envisager que dans les cas les plus extrêmes. Par exemple, pour combler une partie des périodes creuses.

Rappelons que les salaires ne constituent pas toujours le paramètre le plus influent de l'équation. Le coût des marchandises ou des machines est parfois bien plus important et peut faire monter les chiffres d'affaires horaires au-dessus des 15 à 20 €.

Ce sont donc les conditions de marché qui justifient la différence de prix qu'on peut observer quand on compare le chiffre d'affaires horaire entre les différentes activités. Les niveaux les plus bas - proches de 4€ - correspondent aux métiers manuels, soumis à une très forte concurrence. A ces niveaux-là, aucune marge n'est sans doute possible et l'ensemble de leurs coûts n'est pas couverts. Les niveaux les plus hauts avoisineraient les 15€ / h (si on exclut les métiers de la vente et la fabrication automatisée), ce qui selon nos informations serait au-delà du seuil de rentabilité moyen des ETA.

10. Menez-vous des activités de nature « non-économique », c'est-à-dire pour lesquelles la rentabilité n'est pas attendue ? Qu'est-ce qui justifie l'absence de rentabilité ?

Les ETA ne mènent plus d'activités non-économiques. Si elles ont pu exister du temps des ateliers protégés et dans la période qui a suivi leur transformation en ETA, aujourd'hui, la pression économique ne le permet plus. En plus, avec le chômage économique (en très légère augmentation au cours des années récentes), les ETA ne sont plus obligées d'occuper tout leur personnel dans les périodes les plus creuses.

Quand on interroge les ETA sur leurs activités non-économiques, elles évoquent d'abord d'autres situations que celles visées par la question.

Beaucoup ont cité les activités économiques dont la rentabilité est inférieure à la moyenne. Le plus souvent, il s'agit d'activités ponctuelles que les ETA acceptent en période creuse pour maintenir l'emploi. Elles sont disposées à baisser leurs prix pour attirer des clients, mais sans descendre sous le seuil minimal de rentabilité.

Des ETA rajoutent à cette catégorie des activités économiques qui n'ont pas encore atteint leur niveau de rentabilité minimum (appelé « break-even point » en anglais) ou celles qui doivent être réorganisées.

D'autres ETA nous ont parlé des services internes (entretien, nettoyage, …) qu'elles traitent comme une activité à part entière bien qu'elles n'apportent aucune rentrée.

En ce qui concerne l'affectation des personnes plus faibles, les ETA nous apprennent que la pratique actuelle est de les intégrer au sein des équipes. On les retrouvera plus souvent dans des activités économiques à moindre valeur ajoutée.

Il arrive, mais cela reste rare, que des ETA mènent des projets subsidiés de manière temporaire. Le cas des projets CAP a été mentionné, ainsi que deux ou trois autres qui ont bénéficié de subventions pour la protection de l'environnement au sens large (recyclage, maraîchage, ...). Les subsides additionnels ont permis d'occuper des personnes plus fortement handicapées mais à terme, le but est d'élargir les équipes et de transformer le projet en activité rentable.

11. A quelle catégorie de handicap appartiennent les travailleurs qui sont affectés aux activités non-économiques ? (Attention ! il ne s'agit pas ici des travailleurs dits « non productifs » au sein d'une équipe productive)

Les travailleurs les plus faibles sont la plupart du temps mélangés dans les équipes avec les autres travailleurs. L'exception concerne les activités de stagiaires CAP, lorsque celles-ci sont séparées des autres, et quelques projets temporaires.

12. Comment faites-vous pour couvrir le manque de rentabilité de ces activités « non économiques » ? Profitez-vous d'autres subventions publiques que celles provenant du Service PHARE ?

Par le passé, certains métiers/services étaient assez lucratifs pour permettre de garder des activités non-économiques tout en visant un bénéfice cohérent avec les missions des ETA. La compétition et la pression sur les prix ont mis un terme à cette situation.

En général, ce sont les travailleurs plus productifs dans l'équipe qui compensent la perte de productivité des plus faibles. Quand cela s'applique (cf. cas mentionnés au point 10), ce sont les subventions additionnelles qui couvrent les surcoûts.

13. Avez-vous connaissance d'avantages ou de régimes préférentiels (aides publiques, exemptions fiscales, etc.) dont la concurrence profite et dont vous êtes privés ?

Aucune liste de réponses possibles n'a été proposée aux personnes interviewées. La question étant posée de manière ouverte, Les réponses des ETA qui sont reprises ci-dessous (avec une indication de la fréquence) ne doivent pas être prises comme une liste exhaustive, mais plutôt comme un échantillon, prélevé à chaud, des avantages dont sont privées les ETA. Nous ne pouvions pas dans le cadre de ce travail nous permettre de décrire les problématiques de manière complète et nuancée. Nous invitons les lecteurs intéressés à consulter d'autres sources plus complètes, s'ils le désirent.

- (3x) Le taux de tva réduit à 6% dont bénéficient les entreprises d'insertion pour certaines activités (cf. arrêté royal du 20/09/2020 modifiant l'arrêté n°20 du 20 juillet 1970 fixant le taux de la taxe sur la valeur ajoutée et déterminant la répartition des biens et services selon ces taux);
- (2x) Le niveau très bas des coûts réellement à charge des entreprises d'insertion pour les stagiaires valides en formation professionnelle ;
- (2x) Les conditions ACTIVA pour aptitudes réduites qui ne sont pas cumulables avec les subventions du Phare pour les travailleurs handicapés, compte tenu du fait qu'il faudrait des mesures spéciales pour éviter le double subventionnement ;
- (2x) Le fait que certains concurrents (prisons et entreprises qui exploitent des personnes précaires) ne soient pas soumis aux mêmes barèmes, ce qui les autorise à pratiquer des prix de 2 à 5 fois inférieurs au salaire horaire des travailleurs en ETA ;
- (2x) Les règles différentes pour les ETA bruxelloises, wallonnes et flamandes concernant le contrat d'entreprises ;
- (2x) Le fait que les personnes porteuses de handicap qui sont détentrices de la carte d'embauche délivrée par le Phare ne peuvent pas faire de bénévolat en ETA ;
- (1x) Les conditions d'accès aux aides de la Région de Bruxelles-Capitale qui excluent les PME de plus de 250 travailleurs et donc de ce fait les deux plus grosses ETA.

14. Les subsides constituent-ils un avantage en soi pour les ETA ? Avez-vous connaissance de cas où les subsides permettent (ont permis) de pratiquer des prix inférieurs au marché ?

Les ETA répondent unanimement que les subventions sont une compensation nécessaire pour être compétitives sur le marché. Les ETA observent que leurs prix sont alignés sur ceux du marché. S'il leur arrive parfois d'offrir des prix plus bas que les concurrents, à d'autres occasions c'est l'inverse qui se produit.

Une ETA signale que le niveau de subvention est juste. Si les subventions venaient à baisser, il faudrait refuser d'embaucher voire licencier les travailleurs les plus faibles et évoluer vers un régime plus proche de celui en vigueur en France (cf. explications plus loin – en fin de point 6 de la synthèse).

A part pour quelques-unes qui ont eu des échos de la plainte à l'encontre du Village N°1, la plupart des ETA ne connaissent pas de situations où des prix anormalement bas ont été possibles grâce aux subsides.

Un répondant souligne que les coûts et les subsides ne sont pas les seuls facteurs qui déterminent le niveau de prix. La qualité du produit, sa valeur ajoutée pour le client, le niveau de l'offre par rapport à la demande ont un impact plus important. Ce n'est qu'en diversifiant leurs activités et en profitant au mieux des conditions qu'offre chaque marché, que les ETA peuvent viser la rentabilité au niveau global.

15. Comment expliquez-vous les cas (qui ont fait l'affaire de jugements) où des prix anormalement bas ont été pratiqués ?

Les ETA interrogées n'ont pas eu accès aux explications qui ont été données dans le cadre du jugement auquel il est fait référence. Il est difficile pour elles de deviner, à partir de leur propre situation, ce qui aurait permis à une ETA Wallonne de proposer des prix trop bas. Les règles en Wallonie sont différentes et l'ETA jugée est très particulière, par sa taille et la diversité de ses activités.

Les hypothèses imaginées par les personnes interviewées, sans savoir si elles sont fondées, sont :

- une politique de prix agressive pour conquérir un nouveau marché ;
- un mauvais calcul des coûts réels du chantier ;
- un niveau des prix du marché de nettoyage très élevé par rapport aux coûts de revient des ETA, permettant de facto à toutes les ETA, et pas seulement celle qui a été accusée, de pratiquer des prix inférieurs aux entreprises ordinaires ;
- la taille et la nature du chantier qui permet de réduire le nombre de moniteurs par travailleur handicapé ;
- une combinaison des avantages provenant du statut d'ETA et d'entreprise d'insertion.

En résumé, les ETA Bruxelloises pensent que le cas qui a été jugé est probablement le résultat d'une erreur ou d'une stratégie trop agressive, voire abusive.

SECTION 3 : Approche de la productivité des travailleurs en ETA

16. Comment définissez-vous la « productivité » de vos travailleurs handicapés ?

Les réponses des ETA sont partagées entre, d'une part,

- une définition par rapport à la production : la quantité de travail produite en un temps donné ; et d'autre part,
- une définition liée à la rentabilité : le chiffre d'affaires horaire.

Les ETA actives dans la vente de biens font remarquer qu'aucune des deux définitions ne leur convient. L'attitude du travailleur, sa santé et son état mental de bien-être auront par exemple plus d'effet sur le chiffre d'affaires que le nombre d'heures passées dans le magasin.

Il ressort donc que les ETA semblent utiliser les mêmes définitions de la productivité que les entreprises ordinaires, mais à d'autres fins. Il ne s'agit pas pour elles de maximiser la production ni la rentabilité mais bien de viser un certain niveau de rentabilité. Celui-ci est souvent traduit dans un CA horaire moyen qui sert de référence pour les différentes activités. Le but n'est donc pas de systématiquement pousser le CA horaire de chaque activité vers le haut, mais bien de l'aligner sur les conditions de chaque marché de référence tout en vérifiant, notamment via le CA horaire moyen, les impacts sur la rentabilité globale de l'ETA.

17. Quelles méthodes utilisez-vous pour estimer la productivité de vos travailleurs / de vos équipes ?

La pratique la plus répandue consiste à calculer le CA horaire. La plupart des ETA sont outillées pour obtenir le chiffre par activité, job ou équipe. Aucun CA horaire par travailleur ni par catégorie (A, B, …F) n'est calculé, sauf pour les activités qui ne se composent que d'un travailleur.

Dans certains cas, les travailleurs doivent pointer leurs heures. Cela demande un système financier pointu et des équipements de pointage que seules les plus grosses ETA peuvent mettre en place. Les autres effectuent des analyses a posteriori au cas par cas.

18. Vos clients vous donnent-ils des indications par rapport au niveau de productivité du « marché » (p.ex. celle d'autres fournisseurs ou de leur propre personnel pour des tâches similaires) ?

Les clients ne sont pas intéressés par les moyens mis en œuvre par une ETA pour réaliser un travail donné et ne voient pas l'intérêt de communiquer des informations quant au nombre de

personnes valides qu'il faudrait mobiliser pour un même travail. Quand les clients questionnent la productivité des ETA, ils le font pour négocier les prix.

19. Est-ce que le prix facturé pour un travail donné est une bonne mesure de productivité ? Sinon quelle donnée utilisez-vous ?

A cette question, la réponse est généralement positive, avec une nuance : c'est le chiffre d'affaires horaire qui est utilisé plutôt que le prix.

Pour les ETA qui utilisent davantage de marchandises ou de machines, le prix n'est pas un bon indicateur. On se référera aux cadences collectées par pointage et stockées dans un système informatique de gestion intégré (pour avoir des données de référence), sauf dans le cas des activités de vente où productivité et prix sont peu corrélés.

20. Certains travailleurs sont-ils pleinement productifs, c'est-à-dire capables, pour autant qu'ils évoluent dans un cadre de travail adapté à leur handicap, de générer autant de valeur qu'un travailleur valide ?

Les travailleurs en ETA ne sont jamais aussi productifs que des valides. Même si la mission de ces entreprises est d'adapter le cadre pour monter la productivité, il y a des lacunes qui ne peuvent être compensées, même pour les catégories les plus performantes (A et B).

Les personnes interviewées relèvent que même si les travailleurs les moins lourdement handicapés peuvent sembler se comporter « normalement » à première vue, il y a toujours :

- un manque de régularité, au cours de la journée ou d'un jour à l'autre, ce qui se traduit notamment dans le taux d'absentéisme plus élevé que celui de la moyenne des secteurs d'activité économique ;
- une certaine lenteur ou une gamme de compétences plus restreinte ;
- une autonomie très relative et une moindre capacité à gérer les imprévus ou à évoluer dans un environnement moins sécurisé.

Il reste possible dans des cas très spécifiques d'augmenter la productivité de certains travailleurs lorsqu'ils sont affectés à des tâches où leur handicap est moins problématique (les autistes affectés à l'encodage ou les personnes sourdes qui travaillent avec des machines bruyantes), mais cela reste l'exception.

Le manque de productivité est un fait dans tous les cas ; et les adaptations apportées au cadre de travail en ETA par rapport aux entreprises ordinaires ne suffisent pas à compenser la différence

avec les travailleurs valides. Afin des rester compétitives sur les marchés où elles opèrent, les ETA utilisent plusieurs tactiques :

- augmenter le nombre de travailleurs pour un job donné ;
- allonger la durée d'exécution d'un job donné, quand les commandes sont moins urgentes ;
- ajuster, avec l'accord du client, l'offre et le prix aux compétences des travailleurs.

21. Pouvez-vous partager des données sur la productivité de vos travailleurs ?

Notre intention n'était pas de collecter des données sur la productivité auprès des ETA, mais bien de comprendre si elles disposaient de ces informations pour elles-mêmes. Elles ont toutes, sauf pour les activités de vente de produits, pu citer des niveaux de CA horaire par activité. Elles ont confirmé calculer ces chiffres de manière plus ou moins fréquente selon les cas, par activité, job et équipe. Certaines disposent de systèmes informatiques de gestion qui collectent et analysent les statistiques concernant les cadences.

Comme nous l'avons déjà signalé, il n'y a pas de données au niveau individuel. La plupart du temps, le travail est réalisé en équipe, dont la composition elle-même peut varier d'un jour à l'autre. Ce niveau de détail est donc très compliqué à analyser, ce qui ne signifie pas que la productivité individuelle n'est pas prise en compte. Au contraire, les moniteurs consacrent une grande partie de leur temps à connaître individuellement chaque membre de leur équipe et à gérer les capacités et les limites de chacun. A la longue, une grande connaissance qualitative est donc accumulée de manière implicite à ce niveau-là, mais sans estimation quantitative.

D'après les chiffres que nous avons pu recevoir pendant nos interviews, il semble difficile de faire une comparaison entre ETA – ce qui n'est d'ailleurs pas le but du présent travail. Les différences au niveau des activités, de l'organisation interne et des profils des travailleurs sont trop grandes. S'il fallait se baser sur le CA horaire, il faudrait en déduire les composantes autres que celles liées au temps de travail manuel (cf. formule plus haut – question n° 9) ; or les structures de coûts varient trop d'une ETA à l'autre.

Nous ne sommes donc pas en mesure de fournir des chiffres globaux, mais certains témoignages donnent des indications très intéressantes :

- Une ETA nous renseigne que les prix facturés pour les travailleurs les plus performants en enclave ne dépasseraient pas, selon son expérience, 70% de ceux des personnes valides ;
- Dans le jardinage, où apparemment la composition des équipes est plus hétérogène (c'est-à-dire mélangeant des travailleurs de catégories différentes), on observe dans un assez grand nombre de cas que 3 ouvriers porteurs de handicap effectuent le travail d'une personne valide.

22. Quel est le lien entre le niveau de productivité et le niveau de capacité professionnelle par catégorie repris dans le décret ?

En analysant les réponses, la question est plus complexe qu'il n'y paraît. En résumé, les réponses se répartissent, dans des proportions relativement égales, entre les constats suivants :

- Productivité et niveau de capacité professionnelle sont liés ;
- Productivité et niveau de capacité professionnelle ne sont pas liés ;
- Productivité et niveau de capacité professionnelle ne sont pas liés, si on adapte précisément la tâche au travailleur.

Les deux premières réponses nous apprennent que les critères d'évaluation des capacités professionnelles ne s'appliquent pas dans tous les cas (pour plus d'informations sur les critères pris en compte, cf. partie 2 de l'annexe 1 de l'arrêté 2018/2292 du Collège de la Commission Communautaire Française du 28/11/2019). D'après les réponses que nous avons reçues, les règles d'évaluation correspondraient mieux au travail en usine, qui privilégie les aptitudes intellectuelles et la dextérité, qu'aux activités en extérieur, où le physique est plus sollicité, ou à la vente de produits.

La dernière réponse montre à quel point les ETA sont capables d'ajuster les conditions de travail aux personnes qu'elles occupent. Nous avons souvent entendu dire qu'une personne handicapée peut être très productive selon la tâche qu'on lui assigne, mais il s'agit en fait d'une vue tronquée. En effet, il faut aussi et surtout tenir compte de la manière dont le travail est organisé et encadré tout au long de la journée de travail pour juger de la productivité. Souvent un travail aura été simplifié par l'ETA et découpé en tâches qui seront réalisées par plusieurs travailleurs. Cette découpe n'est plus nécessairement prise en compte lorsqu'on observe chaque travailleur séparément sur la chaine de production.

23. Quels sont les autres éléments influençant le niveau de productivité des travailleurs ?

Les réponses des ETA peuvent être regroupées en 4 catégories :

2 éléments qui augmentent la productivité des travailleurs :

- le cadre et les adaptations du travail ;
- l'encadrement et l'accompagnement social ;

2 éléments qui ont un effet négatif sur la productivité des travailleurs :

- les problèmes personnels, de santé et de bien-être qui ont une répercussion sur le travail ;
- des lacunes professionnelles qui ne peuvent être compensées (problèmes comportementaux, problèmes de dynamiques de groupe, ...).

24. Comment l'âge des travailleurs impacte-t-il leur productivité ? Constate-t-on un absentéisme plus élevé parmi les personnes plus âgées ?

L'âge ne semble pas être un facteur identifié en tant que tel. Les ETA rappellent que les publics qu'elles emploient accumulent déjà d'autres problèmes qui freinent leur productivité. L'âge se rajoute à ceux-ci et n'agit qu'en combinaison avec des facteurs aggravants, comme le type de handicap, l'état de santé ou les exigences physiques des activités.

On fait remarquer que le vieillissement devrait davantage se ressentir en ETA. Dans les entreprises ordinaires, l'expertise des personnes âgées compense leur moindre vivacité. Les travailleurs handicapés accumulent en général, sauf dans certains cas (p. ex activités d'artisanat), moins d'expertise tout au long de leur carrière.

25. Comment gérez-vous la problématique liée au vieillissement de la main d'œuvre ? Quelle est la politique en matière de licenciement ou de réduction de temps de travail ?

Les ETA ne licencient pas sur base de l'âge. Les licenciements se font plutôt rapidement après l'engagement, si la personne ne convient pas, ou en cas de faute grave.

La pratique la plus fréquente pour les personnes âgées est d'adapter leur poste de travail, mais cela suppose qu'il existe des activités plus compatibles. Le travail à temps partiel est une possibilité qui vient ensuite et qui représente une réalité de plus en plus lourde pour les ETA comme signalé plus haut.

Une ETA nous informe que la formation des travailleurs vieillissant a été testée comme solution pour enrayer la perdition de productivité mais cela n'a pas été concluant.

Le départ à la pension est mal perçu par les travailleurs âgés qui ont souvent peu d'activités et de relations extraprofessionnelles.

Il convient d'ajouter que le vieillissement est un phénomène plus aigu pour les ETA que dans les entreprises ordinaires. En effet, si la pyramide des âges est assez semblable lorsqu'on compare les entreprises du secteur de l'économie sociale à l'économie classique hors « économie sociale », les ETA emploient des travailleurs plus âgés que la moyenne. En 2019, l'âge moyen est estimé à 44 ans et 4 mois contre 43 ans et 6 mois en 2017 et 2018).

Ainsi, les travailleurs âgés de 50 à 59 ans constituent 25% de la force de travail dans les entreprises ordinaires et d'économie sociale, mais 28% dans les 12 ETA bruxelloises. Quant aux plus de 60 ans, ils représentent respectivement 8,25% des travailleurs des 12 ETA bruxelloises, pour quelque 6,5% dans le secteur de l'économie sociale et seulement 5,5 dans le reste de l'économie. A cela il faut ajouter des variations importantes au sein des 12 ETA, puisque pour la moitié d'entre elles, les chiffres sont plutôt de 32% et 10% respectivement, voire davantage.

SECTION 4 : Estimation des surcoûts liés à l'adaptation du travail

26. Pouvez-vous indiquer, parmi la liste des surcoûts ceux qui s'appliquent à votre entreprise ? Pour rappel, les surcoûts couvrent les coûts additionnels supportés par les ETA en plus de ceux des entreprises ordinaires à cause, et uniquement à cause, du handicap des travailleurs qu'elles occupent.

La liste que nous avons utilisée provient du Règlement Général d'Exemption par Catégorie de la Commission Européenne qui stipule les règles selon lesquelles des aides d'Etat sont compatibles avec le marché commun. Le règlement donne une liste de coûts « admissibles », définis comme des coûts autres que les coûts salariaux qui s'ajoutent à ceux que l'entreprise aurait supportés si elle avait employé des travailleurs ne souffrant pas d'un handicap, au cours de la période pendant laquelle le travailleur handicapé est employé.

- Surcoûts liés à l'adaptation des locaux

  Les ETA retiennent surtout les adaptations pour l'accessibilité aux PMR. Il s'agit souvent d'aménagements très circonscrits (la plupart du temps, des toilettes PMR). Les locaux sont souvent par leur conception déjà adaptés (espaces de plain-pied ou ascenseurs…).

  Une ETA fait remarquer que les ETA occupant plus d'ouvriers qu'une entreprise ordinaire, leurs espaces doivent être dimensionnés en conséquence. Ce n'est que très rarement relevé par les ETA peut-être parce qu'elles sont propriétaires de leurs locaux.

- Surcoûts liés à l'emploi de personnes uniquement pour le temps passé à assister les travailleurs handicapés

  C'est de loin le surcoût qui fait l'unanimité parmi les personnes interrogées. Elles citent les coûts des assistants sociaux (AS) et des moniteurs, dans tous les cas, et parfois ceux des ergothérapeutes ou interprètes en langue des signes.

  Certaines ETA mentionnent ici d'autres fonctions dans l'ETA qui sont également fortement sollicitées par les travailleurs, comme la direction, les personnes en charge des ressources humaines (RH) et de l'administration. Nous y reviendrons plus loin.

- Surcoûts liés à la formation de ces personnes à cette tâche

  Les moniteurs ont l'obligation de suivre certaines formations proposées par la FEBRAP. Les ETA relèvent toutes cette règle, mais elles ne font pas de remarques quant au coût que cela représente, peut-être parce que selon elles cela rentre dans les coûts liés à l'emploi

auxquels fait référence la question précédente ou parce que les formations obligatoires font l'objet d'une subvention prévue par le Fonds de sécurité d'existence.

Comme le fait remarquer une ETA, les ouvriers ont un besoin de formations bien plus grand qu'en entreprise ordinaire. Ils nécessitent de la part des moniteurs et encadrants beaucoup plus d'explications – et de manière répétée – pour comprendre et intégrer les consignes. Cela aussi peut être vu comme de la formation.

- Surcoûts liés à l'adaptation des équipements existants et à l'acquisition de nouveaux équipements

On nous renseigne peu d'équipements très spécifiques, comme des chaises adaptées ou des écrans grossissants pour malvoyants.

Les entreprises actives en manutention font souvent allusions aux équipements nécessaires pour adapter les processus de fabrication : gabarits, signalétique, scanners et codes-barres, …

Pour celles actives dans les activités extérieures, les outils sont une source de surcoûts. D'abord parce qu'il faut équiper un plus grand nombre de travailleurs, ensuite parce que les casses sont plus fréquentes. Le nombre de travailleurs a également un impact sur la taille et le coût des véhicules utilisés pour effectuer les déplacements vers les chantiers ou vers les enclaves.

La sécurité est une autre source de surcoûts mentionnée par quelques ETA, qui signalent à la même occasion que les outils sont déjà souvent très sécurisés à la base. Nous en déduisons qu'il ne s'agit pas là d'une dépense très importante par rapport aux autres.

- Surcoûts liés à l'acquisition et à la validation de logiciels destinés à être utilisés par les travailleurs handicapés

Les coûts de logiciels sont rarement mentionnés, sinon pour des cas très spécifiques : logiciels pour malvoyants, logiciels pour scanning, caisses électroniques.

- Surcoûts directement liés au transport de travailleurs handicapés vers le lieu de travail et dans le cadre de leurs activités professionnelles

Les personnes interviewées ont fait la distinction entre d'une part les déplacements dans le cadre des activités professionnelles, qui ont été couverts dans la question ci-dessus sur l'adaptation des équipements, et les déplacements depuis le domicile, abordés ici.

En dehors de l'intervention légale de l'employeur dans les coûts de déplacement du personnel, les personnes interviewées n'ont pas signalé d'autres surcoûts dont l'ETA

aurait la charge. Les coûts liés aux moyens de transport adaptés vers le lieu de travail dont certains travailleurs ont besoin sont toujours à charge de ceux-ci, qui la plupart du temps bénéficient d'une aide financière ou d'un service à cet effet.

On rappelle que les subventions ne couvrent qu'une partie des charges salariales. On pourrait donc traiter une partie de cette intervention comme un surcoût, compte tenu du fait que les ETA occupent une main d'œuvre plus nombreuse en comparaison avec les entreprises ordinaires.

- Surcoûts salariaux pour les heures passées en rééducation par un travailleur handicapé

  Les surcoûts qui ont été mentionnés ici ont une portée plus large. On nous a fait remarquer que, compte tenu du taux élevé d'absentéisme, les entreprises doivent parfois avoir recours à l'intérim pour assurer les délais des commandes/marchés. Le retour de maladie est également plus progressif et demande plus d'attention des moniteurs.

- Coût d'adaptation technologique des intranets d'entreprises employant des travailleurs handicapés (cf. article du journal Le Soir du 23.09.2020)

  Une seule ETA dispose d'un intranet. Elle veille à ce qu'il soit rédigé de manière à être accessible à tous.

- Autres surcoûts d'exploitation spécifiques aux ETA :

  - Ressources humaines / administration

    Les ETA sont unanimes. Le travail de RH et la gestion administrative est plus intense en ETA. Le personnel nécessite beaucoup plus d'explications qu'en entreprise ordinaire. Les demandes spéciales sont plus nombreuses (avances, saisies sur salaire, changement de domicile, amendes administratives, …).

    Les problèmes extra-professionnels peuvent également avoir des répercussions sur le travail. Les personnes handicapées n'ont pas toujours accès à une aide extérieure et le personnel encadrant de l'ETA doit régulièrement intervenir pour sortir les travailleurs de situations complexes. Les travailleurs ont tendance à faire connaître leurs problèmes assez tardivement. Une réaction immédiate est souvent nécessaire.

  - Gestion des processus / de la qualité

    La conception de processus adaptés rentre dans cette catégorie. Tout travail manuel passe par cette étape en ETA. Ce sont soit les moniteurs qui en ont la

charge, soit des équipes spécialisées, ou encore les responsables de la production eux-mêmes, qui sont en charge des suivis de gestion des processus.

On fait remarquer que le contrôle qualité fait partie intégrante des responsabilités des moniteurs. Leur rôle est de s'assurer que le travail est effectué par les ouvriers handicapés dans les délais et avec la qualité requise. Certaines ETA doivent se soumettre à des normes de qualités spécifiques (AFSCA, ISO), ce qui augmente d'autant plus le temps que les moniteurs doivent consacrer à la gestion/vérification de la qualité.

- Gestion des subsides

  La gestion des subsides est une réalité pour toutes les ETA. Une d'entre elles estime de manière très approximative le travail à 4 à 5 jours / mois.

- Autres …

  Les ETA mentionnent aussi les surcoûts suivants :

  - Une grande disponibilité de l'ensemble du personnel encadrant. On prendra des nouvelles des travailleurs, on les aidera à prendre leur médication s'ils en ont, … ;
  - Les primes d'assurance pour accidents de travail, plus importantes soit à cause du nombre plus élevés de cas dans les ETA soit à cause des a priori des compagnies d'assurance qui indépendamment du taux d'accident pratiquent des primes supérieures pour les ETA par rapport aux entreprises ordinaires ;
  - Les frais de secrétariat social, d'autant plus élevés qu'il y a plus de fiches de paie à produire, modifier, renvoyer, etc., puisqu'une ETA occupe proportionnellement plus de travailleurs pour le même output qu'une entreprise sans travailleurs handicapés.

27. Pouvez-vous décrire comment la catégorie d'un travailleur (A, B, C, D, E, ou F) influence les adaptations et les surcoûts qui y sont liés (si possible en se référant à la liste ci-dessus) ?

Les ETA ont rencontré des difficultés pour répondre à la question. Elles ne disposent sans doute pas des mesures pour évaluer le niveau des surcoûts par catégorie de travailleur sur le terrain.

Par contre, une d'entre elles nous fait part d'un raisonnement qui peut aider. Elle fait remarquer que les surcoûts seraient significativement baissés si on sortait les catégories les plus faibles, partant du principe que cette population est moins productive et donc plus nombreuse pour faire un travail donné et demande plus d'attention des moniteurs et des assistants sociaux (AS). Formulée sous cet angle-là, la question aurait peut-être récolté plus de réponses.

28. Y a-t'il d'autres cas particuliers qui nécessitent plus d'adaptations ? Lesquels ?

On signale que certains handicaps demandent des adaptations très particulières : les sourds et malentendants de même que les aveugles et malvoyants.

Le vieillissement des travailleurs, comme nous l'avons vu plus haut, augmente le besoin d'adaptation et donc les surcoûts qui y sont liés.

A côté de ces cas spécifiques, il y a énormément de situations particulières que les ETA doivent gérer au quotidien pour tous les types de travailleurs, indépendamment de leurs catégories. C'est aussi cette expérience au quotidien qui explique que les personnes interrogées ne voyaient pas de lien clair entre catégorie de travailleurs, (A, B, …, F) et surcoûts dans la question qui précède.

On nous fait remarquer que certains événements qui font partie de la routine dans le monde ordinaire deviennent beaucoup plus sensibles et complexes dans le monde des ETA. On nous parle notamment des élections sociales et des relations avec les délégations syndicales qui prennent plus de temps. D'une part les sujets à traiter avec les syndicats ont, dans les ETA, un niveau de complexité supérieur du fait de la nature spécifique des travailleurs et des mesures réglementaires additionnelles à prendre en compte. D'autre part, les travailleurs requièrent beaucoup plus de formation et d'information sur le fonctionnement des élections et de la représentation syndicale et sur les avis qu'elle rend.

29. Y a-t'il des surcoûts « fixes » qui s'appliquent à tous les travailleurs, indépendamment de leur catégorie ?

Notons qu'il s'agit ici du « ressenti » des ETA interrogées et non d'une mesure de ces surcoûts (que ce soit en temps et/ou en ressources humaines consacrées à ces charges 'fixes').

La question s'est avérée difficile à aborder sans doute parce que la distinction entre les coûts fixes et variables n'était pas suffisamment précisée.

Une ETA propose de distinguer l'adaptation du cadre de travail général – qu'elle qualifie de « fixe » – et celle – plus variable – des postes de travail de chaque ouvrier. Rappelons que les personnes orientées vers le travail en ETA sont, quel que soit le niveau de capacités professionnelles qu'on leur attribuera par la suite, celles qui ont, selon l'équipe pluridisciplinaire, besoin d'un cadre adapté. Cela semble aller dans le sens de la proposition ci-dessus.

30. Quels sont, selon vous, les surcoûts les plus importants ?

En classant les réponses par ordre décroissant de fréquence, on obtient

- (8x) Frais salariaux des AS et moniteurs ;
- (3x) Frais généraux liés au nombre de travailleurs et à la taille des équipements des ETA ;
- (2x) Frais liés à l'absentéisme (outre le paiement du salaire de travailleur absent, on nous signale aussi les coûts des intérimaires et des sous-traitants auxquels les ETA doivent faire appel) ;
- (1x) Frais d'entretien et de remplacement du matériel ;
- (1x) Assurance accidents de travail ;
- (1x) Temps pour l'administration subsides.

31. Est-il possible d'estimer ces surcoûts ? Si non, pourquoi ?

Les réponses indiquent que certains coûts sont plus facilement identifiables, à savoir les frais salariaux du personnel d'encadrement. D'une manière générale, on sent que l'estimation serait difficile à faire de manière précise et exhaustive.

Les réponses aux questions précédentes nous fournissent néanmoins quelques indications utiles.

D'abord on notera que les surcoûts sont le fait soit du nombre de travailleurs plus élevé soit des besoins additionnels de la main d'œuvre. Les deux effets jouent sur la grande majorité des surcoûts.

Tenter une estimation des surcoûts sur base du nombre plus grand de travailleurs semble a priori plus facile. Il suffirait de calculer le rapport entre la taille des équipes en ETA et celle dans les entreprises ordinaires et d'appliquer le chiffre ainsi obtenu aux coûts observés dans ces dernières. Cependant, on relève des différences entre ETA, qui remettent en question la possibilité d'une approche simplifiée, à savoir :

- Les besoins en espace varient selon que l'ETA est active dans la vente, les activités extérieures, la manutention en usine ou selon le niveau d'automatisation.
- Les ETA n'ont pas les mêmes taux d'encadrement puisqu'elles peuvent recruter au-delà des quotas subventionnés.
- Les besoins en équipements varient selon les activités. Ils seront plus bas pour la manutention de base par exemple.

Au bout du compte, s'il fallait estimer un chiffre, on devrait donc se concentrer dans un premier temps sur l'augmentation des coûts d'encadrement due au nombre plus grand de travailleurs en ETA. Le calcul serait incomplet mais donnerait un ordre de grandeur – conservatif – des surcoûts.

32. Plus spécifiquement, quel est le taux d'encadrement dans votre ETA ? Comment se compare-t-il au reste du secteur ?

Les ETA qui ont un nombre de moniteurs plus élevé le justifient comme suit :

- les activités à l'extérieur de l'ETA;
- l'utilisation de machines ;
- la capacité limitée des véhicules pour se déplacer à l'extérieur de l'ETA et donc le besoin d'un nombre plus important de véhicules et de moniteurs accompagnants.

SECTION 5 : Autres éléments à prendre en compte

33. Que pensez-vous des finalités de l'étude, à savoir comparer les niveaux de subventions aux surcoûts rencontrés par le ETA ? Cela vous semble-t-il faisable et pertinent ?

L'étude parait utile à l'ensemble des ETA interviewées. Elles relèvent les bénéfices suivants :

- Objectiver, tant que faire se peut, le modèle et les pratiques de gestion très particulières des ETA ;
- Démontrer que le cas qui a fait l'objet d'un jugement en Wallonie n'est pas représentatif de la réalité des ETA bruxelloises ;
- Sensibiliser au modèle que proposent les ETA et faire valoir les bénéfices en termes macroéconomiques et individuels pour les bénéficiaires ;
- Construire de nouveaux indicateurs (p.ex. taux d'absentéisme) ;
- Partager une compréhension commune pour mieux discuter ensemble, entreprises sur le terrain et pouvoirs publics, de l'évolution future du dispositif en fonction des conditions de marché.

La faisabilité de l'étude est un sujet de questionnement.

On se demande s'il sera possible de chiffrer tous les éléments à prendre en compte.

On insiste pour que la finalité sociale des ETA ne soit pas oubliée, ce qui risque d'arriver si on se concentre trop sur les points de comparaison avec les entreprises ordinaires.

On rappelle que les ETA sont très différentes les unes des autres, ce qui remet en question la possibilité de dégager un modèle général expliquant la problématique étudiée.

34. Quels sont les sujets que nous n'avons pas encore abordés et qui devraient l'être ?

Voici les sujets mentionnés par les ETA, rapportés dans un ordre aléatoire qui ne reflète pas l'importance relative accordée à chacun :

- la possibilité pour les personnes porteuses de handicap de faire du bénévolat en ETA ;
- les cas qui justifieraient une amélioration du système d'évaluation de la capacité professionnelle des travailleurs ;
- l'augmentation du quota total de travailleurs en ETA qui n'a pas été revu depuis 1991 et la révision du mécanisme de redistribution des quotas entre les ETA;
- la lourdeur administrative du dispositif ;
- la concurrence exercée par le travail au noir et les prisons (et l'accroissement de cette concurrence à venir, notamment avec la construction de la méga-prison de Haren) ;

- l'évolution du dispositif à terme, potentiellement vers un système « à la française » (cf. brève explication du système français plus loin – en fin de point 6 de la synthèse), si la pression économique sur les ETA s'accentue ;
- le coût d'affiliation et l'implication des membres au sein de la fédération.

35. Y a-t'il des cas particuliers qui devraient faire l'objet d'une étude spécifique (p.ex. dispositif d'accueil préprofessionnel, accueil de stagiaires, enclaves, chômage économique, genre, …) et pourquoi ? Ou bien sont-ce des cas isolés qui sont trop particuliers et ne reflètent pas la réalité du secteur ?

Arrivés à la fin du long questionnaire, peu nombreuses étaient les ETA qui avaient encore des idées pour répondre à la dernière question.

Deux ETA ont mentionné la problématique concernant l'accueil des stagiaires handicapés, qui représente une charge significative et qui échappe au cadre subventionné.

Une ETA invite à analyser les améliorations à apporter au mécanisme de fixation et de répartition des quotas en partant d'une étude comparée entre les trois régions.

Synthèse des réponses au questionnaire

De tous ces constats très riches d'enseignement, que peut-on retenir quant aux pratiques de gestion des entreprises bruxelloises et quant à la question initiale de l'éventuelle « sur-subsidiation » des ETA bruxelloises ?

- **La mission de service d'intérêt général prévaut dans la gestion des ETA**
- **La productivité des travailleurs en ETA est, dans tous les cas, moindre que celle des travailleurs valides**
- **Le CA horaire est un bon indicateur du niveau de productivité en ETA**
- **Les coûts des ETA sont supérieurs à ceux des entreprises ordinaires**
- **Les prix facturés par les ETA sont fixés en fonction du marché**
- **La rentabilité des ETA est en diminution constante**

Voyons plus en détail quels éléments de réponse au questionnaire permettent d'étayer ces conclusions et l'analyse inductive qu'en a fait l'équipe de recherche.

1. **La mission de service d'intérêt général prévaut dans la gestion des ETA**

   Cf. réponses aux questions : 16, 33

   La finalité sociale des ETA influence toutes leurs pratiques de gestion. Dans leur gestion quotidienne, les considérations relatives aux bénéficiaires sont mélangées avec les contraintes économiques et il est parfois difficile pour un observateur externe de distinguer comment leurs méthodes diffèrent des entreprises ordinaires.

   Une différence majeure ressort quand on interroge les gestionnaires d'ETA sur les mécanismes de fixation des prix des biens et services qu'elles offrent. Dans les ETA, les prix ne sont pas déterminés de manière à maximiser le profit mais plutôt pour augmenter, compte tenu d'un certain seuil de rentabilité visé,

   - la quantité de travail pour les personnes porteuses de handicap et/ou
   - la qualité de l'encadrement.

   Cette particularité, devenue une évidence pour ceux qui opèrent dans le secteur des ETA, ne l'est peut-être pas pour des observateurs extérieurs. Rappelons en effet, que les aides

d'état destinées aux entreprises ordinaires ne sont pas toujours assorties de contrepartie. Elles servent souvent d'incitant économique. A l'opposé, en économie sociale d'insertion, les aides financent un service d'intérêt général qui se rajoute, dans le cas des ETA, à une activité économique concurrentielle.

En d'autres mots, si les subventions des ETA peuvent être perçues de l'« extérieur » comme un moyen de réduire leurs coûts, de l'« intérieur » comme en témoignent les réponses à nos questions, la réalité est toute autre : les subventions servent à augmenter le nombre de travailleurs et/ou d'encadrants et à maintenir au travail des personnes des catégories les plus faibles.

2. La productivité des travailleurs en ETA est, dans tous les cas, moindre que celle des travailleurs valides

Cf. réponses aux questions : 2, 20, 24, 25

Le décret de la Commission Communautaire Française relatif à l'inclusion de la personne handicapée définit dans l'article 52 le travailleur en ETA comme une personne « … apte à mener une activité professionnelle mais (qui) ne peut l'exercer provisoirement ou définitivement dans des conditions habituelles de travail ». La mission des ETA consiste à adapter le cadre de travail pour permettre à ces personnes de participer à une activité de production économique. Les adaptions sont parfois telles que le handicap ne semble plus constituer une limite, mais il reste vrai néanmoins que la productivité des travailleurs n'atteint jamais les niveaux normaux.

De manière générale, les ETA tentent de combler le manque de productivité individuelle de leur main d'œuvre en augmentant la taille des équipes et en adaptant les processus et l'organisation. La productivité en ETA est de ce fait presque toujours définie au niveau d'une équipe. Il serait d'ailleurs plus juste de parler de « productivité collective », ce qui est également une particularité par rapport aux autres entreprises. C'est également par le travail en équipe qu'il devient possible d'intégrer les plus faibles, qui ne prendront en charge que les tâches les plus simples, laissant aux autres celles qui sont plus complexes.

On pourrait être tenté de penser que les travailleurs les plus performants en ETA atteignent des niveaux de productivité compétitifs. De fait, ils paraissent a priori se comporter comme des personnes valides et les adaptations qu'ils requièrent, étant souvent de nature psychosociale, sont moins visibles. Les informations collectées nous donnent une indication quant aux prix des prestations individuelles des travailleurs les plus valides en ETA. On nous a parlé d'une décote de l'ordre de 30% par rapport aux prix du marché, ce qui nous donne une certaine indication de la perte de productivité des plus valides en ETA.

D’autres réalités témoignent également d’une productivité moindre en ETA :

- un taux d’absentéisme plus élevé en ETA, entre 15 et 25% ;

- pas de licenciement et peu de réduction de temps de travail du personnel vieillissant, contrairement à ce qui pourrait se faire plus systématiquement dans les entreprises ordinaires.

Pour compenser le manque de productivité des travailleurs, les ETA augmentent la taille des équipes : là où un travail donné pourrait être réalisé par 5 personnes valides, en ETA il faudra une équipe deux, trois fois plus nombreuse ou plus. Il est particulièrement difficile et délicat d’estimer précisément le ratio entre la taille des équipes de travailleurs handicapés et celle des travailleurs valides. Cela dépend du niveau et du type de handicap des travailleurs, des tâches à exécuter, du cadre de travail, des conditions de marché, etc.

Un chiffre est ressorti lors de nos interviews : on peut observer dans certaines situations qu’il faut trois fois plus d’ouvriers handicapés que de valides pour réaliser un même travail. Autrement dit, la productivité moyenne d’un travailleur en ETA atteindrait, dans ce cas précis, 33% de celle d’un travailleur valide.

Les comptes de résultats des ETA témoignent d’une inflation de la masse salariale par rapport aux entreprises ordinaires, celle-ci représentant en moyenne, selon une estimation prudente, au moins 155% de leur chiffre d’affaires ou 196% de la valeur ajoutée (c’est-à-dire le chiffre d’affaire dont est déduit le coût des marchandises) en 2018, mais ces ratios suivent une nette tendance ascendante au fil des années. Selon l’Union Wallonne des Entreprises, 75% de la valeur ajoutée de l’économie wallonne servait à couvrir la masse salariale en 2016. A valeur ajoutée constante, la masse salariale serait donc 2.61 fois supérieure dans les ETA par rapport au reste de l’économie. Ce ratio ne tient pas compte du différentiel de salaires. Or on peut mesurer que les salaires des ouvriers en ETA (fixés selon la Commission Paritaire n°327.02) sont 30% plus bas que ceux dans des secteurs comparables (par exemple le secteur de la construction régi par la CP n°124). En combinant les deux chiffres, on peut déduire que le nombre de travailleurs en ETA serait 3.8 fois (=2.61/0.69) plus important que dans des entreprises ordinaires comparables et que leur productivité, exprimée en pourcentage de celle des ouvriers valide, se monterait à 26%.

Notre calcul ci-dessus est insuffisant - il faudrait faire la comparaison pour chacune des activités différentes des ETA (conditionnement, jardinage, printing, etc.) – mais il confirme déjà que le nombre de travailleurs en ETA est de fait nettement plus élevé que les normes en vigueur dans des secteurs comparables : plus de trois fois plus élevé, voire 4 fois ou même plus.

Les subventions dont bénéficient les ETA devraient donc, entre autres choses, permettre d'abaisser leurs coûts salariaux au niveau du marché pour qu'elles soient en mesure d'offrir des biens et services à des prix compétitifs. Les subventions qui permettent de réduire les coûts salariaux des personnes porteuses de handicap se composent :

- d'une part des « subventions pour la rémunération », allant de 45% à 100% du salaire brut du travailleur selon sa catégorie de capacité professionnelle. L'article 60 de l'arrêté ETA 2018/2292 stipule qu'une prime de fin d'année (§3), une prime exceptionnelle annuelle (§4) et une prime complémentaire annuelle (§5) sont également comprises dans la subvention.

- des « subventions pour frais de fonctionnement », allant de 150 à 335 € par trimestre selon les mêmes règles, et couvrant les autres coûts salariaux ainsi que les frais de fonctionnement de la structure. L'article 72 §5 de l'arrêté ETA 2018/2292 donne la liste des frais éligibles : « les frais généraux, personnalisés et/ou de transport des travailleurs, en ce compris les frais relatifs à la médecine du travail, à l'assurance responsabilité civile, au secrétariat social, aux loyers, à l'énergie, au transport, aux investissements non subventionnés, aux travaux d'entretien, aux prestations de consultants et experts et les frais engendrés par la mise en œuvre du Protocole d'accord non-marchand 2018-2019 ».

Il ressort de nos estimations (cf. ci-dessous) que le taux moyen de subventionnement de la masse salariale des travailleurs handicapés en ETA est de 73%. En d'autres mots, 27% de la masse salariale reste à charge de l'employeur en moyenne, ce qui est fort proche de nos tentatives d'estimation de la productivité des travailleurs en ETA ci-dessus.

Calcul du taux de subventionnement moyen de la masse salariale des travailleurs handicapé

Le taux de subventionnement mesure la part de la « masse salariale totale » couverte par les « subventions pour la rémunération » et celle « pour frais de fonctionnement ».

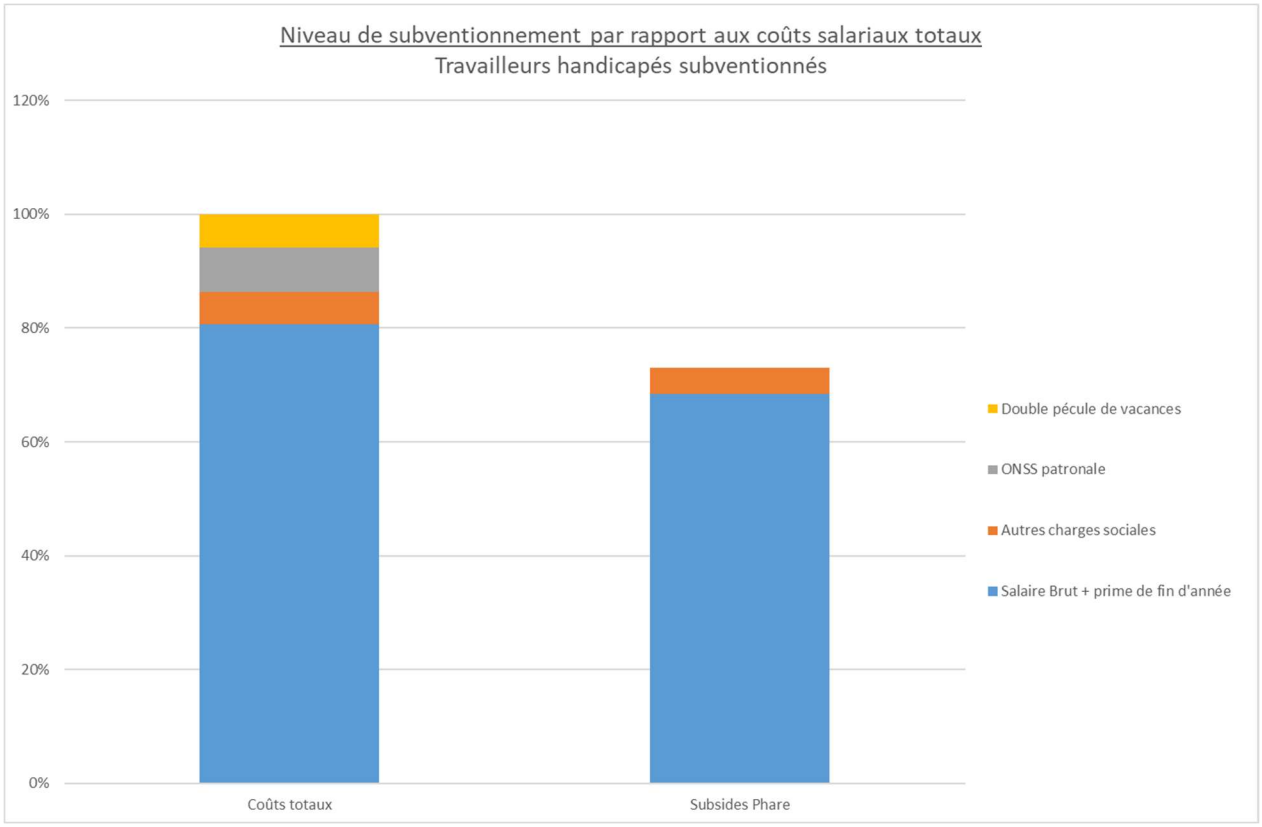
La « masse salariale totale » comprend l'ensemble des coûts salariaux, à savoir : non seulement le salaire brut et les primes de fin d'année mais aussi, le double pécule de vacances, l'intervention légale dans les frais de déplacement, les cotisations patronales à l'ONSS, l'assurance-loi, la médecine du travail et les frais de secrétariat social.

Selon nos estimations, la subvention pour rémunérations couvre en moyenne 85% des salaires bruts et des primes de fin d'année. Ces mêmes montant, salaires et primes, représentent 81% de la masse salariale totale moyenne d'un travailleur, toutes catégories confondues. On en déduit que la subvention pour rémunérations couvre 68% (= 81% de 85%) de la masse salariale totale.

Les « autres frais salariaux » qui ne sont pas pris en compte par la subvention pour rémunérations se montent donc à 19% de la masse salariale totale. Bien que la subvention pour frais de fonctionnement ait une couverture plus large, on peut la

*comparer à la somme des « autres frais salariaux ». Nos calculs démontrent qu'elle couvre 24% de ces frais, ou 5% de la masse salariale totale (= 24% * 19%).*

Le schéma ci-dessous reprend les différents montants intervenant dans le calcul. A gauche, sont repris en pourcentage les montants intervenant dans la masse salariale. La colonne de droite donne la part de ces montants prise en compte par les subventions du Service PHARE.



Le graphique montre que les subsides du Service PHARE couvrent 73% de la masse salariale (68% via les subventions pour rémunération + 5% via celles pour les frais de fonctionnement).

3. Le CA horaire est un bon indicateur du niveau de productivité en ETA

Cf. réponses aux questions : 6, 7, 8, 16 ,17, 19

Les services des ETA et les prix pratiqués par celles-ci ne seraient pas différenciés par rapport à ceux des autres entreprises, ce qui démontre, dans les faits, leur capacité à compenser le manque de productivité de leur main d'œuvre particulière.

Si les prix sont alignés, le chiffre d'affaire par heure est quant à lui, du fait de la taille différente des équipes, plus bas en ETA.

Exemple

Prenons l'exemple d'un travail réalisable en 5 h par 10 travailleurs valides et tentons de comparer le chiffre d'affaires horaire d'une entreprise occupant des ouvriers valides avec celui d'une ETA qui devrait réaliser le même travail.

Faisons les hypothèses suivantes :

- *le salaire horaire d'un ouvrier, valide ou non, est de 14€/h ;*
- *les ouvriers porteurs de handicap bénéficient d'une subvention de 50% ;*
- *les ouvriers en ETA sont deux fois moins productifs que des travailleurs valides ; pour compenser la productivité inférieure, l'ETA choisit de doubler le nombre de travailleurs ;*
- *les deux entreprises visent une marge bénéficiaire de 15%.*

Le tableau ci-dessous détaille le calcul du prix facturé pour les deux entreprises

	Entreprise ordinaire	*ETA*
Nombre de travailleurs	*10*	*20*
Temps total	*50h*	*100h*
Coût horaire	*14€*	*7€*
Coût total	*700€*	*700€*
Marge de 15%	*105€*	*105€*
Prix facturé	***805€***	***805€***

Le chiffre d'affaires horaire se définit comme le prix facturé / temps total.

Pour l'entreprise ordinaire, il se monte à 16,1€/h (805€ / 50h) par rapport à 8,05€ en ETA (805€ / 100h). Alors que le prix facturé pour le travail donné est identique, le chiffre d'affaires horaire est quant à lui deux fois <u>inférieur</u> en ETA.

Les ETA privilégient le maintien de l'emploi à la maximisation des profits. Elles sont donc parfois amenées à augmenter la taille des équipes en période creuse, quitte à ralentir la cadence et baisser la rentabilité. Dans notre exemple, imaginons que l'ETA

décide de rajouter 2 travailleurs aux 20 premiers. Le temps total monterait à 110h et le chiffre d'affaire horaire tomberait à 7,31€ (805€ / 110h). La marge serait ramenée à 4,5% (7,31€ / 7€) au lieu des 15% visés. De la même manière, la productivité observée des travailleurs handicapés passera de 50% à 45% (7,31€ / 16,1€).

Comme le montre l'exemple ci-dessus, le chiffre d'affaires horaire permet donc

- *en le comparant avec les coûts de production de l'entreprise, d'évaluer la rentabilité de chaque commande, et*
- *en le comparant avec le chiffre d'affaire horaire des travailleurs valides, de suivre la productivité de la main d'œuvre en ETA.*

---

4. Les coûts des ETA sont supérieurs à ceux des entreprises ordinaires

Cf. réponses aux questions : 14, 26, 27, 28, 29, 30, 31

Les raisons sont multiples et diverses : tailles des locaux et des véhicules, équipements spéciaux ou plus nombreux, encadrement plus conséquent, … Les surcoûts peuvent se répartir en :

- coûts fixes liés au cadre général de travail et qui dépendent du nombre total de personnes occupées, mais aussi de la nature des activités de l'entreprise (locaux, encadrement, …), et

- coûts variables qui sont liés aux adaptations à apporter aux postes de travail et dépendent de chaque personne et de la nature de chaque tâche à effectuer.

Compte tenu des multiples facteurs à prendre en compte et des différences entre ETA, il est impossible de chiffrer précisément la totalité des surcoûts en question. Il semble que l'encadrement constituerait le poste le plus significatif et le plus facile à estimer.

Le cadastre de l'emploi en ETA au 30/06/2019 chiffrait l'encadrement en ETA à 404 ETP, dont 220 ETP (54%) subventionnés par la COCOF au titre des subventions octroyées aux ETA et 184 ETP (46%) non subventionnés par ce dispositif. Nous n'avons pas collecté de données sur les autres aides. Nous ne sommes donc pas en mesure de déterminer si les 184 ETP en question bénéficient d'autres formes de subventions.

L'encadrement représenterait donc 30% du quota de travailleurs handicapés (1 356 travailleurs), ce qui semblerait comparable, voire légèrement supérieur, aux pratiques des entreprises ordinaires. On compte effectivement 25% d'employés et 75% d'ouvriers parmi les salariés dans le secteur de la construction dont les activités semblent se rapprocher assez bien des métiers principaux des ETA.

Cependant, il faut, pour que la comparaison soit pertinente, tenir compte des éléments suivants :

- Les ETA comptent plus de travailleurs – selon nos hypothèses ci-dessus, plus de 3 fois plus – que les entreprises ordinaires. Il en résulte que si le taux d'encadrement en pourcent est comparable, le nombre d'encadrant serait, quant à lui, plus de trois fois supérieur dans les ETA.

- Parmi le personnel encadrant en ETA, on compte 297 moniteurs ou employés psycho-médico-sociaux, soit environ 2/3 du personnel encadrant. Or ces fonctions ne sont pas présentes dans des entreprises ordinaires. On pourrait donc interpréter le nombre plus élevé d'encadrants en ETA à la lumière de cette explication.

- Un tiers des encadrants en ETA occupent des fonctions qui existent également dans le secteur hors handicap. En nombre, ils seraient donc - si notre hypothèse concernant la taille de la main d'œuvre en ETA par rapport aux autres entreprises s'applique – pratiquement aussi nombreux que dans celles-ci. Cependant, notre étude démontre que les missions spécifiques des ETA ont des impacts au-delà des moniteurs et des employés psycho-médico-sociaux. L'encadrement devrait être plus nombreux pour toutes les fonctions concernées.

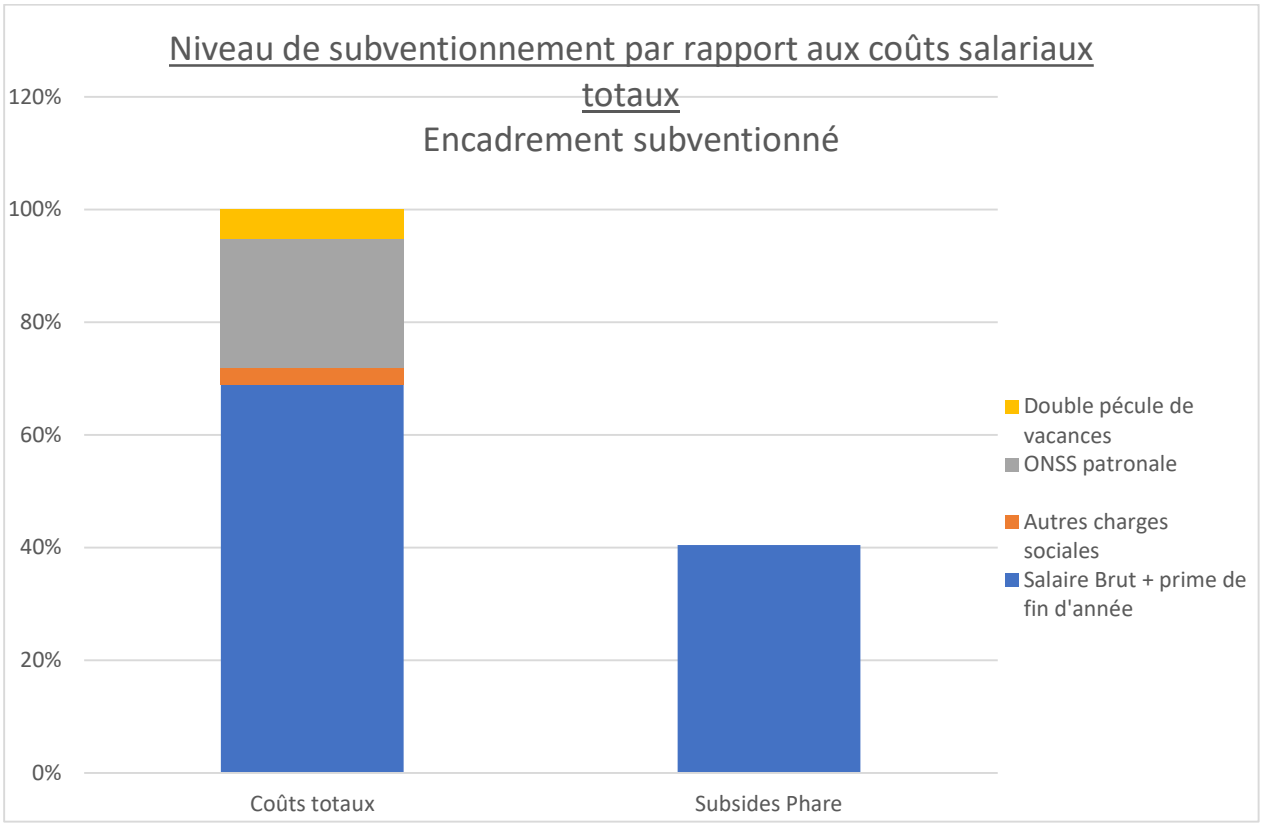
On notera que le nombre d'encadrants en ETA dépasse les quotas fixés par la COCOF, ce qui semble démontrer qu'en lien avec leurs finalités, ces entreprises cherchent à améliorer l'encadrement de leurs travailleurs, lorsque leurs moyens le permettent. Par ailleurs, la diversification des activités des ETA s'accompagne, dans les faits, également d'une inflation d'encadrants, les nouveaux métiers vers lesquels elles se diversifient requérant plus d'expertise et de contrôle.

Les subventions pour les frais de personnel encadrant couvent 61% du salaire du personnel subventionné. Si on tient compte des autres frais salariaux qui se rajoutent au salaire, on obtiendra un taux de subventionnement par rapport à la masse salariale totale de 40.5% (cf. détails ci-dessous). Environ la moitié des encadrant en ETA (46%) ne sont pas subventionnés. Le taux de subventionnement ramené sur la masse salariale de tout le personnel d'encadrement tombe donc à 22%, ce qui serait insuffisant, selon nos comparaisons, pour couvrir les surcoûts liés à la taille des équipes d'encadrants en ETA.

Calcul du taux de subventionnement moyen de la masse salariale des encadrants

Les subventions pour les frais de personnel encadrant couvent 61% du salaire brut et des primes de fin d'année. Si on rajoute les autres coûts salariaux, à savoir le double pécule de vacances, l'intervention légale dans les frais de déplacement, les cotisations patronales à l'ONSS, l'assurance-loi, la médecine du travail et les frais de secrétariat social, le taux de subventionnement tombe à 40.5%.

Le schéma ci-dessous reprend les différents montants intervenant dans le calcul. A gauche, sont repris en pourcentage les montants intervenant dans la masse salariale. La colonne de droite, donne la part de ces montants pris en compte par les subventions pour les frais de personnel encadrant.



Les subsides du Service PHARE couvrent 61% des salaires bruts et des primes de fin d'années, qui représentent 67% de la masse salariale. Au bout du compte donc, le taux de subventionnement de la masse salariale des encadrant subventionnés est de 40.5%.

5. Les prix facturés par les ETA sont fixés en fonction du marché

Cf. réponses aux questions : 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12

Les ETA sont actives dans différents secteurs que l'on peut regrouper selon les niveaux de prix/h : la manutention de base (de 5 à 10€/h), la manutention à valeur ajoutée (de 10 à 16,5€/h), la vente de biens ou services, et la fabrication automatisée (toutes deux au-dessus des 16,5€).

Les ETA ne mènent plus d'activités **non**-économiques (c'est-à-dire sous le seuil des 5€/h) sinon lorsque des subventions additionnelles sont possibles pour réaliser des missions d'intérêt général non rentables et hors marché.

On peut décomposer les prix en ETA comme suit : (1) Temps homme * salaire des travailleurs ; (2) Temps machine * coût variable des machines ; (3) Coût des marchandises ; (4) Frais d'encadrement ; (5) Autres coûts fixes ; (6) Marge.

Le tableau ci-dessous montre l'importance relative de chacune des composantes selon le type d'activités.

Types d'activités / Composantes du prix	Manutention de base	Manutention à valeur ajoutée	Vente de biens ou services	Fabrication automatisée
(1) Temps homme * salaire travailleurs	++	++	++	+
(2) Temps machine * coût machines	+	+	+	++
(3) Coût des marchandises	+	+	++	+
(4) Frais d'encadrement	++	++	++	+
(5) Autres coûts fixes	++	++	++	++
(6) Marge	+	++	?	?

Le tableau montre que les niveaux de prix élevés dans la vente et la fabrication automatisées sont principalement justifiés par le coût des machines (2) et des marchandises (3). Cependant, il semblerait que les prix plus élevés ne s'accompagnement pas nécessairement d'une augmentation de marge. On pourrait en conclure que la main d'œuvre particulière des ETA limite la valeur ajoutée des activités à leur portée, quels que soient leurs efforts sur le plan commercial et de l'innovation. En d'autres mots, la rentabilité des ETA serait plafonnée par leur mission d'intérêt général. Les prix maxima pratiqués en manutention à valeur ajoutée donneraient une bonne indication de ce plafond.

6. La rentabilité des ETA est en diminution constante

Cf. réponses aux questions : 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 22

La rentabilité est mesurée de manière régulière par les gestionnaires d'ETA, comme dans les entreprises ordinaires. Le but est différent cependant. Il ne s'agit pas de maximiser la rentabilité mais bien de dégager une marge suffisante en tenant compte de deux contraintes :

- offrir un prix compétitif et
- augmenter la quantité et la qualité de travail pour les personnes porteuses de handicap.

Les entreprises ordinaires et les ETA réagissent différemment face à une pression sur les prix. Les premières tentent de préserver leur marge aux dépens des coûts salariaux et des frais fixes, alors que les secondes feront l'inverse : préserver l'emploi au lieu de la marge ! Parce qu'elles cherchent à maximiser les opportunités de travail pour leurs bénéficiaires, il n'est pas rare pour des ETA, tant que cela ne compromet pas la viabilité économique de l'entreprise, d'accepter des activités moins rentables.

De manière générale, la rentabilité des ETA sera moindre quand

(a) la pression sur les prix est plus forte ;

(b) les équipes occupent une plus grande proportion de travailleurs appartenant aux catégories professionnelles inférieures ;

(c) le volume de commandes diminue sur le marché et les ETA sont contraintes à grossir les équipes pour maintenir le niveau d'emploi ;

(d) les nouveaux métiers requièrent un taux d'encadrement plus élevé ;

(e) le taux d'absentéisme augmente ;

(f) la proportion d'ouvriers âgés croît.

Cela expliquerait la progressive et constante diminution de la rentabilité des activités principales des ETA, à savoir la manutention de base. La globalisation entraîne une contraction de la demande (cf. condition (c) ci-dessus) et une très forte concurrence par les prix de la part de fournisseurs de main d'œuvre bon marché (condition (a)) au point où les activités de base ne suffisent plus pour assurer la rentabilité des ETA. Cette évolution implique également que les ETA ne sont plus en mesure de maintenir des activités non économiques.

Finalement, on peut également mieux comprendre le commentaire de certaines personnes interrogées selon lesquelles une plus forte pression à la baisse sur les prix des activités à faible valeur ajoutée en ETA pourrait amener à exclure les catégories professionnelles les plus basses du dispositif. D'où la référence au système français où les personnes

handicapées sont réparties en fonction de leurs capacités professionnelles entre les Etablissements et services d'aide par le travail (pour les personnes dont la capacité professionnelle est inférieure à 30% de la normale) et les Entreprises Adaptées (capacité professionnelle supérieure à 30% de la normale).

Conclusions sous forme de résumé analytique

Cette étude, réalisée en 2020-21, a pour but de montrer, dans toute la mesure du possible, que les différentes subventions que la Commission Communautaire Française (COCOF) alloue aux 12 Entreprises de Travail Adapté (ETA) de la Région de Bruxelles-Capitale sont bien liées au surcoût qu'implique l'emploi de travailleurs handicapés. Cet exercice s'inscrit dans un questionnement juridique au regard de l'application du droit européen des aides d'Etat et de la conformité juridique des compensations octroyées. En d'autres termes, il s'agit de montrer, en termes économiques, que les aides allouées aux ETA sont acceptables et n'entravent pas la concurrence au regard du droit européen.

Pour réaliser son travail, l'équipe de recherche a pu bénéficier de l'ensemble des données à disposition du Service PHARE (Personne handicapée – Autonomie recherchée) du Service Public Francophone Bruxellois. Quelques chiffres indicatifs :

- 30 millions € de subventions sont alloués annuellement pour soutenir le travail de 1 450 travailleurs handicapés et 350 travailleurs d'encadrement.

- La très grand majorité (98%) sert à couvrir partiellement les salaires, le solde étant destiné à des subventions d'infrastructure.

- Les subventions salariales sont consacrées à plus de 80% aux salaires des travailleurs handicapés et quelque 17% sont alloués au personnel d'encadrement.

- Selon les chiffres fournis et nos estimations, le ratio moyen de subventionnement de la masse salariale des travailleurs handicapés est de l'ordre de 68% (+ 5% de subventionnement pour frais de fonctionnement). Plus d'un quart de la masse salariale doit donc être couvert par le chiffre d'affaires des ETA.

Sur base d'un questionnaire et d'entretiens tant avec les 12 ETA bruxelloises qu'avec les responsables de la Fédération bruxelloise des Entreprises de Travail Adapté (FEBRAP), l'équipe de recherche a cherché à mieux appréhender leur situation spécifique et à évaluer leurs résultats d'exploitation ainsi que leur perte de rentabilité en raison de l'emploi et de l'insertion d'un nombre important de personnes handicapées. Comme il n'est pas possible d'estimer le coût de fonctionnement d'une structure ETA « sans handicap » – à partir de laquelle les coûts additionnels pourraient être calculés –, diverses informations, au sein des ETA et ailleurs, ont été croisées, analysées et exploitées en vue de se rapprocher d'une évaluation la plus précise et objective possible des coûts additionnels liés, directement ou indirectement, à l'emploi de personnes handicapées et à leur inclusion sociale.

Au cours de l'analyse, divers constats ont pu être dégagés.

Tout d'abord, il est clairement apparu que **la mission de service d'intérêt général prévaut dans la gestion des ETA**. Même si les ETA sont constituées en Asbl, elles fonctionnent comme des entreprises avec des contraintes économiques. Cependant, la finalité sociale des ETA influence toutes leurs pratiques de gestion. Ainsi, dans les ETA, les prix ne sont pas déterminés de manière à maximiser le profit mais afin de favoriser le facteur « travail ». Compte tenu d'un certain seuil de rentabilité visé, l'objectif est d'augmenter la quantité de travail pour les personnes porteuses de handicap et/ou la qualité de l'encadrement. Les entretiens ont tous montré que le but de l'ETA n'est jamais de faire du profit, mais de toujours privilégier le travail, quitte à faire baisser la rentabilité. Les ETA réinvestissent tout surplus dans leur projet d'entreprise d'économie sociale.

Alors que les aides d'état destinées aux entreprises ordinaires ne sont pas toujours assorties de contrepartie, pour les entreprises d'économie sociale d'insertion, les aides financent une mission d'intérêt général (maintenir au travail des personnes vulnérables) qui se rajoute, dans le cas des ETA, à une activité économique concurrentielle.

Ensuite, **la productivité des travailleurs en ETA est clairement moindre que celle des travailleurs valides**. La mission des ETA consiste à adapter le cadre de travail pour permettre aux personnes handicapées de participer à une activité de production économique. Mais il faut également tenir compte d'un absentéisme de 15-25% plus élevé en ETA et du non-licenciement du personnel vieillissant. Pour les travailleurs, l'ETA est également un lieu de socialisation et de vie.

Les adaptions sont parfois telles que le handicap peut sembler ne plus constituer une limite, mais indéniablement, la productivité des travailleurs n'atteint jamais les niveaux d'une entreprise 'ordinaire' active dans le même secteur d'activité, entreprise n'ayant pas besoin d'adaptation de postes ni d'encadrement ou de suivi spécifique de nature psychosociale en raison de besoins peu visibles de l'extérieur.

Pour combler le manque de productivité individuelle de leur main d'œuvre, les ETA adaptent leurs équipes (accroissement du nombre de personnes et encadrement/contrôle de production/qualité accru et personnalisé) et raisonnent au niveau d'une équipe. Il serait d'ailleurs plus juste de parler de « productivité collective », ce qui est également une particularité par rapport aux autres entreprises.

Notons aussi que selon le type d'activité économique à réaliser dans les ETA, non seulement le nombre de travailleurs handicapés nécessaires, mais aussi l'encadrement nécessaire peuvent aller du simple au triple, voire plus. En d'autres termes, le nécessaire accroissement du staff pour réaliser le même output implique 3 à 4 fois plus de travailleurs en ETA. On peut donc en déduire qu'en moyenne, la productivité des travailleurs handicapés ne dépasse pas 33% au niveau global par rapport à une entreprise équivalente. Il faut être conscient de cette productivité « limitée » du travailleur handicapé et que, même avec un encadrement adéquat, il n'est pas possible d'augmenter la valeur ajoutée des équipes de production, à défaut de faillir à la mission première des ETA et d'écarter les moins productifs.

Au fil des investigations et entretiens, il est apparu que **le chiffre d'affaires horaire est un bon indicateur du niveau de productivité en ETA**. Les prix pratiqués par les ETA pour fournir leurs services ne se différencient pas par rapport à ceux des autres entreprises, ce qui démontre, dans les faits, leur capacité à compenser le manque de productivité de leur main d'œuvre particulière. Mais si les prix de vente sont alignés, le chiffre d'affaire par heure par travailleur est quant à lui, du fait de la taille différente des équipes, bien moindre en ETA. De plus, l'ETA doit adapter ses équipes de travailleurs et l'encadrement ad hoc pour chaque type de tâche/activité, ce qui lui demande beaucoup d'énergie et de constante flexibilité.

Il est ressorti aussi clairement de la mission de recherche que **les coûts des ETA sont supérieurs à ceux des entreprises ordinaires**. Les raisons sont multiples et diverses : tailles des locaux et des véhicules, équipements spéciaux ou plus nombreux, encadrement plus conséquent, … Les surcoûts se répartissent : (i) en coûts fixes liés au cadre général de travail et qui dépendent du nombre total de personnes occupées mais également de la nature des activités de l'entreprise (locaux, encadrement, contrôle qualité de la production, …), et (ii) en coûts variables qui sont liés aux adaptations à apporter aux postes de travail et dépendent de chaque personne et de la nature de chaque tâche à effectuer.

Si la proportion d'encadrants par rapport aux travailleurs peut s'avérer proche de celle rencontrée dans des secteurs d'activité économique dans lesquels opèrent les ETA (cf. par exemple, le secteur de la construction), le nombre de travailleurs nécessaires en ETA pour une production équivalente est 3 à 4 fois supérieur. En conséquence, on peut déduire que les ETA engagent 3 à 4 fois plus d'encadrants, en nombre, par rapport à ce qui est d'usage dans les secteurs hors ETA, alors que le niveau de subventionnement ne permet pas d'atteindre ce nombre d'encadrants. Les ETA doivent donc se tourner vers d'autres sources de subventions (ACS, Maribel ou certaines primes d'insertion) et/ou tenter de dégager un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir les coûts salariaux de cet encadrement additionnel indispensable aux ETA pour poursuivre leur finalité socio-économique.

Les ETA sont en effet avant tout des entreprises et non, comme cela a pu être le cas par le passé, des « ateliers protégés » agissant en dehors des règles du marché. En conséquence et comme toute entreprise, il s'agit d'abord de rester viable, sans quoi les travailleurs handicapés n'auraient plus d'emploi du tout. **Les prix facturés par les ETA sont dès lors fixés en fonction du marché**. Les ETA ne mènent plus d'activités **non**-économiques, sinon lorsque des subventions additionnelles sont possibles pour réaliser des missions d'intérêt général non rentables et hors marché. Pour rappel, le nombre de travailleurs en ETA nécessaire pour produire/rendre un service est nettement plus élevé que les normes en vigueur dans des secteurs comparables : plus de trois fois plus élevé, voire 4 fois ou même plus. Les ETA doivent donc 'jongler pour survivre' sur le marché économique et ne pourraient le faire sans subventionnement.

Il faut également porter à connaissance que **la rentabilité des ETA est en diminution constante**. Les entreprises ordinaires réagissent différemment des ETA face à une pression

sur les prix. Les premières tentent de préserver leur marge aux dépens des coûts salariaux et des frais fixes, alors que les secondes feront l'inverse : préserver l'emploi au lieu de la marge ! Parce qu'elles cherchent à maximiser les opportunités de travail pour leurs bénéficiaires, il n'est pas rare pour des ETA, tant que cela ne compromet pas la viabilité économique de l'entreprise, d'accepter des activités moins rentables, uniquement pour proposer du travail à leur personnel. Toutefois, les conditions économiques se durcissent et la concurrence s'intensifie (cf. globalisation économique), parfois aussi avec d'autres secteurs à soutenir par les pouvoirs publics (comme les prisons, par exemple, pour certaines activités). Les ETA sont donc confrontées à une diminution de leur volume de commande, surtout sur leurs marchés et activités historiques (comme la manutention de base, par exemple). Pour certaines ETA, la pression concurrentielle est telle qu'elles se retrouvent en situation limite de 'survie'. Et pourtant, les ETA n'en viennent pas à exclure les catégories professionnelles les plus faibles du dispositif ; elles cherchent constamment à se réinventer et à innover pour subsister, au bénéfice de leurs travailleurs handicapés et de leur bien-être.

Les diverses approches de calcul de coût et de rentabilité établies par l'équipe de recherche et présentées dans le rapport indiquent qu'il n'y a pas de « surcompensation » et donc, a priori, pas de distorsion de concurrence.

D'après nos estimations, les subventions octroyées par les pouvoirs publics aux ETA ne sont pas excessives et correspondent à une réalité de rentabilité économique moindre des ETA. Nous pouvons conclure que le niveau de subventionnement tend à compenser, sans excès, le manque de productivité et les surcoûts auxquels font face les ETA. Ces subventions permettent d'offrir aux travailleurs handicapés un emploi dans une entreprise de « travail adapté » certes, mais active comme toute autre sur le marché, lui-même de plus en plus concurrentiel. Sans ce subventionnement et sans l'encadrement additionnel proposé en ETA, le public le plus faible des ETA risquerait de ne plus pouvoir travailler dans ce cadre professionnel. Or, l'emploi ainsi garanti aux travailleurs handicapés leur permet de participer pleinement à une activité de production économique selon des conditions de travail adaptées.

ANNEXES

A1. Note méthodologique préparatoire au questionnaire

A2. Questionnaire soumis aux 12 ETA bruxelloises (novembre 2020 – janvier 2021)

Annexe A 1

Note méthodologique introductive au questionnaire

A- Introduction – apport du questionnaire dans l'étude socioéconomique

L'analyse socio-économique a, en général, pour but de mesurer les impacts économiques d'une réalité sociale. Ici, il s'agit de chiffrer le niveau de surcoûts liés à la mise au travail de personnes porteuses de handicap. La notion de surcoûts est relative : il implique de comparer les coûts d'une ETA à ceux d'une entreprise classique. Or, il n'existe pas toujours de points de comparaison. C'est pour cela, qu'il faudra souvent trouver d'autres moyens d'estimer ou de justifier les surcoûts en question.

Nous distinguons deux approches pour identifier des méthodes d'estimation.

L'approche « top-down » consiste à penser une méthode a priori sans l'avoir testée en pratique. On tentera de comprendre les impacts économiques de la réalité sociale à analyser à partir de données ou de théories économiques existantes et d'imaginer a priori une technique d'évaluation. C'est ce type d'approche que nous pensons utiliser dans la section 2 du questionnaire intitulée « position de l'entreprise sur ses marchés » par exemple. Les questions visent dans ce cas

- à confronter nos hypothèses et notre technique d'évaluation avec les réalités vécues par les ETA ; et
- à collecter des données mesurables, après avoir éventuellement, si nécessaire, apporté des modifications à notre technique d'évaluation.

Alternativement, nous pouvons, dans une approche exploratoire de type « bottom-up », partir de l'analyse de situation concrètes sans avoir d'idées claires et suffisantes sur la manière d'en mesurer les impacts économiques. Le questionnaire doit alors permettre

- de décrire en détail la situation à analyser ;
- d'identifier tous les éléments qui permettent de décrire et d'expliciter ses impacts économiques ;
- d'identifier une technique d'évaluation ; et
- de l'appliquer à des situations concrètes rapportées par les ETA.

B- Explications préalables

Les questions à poser aux ETA sont réparties en 5 sections :

1. SECTION 1 : Données sur l'entreprise
2. SECTION 2 : Position de l'entreprise sur ses marchés
3. SECTION 3 : Approche de la productivité des travailleurs en ETA
4. SECTION 4 : Estimation des surcoûts liés à l'adaptation du travail
5. SECTION 5 : Liens entre subventions, productivité, surcoûts & profitabilité de l'ETA

Avant de revoir les questions que nous proposons, nous voulions partager les réflexions qui ont motivé nos choix, section par section.

SECTION 1 : Données sur l'entreprise

Les ETA sont très différentes les unes des autres. Cela pourrait causer des écarts significatifs entre les réponses collectées. Il s'agit dans cette section de situer chaque ETA par rapport à la moyenne du secteur en termes de taille, activités et organisation interne et de collecter des éléments d'information qui pourraient servir pour interpréter les réponses des unes et des autres

Dans la mesure du possible les données par ETA et pour le secteur dans son ensemble seront collectées à l'avance. Il suffira alors de demander aux ETA de compléter et vérifier les informations déjà disponibles.

SECTION 2 : Position de l'entreprise sur ses marchés

Les ETA mènent généralement des activités dans des marchés très diversifiés. La diversification est nécessaire pour réaliser leur double objectif : assurer la rentabilité de l'entreprise et occuper le maximum de personnes porteuses de handicap, y compris celles fortement atteintes.

La position compétitive de l'ETA peut fortement varier d'une activité à l'autre. Certaines activités sont tout-à-fait compétitives ; l'ETA est en concurrence directe avec des entreprises classiques. Dans d'autres cas, le travail demandé est tellement spécifique et compatible avec le niveau de productivité des travailleurs en ETA qu'il n'y a pas réellement de concurrents directs (hormis, pour certaines activités, les prisons).

Nous adopterons une approche de type top-down dans cette section. Nous partons de l'hypothèse que la position de l'entreprise sur le marché se définit à partir des prix et de la marge bénéficiaire qu'elle pratique par rapport aux niveaux de référence. Nous avons identifié trois cas correspondant à trois positions différentes :

- La position compétitive dans « le marché ordinaire » : l'ETA a une offre et des prix concurrentiels par rapport aux autres entreprises. L'offre de l'ETA peut dans ce cas soit être totalement alignée avec les pratiques de entreprises ordinaires (p. ex. nettoyage) ou se différencier légèrement de celles-ci compte tenu des contraintes et opportunités provenant de sa main d'œuvre particulière (p. ex. jardinage). L'activité devrait dans tous les cas permettre de dégager une marge bénéficiaire. Les prix sont fixés dans cet esprit et en lien avec le marché.

- La position « de niche réservée aux ETA » : l'offre et les prix pratiqués par l'ETA ne correspondent pas à un réel marché, en dehors des ETA. Il s'agit souvent de travaux hautement manuels qui peuvent être conçus en mobilisant les capacités du personnel en ETA. Ils proviennent souvent de commandes à la carte, négociées avec le client. Les prix sont fixés au cas par cas de manière à assurer à la fois l'intérêt du client et un financement des coûts fixe de l'ETA voire une marge bénéficiaire pour l'ETA.
- La position « non-économique » (p. ex. entretien de zones vertes) : dans ce cas, l'objectif de rentabilité passe au second plan. Le but premier est de créer du travail pour les travailleurs qu'on ne parvient pas à occuper dans des activités appartenant aux deux types précédents. L'absence de rentabilité est acceptée pour autant que les autres activités de l'ETA génèrent suffisamment de marge. Alternativement, l'ETA tentera de trouver des sources de financement alternatives (p.ex. d'autres subsides publics).

SECTION 3 : Approche de la productivité des travailleurs en ETA

Il est ressorti lors de nos entretiens exploratoires qu'il faudrait distinguer deux réalités qui différencient tout autant les ETA des entreprises classiques :

- Le niveau de « productivité » des travailleurs qui mesure le fait qu'un travailleur dont les capacités professionnelles sont amoindries génèrera moins d'output économique pour l'entreprise. Certains travailleurs sont plus productifs que d'autres. Le niveau de productivité dépend de nombreux éléments parmi lesquels le niveau de handicap est un facteur essentiel, mais pas le seul (cf. également la composition de l'équipe ou les tâches à effectuer). On distinguera niveau de productivité individuel de niveau de productivité d'une chaîne ou d'un groupe. La productivité d'une chaîne sera moindre vu la présence d'éléments avec une productivité très faible mais qui sont sur la chaîne en raison de la finalité d'emplois d'un maximum de personnes handicapées, dont certaines avec un fort niveau de handicap.
- A cela se rajoutent les « surcoûts liés à l'adaptation » du cadre de travail. Tous les travailleurs bénéficient d'une adaptation du cadre de travail : l'encadrement par des moniteurs, l'accompagnement social sont accessibles à tous par exemple. Certains nécessitent des mesures additionnelles. Les surcoûts peuvent donc également varier d'un travailleur à l'autre. Dans certains cas, l'adaptation du cadre de travail permet d'atteindre un bon niveau de productivité ; dans d'autres la productivité reste inférieure aux standards du marché.

Nous envisageons de les traiter dans deux sections distinctes du questionnaire. Dans les deux cas, nous serons dans une approche de type bottom-up. Nous n'avons effectivement pas a priori de modèles pour évaluer les réalités en question.

Idéalement la productivité des travailleurs en ETA serait mesurée par le niveau des prix facturés pour leurs productions par rapport aux taux de référence sur le marché. Il peut s'agir du coût horaire facturé pour un ouvrier non qualifié ou des prix d'une prestation équivalente, mais nous ne savons pas s'il est possible de trouver ces informations ni si elles sont pertinentes. Nous

tenterons de voir comment le concept de productivité est compris et appliqué dans les ETA. Si possible nous espérons obtenir des exemples de mesures de productivité par niveau de capacité professionnelle.

SECTION 4 : Estimation des surcoûts liés à l'adaptation du travail

Les surcoûts sont de natures diverses. La méthode d'évaluation devrait donc dépendre de la nature des coûts à estimer. Nos questions viseront d'abord à identifier les coûts concernés avant de nous intéresser à la manière de les évaluer.

Si l'exercice peut nous amener à obtenir des informations relativement critiques (parce que concurrentielles, confidentielles ou trop anecdotiques), nous nous assurerons de les traiter de manière adaptée dans le respect de la confidentialité des données et de la pertinence des résultats.

SECTION 5 : Liens entre subventions, productivité, surcoûts & profitabilité de l'ETA

Nous pensions utile d'interroger les ETA sur les conclusions visées de notre étude. Il s'agit surtout de permettre aux personnes interrogées de relever des sujets, des situations ou cas non couverts par le questionnaire et, si elles en ressentent le besoin, de partager leurs perceptions sur la question à analyser d'une manière plus libre.

Annexe A 2

QUESTIONNAIRE

Une analyse socio-économique a, en général, pour but de mesurer les impacts économiques d'une réalité sociale. Ici, il s'agit de chiffrer ou, au minimum, d'objectiver le niveau de « surcoûts » liés à la mise au travail de personnes porteuses de handicap. La notion de surcoût renvoie par définition aux entreprises ordinaires : les surcoûts recouvrent les coûts additionnels que les ETA supportent en plus des entreprises ordinaires à cause, et uniquement à cause, du handicap des travailleurs qu'elles occupent.

Il n'est pas possible de mesurer ces surcoûts à partir des données comptables. Il faudrait pour cela trouver pour chacune des ETA une entreprise équivalente ayant les mêmes activités, mêmes infrastructures, mêmes procédés de fabrication et dont la différence se ramènerait seulement à la nature des travailleurs. Il faudra donc partir de la connaissance des gestionnaires des ETA elles-mêmes pour identifier et objectiver ce qui différencie leur fonctionnement. C'est précisément ce que vise ce questionnaire. Les questions sont regroupées comme suit :

- *Données sur l'entreprise : Il s'agit ici de collecter des données que nous n'avons pu trouver ailleurs (en particulier auprès du Service PHARE de la COCOF ou auprès de la FEBRAP). Il est suggéré de préparer ces données à l'avance, avant l'interview.*

- *Description des activités : Les ETA ont généralement des activités très diversifiées. Or la position compétitive par rapport aux entreprises ordinaires varie fort d'un secteur à l'autre. C'est ce qui sera analysé dans cette section.*

- *Approche de la productivité des travailleurs en ETA : Il nous est paru utile de distinguer le « niveau de productivité » des travailleurs, c'est-à-dire leur niveau d'output économique par rapport aux travailleurs valides, des « surcoûts » supportés par l'entreprise. On essaiera dans cette section de voir comment les ETA mesurent la productivité de leurs travailleurs.*

- *Estimation des surcoûts liés à l'adaptation du travail : Nos questions viseront d'abord à identifier les coûts liés aux adaptations que doivent apporter les ETA au cadre de travail du fait des handicaps de leurs travailleurs. Nous interrogerons ensuite les gestionnaires sur la manière d'évaluer ces surcoûts.*

- *Autres éléments à prendre en compte : Il s'agit ici de collecter des commentaires sur les visées de l'étude et de relever des sujets, des situations ou cas non couverts par le questionnaire.*

Annexe A 2

La plupart des données sur les ETA auront été collectées par les chercheurs auprès du Service PHARE de la COCOF ou de la FEBRAP. Les données qui restent à obtenir auprès des ETA elles-mêmes sont décrites ci-dessous. Il est suggéré de préparer les données demandées dans la section 1 avant l'interview.

SECTION 1 : Données sur l'entreprise

1. Nombre de temps partiels, et ETP équivalents, parmi les travailleurs handicapés (EH = employés handicapés + OH = ouvriers handicapés)

Nbre total de travailleurs handicapés ayant presté au moins 1 heure sur 2019	
Nbre total de travailleurs handicapés travaillant à part-time (contrats à temps partiel, crédit-temps, part-time médical)	
Nbre total d'ETP que représente la somme des temps partiels	
Nbre total d'ETP perdus du fait des temps partiels en % par rapport au quota	

2. Taux d'absentéisme parmi les travailleurs handicapés (EH + OH)

Nbre total d'heures possibles pour les travailleurs handicapés ayant presté au moins 1 heure sur 2019	
Nbre total d'heures d'absence (cf. liste de motifs ci-dessous) des dits-travailleurs	
Si possible, répartition des heures d'absence entre Maladie : Absences just./non just. + congé paternité : Congés sans solde : Crédit-temps : Accidents de travail : Autres (grève, mise à pied, écartement, …) :	

3. Données sur les activités de l'entreprise

Activité	Chiffre d'affaires	Nombre de travailleurs handicapés OH	Nombre de OH par catégorie
…			
…			
…			
…			

Il n'est pas indispensable de préparer les réponses aux questions suivantes à l'avance. Elles seront parcourues une à une lors d'interviews avec les gestionnaires d'ETA.

SECTION 2 : Description des activités

4. Veuillez décrire l'évolution des activités de l'ETA sur 5 ans. En particulier,
    a. Quelles nouvelles activités avez-vous démarrés ces dernières années ?
    b. Quels projets avez-vous abandonnés ou quelles activités avez-vous stoppées sur la même période ?
    c. Que sont devenus les projets accompagnés par la Dev'Up team de la Febrap dans le cadre de la programmation FEDER 2014-20 ? (cf. liste en annexe)
5. De manière générale, comment décidez-vous de rentrer dans un nouveau marché ?
6. Parmi les marchés où vous êtes actif actuellement, quels sont ceux où vous êtes confrontés à des entreprises ordinaires (« marchés ordinaires ») et ceux où il n'y a pas d'autres concurrents hormis les ETA et les prisons (« niches réservées aux ETA ») ?
7. Dans les marchés ordinaires, votre offre est-elle identique à celle des entreprises ordinaires ou est-elle légèrement différenciée ? Le cas échéant, qu'est-ce qui justifie la différenciation ?
8. Pour les activités dans des marchés ordinaires, disposez-vous de données chiffrées sur les prix pratiqués par les concurrents ?
9. Comment calculez-vous les prix que vous facturez ? Faites-vous différemment pour les activités dans les « marchés ordinaires » ou celles dites « de niche réservée aux ETA » ?
10. Menez-vous des activités de nature « non-économique », c'est-à-dire pour lesquelles la rentabilité n'est pas attendue ? Qu'est-ce qui justifie l'absence de rentabilité ?
11. A quelle catégorie de handicap appartiennent les travailleurs qui sont affectés aux activités non-économiques ? (Attention ! il ne s'agit pas ici des travailleurs dits « non productifs » au sein d'une équipe productive)
12. Comment faites-vous pour couvrir le manque de rentabilité de ces activités « non économiques » ? Profitez-vous d'autres subventions publiques que celles provenant du Service PHARE ?
13. Avez-vous connaissance d'avantages ou de régimes préférentiels (aides publiques, exemptions fiscales, etc.) dont la concurrence profite et dont vous êtes privés ?
14. Les subsides constituent-ils un avantage en soi pour les ETA ? Avez-vous connaissance de cas où les subsides permettent (ont permis) de pratiquer des prix inférieurs au marché ?
15. Comment expliquez-vous les cas (qui ont fait l'affaire de jugements) où des prix anormalement bas ont été pratiqués ?

SECTION 3 : Approche de la productivité des travailleurs en ETA

16. Comment définissez-vous la « productivité » de vos travailleurs handicapés ?

17. Quelles méthodes utilisez-vous pour estimer la productivité de vos travailleurs / de vos équipes ?

18. Vos clients vous donnent-ils des indications par rapport au niveau de productivité du « marché » (p.ex. celle d'autres fournisseurs ou de leur propre personnel pour des tâches similaires) ?

19. Est-ce que le prix facturé pour un travail donné est une bonne mesure de productivité ? Sinon quelle donnée utilisez-vous ?

20. Certains travailleurs sont-ils pleinement productifs, c'est-à-dire capables, pour autant qu'ils évoluent dans un cadre de travail adapté à leur handicap, de générer autant de valeur qu'un travailleur valide ?

21. Pouvez-vous partager des données sur la productivité de vos travailleurs ?

22. Quel est le lien entre le niveau de productivité et le niveau de capacité professionnelle par catégorie repris dans le décret ?

23. Quels sont les autres éléments influençant le niveau de productivité des travailleurs ?

24. Comment l'âge des travailleurs impacte-t-il leur productivité ? Constate-t-on un absentéisme plus élevé parmi les personnes plus âgées ?

25. Comment gérez-vous la problématique liée au vieillissement de la main d'œuvre ? Quelle est la politique en matière de licenciement ou de réduction de temps de travail ?

SECTION 4 : Estimation des surcoûts liés à l'adaptation du travail

26. Pouvez-vous indiquer, parmi la liste des surcoûts ceux qui s'appliquent à votre entreprise ? Pour rappel, les surcoûts couvrent les coûts additionnels supportés par les ETA en plus des entreprises ordinaires à cause, et uniquement à cause, du handicap des travailleurs qu'elles occupent.

Types de surcoûts (surcoûts admis par le RGEC)	**Applicable ?**
Surcoûts liés à l'adaptation des locaux	
Surcoûts liés à l'emploi de personnes uniquement pour le temps passé à assister les travailleurs handicapés	
Surcoûts liés à la formation de ces personnes à cette tâche	
Surcoûts liés à l'adaptation des équipements existants	
Surcoûts liés à l'acquisition de nouveaux équipements	
Surcoûts liés à l'acquisition et à la validation de logiciels destinés à être utilisés par les travailleurs handicapés	
Surcoûts directement liés au transport de travailleurs handicapés vers le lieu de travail et dans le cadre de leurs activités professionnelles	
Surcoûts salariaux pour les heures passées en rééducation par un travailleur handicapé	
Coût d'adaptation technologique des intranets d'entreprises employant des travailleurs handicapés (cf. article du journal Le Soir du 23.09.2020)	
Autres surcoûts d'exploitation spécifiques aux ETA : – RH ? – Administration ? – Gestion des processus / de la qualité ? – Gestion des subsides ? – …	

27. Pouvez-vous décrire comment la catégorie d'un travailleur (A, B, C, D, E, ou F) influence les adaptations et les surcoûts qui y sont liés (si possible en se référant à la liste ci-dessus) ?

28. Y a-t'il d'autres cas particuliers qui nécessitent plus d'adaptations ? Lesquels ?

29. Y a-t'il des surcoûts « fixes » qui s'appliquent à tous les travailleurs, indépendamment de leur catégorie ?

30. Quels sont, selon vous, les surcoûts les plus importants ?

31. Est-il possible d'estimer ces surcoûts ? Si non, pourquoi ?

32. Plus spécifiquement, quel est le taux d'encadrement dans votre ETA ? Comment se compare-t-il au reste du secteur ?

SECTION 5 : Autres éléments à prendre en compte

33. Que pensez-vous des finalités de l'étude, à savoir comparer les niveaux de subventions aux surcoûts rencontrés par le ETA ? Cela vous semble-t-il faisable et pertinent ?

34. Quels sont les sujets que nous n'avons pas encore abordés et qui devraient l'être ?

35. Y a-t'il des cas particuliers qui devraient faire l'objet d'une étude spécifique (p.ex. dispositif d'accueil préprofessionnel, accueil de stagiaires, enclaves, chômage économique, genre, …) et pourquoi ? Ou bien sont-ce des cas isolés qui sont trop particuliers et ne reflètent pas la réalité du secteur ?

ANNEXE A 3 : Projets développés par la Dev'Up Team

APAM	
Run 1	**Tri et traitement de DEEE**
Run 2	**Outsourcing hôpitaux & soins à domicile**
APRE	
Run 1	**Plateforme alimentaire Bio**
Brochage R.	
Run 1	**Achat d'une nouvelle machine de découpe (étude de marché)**
Run 2	**Optimisation des processus**
Run 3	**Smart Collaborative Industries**
CITECO	
Run 1	**Rénovation par l'argile**
Run 2	**Relocalisation sur le site Josaphat**
Run 4	**Recyclivre (récupération de livres d'occasion)**
Ferme Nos Pilifs	
Run 1	**Développement de l'offre de biscuits**
Run 2	**Développement offre Bois**
Run 3	**Repositionnement de l'Estaminet**
Jeunes Jardiniers	
Run 1	**Service d'isolation écologique**
Run 2	**Outsourcing pour le écoles d'Uccle**
Run 3	**Lancement désherbage écologique**
La Serre Outil	
Run 2	**Optimisation du flux du bois**

L'Ouvroir	
Run 1	**Digitalisation pour TPE**
Run 2	**Artisanat circulaire (Upcycling)**
Run 3	**Industries circulaires**
Run 4	**Développement de produits de papeterie (économie circulaire)**

Annexe A 3

MANUFAST	
Run 1	**Offre boites en carton**
Run 2	**Offre intégrée Print to AI**
Run 3	**Offre impression 3D**
Run 4	**Coaching R&D**
Run 4	**Promotion nouvelle offre de services**
TRAVCO	
Run 1	**Intégration verticale d'une activité**
TRAVIE	
Run 1	**Jardinage en zone urbaine dense**
Run 2	**Réutilisation de briques issues de déconstruction**
Run 3	**Summer Industries' Big Data**
Transversal (Run 2, 3 et 4)	
Segmentation	**Croisement des DB B2B des membres**
Pack salades	**Offre de salades durables**
e-picking	**Création plateforme e-picking**
Label	**Label Handymade**
Webshop	**Création et lancement d'un webshop (productions ETA)**
Bâches	**Circularité des bâches de chantier**
Business Carpets	**Circularité dalles de bureau**