

Franck ABISSET

Réorienter le projet de service d'un ESAT
pour améliorer la qualité de construction et de
suivi des usagers

Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité
d'Intervention Sociale : CAFERUIS – 2013

SOMMAIRE

Introduction :	P 1
1^{ère} PARTIE : Evolution des Politiques Publiques en faveur des Travailleurs Handicapés	P 3
1.1 Handicap et travail : De l'exclusion à l'inclusion	P 3
1.2 Des orientations marquées par les Politiques Européennes	P 5
1.3 Les ESAT : Contexte global de fonctionnement	P 6
1.4 Missions et Objectifs	P 8
1.5 ESAT et orientations territoriales	P 9
1.6 L'environnement institutionnel des ESAT	P 10
1.7 Aperçu de l'environnement administratif	P 12
1.8 Des avancées législatives aux applications : quelques paradoxes	P 13
2^{ème} Partie : Contexte du projet	P 16
2.1 Méthodologie de la phase d'investigation	P 17
2.2 Ancrer un style de management	P 18
2.3 Présentation de l'ESAT Saint-Jean	P 18
2.4 Les ressources humaines	P 19
2.5 Caractéristiques de la population accueillie	P 22
2.6 Dimension Accompagnement	P 24
2.7 Dimension Economique	P 25
2.8 Un réseau partenarial devenu indispensable	P 28
2.9 L'ESAT Saint Jean les réalisations à N-1 et N-2	P 30
3^{ème} PARTIE : Piloter une démarche de changement pour améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des TH	P 33
3.1 Recueil de données des différents acteurs du champ	P 33
3.2 Synthèse du diagnostic FFRO	P 36
3.3 Détermination des objectifs et Mise en œuvre du projet	P 37
3.4 Axe stratégique N° 1 : Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers	P 38
3.5 Axe stratégique N°2 : Accompagnement des Moniteurs d'Atelier dans l'ensemble de leurs missions	P 44
3.6 Organisation des équipes projets	P 46
3.7. Le Processus de changement	P 47
3.8 Inscription du projet dans le processus d'évaluation interne	P 48
Conclusion	P 50

INTRODUCTION

Travaillant dans le secteur social et médico-social depuis 1992, j'ai effectué de 1996 à 2000, la formation (en cours d'emploi) pour l'obtention du DEES. Je travaille, depuis 2004, dans le secteur de l'accompagnement des personnes en demande d'asile. Durant 20 ans, j'ai exercé en tant qu'éducateur spécialisé dans diverses institutions avec des populations différentes nécessitant des accompagnements spécifiques. Douze ans après ma formation initiale, force est de constater que les secteurs qui composent le champ de l'intervention sociale ont subi des mutations profondes. Il m'a semblé opportun, ne sachant pas où mes futures fonctions de cadre intermédiaire me conduiront, de choisir un terrain de stage différent de mon lieu professionnel, avec son public, ses acteurs et son cadre réglementaire par nature distinct de mon contexte de travail habituel, et cela afin de me mettre en situation d'une prise de poste.

J'ai réalisé ce dossier mémoire projet dans un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), lieu où j'ai réalisé mon stage CAFERUIS. Les ESAT poursuivent à la fois une mission médico-sociale et un objectif économique de rentabilité lié à l'offre de prestations marchandes. Une de mes interrogations portait sur le rôle du cadre intermédiaire, dans la réalisation de cette articulation entre ces deux dimensions, qui peut au premier abord, apparaître contradictoire. En effet, les cadres législatif et réglementaire qui entendent promouvoir l'inclusion des personnes handicapées dans la société se traduisent, pour les ESAT, en une incitation des politiques publiques à former les Travailleurs Handicapés et à développer des passerelles vers les entreprises du Milieu Ordinaire de Travail (MOT). Toute la difficulté de ces structures, réside dans leur vocation à « mettre au travail » des personnes en situation de handicap qui ne peuvent accéder au MOT, donc à approcher le milieu marchand tout en restant non lucratif. Par ailleurs, elles doivent être aussi des espaces de promotion et de formation pour les usagers qu'elles accueillent, dans un contexte de budgets contraints et de crise économique. A noter que les indicateurs qui semblent intéresser les pouvoirs publics, sont principalement axés sur l'insertion professionnelle et moins sur l'insertion sociale.

Le contexte de ce projet s'inscrit dans une temporalité particulière au sein de la structure, car il se situe à la suite de l'évaluation interne de l'Etablissement et dans la perspective d'une refonte du Projet d'établissement et de la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité du service rendu auprès des usagers. Par ailleurs, ce projet émane d'une commande du directeur de la structure, qui a souhaité que je mène une réflexion sur la question de la mobilité

professionnelle des ouvriers de l'ESAT. Cette problématique (entre autre) a été repérée lors de l'évaluation interne de l'Etablissement qui l'a inscrit en point d'amélioration et fait l'objet d'une réflexion incluant tant les usagers, les encadrants, que l'équipe de direction.

En effet, les CAT (devenus ESAT en 2005) se sont toujours vus assignés un objectif de réinsertion professionnelle en MOT. Or malgré un cadre législatif et réglementaire qui tend vers cet objectif et les différentes incitations qui ont été instaurées pour faciliter cette mobilité, le taux de passage d'un ESAT au milieu ordinaire demeure quasi symbolique (moins de 2%).

Au regard de l'exercice demandé dans le cadre du mémoire projet « conception et conduite de projet », j'ai fait le choix de me positionner en tant que chef de service (cadre intermédiaire), situé à l'interface de la direction et des acteurs chargés de l'accompagnement des Travailleurs Handicapés.

Je vous propose de faire connaissance avec ce dispositif original du secteur médico-social qui se situe à la croisée des dimensions sociales et économiques. Dans la première partie nous aborderons, par une approche descriptive, les conditions de sa création et de fonctionnement à travers l'analyse de son environnement tant législatif, réglementaire que financier, avant de nous intéresser aux spécificités de l'ESAT dans lequel ce projet s'inscrit. La deuxième partie sera l'occasion de ré énoncer la problématique à travers une phase d'investigation permettant un recueil de données affiné. Puis un diagnostic stratégique sera effectué afin de permettre de déterminer les différents axes de travail à programmer. Enfin, la troisième partie sera consacrée à la programmation de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet.

1^{ère} PARTIE : Evolution des Politiques Publiques en faveur des Travailleurs Handicapés

Au fil du temps, le regard porté sur le handicap a évolué et guidé l'évolution législative. Je propose de présenter, un aperçu de l'évolution du cadre législatif et réglementaire Français concernant les personnes handicapées en général et du rapport à la question du travail en particulier. L'historique de la création des Centre d'Aide par le Travail (CAT) trouve sa source dans la Loi du 23 novembre 1957, qui est venue entérinée les premières réglementations administratives, que l'on peut situer vers 1954. Je commencerais cette partie, concernant le travail protégé par un retour sur les prémices de la prise en charge des personnes handicapées pour arriver aux Lois actuelles qui encadrent ces Institutions.

1.1 Handicap et travail : De l'exclusion à l'inclusion

De l'exclusion à la charité : Du Moyen âge au 15^{ème} siècle les personnes dites indigentes sont perçues de deux manières, les personnes qui ne peuvent travailler, du fait de l'infortune de leur sort, font l'objet de la charité des plus aisés. De l'autre coté ceux qui sont considérés comme des vagabonds qu'il convient de réprimer. En 1789, la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen pose les bases de la vie sociale où chaque citoyen peut participer à la formation des règles de vie en société.

De la charité à l'assistanat : A partir du 19^{ème} siècle, grâce notamment aux progrès de la médecine, une meilleure compréhension de la notion de handicap mental émerge. L'idiotie est opposée à l'imbécilité, on parlera par la suite d'arriérés, de retardés, de débiles et enfin de handicapés mentaux. Les personnes sont placées dans des asiles ou des hôpitaux, où généralement les mauvais traitements prédominent. Les colonies agricoles des asiles sont créées pour le traitement des aliénés (l'oisiveté étant mère de tous les vices), le travail est perçu alors comme rédempteur. La Loi du 31 Mars 1919 a institué la création des pensions aux mutilés et victimes de la guerre, des centres d'appareillage, des centres de rééducation fonctionnelle et des emplois réservés. Les invalides de guerre tuberculeux ont été les premiers objets de sollicitude et de reclassement professionnel. Le travail dans les sanatoriums et la revendication des malades qui s'y trouvaient, ont été déterminants dans les années 20, pour imposer l'idée de droit au travail et d'indépendance économique des personnes handicapées. La Loi du 16 avril 1924 impose l'emploi obligatoire des mutilés de guerre. La société industrielle qui généralise progressivement le salariat, va donner une valeur au travail de ceux qui sont diminués car elle peut difficilement se passer du travail du plus grand nombre.

De l'assistanat à la solidarité : Après la seconde guerre mondiale, la demande de main d'œuvre demeure importante générant une obligation salariale. Le 5 août 1949, la Loi dite Cordonnier introduit une aide spécifique aux infirmes. Parallèlement, la mise en place de la Sécurité Sociale favorise le développement des institutions chargées d'accueillir les handicapés en tentant d'apporter une réponse globale et adaptée. C'est en 1954 par le décret N°54-883 du 2 septembre 1954, que sera conçu le travail protégé où la valeur travail est reconnue et mise en application dans les Etablissements d'assistance par le travail. A partir de la Loi du 23 novembre 1957, qui pose le principe légal du travail protégé, que les Centres d'Aide par le Travail (CAT) seront créés. Ceux-ci devaient permettre la déshospitalisation de quelques 100 000 malades âgés de 18 à 60 ans qui végétaient dans des conditions asilaires. C'est par cette Loi que l'on voit apparaître la première dénomination de travailleurs handicapés qui renvoi à un statut social.

De la solidarité à la personne sujet de droits : A partir des années 1970, l'intégration des personnes handicapées devient une préoccupation essentielle du législateur. La Loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, régit les conditions de création, de financement, de formation et de statut du personnel des établissements et services du secteur. La Loi 75-534 du 30 juin 1975 dite « d'orientation en faveur des personnes handicapées », fixe le cadre juridique de l'action des pouvoirs publics : importance de la prévention et du dépistage des handicaps; obligation éducative pour les enfants et adolescents handicapés ; accès des personnes handicapées aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et maintien chaque fois que possible dans un cadre ordinaire de travail et de vie. La Loi confiait la reconnaissance du handicap aux Commissions Techniques d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP) pour les adultes à partir de 20 ans.

La Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 viendra définir clairement le rôle des CAT et des Ateliers Protégés. L'objectif est d'accéder au milieu ordinaire de travail (par paliers) par un accompagnement approprié. Elle précise : « Les CAT ont une double finalité sociale et d'insertion professionnelle ».

La Loi du 10 juillet 1987, Loi N°87-517, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés qui institue pour les entreprises de plus de 20 salariés l'obligation d'employer, à temps plein ou partiel 6% d'entre eux. L'AGEFIPH (Association Nationale pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) est créée pour gérer le fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

Pour aboutir à l'inclusion sociale : La Loi du 2 janvier 2002 .2 qui rénove celle du 30 juin 1975, énonce les fondements de l'action sociale et médico-sociale. Elle met l'accent sur les droits fondamentaux des usagers : dignité, intimité, intégrité et sécurité. Elle garantit l'exercice des droits et des libertés et à cet effet prévoit un certain nombre de dispositions et d'outils qui ont pour objectifs d'améliorer la qualité des interventions auprès des personnes.

La Loi N°2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap stipule que les ESAT sont chargés : *« d'offrir des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel aux personnes handicapées dont les capacités de travail ne leur permettent pas, momentanément ou durablement, de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée, et de mettre en œuvre ou de favoriser l'accès à des actions d'entretien de connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale »* (art L344-2 et L344-2-1 du CASF).

Le handicap est un concept évolutif, qui se définit par des caractéristiques médicales mais aussi sociales. Ce concept est historiquement porteur de représentations sociales plutôt négatives et entraîne une stigmatisation et une discrimination assez marquée vis à vis des personnes handicapées. Cette très longue évolution démontre que l'inclusion ne se décrète pas. Elle est le fruit d'une lente maturation des mentalités d'une société toute entière. Cette présentation met en exergue l'importance des représentations et du regard porté sur la personne dans l'approche et la compréhension du handicap et des réponses apportées par les Politiques Publiques. Ces représentations détermineront en partie la possibilité ou pas de s'intégrer dans une société.

1.2 Des orientations marquées par les Politiques Européennes

Au point de vue de l'Union Européenne, la tendance qui se dégage aujourd'hui est un passage d'une approche en termes d'assistance à une approche basée sur la reconnaissance des droits des personnes handicapées. La Charte sociale communautaire de 1989, reconnaît le *« droit de toute personne handicapée à l'intégration professionnelle et sociale et à pouvoir bénéficier de mesures additionnelles concrètes concernant la formation professionnelle, l'ergonomie et l'accessibilité »*.

« Le travail protégé existe dans tous les pays de l'Union Européenne pour accueillir les personnes handicapées, qui, généralement pour des raisons de productivité, ne peuvent trouver à s'employer dans le milieu ordinaire. Le premier objectif du travail protégé est d'abord offrir

un emploi aux personnes handicapées dans des conditions qui s'adaptent à leurs caractéristiques (incapacités, besoin d'aides, modulation du rythme de travail...), mais aussi parfois une formation professionnelle, une assistance personnelle et enfin une transition vers le milieu ordinaire ».¹

Selon D.VELCHE, « On assiste en Europe à une tendance à la préférence pour les mesures favorisant l'accès à des rémunérations issues de l'emploi, plutôt que des aides financières considérées comme des mesures passives. On assiste à une distinction entre deux catégories de personnes handicapées. Celles qui peuvent accéder à un emploi et différents dispositifs devront faciliter cet accès à l'emploi. Et celles reconnues comme ne pouvant accéder à un emploi, charge aux Etats d'organiser leur vie de manière à ce qu'elles participent à la vie en société ² ».

1.3 Les ESAT : Contexte global de fonctionnement

Selon G. ZRIBI³, les ESAT « offrent aux personnes handicapées qu'ils accueillent, 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. ».

Destinés à des personnes handicapées adultes (au départ, essentiellement à des handicapés mentaux), les CAT, rebaptisés ESAT par la Loi du 11 février 2005, se sont développés à un rythme soutenu au cours de ces trente dernières années. Les ESAT offrent aujourd'hui de nombreux emplois protégés.

Un ESAT relève du milieu « protégé » de travail. Il est à la fois un établissement du médico-social relevant des dispositions du CASF, et une structure de mise au travail qui donc peut être considérée comme une entreprise ayant un rôle de production contribuant à son budget.

Les personnes qui sont accueillies en ESAT bénéficient d'une structure et de conditions de travail aménagées qui ont pour but de les faire accéder à une certaine vie sociale et professionnelle. L'orientation en milieu protégé se fait par décision de la CDAPH. Le milieu de travail protégé comprend aujourd'hui exclusivement les ESAT. Ce qu'on appelait

¹ F. HONGRE « les personnes handicapées dans l'Union Européenne : Le travail protégé. Editions CTNERHI, 2003, N°16. Page 1

² Dominique VELCHE : Chercheur à l'EHESP-MSSHGESAT, octobre 2006, Actes du forum Handicap et Entreprises

³ Gérard ZRIBI « L'avenir du travail protégé ; les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées » éditions EHESP, 2008

auparavant les ateliers protégés (AP) sont devenus des Entreprises Adaptées relevant du milieu ordinaire depuis la Loi de 2005.

Les activités de soutien à caractère non professionnel ont été prévues par la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978. Elles sont réaffirmées par la circulaire DGAS du 1^{er} août 2008. Elles peuvent prendre la forme d'une aide psychologique, par des activités culturelles, artistiques et sportives organisées par des organismes extérieurs à l'établissement. Ces formations doivent cependant avoir depuis la circulaire de 2008, un lien avec l'activité professionnelle.

Les personnes handicapées accueillies en ESAT n'ont pas le statut de salariés soumis au Code du Travail, elles ne bénéficient pas d'un contrat de travail et ne peuvent faire l'objet d'un licenciement. Par contre, les dispositions du Code du Travail s'appliquent aux ESAT en ce qui concerne les conditions d'hygiène et de sécurité au travail ainsi que la médecine du travail. La Loi du 11 février 2005 précise qu'un contrat de soutien et d'aide par le travail doit être passé entre l'établissement et la personne handicapée, dont la signature conditionnera le versement au travailleur handicapé de la garantie de ressources.

L'évolution des termes et la transformation de « centre » en « service » est en lien avec l'esprit de la Loi 2005-102 qui vise à une ouverture vers l'extérieur par une intégration non discriminatoire et un renforcement de la citoyenneté des personnes en situation de handicap.

Selon son handicap, la personne peut travailler en milieu ordinaire ou protégé. Cette orientation ne vaut pas pour toute la durée de la vie professionnelle de la personne; elle peut être modifiée en fonction de son évolution de ses compétences mais aussi de ses souhaits.

Selon l'Etude Nationale « Opus 3 »⁴ réalisée en 2009 à la demande de la DGAS, les ESAT sont aux prises avec 5 enjeux qui impactent leur fonctionnement et interrogent leur organisation :

1) *Des enjeux liés à l'évolution des publics : vieillissement et fatigabilité, la montée en charge du handicap psychique, des difficultés comportementales et la montée en puissance des problématiques sociales.*

⁴ Rapport Final DGCS OPUS 3 *Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique* (Novembre 2009)

2) *Des enjeux liés aux synergies entre actions médico-sociales et économiques avec en toile de fond une nécessité de s'adapter et à anticiper les changements de leur environnement afin de faire face à leurs doubles missions.*

3) *Une nécessaire adaptation des compétences des équipes et de l'organisation de l'ESAT : Rôle des Moniteurs d'Atelier, développement de la fonction commerciale, la question de la formation et de renouvellement des cadres.*

4) *Des plateaux techniques à renouveler.*

5) *Le développement du réseau partenarial.*

1.4 Missions et Objectifs : Les ESAT ont une double mission :

1.4.1 Les missions à finalité professionnelle :

- Proposer un travail, à temps plein ou à temps partiel, à des personnes momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en entreprise adaptée.
- Faire accéder par le travail à une vie sociale et professionnelle.
- Favoriser l'accès à toute formation pouvant développer l'aptitude au travail, voire l'accès à une qualification professionnelle.
- Aménager la structure et les conditions de travail pour les rendre accessibles et les plus proches possibles du milieu ordinaire de travail.
- Permettre à celles d'entre ces personnes, qui ont manifesté des capacités suffisantes, de quitter l'établissement et d'accéder au milieu ordinaire de travail.

1.4.2 Les missions de soutiens médico-sociaux et éducatifs :

- Permettre un soutien médico-social et éducatif, en mettant en œuvre ou en favorisant l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale afin de favoriser l'épanouissement personnel (accompagnements thérapeutiques, sociaux, éducatifs, psychologiques ou médicaux).

- Organiser des activités qui peuvent être de Loisirs, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne.

1.5 ESAT et orientations territoriales

La thématique du territoire s'impose de façon incontestable pour l'action sociale. En effet, les nouvelles formes d'action publique autour du territoire et du local ont un fort impact sur les règles de l'action collective. Le territoire est devenu un référentiel d'action publique qui pèse non seulement sur les politiques publiques, mais aussi sur les pratiques sociales.

Dans le cadre de ses missions d'insertion par l'activité économique définies à l'article L311-1-6 du CASF, l'ESAT s'engage à inscrire son action dans le respect des orientations proposées par :

Le Schéma Départemental des Personnes Handicapées (SDPH 13) élaboré pour la période 2009-2013, par le Conseil Général des Bouches du Rhône. Il définit un certain nombre d'orientations et d'actions pour les ESAT et notamment:

Orientation n°5 : Améliorer l'accompagnement social des personnes handicapées en situation d'emploi ou dans leur cheminement vers l'emploi

- Action n°14 : Créer des outils d'information et communiquer sur les dispositifs en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.
- Action n°16 : Améliorer l'accompagnement vers l'emploi
- Action 16-1 : Améliorer les évaluations et les bilans en développant l'évaluation des capacités fonctionnelles de la personne afin d'améliorer l'insertion, l'entrée dans l'emploi ou le maintien dans l'emploi.

Le Projet Régional de Santé (PRS) : Il définit la politique de santé en région pour les cinq ans à venir. En PACA, le PRS 2012-2016 a été publié le 31/01/2012. Le Schéma Régional d'Organisation Médico-sociale (SROMS) est une des composantes du PRS. Il définit un certain nombre d'orientations régionales spécifiques. En ce qui concerne les ESAT, les objectifs fixés pour la période de référence sont :

- Objectif 3.2.3 Construire un parcours individualisé et coordonné
- Objectif 3.2.3.6 Soutenir l'insertion professionnelle des adultes.

Les Programmes Interdépartementaux d'Accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC) pilotés par les Préfets de Région qui fixent par année, les priorités régionales de création de places. Le PRIAC a vocation de programmer les actions et financements permettant la mise en œuvre de l'ensemble des objectifs du PRS qui sont déclinés opérationnellement dans le SROMS et qui concernent l'offre médico-sociale et les prestations délivrées auprès des personnes en situation de handicap ou de perte d'autonomie.

1.6 L'environnement institutionnel des ESAT : législatif, économique, financier et administratif

On peut dire que ces dix dernières années, ces Etablissement ont vu leur environnement considérablement évolué. Compte tenu qu'ils sont, au même titre que n'importe quelle organisation, dépendant de cet environnement, il semble opportun de s'intéresser aux incidences de ces mouvances sur la mission des ESAT

Environnement législatif : Tableau récapitulatif des différentes Lois et réglementations applicables aux ESAT (voir Annexe N°1)

Ce tableau du cadre législatif et réglementaire relatif à l'organisation des ESAT, illustre une succession de Lois où chacune apportant peu à peu sa contribution à la reconnaissance des droits fondamentaux des personnes handicapées, jusqu'à la discrimination positive. Cependant si l'on peut considérer que ces Lois améliorent la condition citoyenne des personnes handicapées, on peut néanmoins se demander comment elles sont perçues dans les ESAT qui œuvrent au quotidien pour l'intégration socioprofessionnelle des personnes accueillies. On peut noter que ces structures sont passées d'une mission d'accueil à une logique de service, avec la mise en place d'outils réglementaires qui vont dans le sens du respect des droits des usagers.

Au niveau économique : Pour situer l'environnement économique des ESAT, on peut dire qu'ils s'appuient sur des entreprises pour réaliser leur mission d'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap. Ils sont « aidés » pour se faire par les Lois qui fixent des quotas d'embauche aux entreprises et proposent des alternatives à l'emploi de personnes handicapées, comme passer des contrats de sous-traitance avec les ESAT. Il apparaît, dans ce contexte, qu'ils sont ainsi dépendants des demandes des entreprises et d'un milieu économique, qui sans être « hostile » est lui-même dépendant du marché et d'un contexte économique qui ne les poussent pas forcément à « externaliser » certains de leurs travaux. Par ailleurs, les activités professionnelles des ESAT réalisées en interne ou sous forme de prestation de service collective

ou individuelles (Mises à disposition), doivent être suffisantes pour « alimenter » le salaire direct versé aux TH et couvrir des charges non prises en compte par l'Etat. Se rajoute à cet énoncé, la prise en compte des capacités diminuées et/ou différentes des personnes handicapées accueillies, avec lesquelles l'ESAT doit composer pour répondre aux offres du marché et ainsi remplir leur objectif d'insertion professionnelle.

Domaines administratif et financier

Au niveau financier : On observe que depuis l'arrêté du 28 septembre 2009, les Agences Régionale de la Santé (ARS) fixent désormais aux ESAT des « tarifs plafonds » qui s'appuient sur un coût de fonctionnement à la place, ce qui signifie que ces tarifs sont les mêmes pour tous les ESAT, ils ne tiennent pas compte des spécificités des Etablissements et se font sur la base une personne à plein temps égale une place. Seul le nombre de travailleurs handicapés agréé par le Préfet fait varier les budgets, sachant que les Etablissements ne peuvent se trouver en sur effectif et il n'est pas de bon augure qu'ils soient en sous effectif. Nous verrons plus Loin l'impact de ce type de financement sur l'accompagnement des usagers dans la non prise en compte des temps partiels.

Au niveau administratif : En tant que structures médico-sociales, les ESAT n'ont pas été concernés par la Loi de Décentralisation de 1983. Par contre, La Loi HPST⁵, qui a réformé en profondeur le système de santé via une rationalisation de son organisation et un renforcement des droits des patients, s'applique à la gestion des ESAT. Pour piloter cette nouvelle organisation ont été créées les Agences Régionales de Santé (ARS), symbolisant ainsi la régionalisation de la politique territoriale de santé. Cette Loi introduit également la notion de performance qui s'inscrit comme l'objectif des acteurs des secteurs sanitaire et médico-social. Elle fixe le cadre réglementaire en termes : de formation, de congés, de validation des acquis de l'expérience, d'activités de soutien, de rémunération et enfin de mobilité professionnelle, qui sont évalués par 4 indicateurs :

1. La proportion de personnes handicapées passant d'un ESAT vers le MOT.
2. Le pourcentage de conventions de mises à disposition de travailleurs d'ESAT vers le MOT.

⁵ [Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires](#)

3. La part des travailleurs handicapés (en ESAT) concernés par une formation dans le cadre des Organismes Paritaires Collecteur Agréés (OPCA) conventionnés.
4. La part en % de la rémunération directe (y compris les primes) dans la rémunération totale des Travailleurs Handicapés

1.7 Aperçu de l'environnement administratif

L'Agence Régionale de la Santé (ARS) : Elle régule l'offre d'accompagnement médico-social sur le territoire régional. Son champ d'action recouvre les établissements et service pour les personnes âgées, et pour les enfants et adultes handicapés. L'agence gère les procédures d'autorisation, les investissements et les appels à projet. Elle élabore des programmes d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie. Elle veille à la qualité et efficience des établissements médico-sociaux.

La Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH 13) : Guichet unique de la prise en charge du handicap, elle propose aux personnes en situation de handicap un appui dans l'accès à la formation, à l'emploi et dans le cadre des plans de compensation. Elle intègre la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) qui prend les décisions d'orientation vers les différents types d'établissements. La politique du Conseil Général, auquel est rattachée la MDPH, repose sur l'idée que la personne en situation de handicap doit pouvoir réaliser son projet de vie, et doit donc disposer des moyens adaptés pour ce faire. Cette politique s'appuie sur une volonté d'aménager le cadre de vie, et de favoriser et de coordonner les projets des associations et vise à permettre l'insertion professionnelle, l'accessibilité, l'accès à la culture, aux Loisirs, au sport.

L'Agence Nationale d'Appui à la Performance (A.N.A.P.) : Mise en place récemment, elle travaille sur des indicateurs de fonctionnement des établissements et la construction d'un tableau de bord dont la généralisation est prévue en 2012. L'objectif est de clarifier les coûts de fonctionnement dans la perspective de pouvoir comparer les structures de même nature sur le plan de l'efficience.

L'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM) a établi deux cahiers des charges en direction des établissements médico-sociaux, l'un destiné à l'évaluation interne de ces établissements, l'autre dédié aux organismes chargés de l'évaluation externe pour le contrôle de la qualité de la prise en charge des personnes accueillies, du respect des droits et

libertés et la participation effective des usagers dans leur accompagnement plus lettre de cadrage.

Enfin pour être complet sur la question de l'environnement institutionnel des ESAT, il convient de noter, qu'au moment de la rédaction de cet écrit, une orientation contenue dans le projet de Loi de décentralisation, plus communément appelé Acte III de la décentralisation, prévoit que les ESAT passent de la responsabilité des ARS à celle des Conseils Généraux.

1.8 Des avancées législatives aux applications : Quelques paradoxes

Les associations gestionnaires d'ESAT soulignent dans leur ensemble quelques paradoxes entre les intentions du législateur exprimées tant dans la Loi du 2 janvier 2002 que dans la Loi du 11 février 2005 et leurs « traductions » en dispositions réglementaires et administratives.

Au regard de la réglementation des ESAT et de la notion d'accompagnement :

Les besoins nouveaux et attentes des usagers travailleurs d'ESAT (handicaps psychiques, problème de santé, vieillissement...) impliquent d'une part, une diversification de l'offre de service en termes : d'accueils temporaires, temps partiels, stages, temps modulés... et d'autre part un assouplissement des règles d'admission et de sortie d'ESAT.

La question du temps partiel nécessite une reconnaissance du temps d'accompagnement des usagers en le différenciant du temps de travail rémunéré. Partant du principe que deux travailleurs handicapés à mi-temps nécessitent plus de temps qu'un usager à plein temps. Le choix retenu du calcul en Equivalent Temps Plein (ETP) de production tend à dévaloriser l'accompagnement médico-social.

Au regard de la performance des ESAT :

Les directeurs d'ESAT doivent renseigner chaque année 4 indicateurs destinés à l'élaboration par les autorités de financement d'un rapport annuel de performance. Pour les gestionnaires d'ESAT, il s'agit d'une vision réductrice de la mission médico-sociale des ESAT, pourtant sans cesse rappelée par la Loi de 2005. Ils pointent notamment le rôle des CDAPH qui orientent vers les ESAT un grand nombre de personnes, pour lesquelles, la lourdeur de leur handicap ne permettra pas d'envisager durablement une insertion vers le milieu ordinaire. Les ESAT sont destinés à offrir aux personnes en situation de handicap une activité à caractère professionnel, dans le milieu du travail protégé, où elles bénéficient, en fonction de leurs besoins, d'un suivi

médico-social et éducatif. Le fait que les Pouvoirs Publics semblent ne vouloir retenir que 4 critères pour apprécier la Performance des ESAT, crée un risque d'effectuer une sélection des travailleurs Handicapés les plus performants pour lesquels il est possible d'envisager une orientation vers le milieu ordinaire et une rémunération directe élevée.

Au regard de la mission d'intégration en Milieu Ordinaire de Travail(MOT) :

On observe une focalisation des discours à propos de l'objectif d'intégration en MOT des usagers des ESAT et cela depuis leur création. De mon point de vue, cette vision génère un risque d'uniformisation des besoins des usagers. L'argument traditionnellement avancé est qu'avec seulement 2% de sortie vers le MOT, les ESAT répondent peu à l'idée de « passerelle » vers le MOT. Il me semble qu'il convient de pondérer cet argument en rappelant que les CAT accueillait environ 6000 TH en 1957 (date de leur création officielle), 25000 en 1975, 65000 en 1985 et actuellement plus de 110000 Travailleurs Handicapés. Si le pourcentage semble n'avoir pas évolué cela représente quand même, en valeur absolue, un nombre conséquent de personnes ayant intégré le MOT. Toujours est il que si les ESAT constatent peu de sorties vers le MOT, il n'en demeure pas moins qu'ils accueillent au quotidien des publics d'une grande diversité en dispensant des formations et des savoirs faire propices à leur développement personnel. Je soutiens l'idée que l'ESAT participe pleinement à un processus d'intégration socioprofessionnelle, en interne, en soutenant la progression des capacités des personnes qu'ils accueillent. Même si cette progression ne permet pas d'envisager une sortie vers le MOT elle participe néanmoins à leur intégration sociale et professionnelle et au bien être des usagers.

Synthèse de la 1^{ère} Partie :

Cette première partie nous permet de dégager plusieurs constats : Les ESAT dépendent, dans leur fonctionnement, d'un environnement que l'on peut classer en trois domaines.

Domaine législatif : Qui se décline principalement par les deux dernières Lois (2 janvier 2002 et 11 février 2005) qui entend promouvoir les droits des usagers, à travers différentes dispositions : affirmation de la place de l'utilisateur et de sa famille au sein des institutions en charge de les accueillir, mais aussi l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des usagers Cette évolution du cadre législatif a amené les institutions à revisiter leurs pratiques.

Domaine administratif et financier : Un agrément délivré par le Préfet pour fonctionner, une convention signée avec l'Etat via les ARS: La pratique de tarifs plafonds qui ne prend pas en

compte leur spécificité et leur propre évolution et qui pour accompagner de nouveaux publics sans moyens supplémentaires sont incités à développer des partenariats avec l'extérieur.

Domaine économique : Cet environnement à une incidence sur le fonctionnement des ESAT, qui pour répondre à leur mission d'insertion professionnelle, doivent s'adapter à ce milieu, tout en restant conscient des limites des personnes qu'ils accueillent. A ce titre, ils naviguent de leur mieux entre des activités « rémunératrices » qui conviennent à une partie de la population avec des activités plutôt « déficitaires » mais qui restent adaptées aux besoins et potentialités de leurs usagers.

2^{ème} Partie Contexte du projet

Comme nous venons de le voir dans la première partie, l'objectif prioritaire des structures de travail protégé est de viser la plus grande autonomie possible de la personne accueillie tant sur

le plan professionnel que sur le plan social afin de favoriser la meilleure insertion sociale et professionnelle possible. Si l'insertion professionnelle dans le milieu ordinaire est un objectif, elle n'est pas l'unique mission.

Les ESAT concilient donc protection et mise au travail. C'est-à-dire une articulation entre les options des associations, les politiques publiques, les relations au monde économique, les choix des professionnels et les besoins des travailleurs en situation de handicap.

Avant la Loi du 2 janvier 2002, la valeur ajoutée générée par l'activité commerciale bénéficiait uniquement aux usagers. Depuis, un appel conséquent aux comptes économiques est opéré afin de financer les frais de siège de l'association. Afin d'assurer ce transfert de charges, il convient de prendre en compte la dimension commerciale de l'activité. Le risque, en cas de perte du principal marché est alors de déstabiliser l'établissement et l'ensemble des personnes qui y travaillent.

Conscient des enjeux que représente cette problématique, le Directeur Général de l'association a souhaité, suite à l'évaluation interne de l'Etablissement et dans le cadre de la refonte du projet d'établissement, engager une réflexion collective sur la nécessité de repositionner l'ESAT tant sur ses missions économiques que sociales. En concertation avec le directeur de l'ESAT, une répartition de mes missions, dans cette réflexion, a été définie comme suit :

Chef de service :

- ⇒ Veiller à l'articulation entre projet personnalisé et projet professionnel de l'utilisateur
- ⇒ Favoriser la montée en compétence des usagers afin de réduire la tension entre le domaine économique et le processus social
- ⇒ Favoriser l'implication et l'engagement des équipes et des usagers dans la mise en œuvre du projet de service.

Pour ma part, il sera question d'effectuer un diagnostic partagé, c'est-à-dire qui prend en compte les avis de toutes les parties prenantes et que sur la base de ce diagnostic que je puisse faire des propositions d'un plan d'actions. Le Directeur a précisé que ce projet devait s'inscrire en lien avec les axes d'amélioration identifiés lors de l'évaluation interne de l'établissement et dans la perspective d'une refonte du Projet d'établissement.

2.1 Méthodologie de la phase d'investigation

Afin de répondre à la commande qui m'a été faite, il m'a semblé opportun d'effectuer un important travail d'investigation à partir d'une recherche documentaire basée sur l'exploitation de divers ouvrages spécialisés, de rapports officiels, de la doctrine législative, de revues spécialisées, des recommandations de bonnes pratiques et sur les documents propres à l'ESAT, tels que le projet d'établissement, les rapports d'activités, les enquêtes de satisfaction usagers/salariés, et enfin le rapport de l'évaluation interne. Ce travail d'investigation sera enrichi par des entretiens avec les différents acteurs du champ concerné : les usagers, les représentants du CVS, les salariés de l'ESAT, mon référent hiérarchique mais aussi avec des professionnels d'autres ESAT du département.

Par ailleurs, j'ai participé à plusieurs réunions au sein de Parcours Handicap 13, qui regroupe 42 associations sur le territoire de Marseille sud. L'objectif de cette commission de travail est de favoriser la création de passerelles entre les établissements et les services pour permettre aux travailleurs un libre choix quant à leur domaine et lieu d'activité professionnel et personnel. L'idée est d'utiliser les ressources des différents ESAT pour favoriser des parcours professionnels inter ESAT, et découvrir de nouvelles activités et d'autres espaces professionnels. Nous avons vu dans la première partie que la question de la représentation et de la distanciation (vis-à-vis du handicap pour toutes les parties prenantes) est un facteur déterminant dans l'évaluation des besoins de la personne. Il est donc essentiel, en tant que chef de service, de passer par une phase andragogique (il s'agit d'adultes) importante comprenant une approche explicative des enjeux de la mobilité professionnelle et des mises en situation afin de permettre, d'une part aux personnels d'encadrement d'appréhender le bien fondé d'une telle réflexion, et d'autre part, pour l'utilisateur de comprendre ses applications au quotidien dans leur pratique. Dans cette optique, j'ai proposé au Directeur d'organiser des réunions visant à identifier les différents freins et leviers qui pouvaient empêcher ou favoriser la mobilité professionnelle. J'ai présenté, en présence du Directeur de la structure, en réunion hebdomadaire où étaient présents l'ensemble des Moniteurs d'Atelier, l'assistante sociale, ainsi que deux membres du pôle administratif ; la volonté de la direction de travailler autour de la question de la mobilité professionnelle des TH. J'ai rappelé, en introduction, les différents enjeux liés à la question de la mobilité tant pour les TH, les responsables de l'accompagnement socioprofessionnel et les autorités de tarification. Je reviendrais en fin de la deuxième partie de cet écrit sur les choix méthodologiques que j'ai fait afin de mener ce projet.

2.2 Ancrer un style de management

Il m'a été donné à travers ce projet l'occasion d'utiliser concrètement différents styles de management et d'entrevoir leurs intérêts ainsi que leurs limites respectives. Je me suis inspiré de la théorie du management situationnel développée par HERSEY et BLANCHARD (1982). Ils partent du postulat que pour être efficace le style du manager doit s'adapter tant aux situations qu'aux personnes et à leur degré d'autonomie. Lors des réunions que j'ai animées autour de la thématique de la mobilité, j'ai pu, tour à tour, adapter un style de management à la situation rencontrée. Un management directif, quand il s'est agit d'exposer la nécessité pour l'Etablissement de se pencher sur la question de la mobilité des usagers face aux réticences et objections de certains Moniteurs d'Atelier vis-à-vis de cette question. Ce type de management m'a paru adapté aux effets des contraintes législatives, réglementaires et à la réalité économique. Un management persuasif lorsqu'il s'est agit, au-delà des contraintes évoquées ci-dessus, de convaincre les professionnels que cette orientation correspondait d'une part aux attentes de certains usagers et d'autre part que cela pouvait permettre à ceux qui ont des capacités moindres d'éviter des situations de régression. Un management participatif lorsque nous sommes entrés dans la phase de recherche des différents leviers pouvant être mobilisés pour favoriser la mobilité. Ce type de management a permis à l'équipe de se retrouver impliquer et associer à la définition des objectifs du projet et au choix des indicateurs. Enfin un management délégitif : Ce type de management peut être mis en place lorsque qu'une équipe s'est appropriée les concepts et les outils. Ainsi j'envisage, dans la mise en œuvre de ce projet de réorientation de la stratégie de l'ESAT Saint-Jean, de déléguer à certains acteurs quelques prérogatives qui incombent actuellement au chef de service, dans l'objectif de dégager du temps, afin d'exercer mon rôle de garant de ces projets par une action de supervision.

2.3 Présentation de l'ESAT Saint-Jean

L'ESAT Saint Jean est un établissement géré par l'Association Hospitalité Pour les Femmes (HPF). Il a ouvert ses portes le 2 mai 1966, au 109 Boulevard National à Marseille, après avoir obtenu un agrément de la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale des Bouches du Rhône. Depuis 2005, il se situe dans le quartier de la Capelette dans le 10ème arrondissement de Marseille. HPF, fondée en 1885 accueille et héberge, à l'origine, des femmes démunies. Actuellement l'association gère également un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) d'une capacité de 100 places, un CADA (Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile), la Plate forme Asile de Marseille et le Service d'Accueil et d'Orientation qui permet d'accueillir et d'orienter les personnes en demande d'hébergement. Par ailleurs HPF est une des associations porteuse du Service d'Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) du

département. *Créativité, dynamisme, adaptation professionnelle, coopération* sont les principes d'actions que l'Association HPF met en avant pour accompagner d'une manière personnalisée les personnes qu'elle accueille.

Ces valeurs sont reprises dans le Projet d'établissement (2012-2017) qui est établi pour une durée maximale de cinq ans en concertation avec le conseil de la vie sociale. Il est inscrit dans la démarche continue d'amélioration de la qualité et complété par d'autres outils tels le règlement de fonctionnement, le livret d'accueil, le projet individualisé de prise en charge, le rapport d'activité, les procédures d'accueil et d'accompagnement, ainsi que le référentiel d'évaluation interne.

2.4 Les ressources humaines

Le service de Gestion des Ressources Humaines du siège administratif

La mise en place récente d'une « délégation ressources humaines » au siège de l'association HPF, devrait permettre de professionnaliser la gestion des ressources humaines et conduira l'établissement à dresser une cartographie des emplois et des compétences et d'évaluer les besoins en formation.

Les principaux acteurs professionnels en lien avec le présent projet :

Le Directeur :

Il est responsable des dimensions : commerciale, sociale, de la sécurité et de la gestion des ateliers. L'ensemble des travailleurs en situation de handicap et des salariés sont placés sous sa responsabilité. Il organise, manage le personnel, prospecte commercialement en vue de développer les activités de l'établissement, consolide les relations avec la COOPSOC. Il est garant des projets des usagers et valide les perspectives d'évolution sur le plan de l'accueil et de l'accompagnement. Il répond des obligations réglementaires qui incombent à l'établissement et se porte garant de la démarche d'amélioration continue de la qualité.

L'Assistante Qualité intervient à mi-temps sur le périmètre norme ISO 9001 version 2008, sous la responsabilité du Directeur.

Le chef de service :

Il assure la coordination entre les pôles production et social. Dans sa mission de coordination, il pilote le projet personnalisé, il participe à son élaboration en lien avec l'équipe qui en assure

le suivi. Dans le cadre de la formation externe à destination des usagers, il évalue les besoins sur le plan collectif et sur le plan individuel, il élabore conjointement avec les organismes de formation un projet pédagogique ou un cahier des charges. Il est le lien direct avec les services santé et le coordinateur de l'association HPF. Il pilote les activités liées à la participation sociale notamment le Conseil de Vie Sociale.

L'Assistante Sociale

Dans sa mission sociale, elle prend en charge les problèmes rencontrés par les usagers, elle suit les dossiers qui relèvent de sa spécialité. Elle a en charge de diagnostiquer et analyser les situations individuelles. Elle fait le lien avec les représentants légaux et avec l'environnement social et familial de la personne. Elle apporte un éclairage complémentaire concernant la situation sociale des usagers et répond au questionnement des familles. Elle organise les réunions de synthèse avec les différents intervenants concernés par l'accompagnement socioprofessionnel de l'utilisateur pour une meilleure articulation entre l'accompagnement professionnel et social.

Les Moniteurs d'Ateliers et le Pôle Production

Dans leur mission économique, les Moniteurs d'Atelier (MA), sont responsables de la gestion de leur atelier et des usagers associés à l'exercice des activités professionnelles. Ils sont chargés d'assurer la réalisation des productions ou prestations de service demandées par les donneurs d'ordre dans le respect de la qualité exigée, de veiller à l'organisation générale de l'atelier, à la gestion des stocks, aux cadences de travail, à la sécurité, à l'état général des locaux. Généralement les MA forment des binômes sur le même atelier, ce qui permet une confrontation des points de vue sur la situation d'un usager, et en terme d'organisation, une plus grande flexibilité.

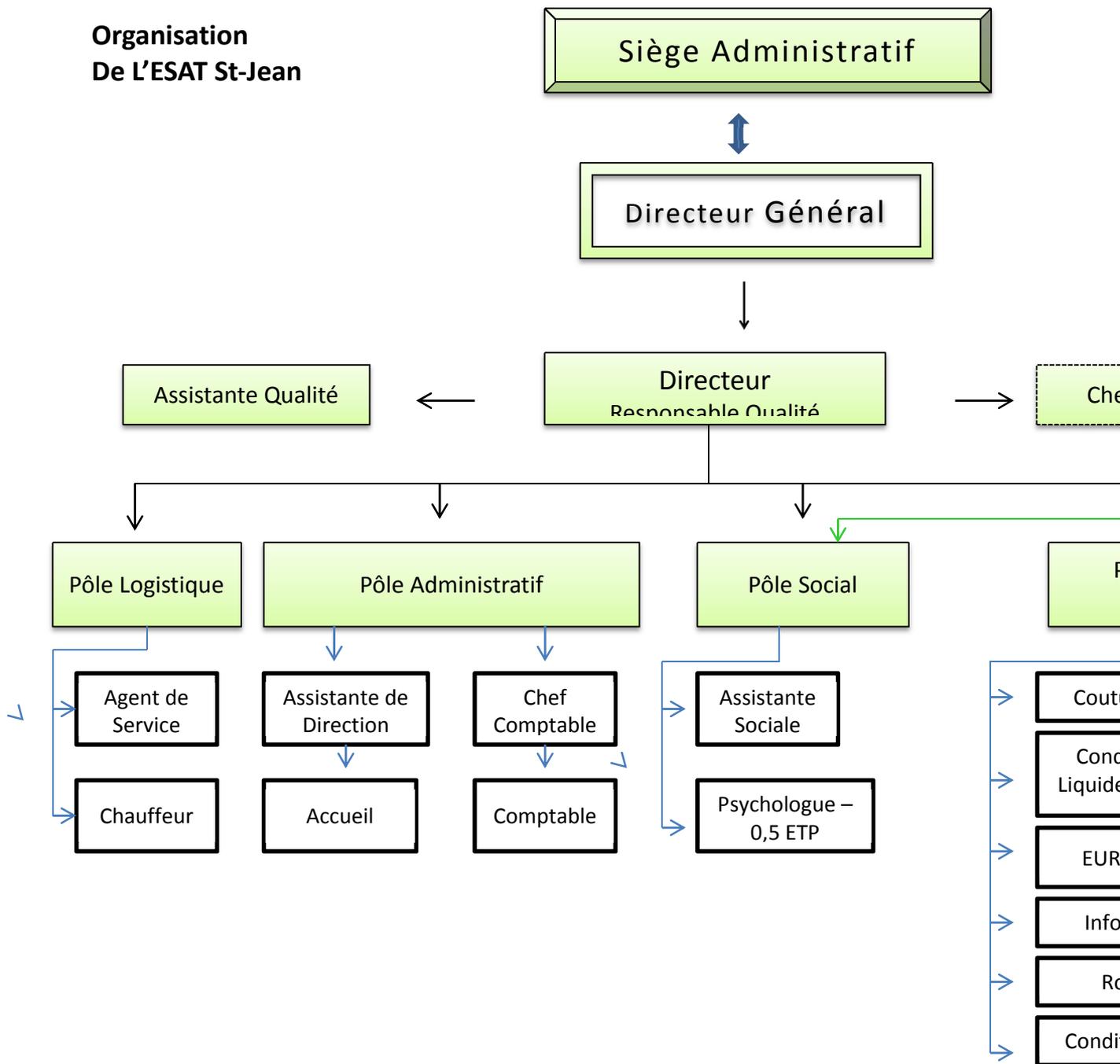
En collaboration avec le Directeur, ils élaborent les devis. Les moniteurs peuvent également encadrer une équipe d'utilisateurs détachés dans une entreprise.

Dans leur mission sociale, un moniteur référent est désigné pour chaque usager. Il est en charge de l'évaluation professionnelle. Il veille à la mise en œuvre des objectifs fixés dans le cadre du projet personnalisé notamment ceux concernant la professionnalisation. Il adapte le rythme et les outils de production aux difficultés des personnes. Il est chargé également de tracer et partager au travers du logiciel informatique ou de manière directe en cas de situation d'urgence,

les informations susceptibles de provoquer une régulation ou d'éclairer sur une problématique précise.

Le poste de moniteur d'atelier est complexe, car il nécessite une double compétence à la fois économique en tant que responsable de production et éducative pour accompagner les travailleurs handicapés. De plus, l'évolution des ESAT va leur demander d'être plus polyvalents sur les activités de production, d'encadrer des chantiers en dehors de l'établissement et d'intervenir sur les activités de formation tout en continuant à accompagner les travailleurs handicapés de leur atelier. Or la plupart des moniteurs d'ateliers de l'ESAT Saint Jean ont une formation technique (Bac Pro, BTS, BEP avec une expérience professionnelle dans le secteur privé) et ont découvert le secteur du handicap en intégrant leur poste au sein de l'ESAT. Seulement 60% des moniteurs ont une formation sur le volet social de leur activité et il est ainsi prévu, en provisionnant sur le budget de formation de la structure, que chaque année au moins un moniteur parte en formation continue.

Organisation De L'ESAT St-Jean



2.5 Caractéristiques de la population accueillie

Le dernier agrément, par arrêté préfectoral du 9 mars 2006, permet un accueil de 104 personnes (ETP) présentant une déficience mentale légère ou moyenne. L'âge moyen est de 42 ans. La parité Hommes / Femmes est quasiment respectée. 19 travailleurs sont concernés par des départs à la retraite dans les 2 à 3 ans à venir et 22 travailleurs dans les 10 années à venir. Ce paramètre détermine une phase de recrutement à réaliser dans les prochaines années et un accompagnement conséquent (psychologique, budgétaire, éducatif...) sur la préparation à la sortie de l'ESAT.

L'ESAT Saint-Jean accueille en majorité des personnes en situation de handicap mental (58%), avec une prépondérance de déficiences moyennes et légères. Les personnes présentant des troubles du psychisme représentent 32% de la population, et 10% présentent des déficiences physiques (auditives, visuelles, motrices...). Ces données, issues des indicateurs transmis par l'ARS chaque année, ne reflètent pas toute la complexité que recouvre la notion de handicap. En effet, les catégories établies par l'ARS ne permettent pas de saisir précisément la nature et le degré de handicap et surtout ne tiennent pas compte des pathologies associées.

Caractérisation de la population	Femmes	Hommes	Total
Année 2011			
Usagers	56	48	104
Temps plein	52	46	98
Temps partiel	4	2	6
Ancienneté < 5ans	15	17	32
5 ans < ancienneté < 15ans	16	13	29
Age < 25 ans	8	3	11
25ans < âge < 45 ans	28	24	52
Age > 45ans	20	21	41

L'Accueil des personnes ayant des troubles psychiques : L'ESAT Saint-Jean est confronté comme beaucoup d'autres ESAT, à la transformation du profil des usagers qui intègrent l'établissement. Traditionnellement, les ESAT recevaient des personnes souffrant d'un handicap intellectuel. Aujourd'hui, le handicap psychique a été reconnu par la Loi du 11 février 2005, il concerne officiellement un usager sur 5. C'est un handicap complexe à cerner, qui se manifeste par des difficultés à s'orienter dans le temps et dans l'espace, à gérer ses efforts. Caractérisé par l'instabilité, il pose des difficultés spécifiques en termes d'accompagnement, de prise en charge et d'organisation. Il implique un dispositif d'aide qui prenne en compte la non-linéarité des parcours avec parfois des arrêts maladies assez longs. Par ailleurs, un nombre significatif de ces personnes ne va pas au bout de la période d'essai. Les usagers eux-mêmes

mettent fin à leur prise en charge. La motivation, la difficulté à s'adapter à des exigences professionnelles (cadre/horaires de travail), les problèmes de concentration, un trop grand décalage pour certains entre des attentes à relier au Milieu ordinaire et l'offre ESAT sont à l'origine de ces départs prématurés.

De plus, l'accueil de ce public pose la question de la coexistence entre personnes en situation de handicap psychique ou mental. Par ailleurs, lors des différentes réunions que j'ai organisé autour de la thématique de la mobilité, certains MA ont été amenés à évoquer leur incompréhension devant les comportements « inadaptés » (passage à l'acte, faits de violence, discours incohérent de certains usagers). J'ai pu ainsi observer une forme de clivage entre les membres de l'équipe générant des tensions au sein de l'équipe.

Le vieillissement et la fatigabilité des TH

Le vieillissement entraîne bien souvent une plus grande fatigabilité ainsi que des difficultés d'adaptation à un nouvel environnement. A cela s'ajoute des problématiques de santé comme l'apparition de Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Afin de permettre à ces personnes de continuer à travailler à leur rythme sans pour autant déstabiliser l'organisation de l'atelier, il me semble crucial de porter une réflexion sur les conditions de maintien, d'évolutions et d'adaptation de leur poste de travail. Le vieillissement de la population étant une des questions centrales des prochaines années, nous devons rester vigilants en regard de la pyramide des âges. Il impactera les projets personnalisés par l'évolution des besoins et donc des modes de prises en charge. En cela il nous appartient d'évaluer le besoin de réorientation vers d'autres structures de type foyer d'accueil afin d'exprimer celui-ci aux organismes de tutelle en charge de son recensement.

L'ESAT doit également envisager, une augmentation du nombre de personnes travaillant à temps partiel, en mi-temps thérapeutiques, ce qui pose un problème administratif et budgétaire en regard de l'agrément actuel. Nous aurons à **dégager les moyens complémentaires** pour assumer cette évolution. Ne perdons pas de vue que le développement du travail à temps partiel en ESAT est grevé par le mode de calcul du coût à la place. En d'autres termes, le financement du surcoût médico-social résultant de la présence de plusieurs personnes physiques sur une même place financée doit être pris en compte dans le calcul de la dotation globale de fonctionnement. Ce questionnement nous ramène à la problématique précédente, la prise en

compte du handicap psychique suppose que l'ESAT dispose de la capacité à organiser des prises en charges séquentielles.

Mais au delà de ces considérations d'ordre budgétaire, la prise en compte des personnes vieillissantes et des personnes ayant des troubles psychique suppose une réflexion partenariale pour une approche globale de cette question Elle interroge l'environnement familial, mais également la mise en place de coopérations autour de la santé et un travail d'investigation sur les dispositifs existants pouvant faire office de relais.

2.6 Dimension accompagnement

Depuis plusieurs années, l'ESAT Saint-Jean travaille, au travers des projets personnalisés, à mettre en lien les attentes des personnes avec les besoins identifiés par l'équipe socio-éducative. Cette démarche a permis de mieux comprendre la population accueillie et d'identifier des profils socioprofessionnels qui induisent trois dynamiques d'accompagnement :

Un accompagnement lié au maintien des acquis : Il regroupe des personnes qui pour des raisons diverses (âge, évolution de la pathologie, fatigabilité) ne sont plus à même, sur le plan productif, de fournir un rendement.

Un accompagnement fondé sur une dynamique professionnelle développementale : Il concerne les usagers dont le projet professionnel s'inscrit bien dans le milieu protégé.

Un accompagnement professionnel à visée intégrative : Cela concerne les personnes qui par leurs qualités professionnelles et comportementales pourraient se rapprocher du milieu ordinaire.

2.7 Dimension économique

L'ESAT Saint-Jean propose différentes activités professionnelles adaptées aux situations de handicap des personnes accueillies à travers 6 ateliers :

L'atelier informatique / reprographie / numérisation/ destruction de documents propose aux personnes de développer leurs compétences et une technicité dans les métiers du tertiaire.

L'atelier routage réalise de la mise sous pli de mailings et du colisage. Il favorise l'autogestion dans l'organisation de la production.

L'atelier de conditionnement technique dont la diversité des travaux (filmage, façonnage, conditionnement ...) valorise la polyvalence du personnel.

L'atelier de conditionnement alimentaire et liquide au travers du LABEL ECOCERT favorise l'apprentissage des règles liées aux normes du marché de l'agro-alimentaire.

L'atelier de sérigraphie et tampographie ouvre des perspectives d'apprentissage technique à partir de la conduite de machine sur des métiers d'impression.

L'atelier couture permet de développer la créativité et la technicité des usagers.

L'atelier Eurocopter, localisé sur le site d'Eurocopter les Florides à Marignane, favorise l'insertion des personnes dans le milieu ordinaire. L'activité se rapproche des exigences du milieu ordinaire tant dans ses conditions de travail que dans les prestations de conditionnement de pièces avionables demandées par le client. L'ESAT bénéficie d'une certification ISO 9001 (version 2008) pour cette activité et tente de généraliser la démarche d'amélioration continue à l'ensemble des ateliers à la fois pour être au plus près des attentes des clients économiques, mais également pour sensibiliser les usagers à la qualité.

Ces activités économiques permettent à l'ESAT de générer des recettes financières en complément de son budget social.

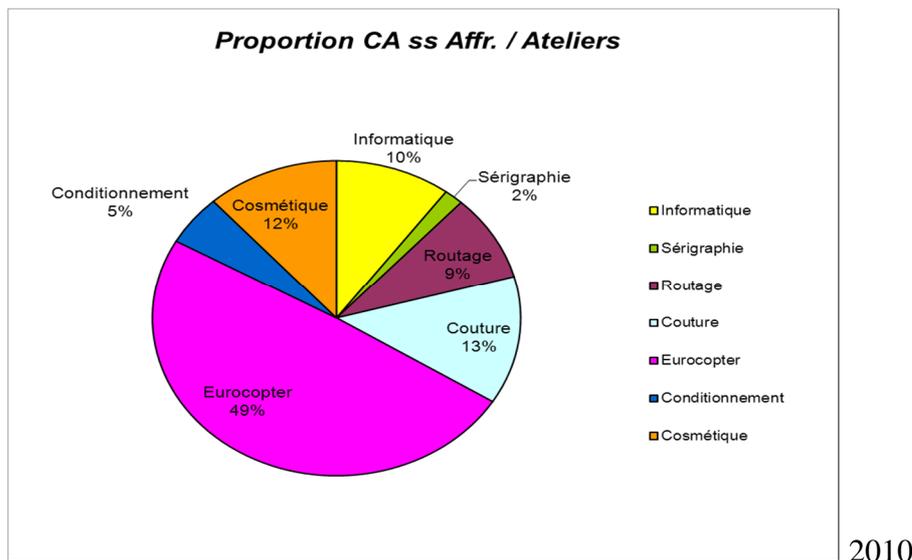
2.7.1 L'ESAT gère deux budgets :

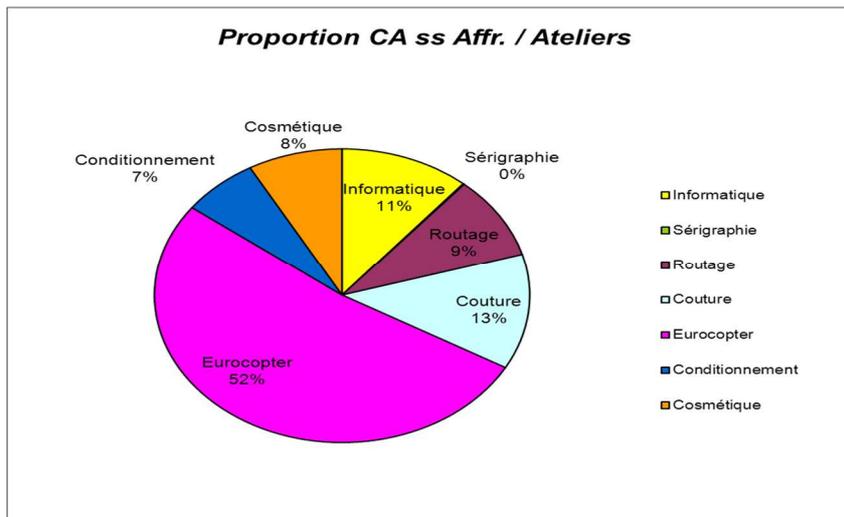
-Un Budget Principal d'Action Sociale (BPAS) financé par une dotation globale à la place, par l'ARS. Il permet principalement la rémunération des moniteurs d'atelier, des administratifs, des cadres et de la direction.

-Un Budget Annexe de l'Activité de Production et de Commercialisation (BAAPC), qui correspond à la commercialisation de prestations et de produits qui financent la part directe de la rémunération garantie (payée mensuellement aux TH), les investissements et charges de production. L'ESAT Saint-Jean dispose d'un budget d'environ 3 Millions d'euros réparti entre 55% pour la partie production et 45% pour le budget social. Entre 2009 et 2010, dans un contexte de contraction économique, l'ESAT a vu son chiffre d'affaire diminuer de 85 K euros, ses pertes étant dues à la baisse du marché Eurocopter et des difficultés rencontrées par certains clients.

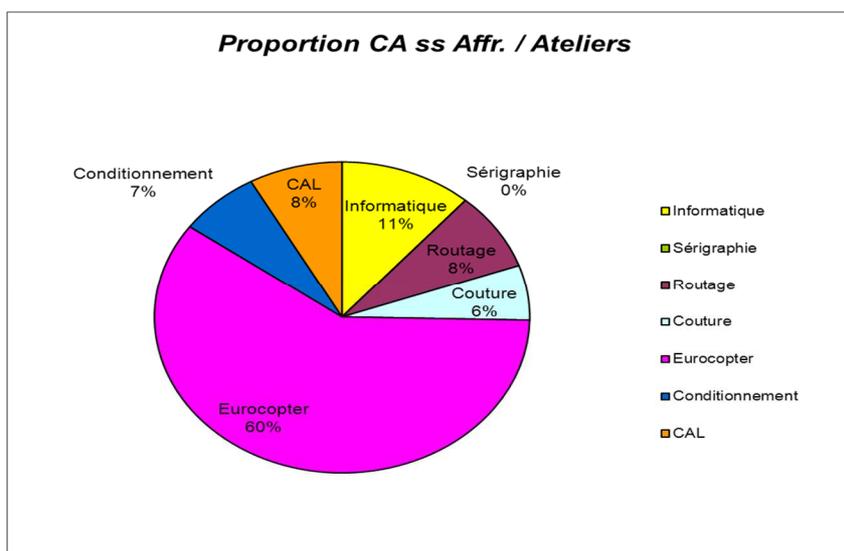
2.7.2 Proportion des Chiffres d'affaires par ateliers

Afin d'illustrer la répartition du Chiffre d'Affaire par atelier, je propose 3 graphiques reprenant les exercices 2010, 2011 et 2012 (sur l'année 2012 les données ne sont pas définitives).





2011



2012

A la lecture de ces graphiques il convient de noter que l'atelier Cosmétique a été fusionné avec le Conditionnement Alimentaire et Liquide (CAL) et l'Atelier Sérigraphie.

On remarque la part prépondérante de l'atelier Eurocopter, qui représente en 2012 plus de 60% du CA de l'ESAT alors que les autres ateliers se maintiennent sur les 3 années de référence.

L'ESAT a développé de nouvelles activités. La première, liée à l'agroalimentaire et au marché bio. Cela a entraîné des changements tant sur le plan technique que celui de l'appropriation de nouvelles méthodes de travail (HACCP, norme ECOCERT). Des formations sont dispensées pour conforter les usagers dans leurs fonctions. La deuxième touche à la numérisation qui offre des perspectives de développement pour les prochaines années. Pour les usagers, cette activité est valorisante car assimilable à un travail de bureau. Elle permet de mettre en œuvre des

compétences de base telles que la lecture, le repérage au travers du tri et le classement d'informations, mais également une familiarisation avec les logiciels informatiques.

2.8 Un réseau partenarial devenu indispensable

Le **concept d'inclusion** inscrit dans la Loi 2005, nécessite des réponses plurielles que l'ESAT Saint-Jean ne peut proposer à lui tout seul. Cette conception de l'accompagnement s'impose pour l'avenir comme un support théorique essentiel, il s'agit moins de regarder les déficiences des individus que d'identifier les obstacles environnementaux sur lesquels il est possible d'agir. Dans le cadre de nos missions, il s'agit de relier le projet professionnel à celui de projet de vie également décliné dans la Loi 2005. La notion de projet de vie élargit notre champ d'actions en cherchant à décloisonner les pratiques institutionnelles. Cette nouvelle conception du travail social suppose en effet de dépasser le cadre étroit de l'établissement d'accueil pour penser en terme de réseau. Il peut se comprendre comme une palette de solutions où chaque établissement devient un outil au service d'une réponse adaptée et évolutive à destination de la personne en situation de handicap. La dimension réseau nous amène à travailler sur les différents niveaux de coopération suivants :

Des partenaires commerciaux : L'ESAT entretient des relations avec des entreprises publiques ou privées pour lesquelles elle réalise des prestations. Un travail de prospection est réalisé afin de viser l'autonomie en termes de développement et de choix stratégiques. L'ESAT est adhérent de la COOPSOC, qui est une association dont l'objet est de prospecter des marchés réservés au milieu protégé. A ce titre elle assure une fonction commerciale et de régulation entre les ESAT. A noter, qu'un réseau inter - ESAT est en train de se créer pour assurer des coopérations dans le domaine économique. L'ESAT Saint-Jean adhère également au Groupement d'Etablissements et Services d'Aide par le Travail et d'Entreprises Adaptées (**GESAT**) : organisme national qui met en relation les donneurs d'ordre privés et publics avec les ESAT et les Entreprises Adaptées (EA).

Un réseau partenarial lié aux prestations d'accueil et d'accompagnement

Un partenariat social : Le réseau lié aux prestations de nature sociale est sous la responsabilité de l'assistante sociale qui en assure l'animation et coordonne les divers intervenants sous la responsabilité du chef de service. Il permet aux personnes accueillies de recourir aux Services d'Aide à la Vie Sociale (SAVS) pour des actions liées au maintien à domicile ou pour des apprentissages visant une plus grande autonomie (courses, budget, ménage, hygiène...). La

mise en place de mesures de protections juridiques (curatelle...) permet de sécuriser certaines situations et de travailler la maîtrise progressive de certains domaines comme remplir les papiers administratifs, gérer son budget ou son argent.

Un partenariat médical : Au-delà du service médical de l'Association HPF mutualisé à l'ensemble des établissements et services, l'ESAT est en lien avec des Centres Médico-Psychologiques, des centres mutualistes, la médecine du travail.

Les relations avec l'environnement familial : A chaque fois que cela est possible, nous favorisons la parole de l'utilisateur, mais il s'avère que certaines situations requièrent un élargissement du questionnement et une participation de la famille. Dans la mesure où l'utilisateur le sollicite ou donne son accord, l'établissement est ouvert à toute forme de coopération avec les proches tels que les parents, conjoints, enfants...

La formation externe : L'ESAT passe régulièrement des conventions de partenariats avec des prestataires de formation (Cieres, Otos 13, actif formation...) Le développement de la formation reste conditionnée par les budgets et de nouvelles sources de financement. Si les formations collectives touchent le plus grand nombre d'utilisateurs, l'ESAT travaille également au développement des formations individuelles dans une perspective qualifiante.

Un partenariat Loisirs et Culture : « Culture du Cœur », « SIR Loisirs », « ANCV » sont nos principaux partenaires, ils offrent tout un panel de spectacles, de sorties, de séjours adaptés et contribuent ainsi à un ancrage des utilisateurs dans la vie sociale.

Un partenariat citoyen : Les prestations qui œuvrent à l'inclusion des utilisateurs dans le cadre de la citoyenneté nous rapprochent des fédérations telles que la FNARS et l'URIOPSS. Ce partenariat permet l'implication des utilisateurs dans des actions et des groupes de réflexion sur les plans local et national. Pour ceux qui habitent le quartier de la Capelette, nous travaillons avec le Comité d'Intérêt du Quartier (CIQ) pour favoriser la création de liens sociaux et l'investissement des utilisateurs dans leur environnement.

2.9 L'ESAT Saint Jean les réalisations à N-1 et N-2

L'évolution des politiques publiques vers une personnalisation et une participation accrue des utilisateurs d'un établissement ou service Médico-social, a eu pour conséquences un changement culturel qui s'est déroulé sur plusieurs années. L'ESAT Saint-Jean avait une culture centrée sur les activités de production, ce qui pouvait avoir une incidence sur l'accompagnement socio professionnel. En 2008, le Directeur du CHRS de l'Association HPF a été promu Directeur

Général de l'association HPF. Il intervient de manière ponctuelle sur l'ESAT, tandis qu'un Directeur a été recruté. Ce changement de direction a permis de modifier, comme nous allons le voir, le fonctionnement de l'ESAT.

*Mise en place des projets personnalisés de tous les usagers de l'Etablissement en collaboration étroite avec les MA permettant à ces derniers une meilleure implication dans le suivi des projets.

*En 2011, l'évaluation interne a été menée en constituant un groupe de travail constitué de membres du Conseil d'Administration, de l'équipe de direction, de Moniteurs d'Atelier et des représentants du Conseil de Vie Sociale. Cela a permis d'identifier des axes d'amélioration et de prioriser des actions.

*Le Projet d'Etablissement, est en cours de réécriture, suite à l'évaluation interne en cohérence avec les axes d'amélioration identifiés. Ce travail a également été effectué en impliquant largement les équipes. Il identifie comme enjeux principaux le développement de la mobilité professionnelle et des compétences des TH, ainsi que la diversification des activités économiques.

*La participation des usagers a été renforcée en développant le rôle du Conseil de Vie Sociale. En effet, en 2009 et 2010 l'ESAT Saint-Jean a participé au Projet Européen intitulé « Méthode Ouverte de Concertation » avec l'URIOPSS et l'Armée du Salut. L'objectif étant de collecter les avis des usagers sur les Politiques Publiques. Quatre usagers du CVS ont été impliqués et un usager a été élu pour représenter la Région PACA au niveau national. Cela a eu pour effet de stimuler l'implication des usagers en démontrant qu'ils pouvaient participer à la réflexion sur l'accompagnement qui leur est proposé et cela a permis renforcer leur rôle au sein du CVS.

Tous ces changements ont permis d'impulser un changement de culture au sein de l'ESAT. Le Directeur Général et le Directeur ont su favoriser la prise d'initiative et la responsabilisation des salariés sur les différentes étapes du travail. Il me semble primordial de ne pas minimiser l'impact de ce changement, sur les professionnels, qui ont vu leurs repères bousculés et notamment au regard des missions qui leur incombent. Cela c'est traduit par une culture orientée principalement sur la production à une culture d'accompagnement professionnel axée sur l'apprentissage, la formation, la montée en compétences des usagers.

En tant que chef de service, je m'inscris dans cette dynamique et je considère que les bases ont été posées pour que je puisse accompagner ce processus de changement en impliquant les équipes.

Synthèse de la 2ème partie

Comme nous l'avons vu, l'ESAT se situe au carrefour du médico-social et du secteur marchand. En effet, il a des impératifs économiques semblables à ceux des entreprises. Il est soumis aux mêmes fluctuations conjoncturelles et structurelles que traversent les entreprises en situation de concurrence et doit équilibrer ses comptes.

Au regard de la dimension économique

L'activité économique de l'ESAT Saint-Jean est fortement dépendante de son contrat de sous-traitance avec Eurocopter qui représente 60 % de son chiffre d'affaire, réalisé par une équipe de 20 travailleurs handicapés et 3 Moniteurs d'Atelier travaillant « extra muros ». La rentabilité dégagée sur cet atelier permet, de fait, de contribuer au financement des autres activités qui sont peu rentables ou déficitaires. De plus, l'ESAT n'a quasiment aucune marge de manœuvre en terme de négociation avec ce client. Eurocopter est le principal client des ESAT des Bouches du Rhône et plus de 17 ESAT interviennent sur différentes activités. Le renouvellement du contrat se fait annuellement et Eurocopter peut ainsi, à tout moment, y mettre un terme ou en changer les modalités. Le risque de perdre ce marché est réel car actuellement Eurocopter est en recherche d'un sous-traitant capable de fabriquer des sous ensemble complets.

Au regard de la dimension accompagnement

Les Lois 2002.2 et 2005-102 ont réaffirmé le caractère médico-social des ESAT, et ont introduit la notion de droit des Travailleurs handicapés à bénéficier d'un accompagnement, adapté à leur singularité et à leur projet de vie. Cela suppose que l'ESAT Saint-Jean puisse proposer une diversité de réponses en fonction des attentes et de l'évolution de la personne au sein de l'ESAT.

L'objectif de la diversification des activités, serait donc, de proposer un éventail d'activités leur permettant un épanouissement personnel et une évolution professionnelle. Cependant la mise en œuvre de cette mobilité professionnelle se heurte à la difficulté d'accompagner les travailleurs handicapés vers ce changement. L'ESAT observe que lorsqu'il est question de création d'une nouvelle activité, de stages, ou de mises à disposition, les usagers sont très réticents face au changement et à la mobilité. On retrouve parfois cette appréhension lorsqu'il s'agit de changer d'atelier. Malgré le fait que cette mobilité soit contractualisée dans leur projet individuel et que cela correspond aux aspirations de la personne, les travailleurs handicapés refusent de nouvelles propositions qui bousculent leurs repères et qui supposent qu'ils s'adaptent à de nouvelles conditions de travail.

Dès lors, comment favoriser le développement de compétences et la mobilité professionnelle des TH afin d'anticiper sur les contraintes économiques futures (marchés plus complexe, délais plus courts, demandant plus de réactivité et d'autonomie) dans l'objectif d'accompagner les Travailleurs Handicapés dans leur projet ?

3^{ème} PARTIE : Piloter une démarche de changement pour améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des TH

3.1 Recueil de données des différents acteurs du champ

Comme je l'ai indiqué dans la première partie j'ai été amené à conduire des réunions portant sur la thématique de la mobilité professionnelle des usagers. Ces réunions (**Voir annexe N°2** « comptes rendu des réunions mobilité ») ont été enrichies par des entretiens ouverts en interne auprès des usagers et des professionnels de l'ESAT Saint-Jean, et en externe avec différents responsables de structures et dont j'ai tenu informé l'équipe d'encadrants et la direction à travers notamment des comptes rendus « réunions mobilité » et lors des réunions rassemblant l'ensemble des encadrants. (voir ci-après). Au-delà des données que j'ai pu collecter, je voulais d'une part appréhender les positionnements des professionnels vis-à-vis de cette problématique et apprécier leur implication autour de cet enjeu et d'autre part tenter d'identifier la nature des rapports entre les différents professionnels.

La direction : Malgré des efforts importants, en termes d'organisation et d'investissements de la part de l'ESAT en ce qui concerne la mobilité, les freins demeurent de la part des usagers.

L'ESAT enregistre des mobilités, en terme de Mises à disposition ponctuelle, mais cela concerne trop peu d'usagers (6 au total pour l'année 2011). De son point de vue, les freins semblent identifiés : un niveau trop bas des usagers impliquant la nécessité de formations.

La dépendance de l'ESAT vis à vis de son principal client économique reste LA préoccupation de la direction qui voit là, un risque majeur pour la structure et donc pour tous les acteurs

concernés. La « solution » passe par la diversification des activités. La direction porte un regard globalement positif sur les efforts fournis par les MA et témoigne d'une forme d'incompréhension et d'impuissance « *Ca ne marche pas* ». La direction est consciente que la question de la diversification implique à la fois une plus grande réactivité de la part tant des usagers que des salariés.

Malgré une volonté forte de la direction, de motiver les usagers, par une prime d'intéressement sur l'excédent d'exploitation, comme le prévoit l'Art R243-6 du CASF et l'Art R.821-4 du Code de la Sécurité Sociale, cette prime est limitée à 10% du montant annuel de la part de la rémunération garantie, directement financée par la structure. Pourtant le risque est grand que la Caisse d'Allocation Familiale ne puisse pas le prendre en compte car il n'existe pas à ce jour, de ligne spécifique dans le formulaire Déclaration Automatisé des Données Sociales (que doivent remplir les ESAT) pour dissocier la prime d'intéressement des autres revenus. En effet si cette prime est imposable mais ne doit pas rentrer en ligne de compte pour le calcul de l'AAH. Sans cette prise en compte la structure fait prendre un risque à l'utilisateur celui de voir son AAH baisser l'année suivante.

Les Moniteurs d'Atelier :

Ils évoquent dans leur ensemble la prépondérance de la dimension économique dans leur fonction en soulignant l'aspect complexe de leur fonction : A la fois casquette production, gestion des commandes, gestion des stocks, des clients, de la qualité des travaux, et casquette « sociale » rôle de formateur, participation aux synthèses des usagers, gestion d'une équipe hétérogène, confident, rôle cadrant. Certains évoquent une forme d'impuissance à faire évoluer les usagers, vers par exemple de nouveaux apprentissages. J'ai pu observer, une forme de clivage entre les acteurs du Pôle production et du Pôle social ou chaque partie se renvoient une forme de responsabilité. Si dans l'ensemble les binômes MA sur un même atelier semblent globalement bien fonctionner, j'ai observé d'importantes difficultés à échanger au-delà de leur binôme. Manque de confiance en l'autre et sentiment d'avoir la meilleure pratique. Peu de MA disent qu'ils ne changeront pas leur pratique vis-à-vis des usagers, arguant que seule la dimension production est appréciée par la direction. La majorité des MA, évoquent de grandes difficultés, voire d'impossibilité pour certains, d'accompagner des personnes ayant des troubles du psychisme, ils associent certains comportements à un manque de volonté ou de capacités. Bon nombre de MA évoque volontiers le manque de capacité d'untel ou untel et forment des jugements définitifs sur l'évolution des capacités de la personne. Enfin, quelques MA ont

exprimé leur incompréhension face à la mobilisation de la direction sur la question de la mobilité alors que cela ne concerne que peu d'usagers.

L'Assistante sociale

Elle évoque une forme d'isolement dans sa fonction, et aborde la charge de travail qui lui incombe (108 usagers= 108 bilans personnalisés). Elle indique avoir relevé des comportements de certains MA, qui sans être forcément maltraitant, contribuent néanmoins à dévaloriser la personne : « *Tu sais bien que tu ne peux pas aller sur cette machine, c'est trop compliqué pour toi* » Elle dit sa difficulté à échanger avec certains MA en évoquant des différences de pratiques, de références communes.

Les acteurs dynamiques du champ.

Il s'agit de responsables d'ESAT que j'ai invité à participer aux réunions dites mobilité. Il me paraissait important que l'équipe entende des témoignages de personnes de leur champ professionnel et qui avaient eu des résultats probants sur cette question. Sur les quatre personnes sollicitées, deux ont pu se joindre à nous. J'ai par la suite rencontré les deux autres responsables. La teneur des rencontres a été relayée à l'ensemble des encadrants et la direction.

Association A : Qui s'occupe principalement d'accompagner des personnes ayant des troubles psychiques et gère un ESAT. L'intervention a porté sur l'explication des sources et des manifestations de la maladie psychique. Cela a permis d'atténuer la représentation négative des MA sur ces usagers, en expliquant que certaines manifestations ou comportements sont liés à ce type de handicap, alors que cela était plutôt perçu comme au mieux, de la mauvaise volonté, au pire la preuve que sa place n'était plus au sein de l'ESAT.

ESAT B : Ce dernier a commencé par recenser les compétences des usagers en référence aux fiches métiers sur les activités telles que : espaces verts, magasinier ou bien Agent d'accueil. Puis ils ont recensé sous forme d'enquête, les personnes souhaitant effectuer une mobilité. Entre 2006 et 2011, le nombre de personnes souhaitant effectuer une Mise à disposition est passé de 23% à près de 75%. Parallèlement ils ont contacté les entreprises pour leur proposer de réaliser la même prestation mais sur le lieu de l'entreprise plutôt qu'à l'ESAT. L'objectif était de faire baisser les préjugés des personnels du site ce qui les a rendus plus à même de recourir à d'autres MAD. Le fait que les usagers acceptent plus volontiers une MAD, leur a permis de développer certaines activités.

L'ESAT C et D : Ils font parti de la même association. En mixant les deux équipes présentent sur les 2 ESAT, ils ont constaté que les craintes sont parfois beaucoup plus présentes pour les encadrants que les TH. Ils ont insisté sur le fait que la mobilisation des usagers doit se faire à partir d'une communication positivée en rappelant que ce n'est pas tant un objectif pour l'ESAT mais une opportunité pour les usagers de favoriser leur épanouissement et leur développement personnel. La mobilité implique de développer la polyvalence des MA qui peuvent être amenés à intervenir sur différents ateliers et/ou à encadrer des missions ponctuelles à l'extérieur de l'ESAT.

L'Association E : Elle gère deux ESAT dont un dit Hors murs dans le sens où il n'y a pas d'atelier en interne. Sur l'ESAT plus classique ils ont repéré que la mobilité permettait de prévenir l'usure professionnelle et que parfois la survenance de comportements agressif ou violent sont suscité par le fait que la personne travail depuis trop longtemps avec la même équipe, le même MA. Le responsable estime que la formation des MA n'a pas suffisamment évolué au regard de l'évolution des ESAT. Enfin il indique que le plus souvent les résistances viennent moins des usagers que des salariés qui projettent plus ou moins inconsciemment leurs propres résistances. A partir des données collectées lors de ces réunions et du travail d'investigation précédemment cité j'ai pu nourrir ma réflexion et cela, devrait me permettre d'effectuer un diagnostic stratégique de l'ESAT Saint-Jean afin d'appréhender son positionnement dans son environnement, repérer les enjeux pour chaque acteurs et les incidences de cette problématique sur l'organisation de l'ESAT.

Afin de réaliser ce diagnostic stratégique, je me suis référer à la méthodologie du Plan d' Actions d'Equipe ©⁶. Le PAE © propose une approche opérationnelle à court/moyen terme (6 à 12 mois) qui permet de diagnostiquer, déterminer des objectifs et communiquer en fonction des options choisies. Il s'agit avant tout de formuler une pensée claire à partir d'une vision synthétique de la problématique à travers quatre dimensions : l'Humaine, l'Organisationnelle, Technique et Economique (HOTE), dans une perspective de projection sur l'avenir. Il permet aussi de préparer la communication des différentes actions tant vers l'équipe dirigeante, le personnel que les usagers. Le PAE © est construit en trois phases. **(Voir annexe N° 3) et sert à la construction du Diagnostic stratégique : Forces Faiblesses Risques Opportunités (voir annexe N°4)**

⁶ PAE est déposé par le cabinet Philippe Morin Services

3.2 Synthèse du diagnostic Forces Faiblesses Risques Opportunités:

L'ESAT Saint-Jean est confronté à un dilemme propre à sa double mission médico-sociale et économique. L'ESAT doit assurer une partie de plus en plus importante de ses ressources financières par sa production économique du fait de restrictions budgétaires et d'un contexte économique en berne. Dans une perspective de diversification des activités, la mobilité permet d'optimiser l'adaptabilité des usagers face à la diversité des tâches proposées par les donneurs d'ordre, d'initier de nouvelles activités et de développer les mises à disposition, qui génèrent plus de valeur ajoutée. Par ailleurs, l'ESAT doit être en mesure d'apporter des solutions, à l'ensemble de la population accueillie, y compris pour ceux dont le projet ne peut s'inscrire vers l'intégration en MOT. Dès lors, comment proposer aux TH de l'ESAT Saint-Jean, une évolution professionnelle adaptée à la singularité de chacun tout en tenant compte des réalités économiques ?

Nous voyons bien que ces interrogations dépassent, à proprement parlé, la question de la mobilité professionnelle et suppose une réflexion plus globale et collective, sur la qualité de la construction l'accompagnement que doit mettre en place l'ESAT Saint-Jean. Les constats cités précédemment, au regard des missions et de l'environnement interne et externe de l'ESAT Saint-Jean, nous incite à penser qu'il faut réorienter les prestations proposées en diversifiant les activités professionnelles et les modes d'accompagnement. Dès lors la problématique qui se pose à l'ESAT Saint-Jean peut se formuler ainsi :

Réorienter le projet de service d'un ESAT pour améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers

La dimension de la qualité de l'accompagnement ne peut s'appréhender de manière exclusive. L'approche devra nécessairement être multifactorielle, ce qui supposera d'agir sur plusieurs dimensions (usagers, personnel encadrant, structure).

3.3 Détermination des objectifs et Mise en œuvre du projet

Le diagnostic stratégique qui précède montre bien qu'il ne suffit pas que les dispositifs existent (VAE, formation, stages, etc.) pour que les acteurs s'en saisissent. En effet, la mobilité professionnelle déstabilise le processus de production, complexifie le travail des moniteurs d'ateliers et confronte les personnes handicapées au changement, ce qui peut les insécuriser. Elle permet néanmoins, au travailleur handicapé d'éviter la routine source, de démotivation, et de générer une dynamique collective au sein des ateliers. Elle permet aussi d'acquérir et de

développer de nouvelles compétences (techniques, comportementales) dans la perspective d'une évolution du projet professionnel et du projet de vie.

Pour autant, comme nous l'avons évoqué, la question de la mobilité vers le MOT ne concerne qu'une partie des usagers : il ne me semble pas souhaitable de concentrer tous les efforts de l'ESAT en terme de formation et d'accompagnement sur la petite partie des travailleurs qui pourraient travailler au sein d'une entreprise. Bien entendu, ceux qui peuvent et souhaitent travailler en MOT doivent être encouragés et accompagnés. Mais la question reste entière pour une majorité des travailleurs : Quel accompagnement pour ceux qui resteront toute leur vie professionnelle au sein de l'ESAT ? Notre rôle, et c'est dans ce sens que s'articule ce projet, est aussi de favoriser leur épanouissement au sein de l'ESAT, dans ce milieu qui n'est pas si « extraordinaire » que ça et qui contrairement au milieu ordinaire, ne les licenciera pas si leurs capacités diminuent ou s'ils ne suivent plus la cadence.

Précision : Les deux axes stratégiques de ce projet seront déclinés en objectifs opérationnels puis en actions. Les référentiels des différents Plans d'actions sont en Annexe N°5.

3.4 Axe stratégique N°1 : Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers

L'objectif général étant : Mieux prendre en compte la diversité des profils dans une co-construction du projet personnalisé afin de favoriser une meilleure articulation entre le projet professionnel et le projet de vie, et ainsi susciter l'implication des usagers.

Versus promotion : Il est important de faire prendre conscience aux usagers désireux d'intégrer le MOT, de la possibilité de s'inscrire dans une dynamique d'insertion (formations, stages, mise à disposition, Reconnaissance des Savoir-faire professionnels...). Il sera dans cette optique nécessaire de préciser les différentes étapes pour y parvenir et suppose un travail important de préparation.

Versus intégration : Pour les personnes dont le projet se situe bien au sein de l'ESAT, il s'agira d'une part, de créer un parcours professionnel dynamique au sein de l'établissement en favorisant les passerelles entre les différents ateliers et d'autre part de prendre en compte les spécificités propres à chaque usager (vieillesse, fatigabilité, handicaps psychiques).

3.4.1 Objectif opérationnel N°1a : Formaliser le bilan personnalisé pour assurer une meilleure lisibilité/visibilité du parcours professionnel

L'entretien pour le projet personnalisé se fait sur un temps trop court pour pouvoir réellement évoquer le projet professionnel à moyen terme de la personne, d'autant plus que cela demande un temps de réflexion de la personne. Je souhaiterais ainsi proposer à des travailleurs qui sont à

un moment charnière de leur évolution professionnelle, un travail sur un bilan personnalisé qui serait la base de l'élaboration du projet professionnel et du projet de vie. Le bilan personnalisé sera mis en place progressivement, en commençant par ceux qui ont exprimé un souhait d'évolution professionnelle, pour ensuite le généraliser à l'ensemble des travailleurs handicapés. Par ailleurs, l'ESAT Saint-Jean a développé des grilles d'évaluation des compétences de ses usagers à travers trois champs. Les compétences professionnelles liées aux différentes activités et tâches effectuées au sein de chaque atelier. Les compétences sociales liées à l'adaptation du comportement à la situation de travail (ponctualité, rapport aux autres, politesse...), et enfin les compétences transversales liées à la maîtrise des savoirs de base (Comptage, lecture...). Cependant, il n'existe pas au sein de l'ESAT une synthèse de ces différentes grilles permettant d'avoir une lecture globale des différentes expériences et compétences. Un Moniteur d'atelier peut très bien constater après plusieurs années d'accompagnement qu'un usager possède des compétences qu'il n'a pas pu mettre en valeur car non sollicitées dans le fonctionnement de l'atelier. Pour l'usager disposer d'un document qui relate à la fois les expériences professionnelles antérieures, les tâches effectuées et les compétences techniques et comportementales mobilisées, devrait lui permettre de mieux construire son projet professionnel et surtout l'aider à identifier les différentes étapes pour y parvenir. Par ailleurs, dans la perspective d'une mise à disposition, il y a nécessité pour l'employeur d'avoir une vision globale des différentes compétences de l'intéressé. L'objectif recherché est à la fois de disposer d'un support de communication au profit de l'usager permettant la construction du parcours professionnel tant interne qu'en externe en assurant une meilleure lisibilité/ visibilité des différentes compétences. Ce document sera, pour ceux qui le souhaitent, la première pierre d'une démarche de formation de type RSFP ou VAE. Pour les personnes éloignées d'un projet vers le MOT, il s'agit d'une forme de reconnaissance de leurs compétences, quelque soit leur niveau de performance et contribue à valoriser l'usager en portant un regard différent sur la personne. Il serait également intéressant d'identifier les compétences extraprofessionnelles développées par la participation à des activités de Loisir, dans leur vie sociale. Pour cela, j'envisage de mettre en place 3 actions :

Action N°1 Reconstruction du parcours initial tant personnel que professionnel

Action N°2 Evaluation des aptitudes professionnelles sur le poste de travail

Action N°3 Trouver les correspondances entre les compétences sur le poste de travail avec les fiches métiers de Droit commun. Exemple : Agent de conditionnement. L'objectif n'est pas forcément de valider toutes les compétences du référentiel métier.

Action N°4 Constitution du « Portefeuille des compétences » qui devra permettre de définir des objectifs et les étapes pour la co-construction du Projet personnalisé de l'utilisateur.

3.4.2 Objectif opérationnel N°1b : Proposer aux TH un éventail de possibilités en terme de mobilité professionnelle

Nous constatons qu'une grande majorité des usagers que nous accompagnons n'ont jamais changés d'atelier et pour certains n'ont pas changé de poste de travail depuis leur admission au sein de l'ESAT. Ce constat révèle, à mon sens, du peu d'intérêt que représentait cette question pour l'établissement dans la prise en compte des besoins et des attentes des usagers. Nous constatons qu'il est difficile pour la personne handicapée de se projeter dans un « ailleurs », d'imaginer que son activité puisse se modifier, ou qu'elle puisse être amenée à changer d'environnement de travail. Cette projection est souvent compliquée pour chacun d'entre nous, mais la difficulté est accrue par le handicap de la personne amenant un manque de conceptualisation et de projection dans le temps. Il me semble que l'ESAT doit ouvrir le « champ des possibles » en changeant de regard sur ses potentialités en proposant à la personne, différentes possibilités de changement et en rendant ces propositions les plus concrètes possible en balisant des différentes étapes. Les professionnels de l'ESAT Saint-Jean ont remarqué que lorsqu'une personne partait en mise à disposition ou en stage et que celle-ci réussissait, cela donnait envie aux autres de «se lancer». Lors des réunions, que j'ai animé, sur la thématique de la mobilité un grand nombre de propositions émanant tantôt des usagers tantôt des encadrants ont émergées comme des pistes de travail possibles.

Action N°1 : Susciter l'envie de découvrir d'autres expériences professionnelles

Si la question de la rémunération s'est avérée peut motivante pour le TH (voir recueil des données) il nous a semblé que nous pouvions solliciter des usagers ayant effectués des stages de mises à disposition pour témoigner de leur expérience au sein des ateliers en s'inspirant du principe de pair émulation. Ainsi les questions pratiques que se posent inévitablement les personnes accueillies lorsqu'ils envisagent une mobilité (problèmes de transport, d'accueil, adaptation au nouvel environnement...) pourraient être ainsi abordés et rassurer les personnes désireuses de se « risquer » à de nouvelles expériences professionnelles.

Action N°2 : Développer la mobilité Intra ESAT

Dans le même mouvement, nous devons être en capacité de proposer des solutions personnalisées, c'est-à-dire adaptées aux besoins et souhaits des personnes accueillies. Ainsi

nous ferons des propositions de mobilité en interne à l'établissement, en rendant possible les changements de poste au sein du même atelier ou d'un atelier différent.

Action N°3 : Développer la mobilité Inter – ESAT

L'objectif de la mobilité inter - ESAT est de favoriser le libre choix de la personne et de lui donner la possibilité de changer d'ESAT pour se rapprocher de son domicile ou pour travailler sur une nouvelle activité ou dans un autre environnement. En effet, lorsqu'une personne handicapée est orientée en ESAT par la CDAPH, il s'inscrit généralement sur la liste d'attente de plusieurs ESAT, et intègre le premier établissement qui lui propose une place. Une fois admise dans un ESAT, la personne change rarement d'établissement.

Action N° 4 : Développer la mise à disposition individuelle ou collective

Le développement de la mise à disposition individuelle nécessite une plus grande autonomie dans la mesure où le moniteur d'atelier n'assurera pas l'encadrement quotidien de la personne. De ce fait, l'ESAT développera en priorité les mises à disposition pour deux travailleurs handicapés, ce qui facilite la mission dans la mesure où ils se connaissent et peuvent s'entraider. Dans un premier temps, il est nécessaire de recenser les compétences des travailleurs handicapés en effectuant une synthèse des grilles d'évaluation des compétences existantes (voir portefeuille des compétences). Cette analyse permettra d'identifier le type de mission qui peut être effectué en mise à disposition et les besoins de formation. Dès à présent, l'ESAT a identifié que des travailleurs handicapés ayant des compétences sur le nettoyage, la peinture, la sérigraphie, la couture et agent d'accueil pourraient être positionnés sur des mises à disposition.

3.4.3 Objectif opérationnel N°1c : Engager le processus de RSFP dans une logique partenariale.

Comme je l'ai évoqué, l'ESAT Saint-Jean est engagé depuis plusieurs années dans un travail de partenariat avec 4 autres ESAT du département. Ces établissements ont la particularité de faire partie de petites associations, ou comme l'ESAT Saint-Jean de n'avoir qu'un seul Etablissement œuvrant dans le domaine du handicap. Cette situation limite la capacité de ces établissements à pouvoir proposer un éventail de solutions en termes de mobilité, d'hébergement, de temps partiels, de foyers de vie...Des groupes de travail ont récemment été créés, pour imaginer des possibilités de coopération entre ces ESAT. Ainsi ces groupes, participent à une réflexion autour de thématiques telles que : des groupes d'échanges de pratiques entre MA, de visites d'ateliers, le développement de stages Inter ESAT.

Dans l'esprit de cette collaboration, et en lien avec la Direction et l'équipe, je souhaite proposer aux ESAT partenaires de s'inspirer de la démarche « Différent et Compétent » développée par l'ARESAT⁷. Il s'agit d'un projet innovant pour reconnaître et développer les compétences des Travailleurs Handicapés dans leurs établissements. Le projet a vu le jour en Bretagne en 2002 à l'initiative de 4 ESAT, réunissant par la suite 24 ESAT. Ce sont aujourd'hui près de 300 établissements engagés dans 12 pôles territoriaux en France, soit potentiellement 30000 Travailleurs Handicapés. La dynamique du projet repose sur le fait que : *« Les travailleurs handicapés accueillis en établissements spécialisés ont toujours été orientés en fonction de leurs inaptitudes et de leur handicap. Avec le dispositif Différent et Compétent, ils se trouvent engagés en fonction de leur potentiel, de leurs compétences et de leurs motivations. C'est un autre regard, qui ouvre d'emblée sur une mise en perspective. Il s'agit de libérer les potentiels enfermés dans les inaptitudes ».*

*Cette démarche repose sur l'idée que personne ne sait rien faire et que tout le monde possède des compétences à son niveau. La deuxième idée repose sur l'utilisation de référentiels compétences de droit commun permettant une reconnaissance officielle (Education Nationale, DIRECTE, Ministère de l'Agriculture). Enfin troisième idée clé est celle de progression selon les modes : **Concret** : Je montre ce que je fais, **Abstrait** : j'explique ce que je sais faire, **Transfert** : Je montre comment je mets en œuvre ma compétence ailleurs.*

Action N°1 S'assurer de l'intérêt et de l'implication des différentes directions de chaque structure

Action N°2 Prévoir des réunions de travail entre les MA de chaque ESAT partenaires

Action N° 3 Concertation avec d'autres ESAT sur les grilles d'évaluation afin de les rendre communes et ainsi disposer de critères partagés

Action N°4 : Recenser les usagers volontaires pour s'engager dans cette démarche

3.4.4 Objectif opérationnel N°1d Faciliter les transitions des travailleurs handicapés qui intègrent ou quittent l'ESAT

Pour apprécier le parcours professionnel d'un travailleur handicapé, il est important également de considérer « l'avant » et « l'après » ESAT, puisque l'ESAT Saint-Jean n'accompagne la personne que sur un temps donné de son existence (même si temps se compte parfois en dizaine

⁷Association Régionale des Etablissements et Services d'Aide par le Travail de Bretagne <http://www.different-et-competent.org/>

d'années). Ce travail supposera un important travail de concertation, de coopération, entre le chef de service et l'assistante sociale, et la participation de l'ensemble des salariés de l'ESAT, afin de créer les conditions de repérage des différents signes d'usure professionnelle.

Action N°1 : Mieux intégrer les personnes nouvellement admises au sein de l'ESAT :

Pour favoriser l'intégration des travailleurs handicapés admis au sein de l'ESAT, il est important de créer des partenariats avec les structures qui les ont précédemment accompagnés (IME, SAVS, SAMSAH, etc.) pour ne pas provoquer de rupture en terme d'accompagnement. Il est important que ces structures aient une bonne compréhension du fonctionnement de l'ESAT pour orienter de manière pertinente les personnes qu'ils accompagnent. Le développement de l'accueil de stagiaires en provenance des IME au sein des ateliers peut contribuer à une meilleure orientation des IME vers l'ESAT. De plus, le Directeur a initié avant mon arrivée, une réflexion en partenariat avec d'autres ESAT sur l'admission et l'intégration des personnes handicapées. Ces réunions ont permis un échange de pratiques sur les différentes modalités d'admission et d'intégration de chacun. L'objectif est de permettre une meilleure information et orientation des personnes en fonction des spécificités de chaque ESAT.

Action N°2 Mieux repérer l'usure professionnelle :

Le départ à la retraite ou le départ anticipé pour cause d'incapacité totale de travail doit faire l'objet d'une réflexion spécifique au sein de l'ESAT compte tenu de la pyramide des âges des travailleurs handicapés au sein de l'ESAT Saint-Jean. Je souhaite mener plusieurs actions pour accompagner la fin de l'accompagnement. Je pense qu'il est nécessaire d'anticiper le problème du vieillissement avant qu'il ne survienne, en mettant en place un entretien approfondi avec la personne pour réfléchir à des solutions afin d'éviter l'usure professionnelle précoce. La formation sur les gestes et postures, dispensée au sein de l'ESAT fait partie de cette démarche préventive. Pour le moment, le travail à temps partiel ne concerne que 6% des travailleurs handicapés au sein de l'ESAT, mais il va devoir être développé pour aménager les postes. Cela doit être anticipé en terme financier mais également sur le plan de l'organisation de la production. Cette remarque concerne également les personnes en situation de handicap psychique comme nous l'avons vu au paragraphe « Caractéristiques de la population accueillie ».

Action N°3 Prépare à la sortie de l'ESAT:

L'assistante sociale travaille à anticiper la sortie de l'ESAT avec la personne, son entourage familial et/ou le responsable légal, plusieurs années à l'avance. Elle note cependant souvent une certaine forme de déni du travailleur handicapé ou de la famille. Je préconise de mettre en place des visites de foyer de vie et/ou de maison de retraite, afin d'aider la personne à se projeter dans

un lieu différent. Il me semble également important pour l'ESAT Saint-Jean de développer des rencontres avec des foyers de vie ou bien les Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM) pour favoriser les transitions. De même, je souhaiterais organiser quelques moments dans l'année où les travailleurs à la retraite pourraient revenir sur l'ESAT pour un moment convivial. Ils sont déjà invités lors de la fête de fin d'année, mais d'autres événements de ce type pourraient être organisés. Cela devrait permettre de conserver un lien avec eux et de s'assurer qu'il n'y a pas de rupture sociale liée à l'arrêt de l'activité professionnelle.

3.5 Axe stratégique N°2 : Accompagnement des Moniteurs d'Atelier dans l'ensemble de leurs missions. Objectif Général : Accompagner l'évolution du métier de moniteur d'atelier :

3.5.1 Objectif opérationnel N°2.a S'assurer de la compréhension et de l'implication de l'équipe et des usagers dans ce projet

Il est évident que le changement proposé va susciter des freins d'autant plus qu'il va impliquer une modification des pratiques professionnelles de chaque salarié. Une des résistances à laquelle je m'attends concerne le décloisonnement des ateliers qui est un des effets du plan d'actions. En effet, l'identité professionnelle des MA est ancrée sur « leur » atelier, avec leur activité spécifique qu'ils maîtrisent. Or cette pratique s'est révélée être un frein majeur à la mobilité des travailleurs. En outre, envisager un projet où la question de la mobilité reste centrale par l'accompagnement à découvrir de nouveaux espaces (mobilité intra et inter ESAT, mises à disposition, le développement de nouvelles activités notamment à l'extérieur de l'ESAT) suppose que les encadrants soient plus mobiles, qu'ils coopèrent entre les ateliers et qu'ils développent une polyvalence qui dépasse leur champ d'activité habituel.

Selon Laurent BARBE⁸ : Les démarches centrées sur l'utilisateur permet aux professionnels d'évoluer sur trois dimensions : « *Mieux connaître et comprendre le public, dynamiser l'action et enrichir le sens de l'action* ». Les leviers sur lesquels je vais m'appuyer, pour que les MA s'approprient la démarche sont les suivants :

Action N°1 : Expliciter et communiquer les motifs et les enjeux de ce changement, en rendant compte du diagnostic partagé de l'ESAT Saint-Jean auquel ils ont participé activement et en définissant les axes principaux.

⁸ Laurent BARBE : « Une autre place pour l'utilisateur » Paris. DUNOD. 2002 258p p16

Action N°2 : Développer des coopérations inter atelier pour que les MA prennent l'habitude de travailler ensemble. A cet effet j'avais pendant un moment envisagé de décliner, dans le cadre de la refonte du projet d'Etablissement, des projets d'ateliers. J'ai cependant renoncé à cette option car j'ai réalisé que cela risquait au contraire de renforcer ce cloisonnement des pratiques. J'envisage de proposer des groupes de travail inter ateliers sur des thématiques transversales à l'ESAT permettant ainsi de favoriser les échanges.

Action N°3 : Affecter chaque MA à l'accompagnement d'un usager hors de son atelier. Cela supposera que le moniteur référent puisse être en lien avec l'autre moniteur qui accueille l'utilisateur sur « son » atelier et fasse régulièrement le point sur la situation en fonction des objectifs du projet personnalisé de l'utilisateur. L'objectif étant de décentrer le regard du MA sur l'utilisateur dont il assure l'accompagnement au quotidien en se confrontant au regard d'un autre professionnel et découvrir d'autres.

3.5.2 Objectif opérationnel : 2.b Conforter le professionnalisme des encadrants en définissant les besoins en compétences (GPEC) et de formation qualifiante (MA, Educateur Technique Spécialisé)

L'évolution des métiers au sein de l'ESAT nécessite la mise en place d'une démarche GPEC pour l'ensemble des salariés. La DRH du siège de l'association a prévu d'initier ce projet rapidement pour l'ensemble des établissements et pourra être un soutien précieux. Même si la démarche GPEC concernera d'autres postes, il me semble intéressant d'effectuer une première analyse sur le poste de Moniteur d'Atelier. En effet, comme expliqué précédemment, le poste de Moniteur d'Atelier est à la fois un poste sensible dans la mesure où il va être soumis à des évolutions importantes en termes de métier, et un poste stratégique puisqu'il est au cœur de l'ESAT. Il est donc important de définir les principaux champs d'évolution du poste et de compétences (notamment au regard de la réorientation du projet de service que j'envisage) qu'il faudra accompagner sur les prochaines années. Cette action sera menée par la responsable du service RH en collaboration avec le directeur et moi-même afin d'apporter notre expertise sur ce champ.

Action N°1 : A partir des entretiens annuels des salariés faire le point sur les besoins/volonté d'effectuer une formation qualifiante au regard du projet professionnel du salarié et des besoins en compétences de la structure

3.5.3 Objectif opérationnel N°2.c Soutenir les MA par une meilleure compréhension des problématiques des usagers auxquels ils sont confrontés.

Comme nous l'avons abordé, tout au long de cet écrit, Les MA expriment souvent leur incompréhension face à certains aspects de la pathologie des usagers (Troubles du comportement, handicap psychique, démotivation, crises...). Afin de les soutenir dans la nécessaire démarche d'appropriation de certains concepts, mais aussi afin de les aider à mieux appréhender les dynamiques relationnelles présentes dans la démarche d'accompagnement, j'envisage 2 actions :

Action N°1: Recherche d'un prestataire afin d'assurer la supervision de l'équipe et s'assurer de la présence des salariés

Action N°2 Convier des Intervenants extérieurs, afin d'apporter un éclairage sur une problématique particulière (vieillesse, accueil de personnes handicap psychique, gestion de groupes d'usagers...).

3.6 Organisation des équipes projets :

La stratégie proposée suppose, comme nous l'avons vu, l'implication et la responsabilisation de l'ensemble des salariés pour la réussite de cette démarche. De plus, la mise en place de pratiques collaboratives entre MA est indispensable pour favoriser le décloisonnement des ateliers. Ainsi, je souhaite conduire ce changement en mettant en place un processus par équipe projets. En effet, cela permettra de sortir du cadre de l'organisation par ateliers et d'impliquer les moniteurs d'atelier dans la phase de déclinaison opérationnelle.

L'organisation en équipe projets que je propose est la suivante :

- * Equipe projet « Reconnaissance des Savoirs faire professionnels »

- *Equipe projet « livret compétences »

- * Equipe projet « Mobilité » :

Les 3 responsables d'équipe projet n'étant pas formés sur la conduite de projet, j'effectuerais un important travail d'accompagnement et de supervision, avec le soutien du Directeur, afin de les soutenir dans cette démarche. Je solliciterais l'équipe de direction pour intervenir notamment au démarrage du projet pour préciser avec eux les objectifs, l'organisation des réunions et les attendus avec les différentes échéances. Les équipes projet, sous l'égide du chef de service seront chargées de la mise en œuvre, sachant qu'ils devront consulter et avoir recours à d'autres moniteurs d'ateliers n'étant pas dans leur équipe. Des travailleurs handicapés seront intégrés à cette démarche et aux équipes projet et je veillerais à leur implication.

Le travail des équipes projet devra intégrer autant que possible des partenaires, en s'inspirant des pratiques d'autres ESAT et en les invitant à participer à certaines réunions.

Tous les 15 jours, les responsables d'équipes projets feront une présentation synthétique de l'avancée de leur groupe en réunion hebdomadaire. Cela permettra de recadrer l'avancée du projet avec eux et de modifier si besoin est, le plan d'action, les priorités et la pertinence des indicateurs. Parallèlement au pilotage de cette démarche projet, je souhaite être associé à la mise en œuvre avec la responsable RH du siège et l'équipe de Direction, de la démarche GPEC pour les moniteurs d'atelier et je travaillerai avec le Directeur au renforcement du partenariat inter - ESAT. Le chef de service sera attentif à ce que l'évaluation des différents plans d'action se fasse à toutes les étapes du projet, en définissant des étapes d'évaluation intermédiaire.

J'ai conscience que ce projet qui vise à réorienter le projet de service de l'ESAT Saint-Jean peut apparaître comme ambitieux car il nécessitera des changements tant au niveau des représentations que des pratiques pour les différents acteurs. Le défi consiste donc à assurer une forme de continuité tout en accompagnant ce processus de changement dans le fonctionnement de l'ESAT. Ce processus sera à accompagner tant au niveau des usagers que des professionnels en charge de leur accompagnement, car il ne s'agit pas seulement de l'introduction de nouveaux outils mais un changement de point de vue, de logique, de culture. Je dois garder en tête que toute volonté de changement porte en son sein une forme de rupture. Je me dois de soutenir les usagers et les professionnels dans les différentes étapes de ce changement de sa conception jusqu'à son évaluation.

3.7 Le processus de changement

3.7.1 Conforter la légitimité de la démarche :

Pour donner à cette démarche sa légitimité, il est indispensable au préalable que le Conseil d'Administration de l'association, le Directeur Général et le Directeur de l'ESAT valident et complètent les grands axes du projet. Ils seront ensuite associés à toutes les étapes importantes et je ferai un bilan régulier de l'avancée du projet de manière à ce qu'ils puissent valider les différentes étapes. Les différents axes devront être approfondis voir retravailler collectivement de manière à ce que chacun en comprenne les enjeux, se l'approprie et réfléchisse aux déclinaisons opérationnelles.

3.7.2 Communication à l'ensemble des salariés et des travailleurs handicapés de la réorientation du projet de service

Le Directeur Général et les membres de l'équipe de direction interviendront de manière à montrer que le projet est porté collectivement. Je suggère, que la phase de démarrage des différents projets débute après les congés d'été (où l'ESAT ferme ses portes) soit en septembre afin de bénéficier de toute l'attention des différentes parties prenantes. Et surtout que les usagers

comprennent, que cette réorientation du projet de service, concourt à leur épanouissement global, par une meilleure prise en compte de leur projet de vie. Une deuxième demi-journée de communication sera ensuite organisée avec l'ensemble des travailleurs handicapés afin de leur présenter la démarche. Après une présentation formelle, chaque moniteur d'atelier animera un temps d'échange en petit groupe pour favoriser les échanges et ainsi faire remonter les informations.

3.8 Inscription du projet dans le processus d'évaluation interne

Afin de faire vivre l'évaluation de ce projet, de lui donner sa dimension à la fois fonctionnelle et productrice de sens, il me semble important de l'inscrire au sein du processus plus large de l'évaluation interne de l'établissement. Le référentiel utilisé par l'ESAT Saint Jean est adaptable et évolutif il se décompose en 5 sous-référentiels Gouvernance, Fonctionnement, Prestation/ accompagnement, et Accueil

- **Référentiel Institutionnel** : caractérise le projet associatif et les domaines d'action liés au siège administratif.
- **Référentiel Gouvernance** : caractérise le projet d'établissement ou de service, la démarche d'évaluation, la communication et la mise en œuvre de la dimension humaine, organisationnelle et stratégique.
- **Référentiel Fonctionnement** : Il concerne le fonctionnement de toute entreprise humaine quelle que soit la nature de cette dernière on y trouve les thématiques classiques (sécurité, logistique, condition d'accueil sur un plan matériel, accessibilité) mais également le domaine de la gestion administrative et financière.
- **Référentiel Accueil** : Inscrit l'ESAT Saint-Jean au rang d'établissement social et médico-social au travers d'un cadre légal qui impacte la relation avec la personne accueillie tant dans un questionnement qualitatif que dans les règles qui guident l'action (outils de la loi 2002)
- **Référentiel Prestations/Accompagnement** : Il regroupe l'ensemble des prestations servies dans le cadre du contrat de séjour, contrat de soutien et d'aide par le travail ou au travers du projet de la personne.

En me référant aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM⁹ et sur le décret N°2007-975 du 15 mai 2007 qui fixe le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des ESSMS, je propose en tant que chef de service d'inscrire les 2 principaux axes du présent projet dans le processus d'évaluation interne. Ainsi dans les Référentiels « Gouvernance » et « Prestations » l'évaluation avait identifiée plusieurs points d'amélioration

Référentiel Gouvernance Famille « positionnement de l'Etablissement »

***Point d'amélioration.** Le projet d'établissement ne correspond plus à la dynamique engagée sur le plan organisationnel, fonctionnel, managérial et stratégique. Le nouveau projet doit prendre en compte cette évolution en intégrant l'évolution du public, les perspectives de développement de prestations liées à l'accueil et l'accompagnement des personnes, les niveaux de coopérations ; les impacts de la mise en place du siège administratif sur l'organisation. Sur le plan méthodologique le projet doit être évaluable et en cohérence avec le système d'évaluation mis en place*

Référentiel « Prestation/Accompagnement » sous Famille Mobilité professionnelle

Point d'amélioration : Nous travaillons à enrichir nos réponses au travers de coopération inter-établissements dans le milieu autour du concept « parcours professionnel ». Nous effectuons des mises à disposition toutefois, elles restent ponctuelles. Cette dimension stratégique de l'accompagnement sera réinterrogée dans le cadre de la refonte du projet d'établissement autour d'un questionnaire sur les mobilités professionnelles (intra esat/ inter esat /Milieu ordinaire) et du projet de vie.

Référentiel « Prestation/ Accompagnement » sous famille formation

Point d'amélioration** Dans notre fonctionnement actuel nous pouvons mobiliser l'énergie nécessaire afin de faire aboutir un projet de formation avec pour perspective le Milieu Ordinaire, mais **cette démarche correspond à une minorité de personne**. Le décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la démarche de reconnaissance des Savoir-Faire des personnes en situation de handicap au travers de la VAE est un axe de travail à privilégier qui peut ouvrir l'accès à la formation individuelle à un plus grand nombre de personnes. Nous sommes en situation de veille en regard des évolutions et des opportunités liées à ce chantier. **Cette dimension formative sera inscrite lors de la refonte du PE.

Référentiel Gouvernance : famille « ressources humaines »

⁹ Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article 312-1 du CASF, ANAESM, mars 2008.

Point d'amélioration : Nous devons sortir d'une approche fondée sur une logique de fonctionnement pour entrer dans une approche qui anticipe les évolutions du secteur et fait correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'établissement au travers d'une stratégie clairement identifiée. La **mise en place d'une GPEC** fait partie de nos priorités.

Ainsi les deux axes du projet de ce mémoire visant à : « **Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers** » et à « **Accompagner des équipes dans toutes leurs missions** », leurs objectifs généraux et opérationnels ainsi que les critères d'évaluation pourront être inclus dans la dimension plus large du référentiel « Prestations » et du référentiel « Gouvernance » Famille Ressources humaines.

Conclusion:

L'ESAT Saint-Jean, est un dispositif de développement, d'accompagnement vers l'autonomie, et permet aux personnes accueillies, de travailler dans un contexte adapté à leurs handicaps. Cependant, face à l'hétérogénéité des capacités, la diversité des problématiques et la variété des besoins et attentes des usagers, l'accompagnement proposé n'est plus suffisant. Alors que certains travailleurs handicapés disposent de peu de capacités, qui tendent par ailleurs à diminuer, d'autres mettent en avant des prédispositions qui laisse entrevoir un fort potentiel pour faire évoluer leur projet professionnel et personnel. Comment, dans ce contexte, proposer un accompagnement qui prend en compte toutes ces spécificités, ou chacun, en fonction de ses capacités, puisse trouver sa place ?

L'axe principal de changement proposé dans cet écrit, propose le passage d'un regard jusqu'alors ciblé sur les incapacités des travailleurs en situation de handicap, à une démarche centrée autour du repérage des potentialités. Ce changement ambitieux de pratiques, voire de culture, implique d'accompagner ces professionnels, dans cette démarche sans minorer pour autant, les freins liés aux limites de la déficience intellectuelle ou du handicap psychique, et des effets du fonctionnement de la structure. Je me suis efforcé de tenir un rôle fédérateur, tentant d'indiquer un cap, d'impliquer l'équipe, avec le souci constant, de mieux prendre en compte la problématique de chaque usager, et pour ce faire, en sollicitant le réseau partenarial pour enrichir notre réflexion.

Ainsi les questionnements à l'origine de cet écrit ont trouvé des réponses. Si j'ai pu rencontrer des résistances, elles sont néanmoins demeurées au second plan. J'ai été amené à adopter un mode management qui tente de s'adapter aux différentes contraintes de la gestion d'équipe.

En guise de conclusion, je citerai la phrase de Goethe, qui illustre assez bien le mouvement que j'ai souhaité impulser au sein de l'équipe de l'ESAT Saint-Jean.

« Traitez les gens comme s'ils étaient ce qui devraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être »

ABREVIATIONS

AGEFIPH : Association Nationale pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

ANAP : L'Agence Nationale d'Appui à la Performance

ANESM : L'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale

AP : Ateliers Protégés

ARS : Agence Régionale de la Santé

CADA : Centre d'Accueil pour Demandeurs d'Asile

CAFERUIS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale.

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

COTOREP : Commissions Techniques d'Orientation et de Reclassement Professionnel

DADS : Déclaration Automatisée des Données Sociales

DGAS : Direction Générale des Affaires Sociales

ETP : Equivalent Temps Plein

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

FFRO : Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités

MA : Moniteurs d'Ateliers

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées 13

MOT : Milieu Ordinaire de Travail

OPCA : Organismes Paritaires Collecteur Agréés

PRIAC : Programmes Interdépartementaux d'Accompagnement des handicapés et de la perte d'autonomie

PRS : Projet Régional de Santé

SAVS : Services d'Aide à la Vie Sociale

SDPH : Schéma Départemental des Personnes Handicapées (SDPH 13)

SIAO : Service d'Intégré d'Accueil et d'Orientation

SROMS : Schéma Régional d'Organisation Médico-sociale

TH : Travailleur Handicapé

URIOPSS : Union Régionale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social* Séries : Politiques et dispositifs Collection Action sociale Editions Dunod 2004 - 2ème édition - 336 pages

BARBE Laurent: « *Une autre place pour l'utilisateur* » Paris. DUNOD. 2002 258p

BLANC Alain, *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif*

d'insertion professionnelle, Paris : Dunod, P 169

BONNEFOND Georges, *De l'institution à l'insertion professionnelle-le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels*, édition Érès, collection Trames, Ramonville Saint-Agne, 2006.

ZRIBI G et SARFATY J / éd., 2008, *Handicapés mentaux et psychiques, vers de nouveaux droits*, Rennes : éditions EHESP, 211 p

ZRIBI G, *L'avenir du travail protégé, les Esat dans le dispositif d'emploi des personnes Handicapées*, Rennes : Presses de EHESP

ARTICLES DE REVUES

F. HONGRE « les personnes handicapées dans l'Union Européenne : Le travail protégé. Editions CTNERHI, 2003, N°16.

LES CAHIERS DE L'ACTIF, « Les ESAT à la croisée des chemins », janvier/février 2010,
N. 404-405

D. VELCHE : Chercheur à l'EHESP-MSSHGESAT, octobre 2006, Actes du forum Handicap et Entreprises

ZRIBI G, juillet 2007, « ESAT, des entreprises presque comme les autres », Lien Social,
N. 848-849, P. 12

RAPPORTS - ETUDES

AGEFIPH, *Chiffres Clés, les personnes handicapées et l'emploi*, mai 2012,

ANAESM « *Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services* » visés à l'article 312-1 du CASF, Mars 2008

ANESM, Lettre de cadrage, « *L'adaptation de l'accompagnement des travailleurs d'ESAT à leurs besoins et attentes* » du 2 juillet 2012

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/LC Apres CS 28062012 et COS 29062012 Adaptation de l accompagnement des travailleurs d ESAT revue MPH et PS.pdf](http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/LC_Apres_CS_28062012_et_COS_29062012_Adaptation_de_l_accompagnement_des_travailleurs_d_ESAT_revue_MPH_et_PS.pdf)

www.agefiph.fr.

Rapport Final DGCS OPUS 3 *Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique* (Novembre 2009)

http://www.solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/ESAT_rapport_final.pdf

Rapport du Gouvernement au Parlement relatif au bilan et aux orientations de la politique du

Handicap Secrétariat d'Etat chargé de la Solidarité 12 février 2009

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000070/index.shtml>

Projet Régional de Santé Paca 2012-2016

<http://www.ars.paca.sante.fr/index.php?id=129090>

Schéma Régional d'Organisation Médico- Sociale PACA

http://ars.paca.sante.fr/fileadmin/PACA/Site_Ars_Paca/Projet_regional_de_sante/Schemas/SROMS/SROMS_arsPACA_consultation_24102011.pdf

Le schéma départemental en faveur des personnes handicapées Bouches du Rhône

<http://www.handicap13.fr/handicap13/CG13/pid/66>

TEXTES LEGISLATIFS

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, Journal officiel du 1^{er} juillet 1975 JO n°0167 du 22 juillet 2009

Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale, JO n°15

du 19 janvier 2005

[Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires](#)

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA FAMILLE, *Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978*

relative aux centres d'aide par le travail, 31/10/1978

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, *Décret N. 2007-874 du 14 mai 2007*

portant diverses dispositions relatives aux établissements ou services d'aide par le travail et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par les travailleurs handicapés admis dans ces établissements ou services, JORF n°112 du 15 mai 2007

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES ET DE LA SOLIDARITE, *Arrêté du 6 juillet 2007 fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des*

établissements et services d'aide par le travail au financement de la formation professionnelle continue, Journal officiel n. 175 du 31 juillet 2007.

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES ET DE LA SOLIDARITE, *Décret n. 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des*

travailleurs handicapés accueillis en établissement ou services d'aide par le travail.

Journal officiel n. 0118 du 23 mai 2009

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI, *Décret n° 2009-560*

du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés, JO n°0117 du 21 mai 2009

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des différentes Lois et réglementations applicables aux ESAT

Annexe 2 : Comptes Rendu des Réunions Mobilité

Annexe 3 : Plan d'Action d'Equipe

Annexe 4 : Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités

Annexe 5 : Les Référentiels d'Actions

ANNEXE N°1

Tableau récapitulatif des différentes Lois et réglementations applicables aux ESAT

Code de l'action sociale et médico-sociale CASF	Articles dédiés au fonctionnement des ESAT intégrés dans les différents décrets arrêtés et circulaires.
Code du travail	Aspects sécurité, prévention des risques, gestion des ressources humaines. Compétence siège administratif (voir projet siège administratif en annexe).
La Loi du 2 janvier 2002 « Rénovant l'action sociale et médico-sociale »	<p>Rénove la Loi du 30 juin 1975 en énonçant les fondements de l'action sociale et médico-sociale, elle précise les missions et les bénéficiaires. Elle met l'accent sur les droits fondamentaux des usagers : dignité, intimité, intégrité et sécurité.</p> <p>Elle garantit l'exercice des droits et des libertés et prévoit un certain nombre de dispositions et d'outils qui au travers de l'individualisation des modes de prises en charges ont pour objectifs d'améliorer la qualité des interventions auprès des personnes.</p>

<p>Loi du 11 février 2005</p> <p>« Pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap »</p>	<p>Cette Loi donne une définition du handicap dans son article 2 : <i>« Constitue un handicap, au sens de la présente Loi, toute limitation d'activité ou de 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 »</i></p> <p><i>Elle est organisée autour de 3 principes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir le libre choix du projet de vie par une compensation du handicap • Permettre une participation à la vie sociale par le principe d'accessibilité généralisé • Placer la personne au cœur du dispositif en passant d'une logique administrative et fonctionnelle à une logique de service
<p>Circulaire DGAS/3B/2008-259 du 01/08/2008</p>	<p>Cette circulaire fixe le cadre réglementaire de la politique d'accueil, des activités de soutien, de la rémunération garantie, des congés, de la formation continue, de la mobilité professionnelle vers EA et MO...</p>
<p>Décret 2009-322 du 20/03/2009</p> <p>Circulaire DGAS/1A/2006-324 du 20/07/2006</p>	<p>relatif aux obligations des établissements et service accueillant des personnes handicapées.</p> <p>Contenu du projet d'établissement.</p>
<p>Décret 2007-975</p> <p>Décret 2010-1319</p> <p>Circulaire DGCS/SD5C/2011/398 du 22/10/2011</p>	<p>Relatifs à l'évaluation interne et externe. Contenu du cahier des charges, calendrier des évaluations et modalités de restitution des résultats.</p> <p>Evaluation des activités et qualité des prestations.</p>
<p>Outils liés aux droits des personnes</p>	
<p>Circulaire DGAS/SD5/2004-138 du 24/03/2004</p>	<p>Livret d'accueil</p>
<p>Arrêté du 8 septembre 2003</p>	<p>Charte des droits et des libertés (en annexe)</p>
<p>Art L. 311-4, L.311-7, R.311-33, R.311-34 du CASF</p>	<p>Règlement de fonctionnement (en annexe)</p>
<p>Décret 2006-1752 du 23/12/2006</p>	<p>Contrat de soutien et d'aide par le travail</p>
<p>Arrêté du 8/09/2003</p>	<p>Projet Individuel</p>
<p>Décret n°2005-1367 du 2/11/2005</p>	<p>Conseil de la Vie Sociale</p>

Circulaire DGCS/2A/2010-254 du 23/07/2010	Protocole de maltraitance : relatif au renforcement de la lutte contre la maltraitance des personnes âgées et des personnes handicapées et au développement de la bientraitance dans les ESEMS relevant de la compétence de l'ARS
Circulaire DGAS/2A/2007-112 du 22/03/2007	Déclinaison dans PE d'outils de la lutte contre la maltraitance.
Circulaire DGCS/SD2A/201-1282 du 12/07/2011	Responsabilités managériales en regard de la prévention de la maltraitance. Régime d'autorisation. Procédures de contrôle.

ANNEXE N° 2

Compte rendu Réunion N°1

Réunion « Mobilité » identifier freins et leviers

Enjeux :

Pour les travailleurs handicapés :

- découvrir de nouvelles activités, éviter la routine et la baisse de motivation
- Continuer à travailler sur de nouveaux objectifs pédagogiques d'apprentissage
- Proposer une forme de mobilité ou d'évolution professionnelle à ceux qui ne veulent pas/ ne peuvent pas travailler à l'extérieur

Du point de vue des contraintes économiques :

- Développer la flexibilité et l'adaptabilité nécessaires pour répondre à la diversité des travaux demandés par les clients

- Permettre d'initier de nouvelles activités dans l'Esat pour faire face à la diminution des activités de conditionnement.

➤ **Mobilité intra ESAT (mobilité entre ateliers)**

Freins/ difficultés :

- Réticences de certains travailleurs handicapés à envisager le changement d'ateliers, ou à aller jusqu'au bout de leur projet : peur du changement, des pertes de repères, crainte du nouveau moniteur ou de la nouvelle équipe, etc.
- Difficultés pour les moniteurs d'ateliers d'accompagner les travailleurs handicapés dans ces changements
- Risque de déstabiliser l'organisation du travail : certains ateliers nécessitent des compétences précises et il faut parvenir à conserver des équipes de taille identique.

Forces/ Leviers :

- dynamique enclenchée sur l'ESAT depuis plusieurs années
- le travail sur le projet individualisé permet d'identifier et de répondre aux demandes de changement,
- les contraintes économiques avec le besoin de renfort pour faire face à un surcroît d'activité dans un atelier sont des occasions ponctuelles de mettre en œuvre cette mobilité.
- Le développement de la formation doit permettre de favoriser la mobilité.

Propositions / idées :

- Réfléchir à différentes propositions :
 - o ½ journée pour établir la confiance, créer la relation
 - o Stages d'une semaine avec un objectif
 - o Transfert d'atelier ou travail sur plusieurs ateliers
- ⇒ il est nécessaire d'envisager le changement par petites étapes, pour ne pas brusquer la personne et pour la rassurer.
- mieux formaliser le « stage » :
 - o établir un objectif précis (découverte, professionnalisation, autonomie, etc.)
 - o contractualiser en faisant signer les moniteurs et le travailleur handicapé
 - o organiser une réunion préalable incluant entre autres les deux moniteurs et le travailleur handicapé pour bien définir le stage et pour adapter le poste aux contraintes du handicap de la personne,
 - o évaluer à la fin du stage ce que cela a apporté au travailleur handicapé, ses difficultés, ses réussites, ses attentes, etc.
- Identifier dans chaque atelier un ou plusieurs « tuteurs » qui auraient pour rôle d'accueillir les travailleurs handicapés en provenance d'autres ateliers et de favoriser leur intégration
- Susciter l'intérêt des travailleurs handicapés :
 - o Présenter les enjeux et les raisons qui conduisent l'ESAT à souhaiter développer la mobilité,
 - o Organiser une présentation des différents ateliers
 - o Valoriser les expériences de mobilité en demandant aux travailleurs handicapés qui l'ont expérimenté de témoigner.
- Réfléchir à une organisation permettant de proposer des stages ou des transferts de manière plus systématique :
 - o Le proposer de manière plus systématique aux nouvelles recrues,

- Organiser des stages ou des transferts de manière simultanée entre différents ateliers permettrait d'éviter de déstabiliser les équipes de production
- Réfléchir à une « équipe mobile » ?

➤ **Mobilité inter - ESAT (stages, transfert) :**

Freins :

- Les équipes salariées (notamment les moniteurs d'ateliers) des différents ESAT ne se connaissent pas suffisamment,

Forces/Leviers :

- différents groupes de travail sont déjà organisés, notamment avec A : groupe projet autour d'un atelier théâtre commun (à vocation professionnelle), groupe sur la mutualisation des candidatures en ESAT. Il faut s'appuyer sur ces groupes.
- L'ESAT St Jean participe aux réunions inter-parcours sur la mobilité inter - ESAT qui a élaboré une charte, une convention de mise à disposition et est en train de recenser les activités dans les différents ESAT.

Propositions :

- Se concentrer sur le développement de la mobilité avec les ESAT avec lesquels l'ESAT St Jean a déjà enclenché un travail collaboratif : La B, C et D, etc.
- Le travail enclenché avec la D sur un projet d'atelier théâtre peut permettre à des travailleurs handicapés de mieux se connaître en effectuant ensemble une activité,
- Développer le partage d'expérience entre salariés d'ESAT pour favoriser les relations entre moniteurs d'ateliers, assistantes sociales, etc.
- Favoriser les rencontres entre travailleurs handicapés, par exemple par des partages d'expérience (notamment via le CVS).
- Développer les formations avec OTOS 13 (notamment le projet de faire travailler les travailleurs handicapés sur la présentation de leur ESAT),
- Développer une plateforme commune pour mettre en commun les demandes de stages (notamment via le groupe de travail sur la mise en commun des listes d'attente).

➤ **Mobilité vers l'entreprise (stages, mise à disposition) :**

Freins / Difficultés :

- Appréhension des travailleurs handicapés des réactions que vont avoir les salariés de l'entreprise face à leur handicap (peur d'être rejeté ou stigmatisé),
- Générateur de stress : peur de ne pas être à la hauteur, qu'on demande une productivité trop importante ou que les conditions de travail ne soient pas adaptées au handicap, peur de perdre un statut social ou une reconnaissance.
- Important d'être rassuré en ayant le plus d'informations possibles au préalable.
- Difficulté de la gestion du transport si l'entreprise n'est pas accessible en transport en commun : il est difficile pour l'ESAT d'organiser le transport pour 1 ou 2 personnes
- Si la mise à disposition dure longtemps, le travailleur handicapé est en demande d'une valorisation de sa rémunération.
- La recherche de stages et de mise à disposition n'est pas systématiquement effectuée par l'ESAT. Les moniteurs effectuent la recherche en cas de besoin, lorsque cela correspond à un projet d'une personne qui en a fait la demande, ou lorsqu'ils sentent un besoin chez le client.

Forces / Leviers :

- On constate que lorsqu'une personne dans l'atelier à « tester » la mise à disposition dans une entreprise, cela rassure les autres et leur donne envie d'essayer.
- Des stages peuvent déboucher sur des mises à disposition car cela permet de montrer concrètement les capacités des travailleurs de l'ESAT (mais attention à ce que l'entreprise ne se serve pas des stages comme de la mise à disposition gratuite),
- Les entreprises avec lesquelles l'ESAT travaillent sont plus réceptives à l'idée d'accueillir un travailleur de l'ESAT car il y a déjà une relation et une confiance,
- La réussite de l'expérience dépend beaucoup de la qualité de l'accueil par l'entreprise : il faut peut-être l'accompagner elle aussi à surmonter ses réticences et ses a priori.

Propositions :

- Rassurer le travailleur handicapé en lui faisant visiter l'entreprise au préalable, en l'accompagnant le premier jour,
- Aider la personne à organiser son transport : en l'aidant à repérer le trajet, en organisant des mises en situation sur l'autonomie dans les transports. Rechercher des collaborations avec des associations spécialisées dans le transport de personnes handicapées.
- Faire des propositions par étape : visite de découverte d'entreprise, stage, mise à disposition.
- Multiplier les propositions de stages, soit avec un objectif de découverte d'une activité, soit de professionnalisation sur une activité déjà maîtrisée.
- Réfléchir à la mise en place d'une prospection « ciblée » pour trouver des métiers, des types d'entreprises et des lieux adaptés aux besoins des travailleurs handicapés
- Démarcher les clients actuels de l'ESAT en leur proposant des stages ou des mises à disposition ;

Compte rendu Réunion N°2

« Susciter l'envie de la mobilité »

Point sur les rencontres avec Association A sur le handicap psychique:

L'intervention de l'Association A, a permis de mieux comprendre que certains comportements sont liés au handicap de la personne alors qu'ils pouvaient être interprétés comme de la mauvaise volonté ou comme un échec. La maladie agit par cycle, lorsque la personne subit une crise, il faut l'accompagner en essayant de contenir les angoisses en attendant que cela s'améliore et alléger sa charge de travail.

=> Au sein de leur l'ESAT, l'ESAT a aménagé une salle de repos

Le travail routinier n'est pas adapté à ce type de handicap => la mobilité est donc à développer particulièrement pour ce type de handicap, même si il faut l'accompagner pour conserver un cadre rassurant.

Comment donner l'envie de la mobilité ? Comment rassurer les personnes pour qu'elles osent prendre le risque ?

– Mieux communiquer sur les objectifs et les enjeux de la mobilité:

Il y a un « malentendu » qui peut être véhiculé de manière inconsciente par l'ESAT sur l'objectif de la mobilité: les travailleurs handicapés peuvent avoir peur que s'ils acceptent des stages ou des mises à

disposition, on leur demande ensuite de quitter l'ESAT pour l'entreprise, avec le risque de perdre leur place au sein de l'ESAT et leur « identité professionnelle ».

=> il est important de rassurer les personnes sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un objectif pour l'ESAT, qu'il s'agit surtout de favoriser leur épanouissement et leur développement personnel et d'anticiper l'évolution des activités économiques de l'ESAT.

On constate également que les différentes possibilités proposées par l'ESAT ne sont pas connues par les travailleurs handicapés (d'autant plus qu'elles sont récentes): il est important que tout le monde ait la même information, au-delà de ce qui pourra être expliqué lors du projet personnalisé.

RDV avec l'ESAT Hors Les Murs E et F:

L'ESAT Hors les Murs E propose exclusivement des mises à disposition individuelles en entreprise en vue d'un recrutement. Il n'y a pas d'atelier en interne.

Les travailleurs handicapés qui souhaitent intégrer l'ESAT suivent tout d'abord un dispositif d'évaluation : un premier RDV avec le psychologue, puis une évaluation des compétences sur différents registres (bilan orthophonique, bilan des aptitudes, évaluation des ressources dans l'environnement de la personne, etc.). La personne handicapée suit des ateliers de préparation à l'emploi et travaille sur son projet professionnel (8 jours en collectif).

A l'issue de ce travail, l'ESAT E décide si la personne peut être admise au sein de l'ESAT.

L'ESAT propose ensuite un stage d'1 mois Le chargé d'insertion est présent le premier jour pour veiller à l'intégration de la personne, un livret de stage est rempli et une évaluation est effectuée à la fin du stage. Le stage se poursuit ensuite par une mise à disposition sur deux ans au sein de l'entreprise, avec une visite tous les 15 j du chargé d'insertion. Si la mise à disposition prend fin, le travailleur handicapé est réintégré sur l'ESAT : on lui propose alors des stages ou de la formation en attendant une prochaine mise à disposition.

A l'issue des deux années, le travailleur handicapé est recruté au sein de l'entreprise et l'ESAT Les Merisiers poursuit un accompagnement mais sous une forme plus légère (sans financement spécifique).

Un travail important est effectué avec l'entreprise : dès le départ, la mise à disposition est présentée avec l'objectif d'un recrutement par l'entreprise. L'ESAT ne développe pas de mises à disposition ponctuelles sans objectif de recrutement. Les secteurs sont essentiellement la restauration collective, le nettoyage, les espaces verts, agent d'accueil. Cela suppose en amont de travailler avec l'entreprise sur la fiche de poste pour croiser les besoins de l'entreprise avec les compétences des personnes. La fiche de poste est analysée et l'ESAT propose un redécoupage pour l'adapter aux compétences de la personne. Les salariés de l'entreprise sont sensibilisés au handicap en amont de la mise à disposition.

La directrice gère également un ESAT plus « classique », F. Selon elle, le développement de la mobilité permet de prévenir l'usure professionnelle : parfois des « crises » ou des comportements violents sont suscités par le fait que la personne travaille depuis trop longtemps avec la même équipe et le même moniteur d'atelier qui ne voit plus ses compétences ou ses capacités à évoluer. Cela peut susciter de la frustration si les compétences de la personne ne sont pas stimulées.

Les projets personnalisés sont souvent construits sur des actions à court terme et pas dans une logique de parcours avec des étapes. L'un des freins selon elle est que cela demande un changement de culture et de compétences pour les moniteurs d'ateliers. La formation de moniteurs d'ateliers n'a pas

suffisamment évoluée par rapport aux évolutions des ESAT. Les moniteurs d'ateliers s'interrogent sur leur fonction et leur mission. Le plus souvent, les résistances ne viennent moins des travailleurs handicapés que de l'équipe salariée qui induit plus ou moins consciemment ses résistances. Cela complexifie également la gestion des équipes, les remplacements, etc.

Pour susciter l'envie, il est important de faire le lien entre la mobilité professionnelle et le développement de compétences. Les activités de soutien doivent s'adapter pour permettre de travailler sur les freins.

=> *L'ESATE : sont disposés à accueillir des travailleurs handicapés en provenance d'autres ESAT qui souhaitent intégrer le milieu ordinaire. Le dispositif d'évaluation peut permettre de valider la faisabilité du projet pour la personne.*

Propositions:

Expliquer les enjeux:

Organiser une réunion dans chaque atelier en présence du directeur pour expliquer la volonté de l'ESAT de favoriser la mobilité et les enjeux et objectifs pour chacun. Cela permettrait notamment de rassurer et de montrer que cela s'adresse à tout le monde, y compris ceux qui ne souhaitent pas quitter leur atelier.

Informé sur les différentes possibilités:

Il faudrait remettre à chacun un descriptif des différentes possibilités (visite de découverte, stage atelier, stage ESAT, transfert atelier ou autre ESAT, stage entreprise, mise à disposition) avec les modalités et conditions. Ceci pourra ensuite être intégré au livret d'accueil.

– Susciter l'envie:

Certains travailleurs handicapés n'ont pas forcément envie de mobilité et ceci est accentué par la routine et les habitudes. C'est toujours un risque, les réticences sont les mêmes que pour un salarié dans une structure. Important de susciter l'envie, la curiosité, avant de demander à la personne de s'engager sur un projet avec un objectif.

Propositions:

- Organiser des présentations des différents ateliers par les travailleurs handicapés de l'atelier.
- Favoriser les occasions de sorties à l'extérieur: organisation de visites d'autres ESAT, d'entreprises adaptées, de clients.
- Organisation de rencontres avec des travailleurs handicapés d'autres ESAT:
 - o partage d'expériences, activités en commun (ex challenge sportif inter - ESAT)
 - o dans le cadre du partenariat qui se construit avec les autres ESAT: atelier théâtre, etc.
- Représentation de l'ESAT à l'extérieur par les travailleurs handicapés, par exemple en IME.
- Valoriser les expériences de ceux qui ont eu des expériences: témoignage.
- Monter une action de « sensibilisation à la mobilité » pour ceux qui ont besoin de tester et de découvrir mais qui ne peuvent pas encore formuler un projet concret: information, échange, travail sur la levée des freins (transport, etc.), témoignage, visites, etc.

Mettre en place un cadre et un accompagnement rassurant:

Propositions:

- Pour les stages ou mise à disposition à l'extérieur de l'ESAT, proposer 2 personnes pour éviter l'isolement.
- Prévoir que le moniteur d'atelier accompagne la personne le premier jour.
- Bien informer sur les conditions de travail pour rassurer la personne (transport, horaires, pauses, etc.)
- Envisager de motiver les personnes qui acceptent les mises à disposition par une rémunération supplémentaire car le rythme de travail est plus contraignant (pas forcément rémunération, peut être prise en charge de transport, etc.)

ANNEXE N°3

Méthodologie des Plans d'Actions d'Equipe :

Afin de réaliser ce diagnostic stratégique, je me suis référer à la méthodologie du Plan d' Actions d'Equipe ©¹⁰. Le PAE © propose une approche opérationnelle à court/moyen terme (6 à 12 mois) qui permet de diagnostiquer, déterminer des objectifs et communiquer en fonction des options choisies. Il s'agit avant tout de formuler une pensée claire à partir d'une vision synthétique de la problématique à travers quatre dimensions : l'Humaine, l'Organisationnelle, Technique et Economique (HOTE), dans une perspective de projection sur l'avenir. Il permet aussi de préparer la communication des différentes actions tant vers l'équipe dirigeante, le personnel que les usagers. Le PAE © est construit en trois phases.

Phase 1 : Nous avons réalisé un diagnostic qui synthétise les différentes Forces, Faiblesses, Risques et Opportunités (FFRO) de l'établissement, au regard des quatre dimensions pré citées : HOTE. Il est à noter que le diagnostic est considéré comme valide à condition de se mettre

¹⁰ PAE est déposé par le cabinet Philippe Morin Services

successivement à la place des différentes parties prenantes : usagers, hiérarchies, collaborateurs, pairs, institutionnels, etc.

Phase 2 : En fonction de ce qui est ressorti du diagnostic, nous avons définis des objectifs pertinents (en fonction des missions et du diagnostic) pour tenter de traiter la problématique.

Phase 3 : Enfin j'ai proposé à la direction, différents Plans d'Actions qui viseront à atteindre les objectifs fixés. A cet effet, les différents Plans d'Actions d'Equipe doivent définir les moyens à engager afin de réaliser l'objectif, déterminer les actions à mener, définir le responsable de l'action, proposer un planning et enfin déterminer les indicateurs qui permettront de valider si l'objectif est atteint ou non

ANNEXE N°4

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE :

FORCES

Humaine : L'animation des réunions sur la thématique de la mobilité m'a permis d'apprécier une bonne participation des usagers aux différentes réunions concernant cette question + selon les enquêtes de satisfaction réalisées par l'ESAT, laisse à penser que les usagers portent un regard positif à 85% sur la prestation accompagnement professionnel proposé par l'ESAT.

Organisationnelle : Selon l'évaluation interne, la mutualisation avec les autres établissements de l'association HPF par la création d'un siège administratif a permis une réorganisation des services et recentrer les MA sur l'accompagnement professionnel. La mise en place récente d'une « délégation ressources humaines » au siège de l'association HPF, devrait permettre de professionnaliser la gestion des ressources humaines et conduira l'établissement à dresser une cartographie des emplois et des compétences

Technique : La démarche qualité et l'évaluation interne ont permis d'instaurer une culture de la qualité au sein de l'établissement (sensibilisation des professionnels aux enjeux de la démarche qualité tant au niveau de la productivité que de l'accompagnement professionnel). L'évaluation interne a permis de formaliser l'ensemble des processus de travail, de réaliser des grilles d'évaluation des compétences professionnelles, elle a permis d'identifier les axes d'amélioration.. L'ESAT saint jean a développé des grilles d'évaluation des compétences de ses usagers à travers trois champs. Les compétences professionnelles liées aux différentes activités et tâches effectuées au sein de chaque atelier. Les compétences sociales liées à l'adaptation du comportement à la situation de travail (ponctualité, rapport aux autres, politesse...) et enfin les compétences transversales liées à la maîtrise des savoirs de base (Comptage, lecture...). **Economique** : Selon le dernier rapport d'activité : Une situation financière saine et équilibrée malgré la crise économique, l'ESAT a pu maintenir un résultat excédentaire sur son budget production en réalisant des économies sur le budget de fonctionnement et sur le poste personnel dans le cadre de la mutualisation des services de l'association HPF. L'ESAT a développé une nouvelle activité : la numérisation de documents. Cette activité correspond selon les MA à la fois à une demande forte des clients et aux capacités des ouvriers de l'ESAT

FAIBLESSES :

Humaine : J'ai pu constater le peu d'intérêt pour l'utilisateur de tenter la mobilité professionnelle. l'appréhension du changement face à un environnement différent souvent jugé moins protecteur. Nécessité de prendre en compte la notion de fatigabilité du TH. La question de la rémunération apparaît comme un frein au désir de mobilité.

Organisationnelle : Selon le rapport d'évaluation interne, des dispositifs de mobilité existent au sein de l'ESAT, mais sont insuffisamment développés au regard du cadre réglementaire qui définit les objectifs visant à soutenir l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : SDPH (2008-2012) et (SROMS du PRS 2012-2016).

Technique : Les Moniteurs d'ateliers m'ont confié avoir peu investi cet aspect de leur mission (sortie vers le Milieu ordinaire de travail) par manque de formation ou de motivation et surtout un manque de confiance en leurs capacités à surmonter les différents freins. Bien souvent ils ne considéraient pas cette mission comme prioritaire. Les Moniteurs d'ateliers

expriment leurs difficultés dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique et par rapport à la question du vieillissement.

Economique : Selon le rapport d'activité, L'atelier hors murs Eurocopter génère près de 60% du chiffre d'affaire de l'ESAT, sans aucune garantie de pérennité, il semble crucial que l'ESAT puisse diversifier son activité économique en développant de nouvelles activités. Diminution des marchés Conditionnement et Routage. Diminution du financement par l'ARS et incitation à la rationalisation des budgets.

RISQUES

Humaine : En recueillant le témoignage de certains usagers, j'ai réalisé que pour l'usager aller dans le MOT, c'est prendre le risque, en cas de licenciement, de se retrouver à la case départ étant donné les listes d'attente pour entrer en ESAT, que le MOT ne prenne pas suffisamment en considération les difficultés liées à leur handicap. Les MA constatent que demeurer parfois toute sa « carrière » sur le même poste ou le même atelier peut créer un effet démobilisateur caractérisé par un manque d'implication et peut générer de l'absentéisme. Pour le MA risque de démotivation et de démobilisation face son incapacité à faire évoluer le projet personnalisé de l'usager.

Organisationnelle : Les MA relèvent que la mobilité ne saurait concerner tous les usagers de l'Etablissement, seuls les plus aptes sont concernés. Le départ des plus performants risque de désorganiser la production des ateliers.

Technique : Du point de vue du MA, le TH plus compétent quitte l'atelier pendant le stage ou la mise à disposition. La production s'en trouve perturbée car le MA devra former un nouvel ouvrier sur le poste du partant.

Economique : Selon le Directeur, en 2011, l'ESAT a dû reporter le projet de création d'une activité nettoyage faute de volontaires. De même, l'ESAT vient de conclure un marché avec un nouveau client, qui sera assuré par une équipe de plusieurs ESAT. Il rencontre des difficultés à mobiliser les 7 ouvriers alors que la nouvelle activité de conditionnement ne demande pas de compétences particulières, mais se situe dans un autre ESAT.

OPPORTUNITES

Humaine : La mobilité professionnelle peut permettre une ascension sociale, et valorise la personne.

Organisationnelle : Le Directeur indique qu'un rapprochement avec 4 autres ESAT du département est en cours afin de favoriser le partenariat (marchés communs, échange stagiaires, formation, bonnes pratiques, bourse de l'emploi).

Technique : Par décret N° 2009-565 du 20 mai 2009, le législateur a fixé les modalités de mises en œuvre des formations, de la VAE et de la démarche de reconnaissance des savoirs faire et compétences des ouvriers en ESAT. Cela représente une opportunité de moyen pour faire évoluer les pratiques et mettre en place des processus de reconnaissance et/ou de valorisation des parcours professionnels.

Economique : Selon le Directeur, de nouveaux marchés s'ouvrent (Nettoyage de véhicules, maintenance de Bâtiments) sur lesquels l'ESAT souhaite se positionner. La réactivité, des ouvriers et MA lors d'un positionnement sur un nouveau marché, est la clé de la diversification économique recherchée par l'ESAT.

ANNEXE N°5

Récapitulatif des différents référentiels d'Action :

Plan d'Action N° 1	AXE Stratégique N°1: Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers			
	Objectif opérationnel N°1a : Formaliser le bilan personnalisé pour assurer une meilleure lisibilité/ visibilité du parcours professionnel			
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions avec ensemble des parties prenantes (Usagers, MA, Direction) recherche d'initiatives et/ d'expérimentation en matière d'évaluation des compétences des TH en ESAT. Réserver salle de réunions				
Equipe projet : « livret compétences »		Responsable	Planning évaluation	Indicateurs
Action N°1 : Reconstruction du parcours initial sur les dimensions personnelle et professionnelle		Assistante sociale	A définir selon les disponibilités	Nombre d'entretiens

Action N°2 : Evaluation des aptitudes professionnelles sur le poste de travail	MA N°1	Réunions 1 fois par mois Durée : 1 an	Nb d'évaluations effectuées.
Action N°3 : Recenser les correspondances entre les aptitudes relevées et Fiches métier.	MA N°1	Réunions 1 fois par mois Durée : 1 an	Nb de correspondances
Action N°4 Constitution du « Livret des compétences »	Assistante sociale	A définir selon les disponibilités	Nb de livrets compétences réalisés

Plan d'Action N° 2	AXE Stratégique N°1: Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers		
	Objectif opérationnel 1.b: Susciter l'envie de découvrir d'autres expériences professionnelles		
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions avec l'ensemble des parties prenantes, Rencontres avec dirigeants des Entreprises Adaptées et du Milieu Ordinaire, Transports pour visites de lieux professionnels.			
Equipe projet « Mobilité »	Responsable	Planning	Indicateurs
Action N°1 : Susciter l'envie de découvrir d'autres expériences professionnelles afin d'évoluer dans son parcours professionnel (Tutorat)	Moniteur d'atelier N°2	Réunions 1 fois/mois Durée :Un an	Nb d'intervention du tuteur, et nombre de TH effectuant un changement

Action N°2 : Développer la mobilité Intra ESAT en multipliant les propositions de changement de poste au sein du même atelier ou d'un atelier différent au sein de l'ESAT.	Moniteur d'atelier N°2	Réunions 1 fois/mois Durée :Un an	1	Nombre de personnes ayant effectué au cours de l'année des changements de poste et/ou d'atelier
Action N°3 : Développer la mobilité Inter ESAT en multipliant les propositions de stages et de mises à disposition au sein d'autres ESAT.	Moniteur d'atelier N°2	Réunions 1 fois/mois Durée :Un an	1	Nombre de conventions de stages et/ou de mises à disposition.
Action N°4 : Développer les mises à dispositions : Individuelle et collectives	Moniteur d'atelier N°2	Réunions 1 fois/mois Durée :Un an	1	Nombre de personnes ayant souhaitée effectuer une MAD ou un stage + Nombre de conventions signées.

Plan d'Action N° 3	AXE Stratégique N°1: Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers		
	Objectif opérationnel N°1.c Engager le processus de RSFP dans une logique partenariale		
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions internes et externes, prévoir véhicules pour les rencontres, évaluer le coût pour chaque structure, Contacts avec responsables démarche « Différent et Compétent »			
Equipe projet « RSFP »	Responsable	Planning	Indicateurs
Action N°1 S'assurer de l'intérêt et de l'implication des différentes directions de chaque structure.	Chef de service	A déterminer selon dispo des responsables	Nb de conventions de coopération entre ESAT
Action N°2 Prévoir des réunions de travail entre les MA de chaque ESAT partenaires	MA N°3 TH par Atelier	Réunions 1 fois/mois Durée :Un an	Nb de personnes présentes

			Nb de réunions effectuées .
Action N° 3 Concertation avec d'autres ESAT sur les grilles d'évaluation afin de les rendre communes et ainsi disposer de critères partagés	MA N°3	Réunions 1 fois/mois Durée :Un an	Nb de grilles mises en commun
Action N°4 : Recenser les usagers volontaires pour s'engager dans cette démarche	MA N°3	Réunions 1 fois/mois. Durée :Un an	Nb d'usagers volontaires

Plan d'Action N° 4	AXE Stratégique N°1: Améliorer la qualité de construction et de suivi des parcours des usagers		
	Objectif opérationnel N1.d : Faciliter les transitions des travailleurs handicapés qui intègrent l'ESAT et qui quittent l'ESAT		
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions avec ensemble des parties prenantes (Usagers, Entourage familial, Représentant légal, MA, Direction, partenaires institutionnel), véhicule pour déplacement, Budget formation usagers pour formation « gestes et postures ».			
	Responsable	Planning évaluation	Indicateurs
Action N°1 : Mieux intégrer les personnes nouvellement admises au sein de l'ESAT	MA N°5	A définir selon planning du professionnel MAN°5	Nb de contacts avec structures qui orientent. Nb de réunions

			admissions et intégration.
Action N°2 Mieux repérer l'usure professionnelle	AS	A définir selon disponibilités du responsable	Nb d'entretiens approfondis. Nb de formations « gestes et postures »
Action N°3 : Action N°3 Anticiper la sortie de l'ESAT:	AS	A définir selon disponibilités du responsable	Nb de visites de structures. Nb de « visites » des anciens de l'ESAT

Plan d'Action N° 5	AXE Stratégique N°2: Accompagner les MA dans l'ensemble de leurs missions		
	Objectif opérationnel N°2.a S'assurer de la compréhension et de l'implication de l'équipe et des usagers dans ce projet		
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions internes, interventions sur les ateliers			
	Responsable	Planning	Indicateurs
Action N°1 S'assurer de l'intérêt et de l'implication des différents salarié dans la mise en œuvre du projet.	Chef de service	A déterminer selon disponibilités du responsable	Nb de participants et assiduité des différents responsables des groupes projet

Action N°2 Prévoir des réunions de travail avec les responsable des différents projets. Avancement du projet avec chaque responsable	Chef de service	Points d'étape 1/15 jours	Nb de personnes présentes + Nb de réunions effectuées.
Action N° 3 Veiller à la planification et à l'organisation du travail des MA pour leur dégager du temps en dehors de la production	Directeur et chef de service	Chaque semaine	Nb d'incidents dû à un déficit d'organisation

Plan d'Action N° 6	AXE Stratégique N°2: Accompagner les MA dans l'ensemble de leurs missions		
	Objectif opérationnel N°2.b. Conforter le professionnalisme des MA en définissant les besoins en compétences (GPEC) et de formation qualifiante (MA, Educateur Technique Spécialisé)		
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions, PAUF, RH, DG, Directeur, chef de service			
	Responsable	Planning	Indicateurs
Action N°1 : A partir des entretiens annuels des salariés faire le point sur les besoins/volonté d'effectuer une formation qualifiante au regard du projet professionnel du salarié et des besoins en compétences de la structure	Directeur/ RH		Nombre de formations effectuées

Plan d'Action N°7	AXE Stratégique N°2: Accompagner les MA dans l'ensemble de leurs missions		
	Objectif opérationnel N°2 c : Soutenir les MA par une meilleure compréhension des problématiques auxquelles ils sont confrontés.		
Moyens Techniques et humains à engager : Réunions Thématiques, invitation d'intervenants extérieurs, dégager un budget supervision, Engager une recherche de prestataire : Par ex :psychologue			
Action N°1 Convier des Intervenants extérieurs Afin d'apporter un éclairage sur une problématique particulière (vieillesse, accueil de personnes handicap psychique, gestion de groupes d'usagers)	Chef de service	A déterminer selon les besoins identifiés	Nb d'intervention Nb de participants
Action N° 2 Recherche d'un prestataire afin d'assurer la supervision de l'équipe et s'assurer de la présence des salariés	Chef de service		Nombre de participants

Franck ABISSET

Les ESAT (Anciennement Centre d'Aide par le Travail) sont confrontés à un dilemme propre à leur double mission médico-sociale et économique. Ils doivent assurer une partie de plus en plus importante de leur financement par leur production économique, du fait de restrictions budgétaires et d'un contexte économique en crise. Alors que certains Travailleurs Handicapés disposent de peu de capacités, qui tendent par ailleurs à diminuer, d'autres mettent en avant des prédispositions qui laisse entrevoir un fort potentiel pour faire évoluer leur projet professionnel et personnel. Comment, dans ce contexte, proposer un accompagnement qui prend en compte toutes ces spécificités, ou chacun, en fonction de ses capacités, puisse trouver sa place ?

Mots clés : Travail protégé, ESAT, Mobilité, Travailleurs Handicapés

Politiques Publiques, Plans d'Actions