

Margot Brétéché

# ESAT et Travailleurs Handicapés

Pour un travail collaboratif favorisant et reconnaissant  
l'expression des travailleurs handicapés

CAFERUIS 2020-2021  
Mémoire projet-UF1



## Déclaration sur l'honneur de non-plagiat

Je soussignée : Brétéché Margot

Inscrite à l'examen conduisant à la délivrance du : CAFERUIS

Au titre de la session 2020-2021

Certifie sur l'honneur que le contenu de cet écrit est le résultat de mon travail personnel.

Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés dans la partie références.

Je certifie enfin que cet écrit, totalement ou partiellement, n'a jamais été évalué auparavant et n'a jamais été édité.

Je déclare être informée que dans le cas où un plagiat serait constaté dans un de mes travaux écrits, celui-ci conduirait à la nullité de l'examen et serait passible de sanctions pénales, conformément à l'article L 331-3 du Code de l'Education et à la loi du 23 décembre 1901 sur les fraudes dans les examens et concours publics.

Fait à Aix en Provence,

Le 25/08/2021

Margot Brétéché



## Table des sigles

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>I. Contextualisation :</b> .....	<b>2</b>
1) L'association .....	2
2) L'établissement et prémices des constats.....	3
a) Le cadre réglementaire .....	3
b) Les missions .....	5
c) Financement.....	6
d) L'offre de service de l'ESAT .....	6
e) Professionnels.....	8
f) Territoire .....	9
3) Le public .....	10
a) Les besoins du public .....	11
b) Le statut des travailleurs handicapés .....	11
Conclusion première partie .....	13
<b>II. Investigation et conceptualisation</b> .....	<b>14</b>
1) Méthodologie .....	14
2) Constats de terrain .....	14
a) Concernant les usagers .....	14
b) Concernant les professionnels .....	15
c) Concernant l'établissement.....	16
d) Conclusion des observations de terrain .....	16
3) Analyse des questionnaires – Synthèse des résultats.....	17
a) Synthèse des réponses des professionnels .....	17
b) Synthèse réponses des Travailleurs de l'ESAT.....	21
c) Conclusion synthèses des questionnaires .....	23
4) Conceptualisation.....	24
<b>III. Des forces et fragilités vers une stratégie d'amélioration</b> .....	<b>27</b>
<b>IV. Le projet</b> .....	<b>29</b>
1) Préambule à la mise en œuvre du projet .....	29
2) La mise en œuvre du projet.....	30
a) Des objectifs généraux et opérationnels en liens étroits, définissant un plan d'action par phases .....	31
b) La programmation du projet.....	32
c) Plan d'action/ Organisation du projet.....	33
d) Les actions du projet.....	34
f) La communication du projet.....	44
3) L'évaluation .....	45
a) Concept.....	45
b) Critères d'évaluation.....	46
c) Modalité d'évaluation.....	48
<b>Conclusion</b> .....	<b>50</b>
<b>Bibliographie</b> .....	
<b>ANNEXES</b> .....	

## **Table des sigles**

**CODIR** : Comité de Direction

**CS** : Comité de Suivi

**COFIL** : Comité de pilotage

**CPF** : Compte Personnel de Formation

**CPOM** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

**CSAT** : Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail

**CVS** : Conseil de Vie Sociale

**ESAT** : Établissement et Service d'Aide par le Travail

**ESMS** : Etablissement Sociaux et Médico-Sociaux

**ETP** : Équivalent Temps Plein

**FAM** : Foyer d'Accueil Médicalisé

**FH** : Foyer d'Hébergement (pour travailleur ESAT)

**FV** : Foyer de Vie

**GRTH** : Garantie de Ressource des Travailleurs Handicapés

**MA** : Moniteur d'Atelier

**MAD** : Mise à Disposition

**MDPH** : Maison Départementale des Personnes Handicapées

**MO** : Milieu Ordinaire

**MP** : Milieu Protégé

**OETH** : Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés

**PDC** : Plan de développement des compétences

**PPA** : Projet Personnalisé d'Accompagnement

**RBPP** : Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles

**RQTH** : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

**SAVS** : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

**TH** : Travailleurs Handicapés

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience

## Introduction

Depuis plusieurs années, la question de la place de la personne en situation de handicap est au centre de nombreux changements. La création des CAT devenu ESAT par la loi de 2005, a pour but de permettre à des personnes en situation de handicap ayant les capacités de fournir un travail, de trouver épanouissement au sein de la société grâce au média travail. Ces établissements ont une double vocation : accompagnement médico-sociale et production de biens et services. J'ai pu rapidement repérer la complexité que cela pouvait générer et provoquer dans l'accompagnement des personnes concernées, aussi je me suis questionnée sur comment était accompagné le public face à cette « contrainte » économique et quelle place le travailleur handicapés (TH) pouvait avoir au sein de l'établissement.

Les conclusions du rapport de l'IGAS de 2019, *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*, venaient mettre en avant l'importance et le besoin pour les travailleurs handicapés d'être reconnus comme travailleurs/acteurs de leur projet socio-professionnel et non pas simplement comme usagers d'ESMS.

A partir de là, et dans le cadre de mon stage de cadre intermédiaire, j'ai voulu observer comment l'ESAT s'inscrivait dans ces complexités et comment il pouvait répondre aux différentes attentes (usagers, commande publique, association...). Aussi je me suis posée les questions suivantes : quelle place avaient les TH au sein de l'ESAT ? Comment les professionnels parvenaient-ils à les accompagner face à la double vocation ? Très vite j'ai pu observer, dans le cadre de mon stage, que cette double mission devenait contrainte et poids pour des professionnels et un établissement en souffrance. Mais aussi que les TH occupaient plus des fonctions d'ouvrier de production que d'utilisateur ayant des projets à réaliser. Alors je me suis interrogée sur comment je pouvais, en tant que cadre intermédiaire, accompagner les professionnels à repenser leur accompagnement, dans le but de développer la place des TH et de favoriser leur expression en tant qu'acteurs de leur projet.

Pour répondre à cette question il me paraît important d'effectuer dans un premier temps, un travail de présentation de mon cadre d'intervention ainsi que des différents éléments m'ayant permis de développer une analyse et un diagnostic de la situation de l'ESAT. Ce travail d'observation, de recherche et de réflexion va ensuite me permettre dans une dernière partie de penser la mise en œuvre d'un projet et d'actions à destination des professionnels et usagers, permettant la mobilisation et l'investissement de tous vers une évolution positive et pérenne de l'ESAT et ses fonctionnements, dans le but de développer et favoriser l'expression des travailleurs en situation de handicap.

## I. Contextualisation :

### 1) L'association

L'association de loi 1901, a vu le jour en 1979, avec « *pour but d'accueillir, d'aider, d'accompagner des personnes en situation de handicap dans leur projet de vie, notamment en leur permettant une meilleure autonomie et intégration sociale. À cet effet, l'association crée, gère, soutient divers établissements et services ayant cet objet...* »<sup>1</sup>. Issue de l'initiative d'une mère de personne handicapée qui souhaitait permettre aux personnes en situation de handicap de vivre leur vie au plus près du milieu ordinaire, l'association a fait le choix de s'implanter dans des petites communes de l'Ouest Varois, ouvrant dans un premier temps, en 1981, un foyer d'hébergement (qui deviendra foyer de vie) et un CAT sur les sites de Pourrières et Pourcieux. Progressivement l'association a évolué et s'est développée :

Tableau 1 : L'association sur le territoire							
Pourcieux		Saint-Maximin				Pourrières	
Siège de l'association	ESAT	ESAT	FH Foyer d'hébergement	SAVS <sup>2</sup>	FAM Foyer d'accueil médicalisé	FV Foyer de vie	FV Foyer de vie
1981	1981	2009	2001	2007	2008	1981	2010
	ARS production	+	CD	CD	ARS+CD	CD	

Par une offre de service diversifiée, l'association « *s'adresse à toute personne en situation de handicap et nous prenons en compte l'évolution des handicaps, liée à la nature ou à l'âge*<sup>3</sup> ». Comme inscrit dans son projet associatif de 2013 la notion de continuité de parcours et de projet de vie est un axe essentiel pour l'association, qui tend à éviter les ruptures de repères, de liens et de parcours. Par son projet associatif elle veut garantir aux personnes qu'elle accompagne :

- L'accès au travail : proposer à des personnes en situation de handicap qui en ont les capacités un travail socialement reconnu.
- L'accès au logement : « *Plus qu'un hébergement c'est leur « chez eux »*<sup>4</sup>
- L'accès à la vie sociale : répondre aux attentes culturelles, sociales et spirituelles
- Le droit à la formation : « *la formation signifie progression, adaptation, valorisation. [...] elle révèle ce possible qu'en toute personne [...] le lendemain peut être mieux que l'aujourd'hui*<sup>5</sup> ».
- Le droit à la vie affective et sexuelle

<sup>1</sup> D'après l'article 2 des statuts de l'association

<sup>2</sup> SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale avec intervention sur les communes de la Provence Verte et du Haut Verdon

<sup>3</sup> Projet associatif 2013

<sup>4</sup> Projet associatif 2013

<sup>5</sup> Projet associatif 2013



- Le respect mutuel
- La bientraitance : porteuse du sens de l'action auprès de personnes en situation de handicap.

L'association évolue dans un cadre « institutionnel » qui donne la cohérence à ses interventions sociales, lui définit ses capacités financières et d'accueil : Le Conseil Départemental, l'ARS, la MDPH. Elle s'inscrit en tant qu'actrice de la réalisation des politiques sociales et médico-sociales locales (schémas départemental et régional) et dans le mouvement des politiques publiques telles qu'elles s'expriment par les lois (2002-2, 2005-102, 2009-879 HPST).

Par une connaissance et une appropriation du cadre régissant le secteur médico-social et l'accompagnement des personnes en situation de handicap, l'association cherche à proposer un accompagnement qu'elle veut respectueux des droits inaliénables de la personne et du principe d'exercice de la citoyenneté. Dans cette logique, elle travaille actuellement, accompagnée par l'URIOPSS, à la mise à jour et la réécriture de son projet associatif, ayant pour fil conducteur « le pouvoir d'agir » de la personne accompagnée.

**Les réflexions portées par l'association, notamment autour de la question du « pouvoir d'agir », sont pour l'ESAT des opportunités de s'interroger, quant à son fonctionnement et à la place donnée aux usagers.**

## 2) L'établissement et prémices des constats

L'ESAT à l'origine de l'association a été créé en 1981, sur le site de Pourcieux, limitrophe du siège de l'association. Progressivement celle-ci se développant, l'ESAT s'est étendu sur Saint-Maximin en 2009.

### a) Le cadre réglementaire

Les notions de « travail » et de « droit au travail » sont affirmées en France pour la première fois en 1848<sup>6</sup> par la création des Ateliers Nationaux. Mais c'est l'article 23 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 qui pose le cadre : « *Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail.* »<sup>7</sup>. Cette idée est aussi présente dans la Constitution française de 1946 puis de 1958 qui

<sup>6</sup> Suite à la révolution de 1848, instauration de la II<sup>e</sup> République, le droit au travail est décrété et les 26-27 février 1848 ouverture des ateliers nationaux par le ministre des Travaux publics Marie.

<sup>7</sup> Déclaration des droits de l'homme 1948 : <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>

affirme « *Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* »<sup>8</sup>. Le droit d'obtenir un emploi ne s'entend pas alors comme une obligation de donner un emploi à tous mais bien comme une obligation de moyens concernant la mise en place d'une politique publique permettant à chacun d'obtenir un emploi.

C'est à la demande d'anciens travailleurs, accidentés et mutilés de guerre, que la loi de 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés<sup>9</sup> répond : par le droit au reclassement professionnel, au travail protégé ainsi qu'à l'orientation vers des structures adaptées, des personnes en situation de handicap, jusqu'alors exemptées de travail. Mais c'est la loi du 30 juin 1975<sup>10</sup> qui définit clairement les droits fondamentaux pour les personnes en situation de handicap : droit au travail, à une rémunération ou garantie de ressources et à l'intégration (...). La circulaire du 8 décembre 1978 vient quant à elle poser le cadre d'intervention des CAT comme établissements sociaux ayant deux missions : la mise au travail de la personne et son accompagnement médico-social. Elle donne pour les travailleurs handicapés (TH) la possibilité d'accéder au milieu ordinaire « *faire accéder [...] à une vie sociale et professionnelle des personnes handicapées [...] et permettre à celles de ces personnes [...] de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire* ».

La loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale va générer un tournant dans la prise en charge et l'accompagnement des personnes concernées. A partir de là, est reconnue une place centrale à l'usager, il est « au centre du dispositif ». Sont alors posées une définition des droits fondamentaux des personnes et l'obligation de mise en place de sept outils destinés à garantir l'effectivité de leurs droits. Aussi la loi 2002-2 vise à assurer « *une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion* ». Ce qui sera réaffirmé par l'article L.116-1 du CASF définissant l'action sociale et médico-sociale<sup>11</sup> « *Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées* ».

Dans la continuité, la loi du 11 février 2005 va venir définir le handicap, y intégrer la notion d'inclusion en remplacement de celle d'intégration, de compensation du handicap et de libre choix de son projet de vie. L'accompagnement et la prise en compte des travailleurs handicapés vont alors évoluer. Les CAT deviennent des ESAT<sup>12</sup>, et leurs missions sont redéfinies, comme « *étant tout à la fois des structures d'accompagnement médico-social et de mise au*

---

<sup>8</sup> Alinéa 5 de la Constitution française de 1946 : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/preambule-de-la-constitution-du-27-octobre-1946>

<sup>9</sup> Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés

<sup>10</sup> Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées

<sup>11</sup> « Promouvoir l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, prévenir les exclusions et en corriger les effets »

<sup>12</sup> ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail. Art L311-1 et L312-1 du CASF

*travail. Le travail n'est pas une fin en soi mais un support mis au service de l'inclusion et de l'épanouissement des personnes accueillies »*<sup>13</sup>. Ainsi le rapport à la personne en situation de handicap évolue, il s'agit de proposer un service, qui va permettre avec « l'outil » emploi, l'épanouissement personnel, le développement ou le maintien des compétences, ainsi que l'autonomie de la personne. Enfin, la loi de 1987<sup>14</sup>, confirmée en 2018<sup>15</sup>, facilite l'accès au milieu ordinaire (MO) pour les personnes en situation de handicap.

#### b) Les missions

Les missions des ESAT sont définies par la circulaire du 1<sup>er</sup> août 2008, relative aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies ; ils y « *sont confirmés dans leur statut d'établissement médico-social assurant un soutien médico-social et éducatif et offrant des activités à caractère professionnel à des personnes handicapées ayant une capacité réduite de travail*<sup>16</sup> ».

Dans cette logique, l'ESAT exprime dans son projet d'établissement qu'il « *s'engage à aider, soutenir, guider et accompagner dans leur évolution les travailleurs en situation de handicap afin qu'ils puissent trouver les ressources leur permettant d'acquérir une plus grande autonomie. Les actions menées se font dans le respect, l'écoute, l'attention, la prévention, tout en essayant d'apporter aux personnes un accompagnement « juste » et approprié*<sup>17</sup> ». Dans cet esprit l'établissement se doit de proposer un accompagnement personnalisé aux travailleurs et cela afin de les aider à « *se reconnaître en tant que personne et sujet de droit [...] l'aide fournie est globale et concerne la personne dans la réalisation de sa vie professionnelle, sociale et affective*<sup>18</sup> ». A partir de là, il est clair que l'accompagnement en ESAT ne peut se limiter à un accompagnement au travail. Celui-ci doit être mis au service de la personne accueillie, de son épanouissement et de sa réalisation.

Ainsi l'ESAT a la particularité d'avoir une double vocation : une vocation sociale d'intégration et de développement de la personne en situation de handicap, et une vocation économique nécessitant la production de biens et de services.

---

<sup>13</sup> *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*, rapport IGAS-IGS, oct. 2019, p4

<sup>14</sup> Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur des travailleurs handicapés

<sup>15</sup> Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

<sup>16</sup> Circulaire NDGAS/3B n°2008-259 du 1<sup>er</sup> août 2008, relative aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

<sup>17</sup> Projet d'établissement 2012

<sup>18</sup> Projet d'établissement 2012

### c) Financement

L'ESAT a également la particularité d'avoir un double financement. En tant qu'établissement médico-social il bénéficie d'un budget social financé par l'ARS, mais aussi d'un budget commercial issu des ressources provenant du travail réalisé au sein des ateliers. Ainsi l'ARS, compétente en termes d'autorisation et de financement des ESAT, va permettre par un système de dotation globale, de satisfaire les coûts de structure ainsi que les frais de la masse salariale encadrante.

Le budget commercial correspond aux revenus des productions réalisées dans les ateliers. Il est prioritairement affecté à la rémunération<sup>19</sup> des travailleurs handicapés<sup>20</sup>. *“Celle-ci n'est pas basée sur la performance individuelle, mais sur l'appréciation du sérieux au travail, du respect des règles et des personnes et de l'assiduité et de la ponctualité.”*<sup>21</sup>.

**Mais alors, au vu de cette particularité du double financement, et surtout du financement lié à l'activité productive des usagers, comment l'ESAT parvient-il à trouver un équilibre entre ses deux missions ? N'y a-t-il pas le risque d'une prédominance de l'une sur l'autre ?**

### d) L'offre de service de l'ESAT

L'ESAT où j'interviens, propose aujourd'hui un accompagnement en structure. Agréé par l'ARS pour un accueil de 67TH en ETP, il compte au 30/04/2021, 69 travailleurs handicapés (dont temps partiel et période d'essai) répartis en ateliers sur 2 sites :

Tableau 2 : Organisation ESAT				
Site de Pourcieux		Site de Saint Maximin		
Atelier Espaces verts	Pépinière/Serre	Blanchisserie/repasse	Cuisine centrale/restaurant	
23 à 26 TH	4 à 6 TH	19 TH	16TH	3TH
Répartis-en 4 équipes		Service de livraison : 2 TH		

Le travail réalisé au sein des ateliers est présenté en annexes 2

Chaque atelier de production, encadré par un responsable d'atelier et des moniteurs d'atelier, a ses propres spécificités du fait du service qu'il propose. Tous sont des ateliers sont

<sup>19</sup> Voir annexes 3

<sup>20</sup> Voir Annexe : La rémunération des TH

<sup>21</sup>Projet d'établissement 2012 de l'ESAT

réputés comme exigeants tant par les normes qui les régissent que par la technicité qu'ils nécessitent. Les moniteurs doivent accompagner les travailleurs dans la maîtrise des différentes compétences de base permettant une évolution vers des tâches plus complexes. Les travailleurs n'ayant pas tous les mêmes compétences et capacités, il est à la charge des moniteurs d'atelier de proposer un accompagnement et des tâches à réaliser adaptées à chacun. Le quotidien à l'ESAT est rythmé par les temps de production, puisque MA et TH sont en production/chantier les quasi 35h de temps de travail des TH.

Au-delà des compétences techniques spécifiques travaillées et développées dans chaque atelier, l'ESAT, par son offre de service, doit permettre un travail autour des compétences sociales. Tous les ateliers, internes ou externes, permettent un contact avec la clientèle, mais cela n'est que peu développé et travaillé.

De plus l'ESAT doit faire en sorte de répondre aux demandes des usagers « d'expérimenter » le MO. Pour cela, sont mis en place des stages de plus ou moins longues durées pour des usagers qui en font la demande. Pour autant, ces stages sont plutôt des périodes de repos/replis qui permettent au TH de « sortir » de l'ESAT quelques temps. Les lieux d'accueil ne sont que peu diversifiés, les objectifs et le suivi de stages peu construits. L'ESAT propose un accompagnement en structures et les différents professionnels sont encore sceptiques quant à la possibilité d'intégrer de façon pérenne le MO, même si cela est une demande de l'utilisateur. L'inscription et l'inclusion en MO d'utilisateurs est encore un projet sur le long terme, tout comme les mises à disposition et le détachement. Pour favoriser cela, un partenariat avec le Dispositif Emploi Accompagné du Var est en cours.

De même l'ESAT, est dans l'obligation de proposer des temps de soutien au TH. « *Pour répondre à sa vocation, un centre d'aide par le travail doit offrir aux personnes handicapées qu'il accueille une activité productive, en assortissant celle-ci des soutiens* <sup>22</sup> ». La loi distingue deux types de soutiens : les soutiens de type 1 qui ont pour but la mise au travail de l'utilisateur correspondent à des temps de formation professionnelle pour permettre au TH d'avoir les compétences techniques nécessaires pour exercer sa mission. Et les soutiens de type 2 sont « *des actions qui visent à donner aux intéressés les moyens d'une insertion sociale et professionnelle, immédiate ou ultérieure* ». Ils correspondent à des activités extraprofessionnelles ayant pour but l'épanouissement et la réalisation du projet de la personne concernée. Pour autant au sein de l'ESAT les temps de soutien sont rares. En dehors de quelques temps de formation professionnelle, il n'existe plus à proprement parler de soutien du fait de modifications des missions de l'éducatrice spécialisée.

---

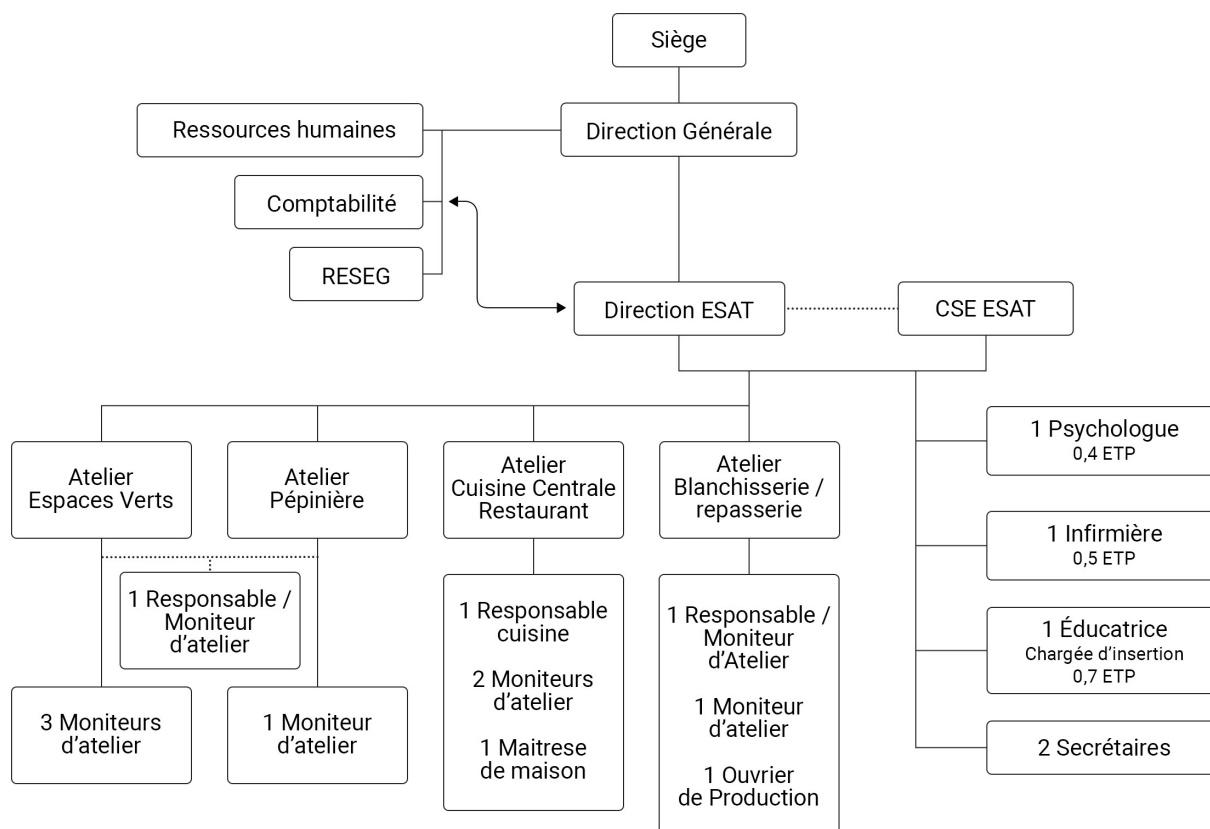
<sup>22</sup> Art. 121. Circulaire 60 AS du 06/12/1978

**L'ESAT propose des ateliers de production difficiles et exigeants, au sein desquels la réalisation de l'activité productive est prédominante. Les compétences semblent majoritairement portées sur la technicité. Le milieu ordinaire et son expérimentation sont assez peu exploités. Quelle place alors pour l'inclusion ou le projet de l'utilisateur ?**

e) Professionnels

Afin d'accompagner les travailleurs, l'ESAT est constitué d'une équipe pluridisciplinaire regroupant : équipe de direction, d'atelier et médico-socio-éducative, secrétariat. Il est rattaché au siège pour ce qui relève sur service comptabilité, RH et logistique.

## ORGANIGRAMME DE L'ESAT



Il est à noter qu'à l'heure actuelle les équipes d'accompagnants sont au complet. Cependant, la directrice de l'ESAT et le CDS sont actuellement absents (et cela depuis près de 2 ans). Aujourd'hui l'équipe de cadres est composée d'un CDS en intérim, et de moi-même en stage CAFERUIS. Nous sommes soutenus par la directrice générale occupant également la fonction de directrice du pôle insertion, pour encadrer et accompagner les équipes. Au vu de la situation, nous avons fait le choix de répartir les missions de l'ESAT en deux : j'interviens plus

particulièrement sur l'accompagnement des équipes et le versant médico-social tandis que mon collègue chef de service s'occupe de la partie production et développement économique de l'ESAT. Ces deux missions étant indissociables, nous travaillons donc en étroite collaboration.

**L'ESAT a connu une grande instabilité dans son équipe de cadres qui a amené à beaucoup d'insécurité pour les équipes. Les changements de responsables, modifiant leurs pratiques et fonctions, ont pu déstabiliser les équipes et ont créé un certain flou. Cela n'a-t-il pas généré une démotivation et une perte de sens pour les professionnels et/ou les usagers ?**

f) Territoire

A sa création il a été fait le choix d'implanter l'ESAT dans des communes relativement petites et cela dans le but de favoriser l'intégration et les relations de proximité pour les usagers. Ainsi, d'après le projet d'établissement « *tous les acteurs, salariés ou ouvriers qui concourent à son activité, sont en relation avec de nombreux partenaires extérieurs*<sup>23</sup> ». Ces derniers peuvent être des établissements sociaux et médico-sociaux et/ou sanitaire du secteur, différentes administrations et structures publiques, des entreprises et particuliers locaux, ou encore des associations. Pour autant, l'ESAT est aujourd'hui peu ouvert sur l'extérieur. Il n'existe que peu de lien avec les partenaires, qu'ils soient internes ou externes, qu'ils soient économiques ou éducatifs. Longtemps l'association a défendu l'idée d'une séparation entre vie privée et vie professionnelle et donc entre ESAT et service d'accompagnement à la vie personnelle ou à l'hébergement. Pour autant, dans une logique de prise en charge globale de qualité, il paraît important de créer du lien avec les partenaires pour harmoniser les prestations d'accompagnement proposées à l'utilisateur.

Dans cet esprit, l'équipe de cadres a mandaté l'éducatrice spécialisée chargée d'insertion, de développer des liens avec de possibles partenaires, en amont des admissions ou pour l'accompagnement des TH : rencontre d'autres ESAT, convention avec des IME ou des ITEP, des entreprises locales... L'ESAT accueille des personnes, venant d'institutions ou non, en stages de découverte ou de confirmation de projets sociaux/professionnels. Cependant ce type d'accueil n'est que peu formalisé et pensé. Il semble plutôt lié aux besoins d'accueil du FH de l'association. Une réflexion sur l'accueil des stagiaires et les admissions semble nécessaire.

L'ESAT doit également s'inscrire dans le schéma départemental 2020/2024, qui constate un faible taux de places en ESAT ainsi qu'une augmentation des listes d'attente pour y accéder. Ce schéma départemental réaffirme dans ses objectifs l'enjeu d'inclusion : il « *invite à bousculer*

---

<sup>23</sup> Projet d'établissement 2012

la vision actuelle de l'institution [...] en créant des passerelles, en décroissant les dispositifs et en proposant des projets alternatifs qui permettent aux personnes de vivre selon leur volonté<sup>24</sup>». L'ESAT se devra, lors de l'élaboration de son futur projet d'établissement, de repenser sa pratique pour répondre au plus près à ces attentes.

**A ce jour, bien que dépendant d'une association plus large, l'ESAT fonctionne seul. Bien inscrit dans le territoire économique local, ayant fidélisé sa clientèle, il ne semble pas avoir de lien qui permettrait de développer et favoriser sa mission médico-sociale d'accompagnement d'adultes en situation de handicap. Les professionnels ne semblent pas percevoir les possibilités que pourrait susciter cette implantation pour les travailleurs qu'ils accompagnent.**

### 3) Le public

En 1981, à son ouverture, l'ESAT avait une autorisation pour 14 travailleurs en situation de handicap. Aujourd'hui celle-ci est de 67 ETP. L'accompagnement et la prise en charge en ESAT sont réservés à des personnes adultes, ayant une RQTH, attribuée par la CDAPH, avec la capacité de fournir un travail de production qui engendrera rémunération. Ils viennent majoritairement du département du Var.

Tableau 3 : Le public									
Nb TH	Femmes	Hommes	Hébergement			- 30 ans	30 - 50 ans	50 - 60 ans	Moyenne âge
			FH de l'association	Externe	SAVS de l'association				
69	39%	61%	28	24	17	12	46	11	39 ans
Mesures de protection									
Curatelle		Curatelle renforcée		Tutelle		Sans protection			
10%		36%		22%		31%			

L'ESAT accueille des personnes adultes porteuses de handicap mental, psychique ou associé avec des répercussions au niveau de la vie affective, des capacités cognitives ou de l'inscription sociale<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Schéma départemental de l'autonomie 2020/2024

<sup>25</sup> Voir annexe 3





droits tel que le précise l'article L 311-3 du CASF (respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée, droit à l'information et de participation à la conception et à la mise en œuvre de son projet personnalisé, ainsi que le droit à une prise en charge individuelle de qualité). En tant qu'usagers ESMS, les TH participent à la vie collective de l'association, désignant un travailleur handicapé par atelier pour les représenter au CVS de l'association. Mais ce dernier ne permet pas aujourd'hui une prise en considération de la parole des TH dans leur quotidien professionnel en ESAT. Le changement d'équipe de cadres réguliers a conduit à la disparition des réunions TH, qui avaient lieu une fois par mois et par atelier. Ces lieux de parole dédiés aux TH et à leur expression, sont aujourd'hui un manque et leur remise en place est demandée par les TH.

En parallèle et en tant que travailleurs, du fait de la spécificité de la mission de production de l'ESAT, les TH bénéficient de la quatrième partie du code du travail concernant « *la santé et la sécurité du travail* ». Depuis 2005 ils jouissent également d'un certain nombre de droits qui s'apparentent à ceux des salariés en MO :

- Une rémunération garantie
- La durée maximum de travail fixée à 35h/semaine
- Le droit à des congés (annuels, maternité, paternité, adoption et de parentalité) identique au MO
- Le droit à la formation continue et à la VAE ainsi qu'un accès au CPF...

Ce statut particulier doit alors générer la prise en compte d'une double reconnaissance : à savoir que le TH est un sujet de droit, acteur de sa vie ayant besoin de soutien dans sa réalisation. Mais c'est également un adulte travaillant, ayant besoin d'être reconnu comme tel. Le travail pouvant être un moyen de réalisation, de socialisation et d'insertion participant à la construction de l'identité de la personne. Il paraît alors primordial de soutenir cette double reconnaissance comme moyen sûr de réalisation pour la personne. Les travailleurs ne peuvent être considérés « que » travailleurs ni « que » usagers d'ESMS. Tout comme l'ESAT ne peut être « que » production, ni « que » soutien médico-social.

Pour autant au sein de l'ESAT cette question du double statut et de l'accompagnement à la réalisation du projet est parfois restreinte. En effet, il n'est pour le moment peu ou pas dans les habitudes des professionnels de travailler la notion de projet dans sa globalité (et non seulement dans l'acquisition de compétences techniques). Le TH semble encore trop perçu comme un ouvrier nécessaire à la réalisation des missions de production. L'évolution vers le milieu ordinaire est peu valorisée et pensée. Les TH semblent limités à leur tâche et leur atelier, ils ne perçoivent pas toujours les possibilités et sont peu soutenus dans la réalisation de leurs désirs. L'ancienneté du

projet d'établissement semble avoir figé dans le temps le champ des possibles et les opportunités qui existent aujourd'hui.

### **Conclusion première partie**

Ce premier temps d'observation et de recherche m'a permis de regarder l'ESAT, son fonctionnement et son organisation. Cette première phase d'appréhension a également soulevé certaines questions quant à la place du travailleur handicapé au sein de l'ESAT mais aussi celle des professionnels dans l'organisation et face à la double mission de l'établissement. Je m'interroge donc sur **comment l'ESAT peut proposer un accompagnement spécifique et adapté à chacun ? Comment la parole des TH est prise en considération ? Et comment les professionnels se positionnent face à la conduite des projets et à leur mission de production ?**

C'est pourquoi dans un second temps j'ai voulu vérifier ces premiers constats par un travail d'investigation et de recherche afin d'affiner mes observations pour en dégager des enjeux et potentialités qui permettraient un ajustement de l'accompagnement au sein de l'ESAT.

## II. Investigation et conceptualisation

### 1) Méthodologie

Dans le cadre de cette investigation j'ai voulu travailler à l'élaboration d'un diagnostic partagé et en lien avec les différents intervenants de l'ESAT : direction, encadrement et travailleurs handicapés. Pour cela, après de nombreux temps de partage et d'échanges, formels et informels et l'établissement de certains constats et questionnements, j'ai travaillé, en lien avec le CDS, à l'élaboration de questionnaires à destination des professionnels et des travailleurs. Au vu du passé et du poids de l'histoire au sein de l'ESAT, il m'a paru important de donner un espace d'expression anonyme pour que la parole puisse se libérer et que chacun puisse se situer. Ainsi je voulais vérifier les constats que j'avais pu faire à partir du terrain, faire ressortir les points sensibles et les enjeux émergents. L'objectif à terme étant de dégager des axes d'améliorations et donc de proposer des pistes de travail allant dans ce sens, à soumettre aux personnes concernées (équipes et TH).

Dans un premier temps, il me paraît donc important de présenter mes premières observations liées aux différents temps vécus dans l'établissement.

### 2) Constats de terrain

En préambule il est important de mettre en avant, comme le rapport de l'IGAS d'octobre 2019 le montre, que par la possibilité d'accompagner des personnes en situation de handicap vers l'accès à un emploi, l'ESAT agit comme acteur d'inclusion dans le projet de chaque travailleur : « *Les ESAT, à défaut de taux de sorties élevés de leurs travailleurs vers le milieu ordinaire, produisent néanmoins de l'inclusion*<sup>26</sup> ». Par son existence l'ESAT intervient comme moyen de « *rupture de l'isolement, de reconstruction identitaire, de socialisation...*<sup>27</sup> ».

#### a) Concernant les usagers

Au fil de mes observations et échanges avec les travailleurs, j'ai noté une ambiance au travail positive. Les TH se disent contents de venir à l'ESAT, et voient, pour la majorité d'entre eux, en ce dernier un réel moyen de socialisation. Pour autant, certains, relevant majoritairement d'un handicap psychique et ayant eu l'expérience du MO, peuvent mettre en avant leur désir d'être ailleurs et leur crainte d'être « catalogués » comme « handicapés ». Dans le même temps, j'ai noté l'utilisation par les professionnels de différentes dénominations des personnes concernées : « usagers, travailleurs, ouvriers, personnes accueillies », allant parfois jusqu'à l'utilisation de diminutif ou surnom parfois infantilisans. L'utilisation de ces dénominations

---

<sup>26</sup> *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*, rapport IGAS-IGS, oct. 2019, p40

<sup>27</sup> *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*, rapport IGAS-IGS, oct. 2019

montre la difficulté à sortir les travailleurs de leurs « caractéristiques » de personnes accompagnées et peut être un frein dans leur construction d'une identité propre. Cela vient également parler des représentations des professionnels des personnes qu'ils accompagnent et de leur place.

La place de l'utilisateur au sein de l'ESAT me paraît restreinte. Le CVS comme mode d'expression et de participation n'est pas suffisant du fait que celui-ci soit associatif et qu'il n'y ait qu'une faible représentation des TH. La disparition des réunions TH comme lieux de parole dédiés aux travailleurs et à leur expression, est aujourd'hui un manque.

L'accompagnement des TH dans leur projet personnalisé d'accompagnement (PPA) m'apparaît non abouti. Bien qu'ils soient présents lors de l'élaboration/restitution de ce projet, on les sent acculés par une surreprésentation d'accompagnants. Le moniteur ne maîtrisant pas le processus d'élaboration et l'outil PPA utilisé par l'ESAT (logiciel usager), son regard est souvent « limité » à l'approche « production ». Le projet d'évolution ou de développement des compétences n'est ainsi que très peu abordé, le TH n'étant pas informé des dispositifs existants. À partir de là, le travailleur a du mal à s'exprimer et à s'approprier pleinement son projet ou la possible évolution de son parcours professionnel. Dans le même temps, il n'existe pas de système d'auto-évaluation qui permettrait aux TH de se situer dans leurs compétences et potentialités et d'envisager leur avenir.

#### b) Concernant les professionnels

Aujourd'hui, l'encadrement des équipes de professionnels est fragilisé. L'ESAT est en carence d'une équipe de cadres permanents (absences et CDD). De fait, les MA présents depuis plusieurs années assurent et portent la continuité de l'offre de service. Cette instabilité d'encadrement leur pèse. Ils expriment, dans le cadre d'une enquête RPS, un sentiment de solitude, associé à une perte de repères quant à leurs missions au sein de l'ESAT.

Pour autant, j'ai pu observer des professionnels présents et majoritairement volontaires, désireux de bien faire et souhaitant agir dans l'intérêt des travailleurs. Cependant ils ont pu faire remonter que la double mission de l'ESAT (production/accompagnement médico-social), pouvait être complexe et lourde à porter pour eux. J'observe un temps de prise en charge essentiellement rythmé par la production. En dehors des ateliers, les moniteurs bénéficient de 4h de préparation par mois, ainsi que de 2h de temps de réunion médico-sociale. Ces temps sont dédiés à la réflexion et l'élaboration de l'accompagnement des TH, mais les MA disent manquer de temps et/ou ne pas vraiment savoir comment les utiliser. Historiquement l'accompagnement de PPA

était attribué à l'éducatrice spécialisée de l'ESAT, depuis peu celui-ci revient aux moniteurs d'ateliers référents, qui disent être en difficulté pour l'élaboration et l'évaluation de ceux-ci notamment lorsqu'il ne s'agit pas des questions de production.

Dans le même temps, j'observe que les MA ne sont que peu informés des handicaps des usagers. Historiquement, on leur refusait l'accès à ce type d'information. Bien souvent, ils ne connaissent ou ne maîtrisent pas les pathologies dont sont porteurs les TH et il n'est pas rare qu'ils se trouvent démunis face à certains comportements ou difficultés des travailleurs. Comment peuvent-ils proposer un accompagnement individuel aux TH s'ils ne connaissent pas les difficultés ou freins liés à leur handicap ?

Parallèlement, les concepts d'inclusion ou insertion en MO ne semblent pas être appréhendés par l'ensemble des professionnels, certains paraissent en effet en décalage avec cette notion, disant le milieu ordinaire comme « exploitant des TH » ou inaccessible pour eux. Les possibilités d'insertion en MO d'un travailleur peuvent être dénigrées ou avortées par l'intervention d'un moniteur peu désireux de « perdre un ouvrier ».

#### c) Concernant l'établissement

Enfin et pour encadrer tout cela, je note que les documents internes obligatoires (projet d'établissement, livret d'accueil...) régissant le fonctionnement et l'organisation de l'ESAT, sont existants mais leur ancienneté et l'absence de mises à jour peuvent les rendre obsolètes. Je note également l'absence de projet de service/atelier. Les professionnels et usagers n'ont pas d'outils à leur disposition comme repère de leurs missions ou actions. De plus, les outils existants ne sont pas rendus accessibles à la compréhension des personnes en situation de handicap.

#### d) Conclusion des observations de terrain

En conclusion de cette première approche d'un diagnostic, il ressort que l'ESAT agit sur sa mission de socialisation et de valorisation par le travail pour les personnes en situation de handicap accueillies. Pour autant, et en lien avec les lois de 2002 et 2005 je note que les personnes concernées n'ont que peu d'espace d'expression, et que ceux existants ne favorisent pas la prise de parole et de position. **Quelle place alors pour le TH dans son quotidien à l'ESAT, quel statut lui reconnaît-on ? Ouvrier de production, usager ESMS ? Quelle place pour son projet ?**

Dans le même temps, depuis peu les professionnels ont des attributions qui leur avaient été refusées par le passé. Dorénavant responsables de la conduite du projet personnalisé de l'utilisateur,

ils se disent submergés par ces nouvelles fonctions : manque de formation ? manque d'outil ? Connaissances des attendus d'un PPA ? De plus, ils sont particulièrement focalisés sur la production, champ d'action qu'ils connaissent et maîtrisent, et cela questionne quant à leur mission éducative d'accompagnement. **Quel sens donnent-ils à cette dernière ? Et comment les accompagner et les soutenir dans cet objectif ?**

### 3) Analyse des questionnaires – Synthèse des résultats

A partir de mes constats « de terrain », j'ai voulu confronter mon regard à ceux des personnes concernées (TH et professionnels). Pour cela je leur ai soumis des questionnaires élaborés en lien avec mon collègue chef de service. Ces questionnaires (un à destination des professionnels et un à l'intention des travailleurs), anonymes avaient pour but de faire une photographie à « l'instant T » de leur perception de l'ESAT, leurs attentes et leurs visions. C'était également un moyen d'expression libéré qui leur était donné. (Voir questionnaire en annexe)

La mise en place de ces questionnaires a suscité un certain nombre de réactions :

Chez les professionnels :

- Manque de temps pour répondre
- Peur du jugement
- Enthousiasme quant à cette opportunité de s'exprimer librement
- Refus de participer
- Crainte quant à l'utilisation de leur réponse...

A l'heure actuelle 75 % des professionnels ont répondu à ce questionnaire.

Concernant les usagers, ceux-ci ont été accompagnés par différents professionnels de l'ESAT, ou se sontentraîdés pour la compréhension des questions et la rédaction des réponses. Cependant certains m'ont alerté sur la longueur du questionnaire, et parfois la complexité de certaines questions. Pour autant les usagers ont semble-t-il apprécié le fait d'être mobilisés et que leur parole soit prise en compte. Aujourd'hui 62 % des TH ont répondu au questionnaire. Il apparaît en outre que les professionnels ayant fait le choix de ne pas répondre au questionnaire n'ont également pas invité les usagers qu'ils accompagnent à le faire.

#### a) Synthèse des réponses des professionnels

La synthèse des questionnaires fait apparaître que l'équipe d'ateliers est la plus importante en termes de représentation à l'ESAT. C'est l'équipe qui est le plus en contact avec les usagers sur leur temps de présence à l'ESAT. Il est important également de noter que les professionnels sont là depuis longtemps puisque près de 76% des effectifs sont à l'ESAT depuis

plus de 3 ans. Cela peut être mis en relation avec leur investissement dans leur mission de soutien à des personnes en situation de handicap. Un lien avec notre territoire d'intervention doit également être fait. L'ESAT est localisé dans un territoire peu développé concernant l'emploi dans le secteur social et médico-social. Cela peut également être une justification quant à la durée des contrats en cours.

### la "place" de l'us

Moyenne  
21,4%

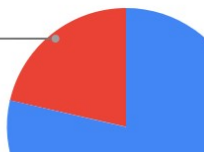


Dans un second temps les professionnels dans leur ensemble ont pu mettre en avant une place et une expression des usagers qu'ils considèrent comme moyenne et satisfaisante au sein de l'ESAT. Ils mettent en avant que sans l'utilisateur l'ESAT ne pourrait exister, que

« *Le travailleur représente le cœur de notre métier et la raison même d'exister de l'ESAT<sup>28</sup>* ». Mais que parfois « *ce n'est pas toujours le cas dans les faits. La nécessité de produire ne permet pas toujours d'accueillir ou d'accompagner correctement les usagers.<sup>29</sup>* ». Certains vont même jusqu'à dire que « *les attentes institutionnelles ou organisationnelles de l'association prennent le pas sur la place que devrait avoir les usagers<sup>30</sup>* ».

### l'expression des us

Peu sati...  
21,4%



Concernant l'expression de l'utilisateur au sein de l'ESAT, il apparaît majoritairement que les professionnels estiment que les usagers ont des moyens d'expression, qu'il faudrait développer, mais que souvent leur parole n'est pas prise en compte « *on n'applique pas*

*vraiment après leurs souhaits<sup>31</sup>* ».

Concernant la représentation de leur mission, 30% des professionnels estiment que la principale est l'accompagnement des TH dans le développement de leurs compétences professionnelles et la gestion de la production. 21 % estiment qu'ils doivent les soutenir dans le développement de savoir-faire professionnels et de savoir-être qui leur permettraient une insertion en MO. 28% positionnent leur mission sur l'épanouissement des TH dans leur vie professionnelle et leur bien-être (physique et psychique), et 7% dans un accompagnement à l'expression et l'accomplissement de leurs projets. Tandis qu'on pourrait qualifier les 14% restant comme ayant des missions « annexes » (telles que le secrétariat, la logistique). Il apparaît alors un possible manque de cohérence quant à la mission que doit porter l'ESAT auprès des travailleurs en situation de handicap, et donc de possibles décalages dans l'accompagnement qui doit

<sup>28</sup> Parole de professionnel de l'ESAT issue des questionnaires.

<sup>29</sup> Parole de professionnel de l'ESAT issue des questionnaires.

<sup>30</sup> Parole de professionnel de l'ESAT issue des questionnaires

<sup>31</sup> Parole de professionnel de l'ESAT issue des questionnaires

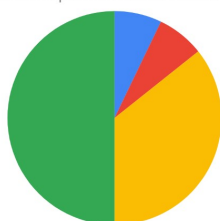


leur être proposé. Pour autant lorsqu'ils doivent définir ce qui est prioritaire selon eux dans leurs missions, les professionnels ont répondu majoritairement : l'écoute et l'accompagnement des usagers. A partir de là, il paraît évident que les professionnels sont concernés par le bien-être des usagers mais que trouver l'équilibre et la cohérence entre leurs différentes missions reste compliqué.

J'ai aussi souhaité savoir quelle place les professionnels de l'ESAT donnaient au Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA) de l'utilisateur. Majoritairement pour eux, cela a pour but de faire le point sur les compétences du travailleur, celles qu'il a acquises sur l'année ou qu'il devra encore développer. Cela leur permet d'envisager l'accompagnement professionnel possible. Certains y voient également le moyen de laisser l'utilisateur s'exprimer et d'ainsi connaître les aspirations du travailleur. Beaucoup ont pu faire remonter le fait que cela était nouveau pour eux, puisque précédemment ce rôle était à la charge de l'éducatrice spécialisée, et qu'ils devaient de plus utiliser le nouveau logiciel usager pour lequel ils n'avaient pas ou peu de formation. Ils ont exprimé que bien qu'intéressant, cela était un poids pour eux, qui leur mettait beaucoup de pression et pour lequel ils avaient besoin d'aide.

Dans la continuité, j'ai souhaité connaître leur perception du milieu ordinaire et leur position face à son inclusion. Ainsi il apparaît que majoritairement les professionnels voient dans

Comment percevez vous le milieu ordinaire pour les TH



le MO une opportunité pour les travailleurs tant que son inscription y est accompagnée (à 50% et 35%). Il est à noter que 14% des professionnels voient le MO comme quelque chose d'hostile et dangereux. Pour autant, tous se disent favorables à soutenir un travailleur vers une mise à

disposition s'il le souhaite. Mais alors comment l'accompagner si l'on en a une représentation si négative ? De même seuls 50% des professionnels disent connaître les modalités d'organisation d'une MAD<sup>32</sup>. Alors l'approche du MO par le biais de stages est pour les professionnels plus simple et moins risquée. Tous y voient le moyen d'expérimenter le MO. Mais également, pour 90% d'entre eux c'est aussi l'occasion d'évaluer le travailleur et ses compétences, ou alors de le confronter à ses limites et aux rythmes différents qu'il entraîne (60% d'entre eux).

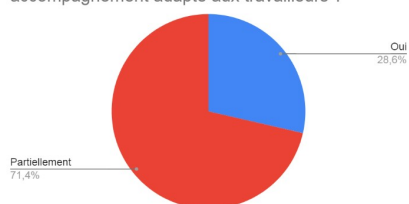
J'ai ensuite voulu savoir où les professionnels se situaient face à l'évolution des politiques publiques, du cadre réglementaire régissant notre secteur, et des grands concepts qui nous encadrent. Très peu ont su s'exprimer sur les concepts d'inclusion et de pouvoir d'agir pourtant

<sup>32</sup> MAD : Mise à disposition

portés par l'association dans le cadre de son nouveau projet associatif. Et moins de la moitié des professionnels n'ont exprimé leur connaissance des lois 2002-2 et 2005-102 qu'après avoir demandé un résumé à l'apprenti éducateur de l'ESAT. Il est alors clair que bien qu'ils aient une connaissance globale des missions de l'ESAT, ils ne maîtrisent pas le cadre légal qui régit notre établissement.

Pour conclure mon questionnaire il m'a paru important de savoir comment les professionnels percevaient l'accompagnement proposé aux TH au sein de l'ESAT.

Pensez-vous que l'ESAT propose un accompagnement adapté aux travailleurs ?



A 71% ils considèrent que l'accompagnement est partiellement adapté. De leurs réponses il ressort que pour beaucoup cela est dû au manque de temps, de moyens et de communication. Souvent, les professionnels évoquent leurs

difficultés à se dégager du temps de la production pour être dans un accompagnement plus éducatif et social. D'autres vont mettre en avant la tension entre production et accompagnement et donc un plus grand investissement dans le développement de compétences techniques et professionnelles. Enfin pour certains, à l'ESAT « *Les pratiques du passé sont toujours trop prégnantes et empêchent le renouvellement des pratiques.*<sup>33</sup> »

A partir de là j'ai demandé aux professionnels quelles pouvaient être selon eux les pistes d'amélioration que nous pourrions construire ensemble. Il en ressort le besoin d'une plus grande communication entre cadres et professionnels. Un désir de co-construction « *Associer tous les professionnels au PE, développer le plan de formation des professionnels* ». Ainsi qu'une demande de « *mettre en place des actions, réunions et outils autour des usagers et sur le fonctionnement* ». Et enfin, il émerge un désir de « *Rajeunir les méthodes de travail et la cohésion d'équipe*<sup>34</sup> ».

Aussi il est clair que les professionnels sont volontaires et soucieux d'un certain bien être du travailleur. Mais, par une certaine résistance au changement, pouvant être liée au passé institutionnel, ils sont en décalage entre ce qu'ils souhaitent pour les usagers et l'accompagnement qu'ils proposent réellement.

<sup>33</sup> Parole de professionnel de l'ESAT issue des questionnaires

<sup>34</sup> Parole de professionnel de l'ESAT issue des questionnaires

## b) Synthèse réponses des Travailleurs de l'ESAT

Les réponses des travailleurs au questionnaire mettent en avant que ces derniers sont principalement satisfaits d'être à l'ESAT.



Il est à noter que la majorité des travailleurs sont là depuis plus de 10 ans (51%), que près de 80% des TH ont choisi d'y venir et qu'à 88% ils s'y plaisent. Les motifs principaux de satisfaction relèvent du fait : qu'ils aiment leur métier ou leur moniteur, l'ambiance et le milieu protégé. Certains disent se sentir bien et protégés à l'ESAT « *Je me sens à ma place* ». Certains mettent en avant que l'ESAT puisse être un tremplin pour eux vers un ailleurs (MAD ou stage).

J'ai noté que plus de 57% des travailleurs ont toujours été sur le même atelier ce qui, au vu de la durée des parcours au sein de l'ESAT, vient questionner quant à leur évolution et possible progression. Assez facilement, les travailleurs mettent en avant dans leurs réponses, une relation de qualité avec les moniteurs qui sont un soutien pour eux dans le travail. Ils ont pour 90% le sentiment de pouvoir s'exprimer librement avec les accompagnants.



Cependant 44% d'entre eux estiment qu'ils ne sont que rarement acteurs de leur avenir et projet, alors que 20% disent l'être toujours. Cet écart doit être mis en parallèle avec la forme du handicap propre à chacun, mais également avec les différences de pratiques des professionnels, ainsi qu'avec une culture d'accompagnement plus portée sur le développement de la production que sur la notion de projet de l'utilisateur ou encore d'inclusion. Dans cette logique je retrouve le poids de la culture associative (estimant que l'on ne peut mêler accompagnement en ESAT et en FH par exemple). Lorsque je demande aux TH s'ils estiment que l'ESAT peut/doit les accompagner dans autre chose que le travail, beaucoup estiment encore que « non » « *le travail c'est le travail le reste c'est autre chose*<sup>35</sup> ». Cependant, commence à émerger chez beaucoup de travailleurs le rôle que peut jouer l'ESAT en dehors de l'acquisition de compétences techniques. Près de 60% des TH ayant répondu au questionnaire estiment que l'ESAT peut/doit les accompagner dans ce qu'ils appellent le « soutien », à savoir le développement ou le maintien des savoirs de base tel que la lecture ou l'écriture. Nombreux sont ceux qui souhaitent un accompagnement vers le permis de conduire ou encore à « s'essayer » au milieu ordinaire. Ces réponses et évolutions mettent en avant l'importance que doit tenir la mission de soutien d'un ESAT.

<sup>35</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

J'ai par la suite souhaité savoir comment les usagers vivaient le temps du projet personnalisé et sa formalisation.

Etes vous satisfait de la façon do PPA

Satisfait  
25,0%



En ce qui concerne l'instance « réunion PPA », près de 50% des TH disent être peu satisfaits et 10 % en sont insatisfaits. Leurs réponses soulignent : « *Il y a trop de monde* », « *on parle mais il ne se passe rien* », « *je ne sais pas quoi dire* », « *la salle n'est pas bien* », « *on nous dit qu'on va signer le PPA mais on signe jamais* », « *ça ne sert à rien*<sup>36</sup>... De ces retours des usagers il ressort un espace de parole pas ou peu adapté, pour lequel la mise en sens est peu ou pas portée et au sein duquel les travailleurs ne semblent pas trouver leur place. Cette contractualisation de leur projet est insuffisante.

Dans la mise en œuvre de leur projet et concernant leur évolution, plus de 90% des travailleurs estiment avoir évolué depuis leur arrivée à l'ESAT. Dans leurs explications, tous mettent en avant une évolution en matière de technicité et de productivité. Assez peu évoquent les autres formes d'accompagnement que pourrait proposer l'ESAT : l'autonomie, les compétences sociales ou alors une possible inclusion en milieu ordinaire.

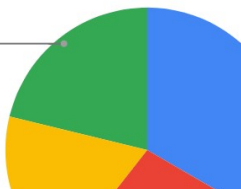
Concernant le MO plus de 60% disent en avoir fait l'expérience. Cela s'est essentiellement matérialisé par des stages. Très peu ont connu la mise à disposition et jamais cela n'a abouti à une intégration définitive. Les travailleurs font d'ailleurs remonter que souvent, cette expérience fut compliquée « *il ne faut pas être mou, être rapide* », « *c'est beaucoup plus dur que notre travail*<sup>37</sup> ». Mais pour d'autres cela est une opportunité et un futur possible. « *Une opportunité de voir autre chose que l'ESAT* ».

La réponse à la question « où vous voyez vous dans 5 ans » met en avant la diversité des projections de TH et donc la complexité de l'accompagnement à mettre en place.

Où vous voyez vous dans 5 ans ?

Je ne sais pas  
21,2%

Autre



En effet plus de 33% des TH expriment le désir de rester à l'ESAT, lieu sécurisant et épanouissant pour eux « *toujours là, avoir passé ma VAE*<sup>38</sup> ». Tandis que 27% des TH se projettent dans le MO par des mises à disposition ou des embauches. 21% disent ne pas encore savoir vers quoi ils souhaitent aller « *Je ne*

<sup>36</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

<sup>37</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

<sup>38</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

*sais pas, je ne sais pas ce que l'avenir me réserve*<sup>39</sup>». Enfin, 18% ont exprimé des choix différents, soit du fait d'un départ à la retraite ne pouvant plus générer ce type de projet, ou alors en exprimant des désirs ne relevant pas à proprement parler du monde du travail, mais plus de l'expression d'un projet global tel que « *dans un appartement et dans une grande ville* », « *en famille d'accueil*<sup>40</sup> » ...

Enfin, lorsque j'ai pu questionner les TH sur ce qu'ils pouvaient attendre de l'ESAT, la majorité des travailleurs a exprimé le besoin d'être soutenu pour avoir un travail, et savoir travailler. Beaucoup ont également exprimé le besoin d'être entendus et écoutés ainsi que d'avoir des réponses à leurs questions. Enfin, certains ont également fait remonter leur souhait d'être soutenus dans l'acquisition des savoirs de base, vers de la formation et pour la montée en compétences « *passer ma VAE* », « *Obtenir mon CAP traiteur* », « *Passer mon permis*<sup>41</sup> ».

### c) Conclusion synthèses des questionnaires

En conclusion de ces synthèses des réponses aux questionnaires que j'avais élaborés à destination des professionnels et des TH, il est maintenant clair que les différents accompagnants de l'ESAT, sont volontaires, désireux d'apporter un cadre sécurisant pour les TH de l'ESAT. Mais que pour autant, ils sont pris en étau entre ce désir d'accompagner à l'épanouissement de l'utilisateur et l'importance de la production à effectuer. De même, ils ne semblent pas avoir pris la mesure de l'importance des changements réglementaires, quant à la place que doit avoir l'utilisateur dans son projet, dans sa vie et dans son établissement, à l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le MO et à l'importance de leur rôle dans ces changements.

Concernant les TH il est évident que les usagers se sentent bien à l'ESAT et que celui-ci remplit, par l'accueil qu'il propose, une mission de socialisation et d'accompagnement vers un certain épanouissement. Mais dans le même temps la diversité des réponses apportées par les travailleurs met bien en avant la singularité de chacun et donc la nécessité d'adaptabilité dont doivent faire preuve l'ESAT et les accompagnants. De plus, il est à intégrer de leurs réponses un besoin d'expression, d'être entendus et reconnus. Cela vient alors confirmer mes interrogations quant à la place qu'ils peuvent avoir au sein de l'ESAT.

---

<sup>39</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

<sup>40</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

<sup>41</sup> Parole d'utilisateur de l'ESAT issue des questionnaires

#### 4) Conceptualisation

A partir de là, en mettant en lien mes constats et les remontées faites par les professionnels et les travailleurs, m'apparaissent clairement des fonctionnements à pérenniser ou améliorer, ainsi que des pistes de travail au plus près du terrain et des besoins repérés ou exprimés.

Aussi, concernant les TH directement il est clair que ceux-ci se sentent bien au sein de l'ESAT et que celui-ci remplit sa mission d'inclusion. Il ressort que le travail recèle une valeur essentielle pour les travailleurs, cela est souvent pour eux un moyen de « *rupture de l'isolement, de reconstruction identitaire, de socialisation*<sup>42</sup>... ». Il semble alors primordial de donner tout son sens à la mission « travail » comme moyen de valorisation. Cela correspond aux recommandations portées par l'IGAS, dans son rapport *Les établissements et services d'aide par le travail*, qui met en avant le besoin pour les TH d'« *être perçus comme des travailleurs tout court.* », et donc de penser la nécessité de « *respecter ce besoin d'identité et de reconnaissance professionnelle*<sup>43</sup> ». Cela fait écho aux demandes des travailleurs, ainsi qu'à mes observations, de développer le soutien, la mise en place de formations, et d'envisager la « valorisation » des compétences au sein de l'ESAT. Cela vient également parler de la place de l'usager travailleur au sein de l'ESAT. Il est évident que bien que satisfaits, ces derniers ne sont que peu présents autour de leur projet. Ni acteurs ni penseurs, ils semblent parfois subir leur quotidien, peu conscients de leurs compétences et capacités.

En lien avec le développement des compétences et capacités des TH, le rapport de recherche « *ESAT de DEMAIN. Vers des organisations capacitantes*<sup>44</sup> » va, parler de l'approche par les capacités comme un nouveau modèle d'organisation plaçant le TH au centre de l'ESAT : les « *capacités individuelles désignent, pour chaque personne quelle qu'elle soit, l'ensemble des modes de vie qui lui sont accessibles. La liberté réelle, la capacité effective d'agir au travail ne se limite donc pas à l'existence de ressources suffisantes mais résulte de plusieurs processus combinés œuvrant pour le développement de la capacité à choisir et finalement de la capacité d'accomplir des personnes*<sup>45</sup> ».

Si l'on applique l'approche par les capacités au travail dans les organisations comme Robert Salais<sup>46</sup> le présente, 4 dimensions constitutives des capacités se posent. La capacité de choix qui induit que le fait de travailler soit un choix réel et personnel et non pas une obligation pour satisfaire un autre. Cela suppose alors que chaque travailleur puisse trouver et exprimer ses propres raisons de travailler et/ou d'évoluer. La capacité de réalisation, qui suppose que chaque

---

<sup>42</sup> Les établissements et services d'aide par le travail, IGAS -IGF, octobre 2019,

<sup>43</sup> Les établissements et services d'aide par le travail, IGAS -IGF, octobre 2019, p51

<sup>44</sup> ESAT de Demain. Vers des organisations capacitantes, rapport de recherche 2017-2020 M. Combes-Joret

<sup>45</sup> ESAT de Demain. Vers des organisations capacitantes, rapport de recherche 2017-2020 M. Combes-Joret, p35

<sup>46</sup> L'approche par les capacités et le travail, R. Salais

individu a un pouvoir d'être et de faire, de se réaliser. La capacité comme potentiel d'épanouissement renvoie à l'idée que le travail vient répondre à un besoin d'accomplissement. Et enfin la capacité de faire entendre sa voix qui suppose une participation réelle des personnes aux processus de décisions et de choix qui les concernent. Alors, dans une logique de reconnaissance de l'usager d'ESAT en tant que travailleur, je m'interroge quant à l'intérêt d'appliquer cette approche comme « *horizon [d'] une espérance de réalisation et d'accomplissement* <sup>47</sup> » pour les TH et comme moyen d'inclusion.

Il est ainsi clair qu'à l'ESAT la notion de projet n'est que peu portée. Que ce soit pour les travailleurs, qui n'y conçoivent pas le moyen de se projeter ou pour les professionnels qui n'y mettent qu'un sens « production ». Le rapport au projet personnalisé, distancié d'une approche globale de la situation de l'usager vient l'enfermer dans un quotidien à l'ESAT, sur l'atelier. Aussi, l'ESAT est en décalage avec les RBPP spécifiant que « *le projet personnalisé est une démarche dynamique, une co-construction qui tente de trouver un équilibre entre différentes sources de tension* <sup>48</sup> ». Car bien que les professionnels aient la volonté de bien faire, ils sont aujourd'hui focalisés sur la production, seul champ d'action qu'on a pu leur laisser dans le passé. L'histoire institutionnelle et la vacance de cadres ont mis à mal les professionnels qui ont aujourd'hui perdu le sens de leur action et mission, générant une méconnaissance de leur public, de leur secteur et établissement, entraînant un accompagnement tourné principalement sur la production. Aussi à l'ESAT le projet a comme perdu son sens premier : « *Le projet étant, [...], ce qui permet à une personne de trouver du sens à ce qu'elle est et à ce qu'elle fait* <sup>49</sup> ». De même, la méconnaissance par les professionnels des grandes lois et concepts régissant le secteur, et plaçant l'usager au cœur de leur pratique, crée un décalage entre la volonté d'accompagner au mieux et la réalité de ce qu'ils peuvent et doivent mettre en place. La double mission de l'ESAT est alors un poids, tout comme la mise en place de nouveaux outils dont ils sont réfractaires à l'utilisation (logiciel usager). Les professionnels vont alors avoir tendance à se réfugier derrière leur obligation de production, pour cacher ces méconnaissances et leur manque de confiance en leurs capacités face à ces évolutions qui sont indispensables pour accompagner au mieux les travailleurs.

Enfin, l'ESAT en tant qu'institution n'a, à mon sens, pas réussi à accompagner ses professionnels et usagers dans la mise en place de ces évolutions sociétales. L'ancienneté de ses documents officiels, tel que le projet d'établissement, marque sa difficulté à évoluer vers une plus grande place pour les TH et vers une mise en œuvre d'un accompagnement plus inclusif et collaboratif. P. Gaberan met en avant qu'« *Il faut comprendre que tout ce que l'institution met en*

---

<sup>47</sup> L'approche par les capacités et le travail, R. Salais, p 17

<sup>48</sup> Les attentes de la personne et le projet personnalisé, HAS, 2008 mises à jour 03/2018

<sup>49</sup> La relation éducative, P. Gaberan, 54

*place et dont l'éducateur est l'artisan doit servir à la fin du sujet et non à la survie du système.<sup>50</sup>», En ne parvenant pas à prendre le virage imposé par l'évolution des politiques publiques, l'ESAT a pendant un temps été dans la survie, mais il doit aujourd'hui s'engager dans un processus d'évolution vers la prise en compte de l'utilisateur travailleur et dans le respect des missions et règles qui le cadrent.*

---

<sup>50</sup> La relation éducative, P Gaberan, p 48



### III. Des forces et fragilités vers une stratégie d'amélioration

Forte de ce travail de recueil de données et d'analyse, il me paraît maintenant intéressant de mettre en avant les Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités que j'ai pu noter au sein de l'ESAT comme état des lieux de sa situation

<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Des équipes encadrantes (atelier, médico-sociale) stable et peu absente</li><li>◆ Des TH heureux à l'ESAT pour qui le travail est primordial</li> <li>◆ Une équipe pluridisciplinaire volontaire et soucieuse du bien-être des TH</li><li>◆ Les MA au cœur de la prise en charge, responsable des PPA</li> <li>◆ Des relations de confiance installées entre TH et professionnels</li><li>◆ Mise en place d'un logiciel usager et de moyen de communication interne</li><li>◆ Présence de 2 cadres de proximités prenant en charge la double vocation de l'ESAT</li><li>◆ Des TH en quête d'évolution et d'ouverture</li> <li>◆ Un ESAT inscrit dans son territoire, repéré et facilitateur de lien social</li> <li>◆ Un projet d'établissement à mettre à jour</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Un établissement en non-conformité avec la loi 2002-2</li><li>◆ Absence de projets d'ateliers qui marque des pratiques individuelles et un manque de cohérence</li><li>◆ Une équipe en souffrance et en perte de sens</li><li>◆ Une équipe qui a besoin d'être accompagnée dans une meilleure connaissance du cadre régissant l'ESAT</li><li>◆ Une équipe non formée à l'utilisation des outils associatifs</li><li>◆ Des professionnels réfractaires à l'inclusion et la "perte de travailleurs"</li> <li>◆ Des TH toujours sur le même atelier avec une faible montée en compétences</li><li>◆ Manque d'outils d'évaluation et auto-évaluation des compétences (des TH peu conscients de leurs compétences et capacités)</li><li>◆ Faible participation des TH dans les PPA et dans la vie de l'ESAT (TH peu ou pas acteurs)</li></ul>
<u>RISQUES</u>	<u>OPPORTUNITES</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Des ateliers de production exigeants avec risques de concurrence</li> <li>◆ Une faible contractualisation de partenariat et réseau</li> <li>◆ Un établissement assez isolé sur le territoire</li><li>◆ Un repérage insuffisant des compétences et attentes des personnes accompagnées qui peut générer une prise en charge peu adaptée</li><li>◆ Un processus d'admission inexistant qui risque des accueils non adaptés</li><li>◆ Une usure professionnelle existante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Un ESAT faisant parti d'une association repérée sur le territoire et qui souhaite développer de nouveaux projets</li><li>◆ Une association qui inscrit le pouvoir d'agir et l'inclusion des personnes accueillies comme fil conducteur de son projet associatif</li><li>◆ Mise en place d'un partenariat avec le DEA</li> <li>◆ Des politiques publiques en faveur d'une reconnaissance plus large du statut des TH</li></ul>

Il est maintenant clair que l'ESAT et ses professionnels, ont connu un passé compliqué, qui conduit aujourd'hui à une perte du sens de la mission première de l'établissement. L'accompagnement des travailleurs dans la mission médico-sociale est peu satisfaisant au regard des commandes des politiques publiques, mais aussi des besoins et potentialités des usagers. Les travailleurs, bien qu'heureux de leur vie à l'ESAT, sont encore trop considérés comme des ouvriers de la production. La contrainte économique de la double mission a pris le pas sur leur besoin d'autonomie et d'épanouissement.

A partir de ces constats j'émetts l'hypothèse que la dynamique insufflée par le travail autour de l'élaboration du nouveau projet associatif sera la porte d'entrée pour répondre aux besoins d'accompagnement et d'évolutions de l'ESAT, des professionnels et des usagers. L'émergence du pouvoir d'agir comme fil conducteur du nouveau projet associatif pourrait être le moyen de mobiliser accompagnants et accompagnés vers la montée en compétences et l'épanouissement.

Il est ainsi clair que la question initiale que j'ai pu poser aux prémices de ce travail a évoluée. En considérant les éléments de mes investigations et recherches, mon regard sur l'ESAT a maintenant changé. Tous ces éléments méritent d'être pris en compte, et nécessitent que j'adapte mon interrogation à quelque chose que je qualifierais de plus en adéquation avec la réalité de l'ESAT. Cela m'amène alors à poser la problématique suivante :

**Comment dans la continuité du nouveau projet associatif, soutenir les professionnels pour repenser et adapter leur accompagnement, vers une plus grande considération et expression des TH en tant qu'acteurs de leur projet, dans une logique plus inclusive et collaborative ?**

#### IV. Le projet

##### 1) Préambule à la mise en œuvre du projet

Dans le cadre de la construction de cette dernière partie de mon écrit il me paraît maintenant important de mettre en avant, que ce travail de recherches et de réflexions a été réalisé en lien permanent avec les différents professionnels de l'ESAT et de l'association.

Dans le cadre de sa mise en œuvre et des actions que j'ai menées, j'ai souhaité m'inscrire dans un accompagnement de proximité, favorisant la participation et la collaboration entre les différents acteurs. J'ai utilisé ce projet pour mettre en place une nouvelle dynamique ayant pour but de créer de la cohérence dans l'accompagnement et dans le « travailler » ensemble.

Dans la continuité du futur projet associatif, je me suis inscrite dans une posture de chef de service utilisant un management d'abord persuasif que j'ai voulu évolutif vers un management participatif. Ainsi, j'ai cherché à faciliter le développement des compétences des professionnels et usagers, dans une logique d'empowerment et de pouvoir d'agir vers l'autonomie professionnelle et personnelle. J'entends par empowerment un « *processus caractérisé par l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté*<sup>51</sup> ». Et pour aller plus loin, le développement du pouvoir d'agir, défini par Yann Le Bossé, précise que le DPA est « *un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient*<sup>52</sup> ».

Dans cette logique de travail collaboratif il m'a paru important d'être en lien régulier avec la responsable qualité de l'association, afin d'inscrire la démarche de projet et de changement que j'ai souhaité entreprendre à l'ESAT, dans un processus d'évaluation continue de la qualité.

Alors, en tant que cadre intermédiaire, je me suis positionnée comme pilote de l'action et de la mise en œuvre de ce projet ayant pour finalité de retrouver le sens premier de l'accompagnement en ESAT, dans le but de développer et favoriser l'expression et les capacités des travailleurs en situation de handicap dans la prise en main de leur projet. En concertation avec l'équipe de direction j'ai défini à partir des constats et hypothèses présentés plus haut, les axes stratégiques des actions que je souhaitais mettre en place, pour atteindre cette finalité et être en adéquation avec les grandes lignes du futur projet associatif. Aussi, il m'a semblé important de donner du sens à ses orientations pour les différents participants :

---

<sup>51</sup> Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement, B. Vallery et Y. Le Bossé, Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle 2006/3 (Vol. 39) p 87-100

<sup>52</sup> Yann Le Bossé, 2012, <https://www.fse.ulaval.ca/ladpa/introduction/dpa/>

- Pour les TH

Leur donner la possibilité de trouver une place plus importante au sein de l'ESAT mais également leur permettre de s'inscrire de manière plus active dans leur quotidien professionnel.

Leur permettre d'évoluer tant professionnellement que socialement dans une logique plus inclusive de reconnaissance de leurs capacités et compétences. Les rendre acteurs de leur quotidien et de leur avenir.

Ce projet se veut comme un « élévateur » du travailleur en situation de handicap vers une plus grande (re)connaissance de ce qu'il est ou veut être : sujet de droit, travailleur, citoyen.

- Pour les professionnels

Permettre aux professionnels de l'ESAT de redonner du sens à leur travail. Les soutenir dans la recherche de leur juste place, dans l'accompagnement et la prise en charge des TH.

Leur proposer des outils de travail et d'accompagnement qui fassent sens et leur permettent d'adapter leur positionnement.

Leur proposer un cadre de travail différent, que je souhaite collaboratif, fondé sur la confiance mutuelle, et qui leur permette de s'inscrire sereinement dans leur mission d'accompagnant.

Ce projet se veut pour les professionnels comme un moyen de reconstruction, « fédérateur » autour du bien-être de la personne accompagnée et adapté au cadre de l'association.

- Pour l'établissement et l'association

Permettre à l'ESAT d'entreprendre un travail de « mise à jour » de ses documents officiels qui réunisse professionnels et usagers.

A partir du projet associatif et de ses lignes directrices, faire évoluer l'ESAT dans sa manière de penser l'accueil et l'accompagnement des travailleurs handicapés.

Ce projet est l'opportunité pour l'association et l'ESAT de créer du lien, de penser les pratiques et le développement des compétences dans une démarche d'évolution constructive et bienveillante.

## 2) La mise en œuvre du projet

Pour atteindre cette finalité de mon projet, je vais développer 2 objectifs généraux que sont :

- Rendre les travailleurs acteurs de leur vie socio-professionnelle
- Construire avec l'équipe un accompagnement plus adapté à la prise en compte des capacités des TH.

De ces objectifs généraux découleront un certain nombre d'objectifs opérationnels suivis d'actions à mettre en place.

- a) Des objectifs généraux et opérationnels en liens étroits, définissant un plan d'action par phases

La place et le statut des travailleurs handicapés sont en question permanente. Dès lors, il me paraît évident que les objectifs liés aux travailleurs et à leur expression interagissent directement avec les objectifs qui concernent leur accompagnement et la place que les professionnels y prennent. Il est alors logique que les actions proposées concernent de manière intriquée travailleurs et professionnels. C'est pourquoi le plan d'action de ce projet sera établi en trois phases, dont découlent des actions impliquant des usagers et/ou des professionnels :

Phase 1) Développer la participation des travailleurs handicapés en tant qu'acteurs de leur quotidien et favoriser l'expression/le faire équipe des professionnels.

Phase 2) Favoriser la montée en compétences de chacun

Phase 3) Formaliser les changements opérés au sein de l'ESAT et dans la réalisation des projets personnalisé

Finalité du projet	Objectif général	Objectif opérationnel	Actions
Retrouver le sens premier de l'accompagnement en ESAT dans le but de développer et favoriser les capacités des travailleurs en situation de handicap vers leur prise en main de leur projet	Rendre les travailleurs acteurs de leur vie socio-professionnelle	Permettre aux TH de prendre conscience de leurs capacités/capacités/compétences	<u>Action 1 :</u> Elaborer des grilles d'évaluation et d'auto-évaluation des compétences <u>Action 2 :</u> Remettre en place d'actions de soutien
		Favoriser et développer l'expression des TH	<u>Action 3 :</u> Remettre en place de réunion TH <u>Action 4 :</u> Développer la formation qualifiante des TH
		Développer la valeur travail vers une plus grande considération des TH en se rapprochant du droit commun	<u>Action 5 :</u> Création de fiches de poste pour les travailleurs <u>Action 6 :</u> Dynamiser l'inscription dans le MO
	Rendre les travailleurs acteurs de leur vie socio-professionnelle	Favoriser la mise en sens des missions de l'ESAT	<u>Action 7 :</u> Formation collective <u>Action 8 :</u> Réunions à thème
		Favoriser la montée en compétence des professionnels	<u>Action 9 :</u> Accompagner la montée en compétences et la professionnalisation des équipes
		Fédérer l'équipe autour d'un projet commun et des missions de l'ESAT à partir du projet associatif	<u>Action 10 :</u> Réécriture collaborative du PE <u>Action 11 :</u> Actualisation des fiches de poste des professionnels de l'ESAT <u>Action 12 :</u> Création de projet d'atelier

## b) La programmation du projet

La réalisation par phases des actions de ce projet permettra d'avancer vers sa finalité qui est, je le rappelle, de retrouver le sens premier de l'accompagnement en ESAT dans le but de développer et favoriser les capacités/capacités des travailleurs en situation de handicap vers la prise en main de leur projet.

*Phase 1 : Développer la participation des travailleurs handicapés en tant qu'acteurs de leur quotidien et favoriser l'expression/le faire équipe des professionnels.*

Durant cette première phase du projet, l'idée sera de donner la parole aux travailleurs comme aux professionnels. Faire en sorte que leurs voix soient entendues et que chacun puisse se sentir concerné par l'accompagnement proposé par et à l'ESAT. Durant cette première phase,

l'objectif sera également de permettre à tous de prendre conscience et connaissance des capacités et potentialités du TH. Enfin durant cette phase je souhaiterais développer la construction commune et la collaboration entre les parties prenantes de l'ESAT, notamment dans un travail de mise en sens des missions de l'ESAT, son cadre et sa visée.

### Phase 2 : Favoriser la montée en compétence de chacun

J'envisage cette deuxième phase comme un outil de valorisation des compétences, parfois repérées ou exprimées lors de la phase 1 notamment. Durant cette phase il sera important d'accompagner les professionnels dans la mise en sens de leurs pratiques. Il faudra envisager un accompagnement à la fois en interne et externe, par le biais de la GPEC, dans le but d'acquérir les nouvelles compétences nécessaires à la mise en œuvre de leur action. Dans le même sens et dans une démarche plus inclusive, cette deuxième phase permettra de développer la recherche de compétences ainsi que la reconnaissance des savoirs des TH, dans le cadre de la réalisation de leur projet personnalisé.

### Phase 3 : Formaliser les changements opérés au sein de l'ESAT et dans la réalisation des projets personnalisé

La troisième phase de ce projet viendra répondre aux attentes et obligations de la loi 2002-2, notamment par l'élaboration des outils réglementaires. Ce sera aussi la phase de finalisation et mise en commun des phases 1 et 2. Par ce travail de mise en mots des constructions communes je souhaite fédérer l'équipe, lui faire prendre conscience des potentialités de chacun. Ce sera également le moyen d'inscrire entièrement les TH en tant qu'acteurs ayant le « pouvoir d'agir » sur leur quotidien à l'ESAT.

#### c) Plan d'action/ Organisation du projet

Une fois l'approche par phases posée, il est maintenant important de clarifier les rôles et places de chacun dans ce processus. Souhaitant que ce projet soit fédérateur, outil de cohésion et d'adhésion, il est pour moi important de travailler sur la base du volontariat et de la motivation des acteurs. Ainsi j'envisage de mettre en place des instances de décisions et de suivi qui selon moi permettront de donner une place à part entière aux personnes concernées par le projet. Chacun ne participera pas à toutes les actions du projet, de même chacun ne pourra être dans toutes les instances prévues. En effet l'ESAT par son fonctionnement réunit des professionnels bien spécifiques et les actions que je vais mettre en place ne concernent pas directement chacun. Pour autant la communication et l'information seront primordiales pour maintenir la cohésion et

la participation tout au long du projet. Je souhaite donc que chacun puisse trouver sa place dans la réalisation de ce projet, et ait les moyens de s'y inscrire. Je développerai par la suite, au sein des fiches actions, les modalités de participation qui pourront être au sein de comités de pilotage, de suivi ou de groupes de travail... Aussi, en fonction des actions mises en place, il pourra y avoir des groupes de travail réunissant uniquement des professionnels, ou alors mixant professionnels et usagers. Il sera enfin également possible que certaines actions réunissent professionnels de l'ESAT, membre du siège, ou simplement usagers.

Me concernant, en tant que cadre intermédiaire à l'initiative de ce projet, j'assurerai la fonction de chef de projet. J'aurai la charge de l'animer et de le mener à bien, de contrôler son bon déroulement ainsi que de veiller au respect de ses lignes directives dans le temps imparti. Je me devrai également de rendre compte de son avancée au Copil et d'élaborer une communication adaptée et constante.

Copil : Le comité de pilotage aura pour rôle de valider les avancées du projet et de veiller à son bon fonctionnement. Il réunira la directrice générale de l'association, le CDS de l'ESAT ainsi que le chef de projet. Je souhaite également la présence de représentants de l'équipe MA, de l'équipe médico-sociale et des usagers. De même la participation de la responsable qualité de l'association serait appréciable pour valider les orientations stratégiques du projet.

Comité de suivi : réunira le CDS de l'ESAT, le chef de projet, la responsable qualité ainsi que des représentants des professionnels et usagers. Il aura pour mission d'évaluer le projet au fur et à mesure de l'avancée des actions. Il devra vérifier le respect des actions réalisées en fonction des actions programmées. Il permettra également de penser la communication et la transmission autour des avancées du projet. Il rendra compte au Copil.

Groupe de travail : Les groupes de travail peuvent être multiples et prendre des formes diverses. Ne les souhaitant pas figés, ils seront organisés en fonction des besoins de l'action à mener et des opportunités qu'elle offre. Pourront être intégrés à des groupes de travail différents professionnels de l'ESAT ou du siège ainsi que des TH.

Ainsi, l'organisation de ce projet ne sera pas hermétique. Chacun pourra y trouver sa place dans un cadre précis et pourra s'y inscrire.

#### d) Les actions du projet

A partir de là et pour clarifier mon propos, je propose de détailler l'organisation de mon projet, en développant ces 3 phases en fiches actions. Pour cela j'ai utilisé la méthode QQQQCP



(Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi) l'idée étant de faire émerger rapidement le motif de l'action, ses acteurs, ses modalités et visées. Ces fiches actions, pourront avoir également une visée pédagogique puisqu'elles pourront servir de support technique et visuel au personnel concerné.

Phase 1 : Développer la participation des travailleurs handicapés en tant qu'acteurs de leur quotidien et favoriser l'expression/le faire équipe des professionnels

<b>Action n°1 : Elaborer des grilles d'évaluation et d'auto-évaluation des compétences techniques</b>	
<b>Qui :</b> Groupe de travail par atelier avec un représentant de l'équipe encadrante et des représentants des TH. Pilotage par le chef de projet	
<b>Où :</b> Sur les ateliers de production pendant les temps de production	
<p><b>Comment :</b>  A partir de grilles préexistantes, définir des critères d'évaluation et d'auto-évaluation des compétences techniques et professionnelles à avoir sur l'atelier.  En temps de réunion d'équipe et TH : Présentation des grilles à l'ensemble de l'équipe avec possibilité d'amélioration.  Périodes de test sur le terrain avec TH et phases de retour de l'outil  En réunion d'équipe, retour sur l'expérimentation, mise en commun et amélioration pour finalisation  Présentation aux TH lors de la réunion TH mensuelle et mise en œuvre sur le terrain</p> <p><b>Pourquoi :</b> Permettre aux équipes et travailleurs d'avoir un outil commun qui leur permette de porter un regard sur les compétences, capacités et possibilités du travailleur. Que ce dernier puisse prendre conscience de possibles progressions et qu'ainsi il puisse se projeter dans son évolution. Ces grilles devront être intégrées au logiciel usager et serviront de base à l'élaboration du PPA</p>	
<b>Moyens :</b> Cette action ne mobilisera pas de moyens particuliers, puisqu'elle se réalisera en partie sur les temps de production et en partie sur des temps de réunions. Chaque équipe est équipée d'ordinateurs permettant de constituer les grilles	
<p><b>Effets attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Créer un outil commun</li> <li>✓ Développer la participation des TH</li> <li>✓ Permettre une meilleure connaissance des TH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valoriser les capacités et compétences du TH ainsi que son parcours</li> <li>✓ Permettre au TH de se projeter dans son avenir</li> </ul>

<b>Action n°3 : Remise en place de réunions TH</b>	
<b>Qui :</b> Le chef de projet en lien avec les TH et l'organisation des ateliers	
<b>Où :</b> Sur les ateliers de production	
<p><b>Comment :</b>  En lien avec les responsables d'ateliers définir le créneau le plus opportun pour dégager sereinement les travailleurs de la production</p>	

<p>Proposer aux travailleurs ces créneaux et en fonction de leur validation mettre en place ces réunions une fois par mois.</p> <p>Définir avec les travailleurs sous quelle forme ils souhaitent organiser ce temps de réunion</p> <p><b>Pourquoi :</b></p> <p>Dégager du temps aux travailleurs pour leur permettre de s'exprimer sur leur quotidien à l'ESAT. Favoriser la prise de parole et d'expression des travailleurs. Donner la possibilité aux TH d'organiser ces temps de réunion.</p>	
<p><b>Moyens :</b></p> <p>Cette action ne mobilisera pas de moyen puisqu'elle aura lieu sur le temps de travail des TH. Il est évident qu'il faudra organiser ces temps de réunion sur des temps de production faible ou moindre, afin que tous soient disponibles.</p>	
<p><b>Effets attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Libérer la parole des TH</li> <li>✓ Favoriser l'expression de TH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faire émerger des voix peu entendues</li> <li>✓ Apporter aux TH des réponses à leurs questions</li> </ul>

<p><b>Action n°7 : Mise en place de formations collectives</b></p>	
<p><b>Qui :</b> Groupe de travail avec le chef de projet, représentant du service RH, de l'équipe MA et de l'équipe médico-social</p>	
<p><b>Où :</b> Dans la salle de réunion de l'ESAT</p>	
<p><b>Comment :</b></p> <p>Le groupe de travail se réunira pour évaluer les besoins en formation et interventions collectives. A partir de cela il priorisera des axes de formation et les organisera sur le temps de travail des professionnels concernés. Ces formations pourront être réalisées par des organismes extérieurs à partir de thématiques précises telles que : les grandes lois régissant l'ESAT ou alors sur l'élaboration du PPA. Elles seront alors intégrées au plan de développement des compétences de l'ESAT. Mais elles pourront également être réalisées en interne par la psychologue ou un autre membre de l'équipe</p> <p><b>Pourquoi :</b></p> <p>Répondre aux besoins de développement des connaissances et compétences des professionnels de l'ESAT. Réaliser des formations en collectif comme moyen de travailler ensemble et de donner du sens au quotidien de l'ESAT. Cela fait le lien avec leurs réponses aux questionnaires</p>	
<p><b>Moyens :</b></p> <p>Cette action mobilisera des financements lorsque les formations seront réalisées par un organisme extérieur. Elles devront alors être intégrées dans le cadre du financement du plan de développement des compétences. Il faudra évaluer et organiser au cas par cas les besoins de remplacement des professionnels mobilisés par la formation.</p>	
<p><b>Effets attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réunir les professionnels autour de thématiques communes</li> <li>✓ Former les professionnels et fédérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développer une pensée commune et collective</li> <li>✓ Harmoniser les pratiques au sein de l'ESAT</li> </ul>

<p><b>Action n°8 : Mise en place de réunions à thèmes</b></p>	
<p><b>Qui :</b> Chef de projet, CDS et psychologue</p>	
<p><b>Où :</b> Dans la salle de réunion de l'ESAT ou du restaurant de l'ESAT</p>	

<b>Comment :</b> Organiser lors des réunions générales des temps de formation, échanger à partir d'un besoin repéré ou remonté. Utiliser le temps de réunion générale pour ne pas transmettre que de l'information descendante mais bien pour échanger sur des thématiques qui concernent tout le monde. Cela pourra porter sur des thématiques générales telles que les pathologies, ou encore la perception de ce que doit être un ESAT. La première réunion se devra d'être en lien avec les missions de l'ESAT. Les personnes animant la réunion auront la charge de la préparation et de la gestion du cadre de celle-ci. A l'issue de chaque réunion sera réalisé un bilan, et évoquées les prochaines thématiques qui pourront être traitées	
<b>Pourquoi :</b> Répondre aux besoins des professionnels de faire corps et donner du sens à leur mission et leur pratique. Leur donner un espace de parole et de discussion. Permettre l'élaboration d'une pensée et intelligence collective. Cela fait le lien avec leurs réponses aux questionnaires	
<b>Moyens :</b> Peu de moyens seront nécessaires pour la mise en place de cette action. Elle aura lieu une fois par mois lors de la réunion générale durant 2h. Ces temps déjà planifiés dans le temps de travail ne généreront pas de remplacement. L'animateur se devra de préparer sa réunion par le biais de supports : audio, visuel, papier...	
<b>Effets attendus :</b> ✓ Favoriser un espace de confiance et d'élaboration commune ✓ Permettre l'expression de tous	✓ Sécuriser les professionnels en les formant et informant.

Phase 2 : Favoriser la montée en compétence de chacun

<b>Action n°2 : Remise en place d'actions de soutien</b>
<b>Qui :</b> Chef de projet, CDS, Educatrice chargée d'insertion
<b>Où :</b> Dans les différents espaces de l'ESAT (salle de réunion, salle de repos, ateliers...)
<b>Comment :</b> Penser la remise en place des actions de soutien qui sont une obligation pour les ESAT. A partir du réseau existant de la chargée d'insertion évaluer les partenariats répondant à la définition de soutien de catégorie 1 et 2. Chercher de nouveaux partenariats répondant aux demandes des usagers de soutien sur les savoirs de base, la professionnalisation, la mobilité et l'autonomie. Entrer en contact avec des professionnels de l'instruction pouvant dispenser ce type d'accompagnement à notre public.
<b>Pourquoi :</b> L'ESAT est soumis à l'obligation de proposer des actions de soutien aux TH sur leur temps de travail. De plus, les travailleurs sont en demande d'accompagnement sur ces questions et l'expriment. Répondre aux attentes des TH, favoriser le développement de leurs compétences et autonomie
<b>Moyens :</b> L'ESAT n'a pas de budget alloué à la mise en place des actions de soutien, en développant des partenariats et du bénévolat cette action ne devrait pas générer de dépense.

<b>Effets attendus :</b>	✓ Favoriser l'expression des attentes et besoins des usagers
✓ Développer les compétences des TH	
✓ Favoriser leur inclusion et leur épanouissement	

<b>Action n°4 : Développer la formation qualifiante des TH</b>	
<b>Qui :</b> Educatrice chargée d'insertion, RH	
<b>Comment :</b> Les TH bénéficient d'un plan de développement des compétences. En fonction des projets individualisés et des attentes des usagers, élaborer le PDC des TH afin de répondre à leurs besoins de formation et de reconnaissance. Dans le cadre de la loi sur la professionnalisation des TH et la VAE, développer des partenariats (sous convention) avec des centres de formation adaptés au public que nous accueillons. En lien avec le service RH, qui a la charge du PDC, définir la planification des formations. La chargée d'insertion aura également la charge d'accompagner l'ouverture et l'utilisation de leur CPF.	
<b>Pourquoi :</b> Répondre aux demandes de plus en plus fréquentes des TH de reconnaissance de leur compétences et capacités professionnelles. Donner aux usagers la possibilité de se professionnaliser, les rendre acteurs de leur statut professionnel et favoriser leur inclusion.	
<b>Moyens :</b> Le plan de formation des TH étant compris dans le budget de l'ESAT, l'accompagnement de ces derniers dans la reconnaissance de leurs compétences et leur professionnalisation ne devrait pas engendrer de dépenses supplémentaires. La chargée d'insertion les accompagnera à monter leur dossier de formation, ou de financement lorsque cela est nécessaire.	
<b>Effets attendus :</b>	✓ Leur donner les moyens de monter en compétences et de s'épanouir professionnellement.
✓ Répondre aux attentes du PPA des usagers	
✓ Reconnaître leurs compétences et capacités	
✓ Les valoriser dans leur potentialité	

<b>Action n° 9 : Accompagner la montée en compétences et la professionnalisation des professionnels</b>	
<b>Qui :</b> Equipe de cadre, responsable qualité, RH et toutes personnes souhaitant transmettre un savoir	
<b>Comment :</b> Dans la continuité de l'action n°8 et à partir des projections du groupe de travail sur les besoins de formation	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Proposer un accompagnement de proximité aux différents professionnels de l'ESAT, en fonction des besoins, par des temps de formation à l'utilisation des outils associatifs, à l'élaboration des PPA...</li> <li>2) A partir des entretiens professionnels et en lien avec les GPEC, favoriser la montée en compétences et la formation des professionnels en fonction de leurs besoins et projets professionnels.</li> <li>3) Donner la possibilité à ceux qui le souhaitent et le peuvent de transmettre leur savoir</li> </ol>	

<b>Pourquoi :</b> Les professionnels se sentant démunis face à l'apparition d'outils de travail qu'ils ne maîtrisent pas, les soutenir dans leur appropriation et leur utilisation. Leur permettre d'y donner du sens et faciliter leur quotidien de travail. Permettre aux professionnels de se former et de monter en compétences pour proposer un accompagnement plus adapté aux TH.	
<b>Moyens :</b> Dans le cadre de la GPEC et du PDC de l'ESAT. Sur des temps de travail en individuel ou en collectif.	
<b>Effets attendus :</b> ✓ <i>Rassurer et redonner confiance aux professionnels quant à leurs capacités et compétences</i> ✓ <i>Valoriser les professionnels sur leurs acquis et potentialités</i>	✓ <i>Leur donner les moyens de monter en compétences et de s'épanouir professionnellement.</i> ✓ <i>Proposer aux TH un accompagnement plus juste et adapté</i>

Phase 3 : Formaliser les changements opérés au sein de l'ESAT et dans l'élaboration des projets personnalisés

<b>Action n° 5 : Création de fiches de postes pour les TH</b>
<b>Qui :</b> MA et TH d'atelier avec accompagnement du chef de projet
<b>Où :</b> Sur les ateliers de production
<b>Comment :</b> A partir de l'action n°1 et de l'élaboration des grilles d'évaluations et d'auto-évaluations. <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Les MA de chaque atelier définiront les différents postes de travail existants sur leur atelier.</li> <li>2) MA et TH, par poste, travailleront ensemble sur les missions, les compétences nécessaires et le descriptif de chaque poste.</li> <li>3) Les MA en lien avec l'équipe de cadres, travailleront à la construction de la fiche qui sera ensuite présentée lors d'une réunion TH.</li> <li>4) Après validation par toutes les parties prenantes les fiches de postes seront mises en place.</li> <li>5) A chaque arrivée sur un nouveau poste, le TH se verra remettre une fiche de poste, qui deviendra alors sa référence dans le cadre des évaluations et auto-évaluations</li> </ol>
<b>Pourquoi :</b> Clarifier auprès de chacun les missions et compétences nécessaires à chaque poste. Fournir un outil d'évaluation et de valorisation supplémentaire. Rapprocher les TH au plus près du droit commun et du MO en leur fournissant les mêmes outils que tout un chacun.
<b>Moyens :</b> Sur les temps d'atelier, en individuel et/ou collectif. Puis dans le cadre des réunions TH mensuelles

<b>Effets attendus :</b>	✓ Favoriser l'inclusion et la reconnaissance des TH
✓ Travail en lien et collaboration TH et MA	
✓ Valorisation des TH	
✓ Mise en sens des actions nécessaires à chaque poste	

<b>Action n° 6 : Dynamiser l'inscription des TH dans le MO</b>	
<b>Qui :</b> Chef de service et éducatrice chargée d'insertion	
<b>Où :</b> Sur le territoire géographique de l'ESAT	
<b>Comment :</b>	
Toujours dans le cadre des PPA des usagers, développer le réseau et partenariat de l'ESAT pour accompagner les TH au plus près du MO. En fonction des projets et attentes des TH la chargée d'insertion aura la charge de constituer un carnet d'adresses d'entreprises du MO en capacité d'accueillir des travailleurs de l'ESAT pour des périodes de stages. Formaliser ce réseau par signature de conventions. Travailler une relation de proximité avec les entreprises pour développer les mises à disposition, les accompagner sur cette organisation. Le CDS de l'ESAT sera alors le représentant de l'ESAT dans cette mission.	
Par signature d'une convention de partenariat avec le DEA, la chargée d'insertion va pouvoir développer sa connaissance des modalités d'accès au MO pour les TH d'ESAT. A chaque expérience d'un TH en MO (stage ou mise à disposition) organiser des temps de rencontre, bilan, partage entre les parties prenantes pour sécuriser l'expérience et le vécu du travailleur.	
<b>Pourquoi :</b>	
Afin de développer l'inscription des TH dans le MO. Instaurer des relations de confiance ESAT et entreprises du MO, pour proposer des lieux d'accueil structurants, rassurants et professionnalisant pour les TH. Répondre au plus près aux attentes des usagers d'insertion et d'inclusion en MO. Faire en sorte que le MO ne soit plus perçu de manière négative mais bien comme une possibilité pour les TH qui le souhaitent.	
<b>Effets attendus :</b>	✓ Favoriser l'inclusion et la reconnaissance des TH
✓ Développer le réseau d'entreprises prêtes à accueillir des TH de l'ESAT	✓ Favoriser l'expression des TH sur leurs perceptions et attentes du MO
✓ Multiplier et sécuriser les expériences en MO	
✓ Développer les mises à disposition	

<b>Action n° 10 : Réécriture collaborative du PE</b>	
<b>Qui :</b> Groupe de travail réunissant TH et professionnels, sous le pilotage du chef de projet et du CDS	
<b>Où :</b> Au sein de l'ESAT (salle de réunion, salle des moniteurs, salle du restaurant...)	
<b>Comment :</b>	
Une fois les missions de l'ESAT partagées par les professionnels, créer un groupe de travail réunissant des professionnels de chaque équipe (atelier, médico-social, administrative) et des représentants des TH de chaque atelier qui auront la charge de	

travailler à la réécriture du PE partir de la RBPP de mai 2010 sur le projet d'établissement.<sup>53</sup>

A partir de la trame institutionnelle des PE de l'association, le groupe de travail se réunira à échéances régulières (toutes les 3-4 semaines) pour faire le point sur l'avancée de l'écriture. Au sein du groupe, chacun en fonction de son rôle aura pour mission de travailler les parties qui le concernent plus spécifiquement. Les temps en commun auront pour but de clarifier, étoffer et harmoniser le PE. Les TH faisant partie du groupe de travail participeront aux temps d'élaboration et d'écriture. Ils auront la charge de valider les parties du projet les concernant.

Après la phase d'écriture et de validation par le groupe de travail, le projet PE sera soumis à validation de la DG. Le groupe travail PE accompagné de l'équipe de cadres, présentera le PE au conseil d'administration de l'association et au CODIR. Enfin il sera présenté aux professionnels lors d'une réunion générale, ainsi qu'aux TH lors d'une réunion mensuelle.

**Pourquoi :**

Le dernier PE datant de 2013 l'ESAT se doit d'actualiser et réécrire un nouveau projet. Cela viendra concrétiser tout le travail d'élaboration, de mise en sens réalisé par les professionnels. Le PE permettra également de clarifier le rôle et les missions de l'ESAT ainsi que sa ligne directrice pour les 5 années à venir. Ce sera également le moyen de développer la participation et la collaboration TH/professionnels

**Moyens :**

Sur le temps de travail, dégager et organiser une matinée par mois de réunion du groupe de travail réunissant les différentes parties. Anticiper les remplacements nécessaires, réserver la salle de réunion.

**Effets attendus :**

- ✓ Développer la collaboration et la participation
  - ✓ Rendre acteurs professionnels et TH
  - ✓ Fédérer l'équipe autour du projet
- ✓ Avoir une ligne directrice commune à laquelle tous s'identifient

**Action n° 11 : Actualisation des fiches de postes des professionnels de l'ESAT**

**Qui :** Les professionnels de l'ESAT avec l'équipe de cadre en lien avec le service RH

**Comment :**

L'équipe de cadres aura la charge de récupérer auprès du service RH les documents associatifs sur les fiches de postes. A partir de là, lors des différentes réunions, réaliser un travail d'analyse des documents existants avec les professionnels concernés. Réfléchir ensemble à partir des trames à comment penser chaque poste. Définir : le poste, ses missions, les compétences nécessaires, les moyens mis à disposition... Dès lors, les cadres réaliseront un travail de réécriture et proposeront lors de réunions les nouvelles fiches de poste. Avec accord des professionnels, celles-ci seront soumises à la DG pour validation et pourront être remises à chaque salarié déjà en poste ou nouvellement arrivé.

**Pourquoi :**

Clarifier auprès de chacun les missions et compétences nécessaires à chaque poste. Fournir des repères et un cadre aux professionnels.

<sup>53</sup> Élaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service, RBPP, HAS mai 2010 mise à jour 03/2018



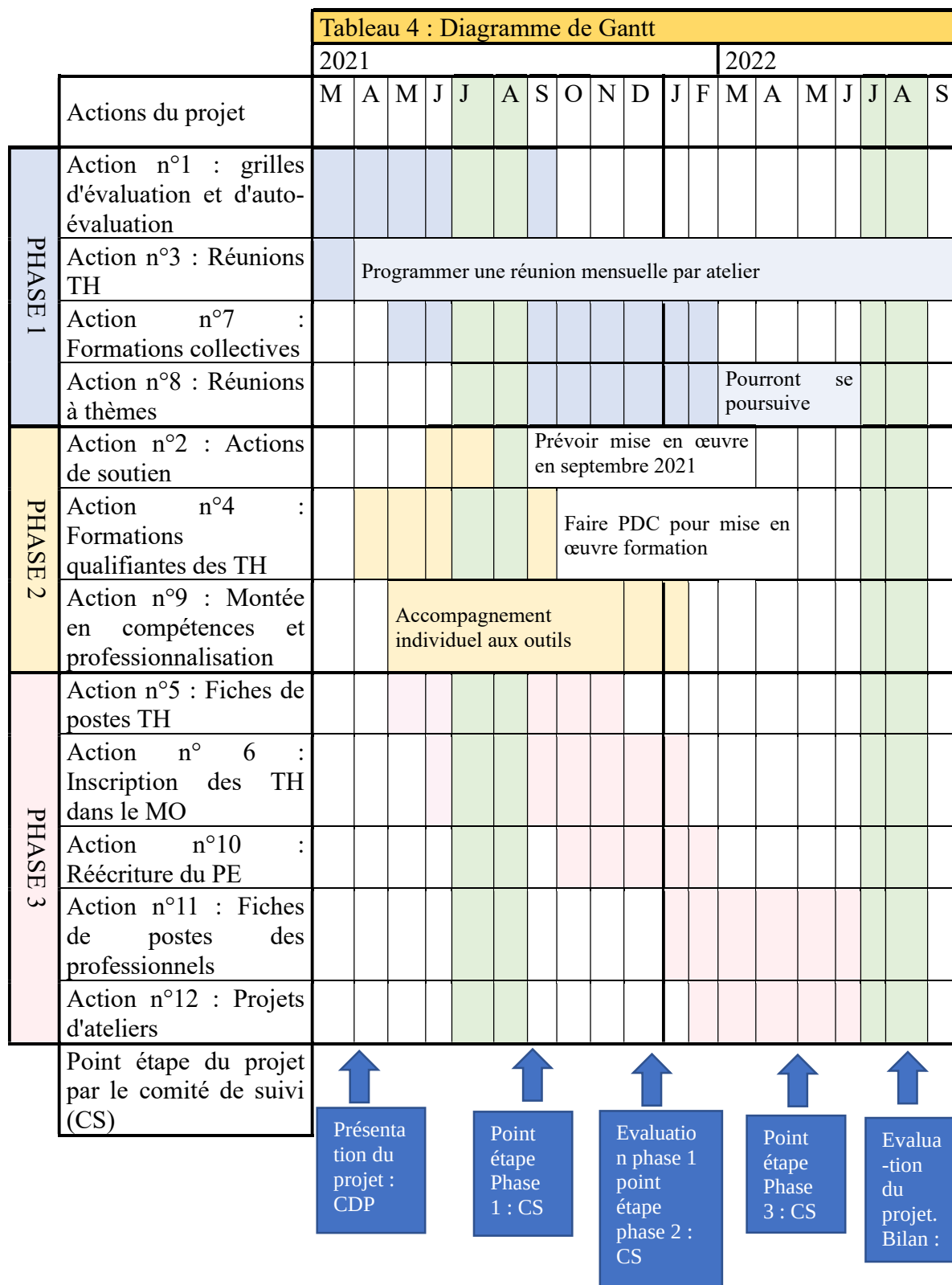
<p><b>Effets attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Collaboration et participation des professionnels</i></li> <li>✓ <i>Que les professionnels puissent mettre des mots sur leur rôle et missions.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Clarifier les rôles et places de chacun</i></li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Action n° 12 : Création de projets d'atelier</b>	
<b>Qui :</b> Les MA et TH de chaque atelier sous la supervision des responsables d'ateliers et du chef de projet	
<b>Où :</b> Sur les ateliers et dans les espaces de l'ESAT	
<b>Comment :</b>	
<p>Lors des temps d'ateliers et de réunions les responsables d'ateliers auront la charge d'organiser des temps de travail TH et MA sur l'élaboration du projet d'atelier. (Dans la même logique que pour le PE et à partir des RBPP). Ensemble ils devront présenter l'atelier, décrire le travail à réaliser, les objectifs professionnels et éducatifs, les compétences nécessaires qui seront développées dans l'atelier ainsi que les modalités d'accompagnement qui seront proposées. Ce sera également le moyen de se projeter et d'envisager des évolutions pour l'atelier. Après validation par le responsable d'atelier et le chef de projet, MA et TH devront présenter à la DG et au CA le projet d'atelier. Celui-ci sera ensuite intégré au projet d'établissement.</p>	
<b>Pourquoi :</b>	
<p>Permettre un travail autour d'un projet d'atelier est le moyen de donner du sens à ce qui y est réalisé. Sortir de l'approche production de l'atelier pour lui donner un sens et une mission plus globale. Permettre aux TH de devenir pleinement acteurs de leur atelier.</p>	
<b>Moyen :</b>	
<p>Sur le temps de travail, dégager et organiser des temps de travail.</p>	
<p><b>Effets attendus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Développer la collaboration et la participation</i></li> <li>✓ <i>Rendre acteurs professionnels et TH</i></li> <li>✓ <i>Fédérer l'équipe d'atelier autour du projet</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Prendre conscience que les ateliers ne sont pas seulement des lieux de productions</i></li> </ul>



e) La planification du projet

A partir de là et afin de clarifier l'organisation de ces actions, notamment dans la temporalité de leur réalisation, j'ai choisi de planifier les actions selon le modèle du diagramme de Gantt afin de donner une vision rapide des actions du projet.



#### f) La communication du projet

Ce projet est le fruit de mes constats de terrain durant mon stage, mais également d'échanges avec différents interlocuteurs. Comme la planification le montre, il s'inscrit dans le temps et comme l'organisation en fiche action le montre, il mobilise plusieurs niveaux d'intervenants. Il est alors pour moi important de communiquer sur le projet tout d'abord pour qu'il soit accepté et validé, mais ensuite pour que chacun à son niveau y donne du sens, y adhère et puisse s'y investir. Alors en premier lieu il paraît indispensable de le présenter aux personnes décisionnaires afin de valider sa viabilité. Dans un premier temps j'évoquerai ce projet et son organisation avec mon collègue chef de service ainsi qu'avec la DG, responsable de l'ESAT, lors de l'une de nos rencontres/réunions. Il est ensuite important de le présenter lors d'un Comité de Direction, puisque y sont présents tous les responsables des établissements de l'association, mais également la responsable qualité, ainsi que les responsables ressources humaines et comptabilité. Evoquer le projet en CODIR est important, car les établissements sont nos clients et que la période d'instabilité connue par l'ESAT a pu se répercuter sur les services que nous leur proposons. Mais également car dans une logique de partage et de transversalité associative, ils pourraient m'apporter des retours ou des propositions utiles à sa réalisation. De même les responsables RH et qualité participant à certaines actions que je vais mettre en place pourront alors intervenir. Je souhaite réaliser cette présentation en mars avant la mise en route officielle. De même, il sera important qu'à chaque point étape je puisse faire un retour en CODIR.

Dans un second temps il sera important de présenter ce projet dans ses détails aux professionnels de l'ESAT/ et aux travailleurs. Pour les professionnels j'utiliserai la réunion générale du lundi du mois de mars, pour leur présenter avec support (rétro projecteur) le projet. Je leur exposerai mes observations et analyses et leur proposerai les axes de travail et fiches actions. Lors de cette réunion je lancerai un premier appel à participer aux différents groupes de travail. Souhaitant une participation volontaire des professionnels et au vu de la situation, il est possible que lors de la première réunion, peu se mobilisent. Cependant je compte sur la mise en œuvre des actions 7 et 9 pour travailler la relation de confiance et l'investissement. Comme pour le CODIR il sera primordial de régulièrement évoquer l'avancée du projet avec les professionnels, c'est pourquoi là encore à chaque point étape, un retour sera fait en réunion générale.

Concernant les TH et dans la même temporalité, je souhaite leur présenter le projet lors de leurs réunions d'ateliers. Je leur ferai un retour sur leurs réponses aux questionnaires et à partir de là je leur ferai part de mes observations sur l'ESAT. Ensuite je souhaite leur présenter les axes du projet, et leur expliquer les potentialités que celui-ci a pour eux. Enfin je leur présenterai les

différentes actions qui leur sont destinées et je lancerai un appel à participer. Concernant les TH, je les sais déjà volontaires pour participer à la vie de l'ESAT, mon objectif sera alors que ce ne soit pas toujours les mêmes qui représentent les usagers. Pour cela je leur proposerai des systèmes de représentation par atelier, avec élections si nécessaire. Comme pour chaque instance, il sera important de les tenir informés de l'avancée du projet et cela de manière régulière, afin que chacun reste concerné.

En conclusion, et dans une logique de réalisation de mes objectifs, je souhaite qu'à l'issue de la mise en œuvre, la dernière communication puisse être réalisée par les TH eux-mêmes. Qu'ils puissent porter, devant le CODIR, mais également devant le conseil d'administration, tout le travail qui aura été réalisé à l'ESAT. Cela marquerait l'évolution de leur place au sein de l'ESAT, et symboliserait la démarche entreprise et le but atteint.

### 3) L'évaluation

#### a) Concept

Aujourd'hui la loi 2002 impose aux ESMS la mise en place d'évaluation interne et externe de leurs services et de la qualité de leurs prestations. Depuis, les notions d'évaluation et d'amélioration de la qualité font partie intégrante des établissements et doivent être pensées systématiquement comme un moyen de réguler, renouveler et moderniser l'action. Le concept d'évaluation vient également marquer la responsabilité des acteurs dans l'action mise en œuvre et la qualité de sa réalisation.

Aussi cela est affirmé dans le décret 2007-975 du CASF qui vient poser les fondements de l'évaluation comme suivant : « *« [elle] doit viser à la production de connaissance et d'analyse. Cette évaluation doit permettre de porter une appréciation qui l'inscrit dans une logique d'intervention et d'aide à la décision. »*

Le fait que l'association ait nommée une personne responsable de la qualité, met en avant son choix stratégique d'être en permanence dans une démarche d'évaluation, d'adaptation de ses pratiques pour répondre au mieux au besoin du public qu'elle accompagne. C'est pourquoi dans le cadre de mon mémoire projet, j'ai fait le choix de moi aussi m'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité : « *principe par le biais duquel elle va pouvoir questionner*

*et faire régulièrement évoluer ses pratiques et ses processus en cherchant des solutions adéquates, dans une logique de transformation durable<sup>54</sup>. ».*

Aussi, en faisant le choix de l'amélioration continue de la qualité il a été important de penser l'évaluation régulière et permanente, non pas comme un mode de critique ou de jugement des actions réalisées mais bien comme « *une action qui vise à apprécier les écarts entre des objectifs et des faits de résultats et qui a pour but de rechercher les causes des éventuels dysfonctionnements ou décalages en proposant des améliorations.* »<sup>55</sup>.

Aussi j'ai choisi, comme cela est porté par l'association, d'utiliser la méthode de la roue de Deming comme moyen d'évaluation mais surtout d'ajustement de l'action. La **Roue de Deming** imaginée par le statisticien du même nom dans les années 50, représente un moyen mnémotechnique utilisé pour améliorer la qualité dans une organisation. « *La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux* »<sup>56</sup>, d'où la forme de roue. La première étape : **Plan** consiste à prévoir, programmer l'action. Dans le cadre de ce projet, cela correspond à la définition des objectifs et des fiches actions ainsi qu'à la planification via le diagramme de Gantt. La seconde étape le **Do** (faire) correspond à la mise en œuvre du projet, la mise en action par les professionnels des fiches actions élaborées dans le « Plan ». L'étape **Check** (vérifier) va consister à s'assurer que les actions qui ont été mises en œuvre correspondent bien au plan qui avait été établi en première étape. Pour répondre à cette étape de vérification il faudra alors définir des critères d'évaluation de l'action et de réussite. Et en fin de processus, il faudra alors, à partir de ceux-ci, entreprendre l'étape **Act** (agir) qui correspondra à une recherche de points et de modes d'amélioration du projet et de son action. Ce seront les corrections à penser avant de recommencer l'étape 1 de Plan.

## b) Critères d'évaluation

Selon le décret 2007-975 : « *L'évaluation interroge la mise en œuvre d'une action, sa pertinence, les effets prévus et imprévus, son efficience, en considération du contexte observé. Elle implique un diagnostic partagé, la construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation, le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés.* »<sup>57</sup> »

---

<sup>54</sup> <https://www.managersenmission.com/blog/mettre-en-place-une-demarche-damelioration-continue/>

<sup>55</sup> Extrait de Patrick Lefèvre Guide la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale 2<sup>ème</sup> éd Dunod

<sup>56</sup> <https://www.techno-science.net/definition/793.html>

<sup>57</sup> Décret n°2007-975 du 15 mai 2007, annexe 3-10, section 1

Aussi, comme le plan d'action du projet a été pensé en lien avec les cadres, il est important de travailler avec eux et avec le comité de suivi sur l'élaboration des critères d'évaluation qui permettront un diagnostic partagé et adapté. Par la suite, il sera important d'intégrer toutes les parties prenantes au processus d'évaluation.

<b>Tableau 5 : Critères d'évaluation</b>				
<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Actions</b>	<b>Critères</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Outils</b>
Permettre aux TH de prendre conscience de leurs capacités/capacités/compétences	Grilles d'évaluation et d'auto-évaluation des compétences	Création d'outils opérationnels Impact sur les TH Meilleure connaissance des TH	Utilisations des grilles Regard plus juste du TH sur lui-même	Grille mise dans le logiciel Utilisation lors des PPA Questionnaire de satisfaction
	Remise en place des actions de soutien	Cohérence avec les PPA Adhésion et implication des usagers Elaboration et inscription dans le PPA	Taux de participation Développement des compétences	Feuille d'émargement Présence et bilan des bénévoles Questionnaire de satisfaction
Favoriser et développer l'expression des TH	Remise en place des réunions TH	Participation et satisfaction des TH Expression des TH	Fréquence des réunions Nombre de participants Qualité des échanges Prise en compte des échanges	Ordre du jour et compte rendu de réunion Questionnaire de satisfaction
	Développer la formation qualifiante des TH	Participation et acquisition de compétences Demande de formation	Constitution du PDC Nombre de formation réalisées Elaboration et respect de PPA	Feuille d'émargement Attestation de formation et certification
Développer la valeur travail vers une plus grande considération des TH en se rapprochant du droit commun	Création fiches de postes TH	Création d'outils opérationnels Meilleure connaissance de leur rôle Efficacité et impact sur l'utilisateur	Fiches de postes remise aux TH Compréhension de l'outil par l'utilisateur	
	Dynamiser l'inscription dans le MO	Implication des professionnels Cohérence avec les PPA Investissement dans la recherche de réseaux	Nombre d'utilisateurs mis en stage ou à disposition Nombre de projets réalisés Nombre de conventions signées	Bilans et rencontres de stages Nombre de rdv réalisés Evaluation des PPA Tableau de suivi
Favoriser la mise en sens des missions de l'ESAT	Formation collective	Implication des professionnels Participation et satisfaction	Nombre de participant Debriefing Meilleure connaissance du cadre	Feuille d'émargement Questionnaire de satisfaction

	Réunion à thème	Implication des professionnels Participation et satisfaction	Nombre de participants Debriefing	Feuille d'émargement Questionnaire de satisfaction
Favoriser la montée en compétence des professionnels	Accompagner à la montée en compétences et la professionnalisation	Implication de l'équipe Impact sur le quotidien et l'accompagnement	Meilleure connaissance des rôles et places de chacun Nombre de formations et d'accompagnements demandés	PDC entretien professionnels Accompagnement individuel Utilisation des outils
Fédérer l'équipe autour d'un projet commun et des missions de l'ESAT à partir du projet associatif	Réécriture collaborative du PE	Implication et mobilisation des personnes concernées Faire travailler l'ESAT ensemble Cohérence du projet	Taux de participation Qualité de la production Retour participants	Debriefing Réunions de bilan
	Actualisation des fiches de postes de professionnels	Mise à jour des outils Efficacité et impact sur les professionnels Implication et participation	Mise en acte dans l'accompagnement Meilleure connaissance de leur rôle et place	Remise des fiches de postes
	Création de projet d'atelier	Implication et mobilisation des équipes Créer dynamique d'équipe	Motivation Qualité de la production	Questionnaires de satisfaction Compte-rendu et bilan de réunion

### c) Modalité d'évaluation

Une fois les critères et moyens d'évaluation définis, il est selon moi important de préciser la manière dont cette évaluation, continue, doit se mener. Afin qu'elle soit partagée, et qu'elle prenne tout son sens, elle ne peut se réaliser seule. C'est pour cela que j'ai souhaité la mise en place d'un comité de suivi. Comme évoqué plus haut, celui-ci sera composé du chef de projet, du chef de service de l'ESAT, de la responsable qualité et de représentants des salariés et des usagers. Il est important que les participants de ce comité de suivi s'inscrivent pleinement dans la démarche d'évaluation évoquée plus haut car, « *l'évaluation contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels, les gestionnaires des établissements et services sociaux et médico-sociaux* »<sup>58</sup>. Et c'est à partir de cette coopération que l'on pourra s'assurer du respect des axes du projet et adapter les actions ne le respectant pas. Pour cela, j'ai programmé différents points-étapes. Après une présentation du projet aux différents participants et intervenants par le chef de projet (CA, CODIR, équipes et usagers), je compte sur la participation active d'usagers et

<sup>58</sup> Décret n°2007-975 du 15 mai 2007, annexe 3-10, section 1

professionnels pour constituer ce comité de suivi. A partir de là nous aurons la charge de nous réunir à des périodes stratégiques ou en cas de besoin, pour évaluer l'avancée du projet (cf diagramme de Gantt). Cela se fera à l'approche de la fin de la phase 1, à l'issue de celle-ci et à la moitié de la phase 2, puis à la moitié de la phase 3. Enfin l'évaluation globale se fera à + 20 mois des débuts du projet et devra être présentée à toutes les personnes concernées (usagers, professionnels, Codir et CA). Les objectifs du comité de suivi seront, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité et d'application de la Roue de Deming, d'observer à partir des critères d'évaluation définis plus haut, la réalisation des actions et le respect des objectifs du projet. Il aura également pour mission de travailler et mettre en place un questionnaire de satisfaction, d'en analyser les résultats pour adapter les actions du projet aux retours des personnes concernées.

Enfin, et en complément, il est évident, que de ma place de cadre intermédiaire en charge de piloter le projet, je vais inscrire mon positionnement, ma posture et mes échanges dans une démarche permanente d'évaluation. En faisant le lien entre les différents participants, instances et actions, je pourrai adapter et réguler l'action si le besoin s'en fait ressentir. En tant que responsable de la pertinence et de la réussite du projet je me devrai d'être dans la proximité et le lien régulier avec les participants, mais aussi les instances de rendu-compte, afin que le projet garde son sens et puisse se réaliser comme je l'ai programmé, dans le respect des usagers, des professionnels et de l'ESAT.

## Conclusion

L'ESAT où j'ai réalisé mon stage en tant que cadre intermédiaire en formation a une histoire compliquée. J'y ai rencontré des professionnels en souffrance et des travailleurs peu présents et peu acteurs dans leur quotidien et leur avenir socio-professionnel. Très rapidement je me suis questionnée sur la place que ces derniers avaient à l'ESAT, le statut qui leur était reconnu et sur le respect des politiques publiques et des missions de l'ESAT.

Après une période d'investigation, il m'est apparu que la double vocation de l'ESAT complexifiait grandement la prise en charge proposée aux TH, et que la part production prenait le pas sur l'accompagnement médico-social et la recherche d'épanouissement et d'autonomie des travailleurs.

Aussi, pour accompagner les professionnels à repenser le sens de leur action, et les travailleurs à s'inscrire pleinement en tant qu'acteur dans leur projet, il m'a semblé essentiel d'accompagner et réunir professionnels et usagers autour d'un projet commun ayant pour finalité de retrouver le sens premier de l'accompagnement en ESAT, dans le but de développer et favoriser les capacités des travailleurs en situation de handicap vers la prise en main de leur projet.

Pour cela, j'ai souhaité mettre en place des actions collaboratives, permettant aux travailleurs et professionnels de trouver leur place au sein de l'ESAT, de s'y inscrire activement et d'ensemble le construire en adéquation avec les politiques publiques.

En m'appuyant sur la formalisation du nouveau projet associatif, j'ai voulu rattacher l'ESAT à l'association et aux valeurs qu'elle défend. Ainsi les axes de travail que j'ai pu proposer avaient pour but de libérer professionnels et usagers dans leur quotidien professionnel pour que chacun puisse y trouver sens, autonomie et épanouissement.

Enfin, dans la continuité de la mise en œuvre de ce projet, il me paraît essentiel d'envisager, avec la participation des équipes et des usagers, l'avenir de l'ESAT en pensant son présent et son avenir. L'atteinte des objectifs de ce projet ne sont pour moi que les prémices d'un travail sur le parcours global du travailleur en situation de handicap. Les suites à donner sont en lien avec les procédures associatives d'accueil et d'admission des usagers mais aussi sur les modalités de sortie (orientation, MAD, intégration du MO...), vers des parcours plus inclusifs et en adéquation avec les attentes des travailleurs. Cela, en gardant en tête la complexité de fonctionnement et des missions de l'ESAT, qui peuvent rapidement être un poids pour les professionnels. Enfin cela devra selon moi s'inscrire conjointement avec une logique d'ouverture de l'établissement sur son territoire notamment.



## Bibliographie

### Articles et revues

- Baret, C. (2012). *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique*. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2(2), 66-82. <https://doi.org/10.3917/rimhe.002.0066>
- Ducet-Garcia, A. (2011). *Ouvriers en ESAT : Des représentations professionnelles de métier hétérogènes*. Empan, 83(3), 130-138. <https://www.cairn.info/revue-empan-2011-3-page-130.htm>
- Le Bossé, Y., Bilodeau, A., Chamberland, M., & Martineau, S. (2010). *Développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*. Perspectives communautaires, 21(2), 174-190. <https://doi.org/10.7202/038969ar>
- Maury, Y., & Hedjerassi, N. (2020). *Empowerment, pouvoir d'agir en éducation*. Spiral-E Revue de recherches en éducation supplément électronique, N°66(3), 3-13. <https://doi.org/10.3917/spir.066.0003>
- Vallerie, B., & le Bossé, Y. (2006). *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement*. Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, 39(3), 87-100. <https://doi.org/10.3917/lsdle.393.0087>

### Livres

- Gaberan, P. (2013). *La relation éducative (L'éducation spécialisée au quotidien)*. Eres.
- Lefèvre, P. (2008). *Guide la fonction cadre et responsable de service en action sociale et médico-sociale* (2e éd.). Dunod.
- Zribi, G. (2019). *L'avenir du travail protégé. Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées* (5<sup>e</sup> éd.). Presses de l'EHESP.

### Pages internet

- Roue de Deming : définition et explications*. (2021).Techno-Science.net. <https://www.techno-science.net/definition/793.html>
- cairn.info*. (s. d.). Cairn. <https://www.cairn.info/>
- Cheval, P. (2018, 6 septembre). *Mettre en place une démarche d'amélioration continue*. Managers En Mission. <https://www.managersenmission.com/blog/mettre-en-place-une-demarche-damelioration-continue/>
- Le Comité national Coordination Action Handicap – CCAH*. (2021). [ccah.fr](https://www.ccah.fr/). <https://www.ccah.fr/>
- Handicap psychique | Unafam*. (s. d.). Unafam. <https://www.unafam.org/troubles-et-handicap-psy/handicap-psychique>
- Journet, N. (2012, 5 septembre). *Capabilités*. Sciences Humaines. [https://www.scienceshumaines.com/capabilites\\_fr\\_29433.html](https://www.scienceshumaines.com/capabilites_fr_29433.html)
- Le Bossé, Y. (2018, 25 mai). *Le développement du pouvoir d'agir dans l'intervention sociale*. [www.education-populaire.fr](http://www.education-populaire.fr). <http://www.education-populaire.fr/developpement-pouvoir-agir-yann-le-bosse/>

Le Bossé, Y. (2021). *Qu'est-ce que le DPA?* Laboratoire sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. <https://www.fse.ulaval.ca/ladpa/introduction/dpa/>  
Legifrance. (s. d.). legifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/>  
Portail HAS Professionnels. (s. d.). Haute Autorité de Santé. <https://www.has-sante.fr/>  
Salais, R. (2009). *L'approche par les capacités et le travail*. HAL archives-ouvertes.fr. [https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00430169/file/L\\_approche\\_par\\_les\\_capacites\\_et\\_le\\_travail\\_.pdf](https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00430169/file/L_approche_par_les_capacites_et_le_travail_.pdf)

## **Rapports**

Combes- Joret, M., & Laboratoire REGARDS. (2020). *Les ESAT de DEMAIN. Vers des organisations capacitantes*. REGARDS.  
DEVANDAS AGUILAR, C. (2019, mars). *Rapport de la rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées*. [https://drive.google.com/drive/folders/1Mprvx-ISTb\\_V91E5QxcPe8L9WvQyCyMW](https://drive.google.com/drive/folders/1Mprvx-ISTb_V91E5QxcPe8L9WvQyCyMW)  
Guterres, A. (2019). *Inclusion du handicap dans le système des Nations Unies, rapport d'étape du secrétaire général de l'ONU*. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/fr-un\\_disability\\_inclusion\\_strategy\\_report\\_01.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/fr-un_disability_inclusion_strategy_report_01.pdf)  
Haute Autorité De Santé, R. B. P. P. (2012a, janvier). *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*. Mise à jour en mars 2018. [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_synthese-bleu-pe-ps.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-bleu-pe-ps.pdf)  
Haute Autorité De Santé, R. B. P. P. (2012b, janvier). *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*. Mise à jour en mars 2018. [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_synthese-attentespersonneetlepp.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_synthese-attentespersonneetlepp.pdf)  
Haute Autorité De Santé, R. B. P. P. (2013, mai). *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*. Mise à jour mars 2018. [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm\\_rbpp\\_handicapes-travailleurs\\_en\\_esat.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/anesm_rbpp_handicapes-travailleurs_en_esat.pdf)  
IGAS, & IGF. (2019, octobre). *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*. [https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R\\_ESAT.pdf](https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R_ESAT.pdf)  
*Schéma départemental de l'autonomie 2020–2024*. (2020).

## **ANNEXES**

**Annexe 1** : Cadre légal et réglementaire de l'ESAT

**Annexe 2** : L'offre de service

**Annexe 3** : Concernant le public

**Annexe 4** : Concept

**Annexes 5** : Questionnaires

## Annexe 1 : Cadre légal et réglementaire de l'ESAT

<b>Textes règlementaire et politiques publiques</b>	<b>Objectifs</b>
<u>Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957</u> sur le reclassement des travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Première référence à la qualité de travailleur handicapé</li> <li>✓ Institue notion de « priorité » d'emploi de 10%</li> <li>✓ Droit au reclassement, au travail protégé et à l'orientation vers structures adaptées</li> </ul>
<u>Loi n° 75-534 du 30 juin 1975</u> d'orientation en faveur des personnes handicapées	Fixe le cadre juridique de la politique publique sur le handicap : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Droit au travail et à l'intégration</li> <li>✓ Garantie minimum de ressources</li> <li>✓ Définition missions et modalités de fonctionnement des CAT</li> </ul>
<u>Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978</u> relative aux centres d'aide par le travail	Définit le rôle des CAT en leur donnant une double finalité
<u>Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987</u> en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obligation pour les entreprises de plus de 20 salariés d'employer 6% de TH</li> </ul>
<u>Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002</u> rénovant l'action sociale et médico-sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcer le droit des usagers par mise en place d'outils</li> <li>✓ Elargissement des missions de l'action sociale</li> <li>✓ Meilleure organisation et coordination des acteurs</li> <li>✓ Amélioration de la planification</li> <li>✓ Le contrat de séjour est remplacé par le CSAT</li> </ul>
<u>Loi n° 2005-102 du 11 février 2005</u> pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Droit à la compensation et à la participation</li> <li>✓ Le libre choix du projet de vie et l'égalité de traitement</li> <li>✓ Définition du handicap</li> <li>✓ Les CAT deviennent des ESAT. Création MDPH</li> <li>✓ Réaffirme l'objectif d'intégration des PSH dans la société notamment par l'emploi</li> <li>✓ Les ESAT sont des ESMS</li> </ul>
<u>Décret 2006-1752 du 23 décembre 2006</u> relatif aux contrats de soutien et d'aide par le travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fixe notamment le modèle de contrat de soutien et d'aide par le travail</li> </ul>
<u>Circulaire n° 2008-259 du 1er août 2008</u> relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ESAT confirmé en tant qu'ESMS</li> <li>✓ Droits des TH consolidés</li> <li>✓ Renforcement passerelle MP/MO</li> </ul>
<u>Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009</u> relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la VAE des TH accueillis en ESAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Droit à la formation et à la validation des acquis professionnels pour les travailleurs handicapés en ESAT</li> </ul>
<u>Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009</u> Loi HPST	Création des ARS. Les ESAT dépendent de l'ARS.
<u>Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018</u> pour la liberté de choisir son avenir professionnel	Réforme l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) à partir du 1 <sup>er</sup> janvier 2020.

## Code de l'Action Sociale et des Familles

Art. L 311-1-4° CASF : **Définit les missions de l'action sociale** : « *L'action sociale et médico-sociale, au sens du présent code, s'inscrit dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale suivantes : Actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;* »

Art. L 311-3 du CASF : **Définit les droits des usagers ESMS** : « *L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés :1° Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité, de sa sécurité et de son droit à aller et venir librement ;2° [...], le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes [...] ;3° Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. [...], [...]7° La participation directe de la personne prise en charge à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne. Cette personne bénéficie de l'aide de son représentant légal, [...], s'il s'agit d'un majeur faisant l'objet d'une mesure de protection juridique à la personne qui n'est pas apte à exprimer sa volonté, de la personne chargée de cette mesure, qui tient compte de son avis.*

Art. L312-1, 5° CASF : **Les ESAT font partis des ESMS**. « *Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux [...], les établissements et les services, [...] énumérés ci-après : les services : d'aide par le travail, à l'exception des structures conventionnées pour les activités visées à [l'article L. 322-4-16](#) du code du travail et des entreprises adaptées définies aux articles L. 323-30 et suivants du même code* »

**Ils peuvent fournir** : « *des prestations à domicile, en milieu de vie ordinaire, en accueil familial ou dans une structure de prise en charge. Ils assurent l'accueil à titre permanent, temporaire ou selon un mode séquentiel, à temps complet ou partiel, avec ou sans hébergement, en internat, semi-internat ou externat.* »

Article R 243-1 à R 243-4 du CASF : **Définit les modalités d'orientation et d'accueil en ESAT par la CDAPH** : « *les personnes handicapées ayant une capacité de travail inférieure à un tiers*

au sens de l'article [R. 341-2](#) du code de la sécurité sociale, mais dont elle estime que l'aptitude potentielle à travailler est suffisante pour justifier leur admission dans ces établissements et services »

Article R 243-5 à R 243-7 du CASF : **Définit les modalités de rémunération des TH** : « Dès la conclusion du contrat de soutien et d'aide par le travail [...], les travailleurs handicapés [...] perçoivent une rémunération garantie dont le montant est compris entre 55,7 % et 110,7 % du salaire minimum de croissance. »

**Définit l'organisation de la rémunération garantie** : « La rémunération garantie se compose d'une part financée par l'établissement ou le service d'aide par le travail, qui ne peut être inférieure à 5 % du salaire minimum de croissance, et d'une aide au poste qui ne peut être supérieure à 50,7 % de ce même salaire. Le montant de l'aide au poste s'élève à 50,7 % du salaire minimum de croissance lorsque la part de la rémunération financée par l'établissement ou le service d'aide par le travail est supérieure à 5 % et inférieure ou égale à 20 % du salaire minimum de croissance. »

Article L 344-2 du CASF : **Complète les dispositions précédentes** « Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission prévue à [l'article L. 146-9](#) a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. »

Article L 311-4 du CASF : **Le contrat de séjour est adapté en Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail** : « Lorsqu'il est conclu dans les établissements et services d'aide par le travail mentionné au (a) du 5° du I de l'article L. 312-1, le contrat de séjour prévu à l'alinéa précédent est dénommé " contrat de soutien et d'aide par le travail ". Ce contrat doit être conforme à un modèle de contrat établi par décret. »

Article L 243-4 du CASF : **Définit la mise en place du CSAT** : « Tout travailleur handicapé accueilli dans un établissement ou service relevant du 5° du I de l'article [L. 312-1](#) bénéficie du contrat de soutien et d'aide par le travail mentionné à l'article [L. 311-4](#) et a droit à une rémunération garantie versée par l'établissement ou le service d'aide par le travail qui l'accueille et qui tient

*compte du caractère à temps plein ou à temps partiel de l'activité qu'il exerce. Elle est versée dès l'admission en période d'essai du travailleur handicapé sous réserve de la conclusion du contrat de soutien et d'aide par le travail. »*

#### Code du travail

**En tant que travailleurs, les TH bénéficient** « *de l'application des dispositions du code du travail sur la santé et la sécurité au travail* » : Quatrième partie du code du travail.

De plus il leur est reconnu un **certain nombre de droits** qui s'apparentent à ceux d'un salarié en entreprise du MO :

- Une **rémunération garantie** entre 55% et 110% du SMIC
- Durée maximale de travail fixée à **35h/semaine**
- **Droit aux congés** annuels, maternité, paternité, adoption et parentalité
- **Droit aux absences exceptionnelles** pour raisons familiales (pas aussi étendu que dans le MO)
- **Droit à la formation** continue et à la VAE ainsi qu'à un CPF

Article L 5213-2 du code du travail : « *Les travailleurs handicapés reconnus au titre de l'article [L.5213-2](#) peuvent bénéficier d'un dispositif d'emploi accompagné comportant un accompagnement médico-social et un soutien à l'insertion professionnelle, en vue de leur permettre d'accéder et de se maintenir dans l'emploi* »

#### Code de la Sécurité Sociale :

Art 341-2 du CSS : **Précise la définition de l'invalidité** : « *l'invalidité que présente l'assuré doit réduire au moins des 2/3 sa capacité de travail ou de gain* »

**Art.L.114 de la loi 2005-102** : **Donne la définition de « Handicap »** : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.* »

## Annexe 2 : L'offre de service

L'ESAT propose plusieurs activités de production ayant chacun leur spécificité et leur fonctionnement.

- Atelier espaces verts et pépinière :

Dans le cadre de l'atelier espaces verts, les travailleurs réalisent, encadrés par des moniteurs d'atelier, des travaux de création, d'entretien des jardins et espaces verts, de débroussaillage... Les différentes équipes fournissent des prestations de services auprès de particuliers, de collectivités, d'entreprises et des structures de l'association, par l'intermédiaire de contrats ponctuels ou à l'année (gérés et organisés par les MA). Chacune des 4 équipes est autonome (véhicules, matériel et équipements), se déplaçant sur les chantiers, tous sont en lien et en contact permanent avec la clientèle. Les espaces verts compte 4 MA dont un est responsable d'atelier

Les espaces verts nécessitent des compétences et savoir-faire techniques et manuels (connaissance et maîtrise des outils manuels ou à moteurs). Les moniteurs doivent accompagner les ouvriers dans l'acquisition et au développement de ces compétences et maîtriser l'organisation et le temps de travail sur les chantiers, afin d'adapter leur accompagnement aux besoins et capacités des travailleurs.

La pépinière/serre, faisant partie des espaces verts, se situe sur le site de Pourcieux. Elle est encadrée par un moniteur d'atelier qui accompagne 4 à 6 TH dans la culture et la production de plantes méditerranéennes. Historiquement la serre produisait une cinquantaine de variétés de plantes, du semi à la taille adulte, cela lui permettait de développer la vente aux particuliers et la participation à des foires et marchés. Aujourd'hui l'atelier pépinière, se présente plus comme un sas de repos pour les travailleurs fatigués ou en reprise d'activité. La production est faible et l'état de la serre ne permet pas de développer la culture des plantes. L'ESAT souhaiterait revaloriser et développer cet atelier. L'objectif serait, tout en lui gardant cette mission de sas de repos, de développer ses prestations et services afin d'en faire un atelier plus productif. A l'heure actuelle la serre est en contrat avec des municipalités pour la confection et l'entretien de jardinières mais cela est minime.

Le travail en pépinière nécessite des compétences techniques d'utilisation d'outils manuels, mais aussi de travail de précision et de minutie. Il est également important d'avoir une bonne connaissance des plantes et de leurs spécificités. Par son accompagnement la monitrice favorise, développe et maintient les acquisitions des travailleurs dans ces domaines.



- Atelier blanchisserie/repasserie :

Une équipe de 18 travailleurs est accompagnée par deux monitrices d'atelier (dont un est responsable d'atelier) et une ouvrière de production. Implanté à Saint-Maximin, l'atelier peut être divisé en 2 pôles : La blanchisserie industrielle et la repasserie.

La blanchisserie est principalement à destination des professionnels (hôtellerie, restaurant, collectivités et établissements de l'association). Une fois le linge (plat ou personnel) réceptionné, il est trié en zone sale, puis lavé, séché et/ou calandré pour être enfin plié. La blanchisserie peut traiter jusqu'à 700 kg/jour de linge. L'atelier nécessite et/ou développe des compétences techniques précises : telles que la maîtrise de l'utilisation de machines professionnelles, une bonne connaissance des linges et textiles, une bonne connaissance et un respect des normes RABC, l'acquisition de gestes précis et minutieux pour le pliage notamment... Selon les postes la lecture et l'écriture peuvent être nécessaires. Depuis un an, les monitrices forment certains TH à l'accueil clientèle et à l'encaissement.

La repasserie est une zone sur le site de la blanchisserie, regroupant 6 centrales à vapeur professionnelles. Cette prestation est à destination de certains clients de la blanchisserie sur certains produits (tel que les tenues professionnelles, et quelques pièces d'habillement) et aux particuliers mais uniquement pour repassage. La repasserie est une tâche complexe, minutieuse et physique qui peut nécessiter jusqu'à une année de formation. Peu de travailleurs de l'ESAT y sont formés ou souhaitent l'être du fait de la fatigue qu'elle génère.

L'atelier blanchisserie/repasserie étant très normé et physique, les moniteurs se doivent d'accompagner les travailleurs dans la maîtrise des différentes compétences de base nécessaires à une évolution vers des tâches plus complexes.

- Atelier cuisine centrale et restaurant

Mitoyenne de la blanchisserie/repasserie, la cuisine centrale/restaurant compte 18 travailleurs encadrés par deux monitrices et un responsable cuisine. Là encore l'atelier peut se diviser en 2 pôles :

La cuisine centrale propose un service de confection de repas en liaison froide pour les différents établissements de l'association ainsi que pour un accueil de jour pour personnes âgées. Les travailleurs participent à toutes les tâches liées à la production alimentaire, allant de la réception des marchandises à la livraison après refroidissement des repas complets confectionnés sur site, et cela dans le respect des normes HACCP. Le travail en cuisine centrale nécessite des compétences techniques larges : allant de l'utilisation des différents ustensiles, à la connaissance des produits. Il est important de développer des capacités techniques de cuisine : découpe, cuisson, refroidissement, barquettage, nettoyage,

magasinage et cela dans le respect des mesures d'hygiène. Certains postes de travail nécessitent également des compétences cognitives telles que : la lecture et l'écriture ou encore savoir compter.

Le restaurant est ouvert à tous sur les repas du midi. Depuis mars 2020 et le début de la crise sanitaire, celui-ci est fermé, mais en temps normal sa localisation dans la zone commerciale lui apporte une clientèle quotidienne et régulière. Une équipe de travailleurs de la cuisine est formée pour : la mise en place, l'accueil et le service en salle. Les compétences nécessaires au service relèvent plus de compétences sociales et relationnelles. Passée la nécessité d'une bonne connaissance des produits proposés, il est important de travailler la présentation, l'hygiène et le relationnel.

La cuisine centrale compte également une antenne appelée « réfectoire espaces verts » située sur le site de Pourcieux. Accompagnés d'une maîtresse de maison, deux TH de la cuisine sont détachés afin de remplir les missions de maîtresse de maison : ménage des locaux, réception du repas du jour (à destination des TH espaces verts), réchauffage et service. Depuis peu, et après formation, les TH peuvent être en autonomie sur ces missions lors des absences de la maîtresse de maison. A terme l'objectif serait de constituer une équipe « entretien » qui pourrait se détacher, accompagnée ou non d'un MA, afin d'offrir des prestations de ménage et entretien des locaux.

- Service de livraison

En parallèle et en complément, l'ESAT assure un service de livraison pour les ateliers blanchisserie et cuisine. Jusqu'à présent cette mission était assurée par un salarié de l'ESAT accompagné d'un travailleur. Depuis mars 2021, dans le cadre de la réalisation du projet personnalisé d'un usager, les livraisons sont assurées par une équipe de 2 TH en autonomie. Ainsi, après aménagement de leur planning, ils livrent les clients de la cuisine le matin et certains clients de la blanchisserie l'après-midi. Cette concrétisation venait répondre à la demande d'usagers d'acquiescer en autonomie, de se rapprocher plus encore du travail en milieu ordinaire, tout en gardant le statut de travailleurs protégés admis à l'ESAT. Cette fonction de livreur nécessite des compétences techniques liées à la conduite, aux respects des règles sanitaires et d'hygiène, mais également des compétences sociales nécessaires au relationnel avec les clients en tant que représentant de l'ESAT.

Sur chacun des ateliers et des postes les travailleurs n'ayant pas tous les mêmes compétences et capacités, il est à la charge des moniteurs et responsables d'atelier de proposer un accompagnement et des tâches à réaliser adaptées aux compétences ou potentialité de chacun.

### Annexes 3 : Concernant le public

L'ESAT accueille des personnes adultes porteuses de handicap mental, psychique ou associé avec des répercussions au niveau de la vie affective, des capacités cognitives ou de l'inscription sociale.

#### Handicap mental

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit le handicap mental, ou déficience intellectuelle, comme « *un arrêt du développement mental ou un développement mental incomplet, caractérisé par une insuffisance des facultés et du niveau global d'intelligence, notamment au niveau des fonctions cognitives, du langage, de la motricité et des performances sociales*<sup>59</sup> »

#### Handicap psychique

La notion de handicap psychique a été retenue dans la loi du 11 février 2005. Selon l'Unafam, « *le handicap psychique est caractérisé par un déficit relationnel, des difficultés de concentration, une grande variabilité dans la possibilité d'utilisation des capacités alors que la personne garde des facultés intellectuelles normales. Le handicap psychique est la conséquence directe des troubles psychiques.*<sup>60</sup> » Les capacités intellectuelles sont indemnes et peuvent évoluer de manière satisfaisante. C'est la possibilité de les utiliser qui est déficiente. Les fonctions altérées par les troubles psychiques conduisent à des limitations d'activités et de capacités.

#### Handicap associé

On parle de handicap associé lorsque la personne présente à la fois un handicap mental et psychique.

#### La rémunération des travailleurs handicapés

La loi du 11 février 2005, par l'article 243-4 du CASF, précise que tout TH doit bénéficier d'un CSAT et d'une rémunération garantie. Celle-ci se compose d'une part financée par l'ESAT (sur le budget exploitation) et d'une aide au poste financée par l'Etat.

La part financée par l'ESAT ne peut être inférieure à 5% du SMIC et l'aide au poste ne peut être supérieur à 50,7% du SMIC. Le montant global de la rémunération garantie doit être compris

---

<sup>59</sup> Les différents types de handicap, ccah.fr

<sup>60</sup>Union Nationale de Familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques

entre 55,7% et 110,7% du SMIC. Il est à préciser que la rémunération garantie peut être complétée par l'AAH et qu'elle est prise en compte dans son calcul.

Le législateur prend en considération la spécificité de la population accueillie en ESAT. C'est pourquoi la rémunération garantie ne dépend pas de la « capacité » de production du travailleur et qu'elle est maintenue dans un certain nombre de cas délicat ainsi que dans le cadre de congés ou absences définit par la signature du CSAT.

Les textes précisent également la possibilité pour les ESAT de verser une prime d'intéressement au TH plafonnée à 10% de la rémunération garantie. L'ESAT HDA ne propose pas encore cela.

## Annexes 4 : Concepts

### Milieu Ordinaire (MO)

On parle de Milieu Ordinaire de travail en opposition au Milieu Protégé. Le milieu ordinaire regroupe les emplois et employeurs (publics et privés) du marché du travail dit « classique ». Le milieu ordinaire relève du droit commun. Toute personne, qu'elle soit valide ou en situation de handicap doit pouvoir accéder à l'emploi et s'y maintenir.

### Le droit commun

Le droit commun est l'ensemble de règles non particulières et applicables à toutes les situations qui ne sont pas soumises à des règles spécifiques.

### Milieu protégé (MP)

Le Milieu Protégé est constitué de structures accueillant des personnes dont le handicap ne leur permet pas d'intégrer le Milieu Ordinaire. Ces structures proposent des activités diverses et variées à caractère professionnel ainsi qu'un soutien et un accompagnement médico-social. Ce cadre assure des droits spécifiques aux personnes en situation de handicap.

### Inclusion

L'inclusion est un concept qui vient en parallèle de l'intégration. L'intégration signifie l'adaptation d'individus à un système dit normal, la société dans son ensemble ne change pas. Si elle espère s'intégrer, la personne doit s'ajuster au système existant.

Le Larousse donne pour définition à l'inclusion : « *l'action d'inclure quelque chose dans un tout. L'action d'intégrer une personne, un groupe, de mettre fin à leur exclusion (sociale, notamment)* »<sup>61</sup>.

Le concept d'inclusion, porté par les déclarations de l'ONU met en lumière la place de « plein droit » de toutes les personnes dans la société. A l'inverse de l'intégration, l'inclusion souhaite un changement de la société afin d'y inclure les personnes en situation de handicap. Ce n'est plus à la personne de s'adapter à la société mais bien à cette dernière de se transformer pour se rendre accessible à tous. Dans l'inclusion, il n'existe pas de groupe de personnes avec ou sans handicap, toutes les personnes présentent des besoins communs et individuels.

---

<sup>61</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/inclusion/42281>

### L'approche par les capacités/Capacités

Le concept de capacités a été défini par l'économiste Amartya Sen dans les années 1980. Sa théorie étant que la capacité (issu de l'anglais capability, que l'on pourrait traduire par capacité) « désigne la possibilité pour les individus de faire des choix parmi les biens qu'ils jugent estimables et de les atteindre effectivement <sup>62</sup> ». Robert Salais dans « *L'approche par les capacités et le travail* », va partir de la théorie d'A. Sen pour développer l'idée d'une approche du travail par les capacités. Son idée étant que « *le travail est une des activités primordiales sans laquelle nous n'existerions pas en tant qu'être humain <sup>63</sup>* » et que la (ou plutôt les) capacité(s) s'inscrit dans une logique de développement (accomplissement) de la personne. Dans sa logique R. Salais, perçoit le travail comme un mode d'accomplissement et d'épanouissement du travailleur. Si l'on rattache cela au travailleur handicapé on ne parle plus seulement de compétences pour « un » travail mais bien du « *travail [...] comme une activité importante [...] mais au sein de [...] un ensemble plus large d'activités humaines dignes de valeur.* » L'idée étant de prendre en considération l'importance que le « travail » peut représenter pour le travailleur en situation de handicap, la valeur qu'il peut avoir pour lui comme mode d'inclusion et de reconnaissance. Aussi le travail devient alors « *un support de développement des habiletés et compétences, contribuant au bien être psychologique des personnes<sup>64</sup>* » que ce soit pour les TH ou les professionnels.

### L'empowerment

« *En tant que processus, l'empowerment passe ainsi par le renforcement du pouvoir d'agir, conjuguant approches individuelle et sociale [...] : un pouvoir de... compris comme une énergie, un pouvoir génératif, qui place les acteurs en capacité de faire, et d'être promoteurs de changement ; un pouvoir sur... relatif à la capacité de décider, d'exercer une action (une prise de pouvoir) sur les choses et sur les autres ; et un pouvoir avec... dans le sens de faire et construire avec, à un niveau collectif, dans une perspective de transformation sociale. Nous pourrions ajouter un pouvoir contre... dans le sens de développer une capacité d'agir contre l'inertie des choses, de s'affranchir des contraintes, de transgresser l'ordre social via une action transformatrice et créatrice<sup>65</sup>.* »

L'empowerment m'apparaît alors comme un processus qui amènera les professionnels et usagers à prendre part entière au quotidien de l'ESAT et à ce qui s'y passe. Prendre la place légitime qui leurs revient pour devenir des acteurs du changement.

---

<sup>62</sup> [https://www.scienceshumaines.com/capabilites\\_fr\\_29433.html](https://www.scienceshumaines.com/capabilites_fr_29433.html)

<sup>63</sup> *L'approche par les capacités et le travail*, R. Salais, 2009, HAL [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00430169/file/L\\_approche\\_par\\_les\\_capacites\\_et\\_le\\_travail\\_.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00430169/file/L_approche_par_les_capacites_et_le_travail_.pdf)

<sup>64</sup> « *ESAT de DEMAIN* », vers des organisations capacitantes, rapport de recherche 2017-2020 M. Combes-Joret p 31

<sup>65</sup> *Empowerment, pouvoir d'agir en éducation, à la croisée entre théorie(s), discours et pratique(s)*, Y.Maury, N.Hedjerassi, Spirale-Revue de recherches en éducation 2020/3, n°66 3-13

## Le développement du pouvoir d'agir

Le DPA est une notion portée par Yann Le Bossé, comme un processus dans lequel l'individu va devenir acteur de ce qui compte et est important pour lui. « *C'est la possibilité d'avoir plus de contrôle sur ce qui est important pour soi, ses proches, ou la collectivité à laquelle on s'identifie. C'est un pouvoir de contrôle que l'on exerce ou qu'on développe individuellement ou collectivement.* »<sup>66</sup> L'idée étant que chacun puisse dans le collectif trouver sa place et prendre sa part, agir. Sortir des schémas existant autour des dysfonctionnements en cherchant à se positionner comme acteur pour les régler, les solutionner et avancer. *Le DPA renvoie précisément à la possibilité concrète d'influencer ou de réguler les événements de la vie quotidienne qui ont une importance particulière pour nous, soit d'un point de vue individuel ou dans le cadre d'une démarche collective*<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> *Le développement du pouvoir d'agir dans l'intervention sociale – Yann Le Bossé*, <http://www.education-populaire.fr/developpement-pouvoir-agir-yann-le-bosse/>

<sup>67</sup> *Développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Y. Le Bossé, A. Bilodeau, M. Chamberland, S. Martinea, *Nouvelles pratiques sociales* 22, 170-190

## Annexe 5 : Questionnaires

### **Questionnaire à destination des professionnels de l'ESAT**

Vous êtes professionnels de l'ESAT et vous accompagnez les travailleurs dans leur quotidien professionnel.

Dans le cadre d'une réflexion sur l'accompagnement et la place des travailleurs handicapés à l'ESAT, je vous propose de prendre le temps de répondre à ce questionnaire. Vos réponses, en tant que premier acteur de l'accompagnement des travailleurs, me permettront d'avoir une vision sur les points forts et les points d'amélioration à travailler au sein de l'ESAT pour accompagner au mieux les usagers.

D'avance merci de votre participation et du temps que vous consacrerez au remplissage de ce questionnaire

Merci de me transmettre vos réponses, par validation de ce document, au plus tard pour le 26 mai.

A noter : ce questionnaire est anonyme et a pour seul but d'améliorer la qualité de la prise en charge au sein de l'ESAT. En aucun cas vos réponses ne pourront être utilisées contre vous ou vous être préjudiciables

1. Quelle fonction occupez-vous au sein de l'ESAT ?

*Une seule réponse possible.*

- Equipe d'atelier
- Equipe médico-socio-éducative
- Equipe administrative

2. Depuis combien de temps intervenez-vous à l'ESAT

*Une seule réponse possible.*

- 1 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

3. Selon vous la "place" de l'utilisateur au sein de l'ESAT est ?

*Une seule réponse possible.*

- Importante
- Moyenne
- Inexistante

4. En quoi ? Pourquoi ?

---

5. Selon vous à l'ESAT l'expression des usagers est ?

*Une seule réponse possible.*

- Très Satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas satisfaisante

6. En quoi ? Pourquoi ?



---

7. Selon vous le PPA est ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Une contrainte qui n'a pas de sens
- Le moyen de faire le point sur les compétences de l'utilisateur
- Une obligation légale
- Le moyen de connaître les "aspirations" de l'utilisateur
- Le moyen d'envisager l'accompagnement
- Un moyen d'expression de l'utilisateur

8. Pouvez-vous décrire vos fonctions/missions ?

---

9. Qu'est ce qui est pour vous, prioritaire dans vos missions quotidiennes ?

---

10. Selon vous dans quelle mesure doit-on soutenir et favoriser les désirs/projets d'un utilisateur lorsque ceux-ci nous semblent irréalistes ?

*Une seule réponse possible.*

- Intégralement quitte à ce que cela ne fonctionne pas
- Ne pas les rejeter mais faire en sorte de réajuster son projet pour qu'il devienne plus réaliste
- Si c'est irréalisable, il ne sert à rien de perdre son temps et d'essayer. Il doit le savoir

11. Comment percevez-vous le milieu ordinaire pour les travailleurs handicapés ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Totalement hostile
- Dangereux
- Potentiellement favorable à l'épanouissement
- Accueillant si c'est accompagné
- Totalement accueillant

12. Un travailleur souhaite s'essayer au milieu ordinaire pour aller vers une mise à disposition :

*Une seule réponse possible.*

- Pourquoi pas si cela est possible, essayons
- C'est compliqué, il serait dommage pour l'équipe de le perdre
- Il n'en a pas les capacités ce n'est pas la peine d'essayer

13. Connaissez-vous les conditions et le fonctionnement d'une mise à disposition ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Partiellement

14. Pour vous qu'elle est l'utilité d'un stage en MO ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- Une période de repos pour un usager
- Un break pour l'usager et les équipes dans les situations compliquées
- Une façon d'évaluer un travailleur
- Une façon de confronter un travailleur au MO et à ses limites
- Le moyen d'expérimenter le MO pour un travailleur

15. Pour vous que signifie le concept "d'inclusion" ?

---

16. Pour vous que signifie le concept de "pouvoir d'agir" ?

---

17. Selon vous quelles sont les missions de l'ESAT ?

---

18. Pensez-vous que l'ESAT propose un accompagnement adapté aux travailleurs ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Partiellement

19. En quoi ? Pourquoi ?

---

20. Quels seraient selon vous les pistes d'amélioration pour l'accompagnement et l'évolution de l'ESAT

---

21. Pour vous qu'est ce qui est essentiel dans les lois : 2002-2, 2005 et ou les recommandations des bonnes pratiques professionnelles ? Et en quoi cela guide votre action au quotidien ?

---

## Questionnaire à destination des Travailleurs de l'ESAT

Bonjour,

Dans le cadre d'une étude sur l'accompagnement et la place des travailleurs à l'ESAT, je vous propose de prendre le temps de répondre à ce questionnaire.

Vos réponses me permettront d'avoir une vision sur les points forts et les points d'amélioration à travailler afin de répondre à vos besoins et attentes.

Je vous remercie du temps que vous consacrerez au remplissage de ce questionnaire

Merci de me transmettre vos réponses, par validation de ce document, au plus tard pour le 26 mai.

A noter : ce questionnaire est anonyme et a pour seul but d'améliorer la qualité de votre accompagnement à l'ESAT. En aucun cas vos réponses ne pourront être utilisées contre vous ou vous être préjudiciables

1. Depuis combien de temps êtes-vous à l'ESAT ?

*Une seule réponse possible.*

- 1 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

2. Avez-vous choisi de venir à l'ESAT ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

3. Avez-vous toujours été sur le même atelier ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

4. Vous plaisez-vous à l'ESAT ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

5. En quoi ? Pourquoi ?

---

6. Selon vous votre accompagnement est ?

*Une seule réponse possible.*

- Très Satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfaisant
-

Pas satisfaisant

7. Pourquoi ?

---

8. Avez-vous le sentiment de pouvoir vous exprimer sur vos différents projets (PPA, projet de groupe, professionnel...) ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

9. Diriez-vous que vous êtes acteur de votre avenir professionnel et personnel ?

*Une seule réponse possible.*

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

10. Selon vous l'ESAT peut-il/doit-il vous aider dans autre chose que le travail ? En quoi ?

---

11. Êtes-vous satisfait de la façon dont se déroule la préparation des PPA (vos choix sont-ils entendus et satisfaits) ?

*Une seule réponse possible.*

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait

12. En quoi ? Pourquoi ?

---

13. Êtes-vous satisfait de la façon dont se déroule la réunion PPA ?

*Une seule réponse possible.*

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait

14. Pourquoi ?

---

15. Avez-vous évolué depuis votre arrivée à l'ESAT ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- 
-

Non  
Je ne sais pas

16. Pourquoi ? En quoi ?

---

17. Connaissez-vous les différentes façons d'intégrer le milieu ordinaire ? Lesquelles

---

18. Selon vous quel est le rôle de l'ESAT ? Et qu'est-ce que vous attendez de l'ESAT ?

---

19. Où et comment vous voyez-vous dans 5 ans ?

---

20. Avez-vous déjà eu une expérience professionnelle en milieu ordinaire ?

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

21. Si oui laquelle et combien de temps ?

---

22. Comment vous représentez-vous le milieu ordinaire ? (C'est quoi pour vous ?)

---

**ESAT et Travailleurs Handicapés,**  
*Pour un travail collaboratif favorisant et reconnaissant l'expression  
des travailleurs handicapés*

**RÉSUMÉ :**

Les ESAT ont pour mission d'accompagner des personnes en situation de handicap vers l'épanouissement et l'autonomie par le média travail. Établissements à double vocation : accompagnement médico-social et production de biens et services, accueillant un public avec un double statut : travailleurs et usagers d'ESMS, tous (TH et professionnels) évoluent dans la complexité.

Mais alors quelle est la place des TH au sein de l'ESAT ? Comment les professionnels parviennent-ils à les accompagner face à leur double mission ? Comment TH et professionnels s'inscrivent-ils dans le quotidien de l'établissement ?

C'est à ces questionnements que j'ai voulu réfléchir en tant que cadre intermédiaire et pour lesquels j'ai souhaité proposer la mise en place d'actions favorisant une évolution de l'ESAT.

Ainsi par un accompagnement de proximité et collaboratif, vers la reconnaissance et la valorisation du TH, ainsi que la professionnalisation et la montée en compétences des professionnels, je souhaite accompagner l'ESAT vers une plus grande prise en compte de l'expression des travailleurs handicapés comme acteurs de leur projet et de leur avenir.

**MOTS CLES :**

ESAT – Travailleurs handicapés – Projet Personnalisé d'Accompagnement – Participation – Expression – Montées en compétences – Projet - Equipe - Démarche qualité