



Agence nationale de l'évaluation
et de la qualité des établissements
et services sociaux et médico-sociaux

ANESM

**Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des
établissements et services Sociaux et Médico-sociaux**

**Document d'appui pour la recommandation de bonnes
pratiques professionnelles sur l'adaptation de
l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs
handicapés en Esat**

Sommaire

Note introductive	4
1. CONTEXTE ET ENJEUX.....	5
1.1. Introduction historique	6
1.2. « Carte d'identité des ESAT en 2012 » : une photographie, reflet d'évolutions	7
1.2.1. Du côté des usagers/travailleurs	7
1.2.2. Du côté des salariés et du modèle économique.....	10
1.2.3. Conclusion et perspectives	13
1.3. Ouverture internationale : le travail protégé en Europe.....	15
1.3.1. Du « ségrégatif » au « tout inclusif » : deux visions extrêmes pour un faux débat ?	15
1.3.2. Une typologie internationale en quatre « modèles » d'emploi des personnes handicapées	17
1.4. Structuration spécifique des populations accueillies	23
1.4.1. Les Personnes Handicapées Vieillissantes	23
1.4.2. Les personnes en situation de handicap psychique	24
1.4.3. La transition de l'ESAT vers le milieu ordinaire	27
2. DEFINITIONS ET ELEMENTS PRINCIPAUX DU CADRE LEGAL	29
2.1. Définition de l'ESAT et éléments de langage	30
2.2. Le cadre législatif et réglementaire des ESAT et les outils associés : éléments structurants	33
3. UN ACCOMPAGNEMENT CONSTRUIT AVEC ET POUR L'USAGER	37
3.1. La co-construction du projet personnalisé avec la personne en situation de handicap.....	38
3.1.1. Préparer l'entrée en ESAT	38
3.1.2. Accompagner la prise de décision	42
3.1.3. Apprécier l'apport de l'entourage dans le parcours personnalisé	47
3.1.4. Réajuster le projet personnalisé au fil du temps et rendre lisible le projet pour l'utilisateur	49
3.2. Les dimensions de l'accompagnement.....	55
3.2.1. Construire une identité professionnelle.....	55
3.2.2. Soutenir l'élaboration de cette identité professionnelle	56
3.2.3. Accompagner le bien-être physique.....	66
3.2.4. Favoriser la vie sociale et l'ouverture à l'autre.....	67
3.3. L'accompagnement aux transitions dans un parcours personnalisé.....	68
3.3.1. Préparer les travailleurs handicapés au milieu ordinaire	68
3.3.2. Anticiper les cessations d'activité.....	74
3.3.3. Communiquer sur la réintégration possible à l'ESAT et la préparer	75
4. LA DYNAMIQUE DE L'ETABLISSEMENT ET SON ORGANISATION.....	77
4.1. Un rôle clé : celui de la gouvernance	78
4.1.1. Définir les missions de l'ESAT	78
4.1.2. Structurer le rôle des acteurs et leur articulation	82
4.1.3. Utiliser le projet d'établissement comme un outil de pilotage	87
4.2. Promouvoir la personne en situation de handicap	92
4.2.1. Reconnaître la personne accueillie en ESAT	92
4.2.2. Sensibiliser aux risques professionnels et à la qualité du cadre de travail.....	101

4.2.3.	Faciliter la modulation des horaires et du temps de travail	109
4.3.	Des moyens d'accompagnement adaptés et diversifiés	112
4.3.1.	Choisir des activités professionnelles ajustées.....	112
4.3.2.	Soutenir les pratiques professionnelles	118
4.3.3.	Adapter l'organisation à la diversité des personnes accueillies	121
5.	LE TRAVAIL AVEC ET SUR L'ENVIRONNEMENT : L'ANCRAGE TERRITORIAL	130
5.1.	Les conditions facilitant la construction d'un partenariat.....	131
5.1.1.	Ouvrir l'établissement pour changer les perceptions	131
5.1.2.	Rechercher des complémentarités pendant l'accompagnement	134
5.1.3.	Identifier l'établissement sur son territoire	141
5.2.	La coopération entre les différents acteurs.....	145
5.2.1.	Respecter la confidentialité des informations relatives à l'usager.....	145
5.2.2.	Partager des connaissances entre acteurs	146
5.2.3.	Construire des services de proximité et une accessibilité au droit commun	149
ANNEXES.....		162
Annexe 1 : Note méthodologique		163
Annexe 2. Résultats de la recherche documentaire		164
Annexe 3. Bibliographie structurée		165

Note introductive

Ce document d'appui présente les éléments supports à l'élaboration de la recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur « l'adaptation de l'accompagnement aux besoins et attentes des travailleurs handicapés en ESAT ».

Il regroupe et synthétise plusieurs éléments développés à partir de la lettre de cadrage de l'ANESM concernant cette recommandation :

- Les éléments issus de la recherche et de l'analyse documentaire dont les modalités, mots-clés et bibliographie sont décrits en annexe. Ces recherches se sont notamment appuyés sur la BDSP et le CAIRN ainsi que des sollicitations directes auprès de plusieurs organisations du secteur protégé et de la DGCS ;
- Les éléments issus des réunions du groupe de travail réunis et animés par l'ANESM. Ces groupes de travail ont permis de réunir des directeurs et encadrants d'ESAT, des chercheurs et experts du travail protégé, de l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées.
- Les enquêtes et documents recueillis à cette occasion par l'équipe projet de l'Agence auprès de nombreux ESAT recoupant les différentes formes d'établissements, publics accueillis par le secteur, innovations réalisées.

Reflet de ces différents travaux, ce document s'est donc constitué tout au long de l'élaboration de la recommandation.

1. CONTEXTE ET ENJEUX

Introduction historique

De l'aide aux mutilés de guerre et d'une volonté de protection...

Les ESAT sont une création très récente même si les CAT ont une soixantaine d'années. A l'origine, l'essor du travail des personnes handicapées en France est lié à la douloureuse histoire des mutilés de guerre pour lesquels le législateur prévoyait des dispositions visant à favoriser leur insertion professionnelle. On trouve des références à ces populations dans des textes de loi de 1946, 1957 et 1987. Parallèlement, la reconnaissance de la lourdeur de certains handicaps et la mobilisation des parents inquiets du devenir de leurs enfants après leur passage par un institut médico-pédagogique (IMP) ou institut médico-professionnel (IMpro)¹ va pousser à la création d'établissements leur permettant de travailler. C'est dans cette logique de continuité administrative pour les jeunes personnes handicapées de 18 à 20 ans que sont créés, en 1954, les Centres d'Aide par le Travail (CAT). Il est bon de conserver cet acte de naissance pour comprendre la persistance de certains stéréotypes à l'encontre du travail protégé : il est vrai qu'initialement ces établissements se sont créés dans une logique de protection, plus occupationnelle, avec pour mission de rassurer les parents. Une situation qui ne correspond plus que très partiellement à la réalité des ESAT (même si les parents d'enfants en situation de handicap ont toujours besoin d'être rassuré sur le devenir professionnel de leurs enfants en 2012, cela va de soi).

...aux établissements favorisant l'égalité des chances et luttant contre la discrimination à l'emploi

Depuis 1954, le secteur du milieu protégé s'est considérablement étoffé pour répondre aux impératifs citoyens de l'accès au travail de l'ensemble de personnes handicapées qui restent en moyenne deux fois plus au chômage que la moyenne de la population française. La loi d'orientation médico-sociale de 1975 a porté sur les fonts baptismaux une nouvelle organisation du travail en donnant plus de droits aux usagers, droits renforcés par la loi de 1987 incluant la création de l'AGEFIPH, celle de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et bien sûr celle du 11 février 2005. Cette dernière, outre qu'elle change le nom des CAT en Etablissement et Services d'Aide par le Travail (ESAT) est véritablement venue enterrer le caractère occupationnel de ces établissements à travers trois points :

- La création d'un projet personnalisé de travail adapté devant faire l'objet d'évaluations successives dans le temps sous la responsabilité de l'établissement.
- La promotion de la formation et surtout de l'acquisition des savoirs professionnels et leur valorisation (VAE) font partie des nouvelles missions des ESAT.
- L'établissement a également la charge de l'insertion de ses usagers dans la cité ce qui implique qu'il doit veiller à promouvoir des activités permettant l'intégration la plus ordinaire possible dans l'environnement quotidien. Cette volonté d'autonomie et d'inclusion est également rendue possible par la mise en œuvre d'une politique de rémunération de l'ESAT vers les usagers.

Avec la loi du 11 février 2005, les ESAT ont définitivement basculé dans une modernité économique sans jamais renier – et en renforçant – leur identité d'établissement médico-social. Cette spécificité a occasionné de nombreux débats au niveau européen² pour savoir si l'ESAT ne fausse pas la libre concurrence sur le marché du travail, mais les décisions ont toujours été rendues dans le même sens, celui d'une exception culturelle française. Cette dimension, liée à la prise en compte des SSIG (Services Sociaux d'Intérêts Généraux) en Europe, reste cependant une menace.

¹ Aujourd'hui IME (Institut Médico-Educatif)

² Liés à la Directive Boelkenstein.

« Carte d'identité des ESAT en 2012 » : une photographie, reflet d'évolutions

Remarque : un manque persistant de données exhaustives et objectives de plus en plus problématique

Sans chercher à dédouaner les auteurs de la présente revue de littérature, reconnaissons que l'éternel report de la création d'un Centre National d'Appui et de Ressources (CNAR), dédié spécifiquement au travail protégé et adapté, illustre la difficulté à obtenir un état des lieux précis des ESAT aujourd'hui.

Le principal outil de recueil régulier de données pour ces établissements, les tableaux de bord des ESAT, n'existe plus depuis 1999. Les chiffres disponibles par ce biais sont donc depuis largement périmés.

Si nous pouvons disposer d'une bonne vue du paysage des ESAT en 2012 en termes de places existantes, ou de répartition géographique, la même qualité de précision n'est hélas pas possible en ce qui concerne les populations accueillies (hormis ceux de l'enquête ES réactualisé tous les 4 ans fournissant plusieurs données générales) ou les activités proposées par les ESAT.

Aussi, les données que nous présenterons ici proviennent d'enquêtes ponctuelles, aux échantillonnages et aux taux de retour plus ou moins satisfaisants, même si leur scientificité n'est pas en cause.

Les diagnostics des SROMS (et anciennement les SROSMS soit Schéma d'Organisation Médico-Sociale pour le 1^{er} et « social et médico-social pour le second) et les PRIAC (Programme Interdépartemental d'Accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie), censés être les outils adéquats pour obtenir des données chiffrées se heurtent aux limites des données disponibles et des systèmes d'information : listes d'attentes, activités détaillées, etc.... Ils montrent ainsi leurs limites selon les témoignages concordants de nombreux acteurs qui se plaignent que les carences observées avec certitude sur leur territoire ne soient pas recensées.

Outre que cela puisse affecter certaines conclusions de cette revue, le manque de données fines pourrait influencer lourdement sur l'avenir de ces établissements : en effet, quelle adaptation de l'accompagnement, quelle adéquation des financements des établissements au regard de l'évolution des travailleurs handicapés accueillis ? On peut se borner à noter une constance des prises de positions revendicatives des associations du secteur pointant les carences des pouvoirs publics en la matière. Ces éléments de prudence méthodologique énoncés, nous pouvons tout de même avancer quelques données chiffrées.

1.1.1. Du côté des usagers/travailleurs

Les ESAT se sont donc largement réformés pour devenir ces établissements citoyens soucieux de l'intégration de ses usagers et visant à les rendre le plus autonomes possibles. Ils représentent de très loin le premier mode d'accueil en structure d'emploi protégé ou adapté : on comptait fin 2011 près de 120 000 places d'ESAT financées (118 211 selon le projet de loi de finances 2011) contre environ 35 000 en entreprises adaptées (EA) pour 669 structures³. Au-delà du seul secteur protégé, on estime que les personnes en ESAT représentent entre 12 et 15% des travailleurs handicapés en emploi⁴. Une population qui a assez largement évolué depuis l'origine des CAT.

³ Données DGCS, DGEFP et ASP dans Chiffres-clés, Agefiph, mai 2012.

⁴ Ratio effectué à partir du nombre de personnes physiques en ESAT (source DGCS-ASP – id. ref. précédente) et des estimations de la population handicapée en emploi et bénéficiaire de la RQTH (enquêtes Agefiph, volet complémentaire à l'enquête emploi de 2002 et enquête HID de 1999 dans Agefiph, Tendances n°5 août 2006 / enquête HSM de 2008 dans DARES, emploi et chômage des personnes handicapées, octobre 2012).

L'irrépressible montée en puissance du handicap psychique

Aujourd'hui, les ESAT emploient donc environ 120 000 usagers au sein de 1400 établissements, soit une moyenne de 80 travailleurs handicapés par ESAT. Ces dernières années, le rythme de créations a été assez stable, aux alentours d'un millier de places par an (Plan de création de places). Cela représente un peu moins de 1% d'augmentation, ce qui, eu égard au contexte du marché du travail et de l'état des comptes publics, souligne l'attachement des pouvoirs publics à ces établissements. Deux évolutions majeures sont à signaler en termes de population accueillie : la montée en puissance du handicap psychique et le vieillissement des usagers. La première affirmation fait consensus dans le secteur, même si la spécificité dudit handicap appelle à une certaine prudence en termes de chiffres avancés. En effet, un certain nombre de documents associatifs tels que ceux d'Andicat avancent une proportion de 30% d'usagers atteints d'handicap psychique sans que l'on puisse savoir avec exactitude l'origine de l'enquête amenant ce chiffre. L'enquête la plus sérieuse sur le sujet demeure celle du cabinet Opus 3 en novembre 2009 et qui porte sur plus de 50 000 usagers. En termes de méthodologie, l'enquête propose en outre de distinguer « handicap principal » et le « handicap associé ».

In fine, cela ne modifie pas profondément les équilibres au sein des établissements à l'exception du handicap psychique, qui représente 19% des pathologies principales mais 25% en pathologie associée et pour les troubles du comportement que l'on ne retrouve qu'à 3% en termes d'handicap principal, mais qui se retrouve à 15% en matière de handicap associé. Des chiffres concordants avec l'étude de la DREES en 2010 qui avancent 19,2% d'usagers ayant un trouble du psychisme

En nous appuyant sur les chiffres des handicaps principaux, on retrouve donc 66% d'usagers atteints de handicap intellectuel pour le rapport DGCS - OPUS 3 et 72,9% pour l'enquête de la DREES, ce qui est logique eu égard à l'historique rappelé auparavant. Cette proportion est moins importante que du temps de la création des CAT, mais reste très logiquement majoritaire puisque ce sont les populations que l'on retrouve le plus souvent en IME. Ensuite, on compte 19% d'usagers atteints de handicap psychique selon les deux sources, proportion en hausse constante.

On peut rapprocher ces chiffres du dernier tableau de bord connu, datant de 1999 et qui avance 77% de déficients intellectuels et 11% des usagers issus d'hôpitaux ou de secteurs psychiatriques. En l'espace de dix ans seulement la montée en puissance du handicap qui a presque doublé est bien évidemment le principal enseignement en même temps qu'une piste de réflexion pour l'avenir : les besoins d'encadrements des handicapés psychiques semblent plus fortes qu'avec des déficients intellectuels et si la tendance haussière du premier et baissière du second se poursuit pendant quelques années sans ajustement en termes d'effectifs, ce serait la sécurité des établissements qui serait en péril. Pour finir sur ce sujet, arguons que les tendances observées ces dix dernières années devraient se poursuivre : le turn-over étant relativement faible, les courbes actuelles signifient que les nouveaux entrants sont bien plus fortement atteints d'handicap psychique. Or, si les courbes connaissent des trajectoires exponentielles, la lourdeur des risques liés aux handicaps psychiques (crise, décompensation), périodes d'absences à l'emploi très longues pourrait générer des problèmes importants en termes de ressources humaines pour les ESAT « non spécifiques à ce handicap » au delà d'un certain seuil. S'il n'existe pas de règle écrite à ce propos, des directeurs d'ESAT amenés à commenter ces chiffres lors de journées nationales d'ANDICAT avancent un chiffre seuil de 30%.

Au-delà de ces handicaps principaux, aucune pathologie ne représente véritablement un groupe significatif, l'enquête Opus 3 signale une liste d'autres handicaps représentant 2 à 3 % des usagers d'ESAT : IMC, trauma crânien, moteur, sensoriel, troubles du comportement (qui se manifestent donc à 15 % en matière de « handicap associé ») et l'autisme qui demeure éminemment marginal (le Plan Autisme 2008-2010 prévoyait en ce sens l'accroissement des places dédiées aux personnes autistes en milieu protégé⁵).

Un vieillissement continu des usagers

Avant d'envisager les nouvelles problématiques en termes de prises en charge et de pénibilité du travail soulevées par ce vieillissement, il faut d'abord se réjouir de ce bouleversement sans précédent que constitue l'allongement de l'espérance de vie des personnes handicapées mentales.

Dans leur excellente revue de littérature de 2005 (pour la RFAS, revue française des affaires sociales), Bernard Azema et Nathalie Martinez souligne que le premier à avoir souligné ce bouleversement démographique était

⁵ Nous ne disposons toutefois pas de chiffres plus récents que ceux cités dans l'enquête précédemment citée (DGCS-Opus, 2009).

René Lenoir, en 1976 : « *les débilés profonds mouraient presque tous à l'adolescence. Ils atteignent maintenant l'âge mûr et nous aurons dans dix ou quinze ans, de grands handicapés du troisième âge* ». Depuis lors, de nombreuses thèses (Zribi, Sarfaty, 1990) et rapports (Cayet, 1998 et surtout le sénateur Paul Blanc, 2006) sont venus mettre à jour les données et apporter des solutions de prise en charge, notamment en termes d'hébergement.

Au niveau des chiffres, on peut s'appuyer à nouveau sur l'enquête DGCS-Opus 3 qui donne pour 2009 : 56% des usagers d'ESAT ont moins de 40 ans, 29% entre 41 et 50 ans, 11% de 51 à 55 ans et 5% plus de 55 ans. Cela signifie donc qu'aujourd'hui, un usager sur six a plus de 50 ans. Cette espérance de vie allongée est désormais proche de celle des personnes sans handicap implique une première en termes d'hébergement : pour la première fois, des personnes handicapées survivront massivement à leurs parents et cela impose de développer plus encore l'offre existantes de Maisons d'Accueil Spécialisées (MAS) ainsi que le préconise le sénateur Blanc.

Ce vieillissement accéléré a comme corollaire une plus grande fatigabilité des usagers, qui agit directement sur le résultat économique et la productivité des établissements et complique la tâche des encadrants, qui doivent composer avec des emplois du temps à la carte. Selon l'enquête DGCS-Opus 3, les ESAT compte majoritairement de 10% à 50% (des proportions très éloignées aux conséquences évidemment très différentes) d'usagers vieillissants. Une situation préoccupante car pour reprendre la formule d'Azema et Martinez : « *la dynamique du déclin : de l'incapacité qui s'ajoute aux incapacités initiales* ». Dans une logique où le rendement attendu des travailleurs en ESAT nécessite un seuil minimal, voire va croissant, la productivité déclinante des travailleurs vieillissant pose un problème qui pourrait s'avérer insoluble

Enfin, dernier élément à prendre en compte du côté des usagers : la part croissante d'usagers affligés d'un « handicap social » au delà d'un handicap « de santé » ; ce qui interpelle potentiellement sur leur orientation en ESAT. Toutefois, la dénomination même du terme fait débat tant elle peut sembler floue : il s'agit en réalité de tous les problèmes sociaux - hors maladie et professionnel freinant l'intégration des usagers au sein de l'ESAT pouvant poser plus de difficultés que le handicap en lui-même. Ces problématiques peuvent également être un corollaire de la montée en charge du handicap psychique. On retrouve ainsi les difficultés financières, les problèmes de logement, l'isolement... L'enquête DGCS-Opus 3 souligne que nous ne sommes pas encore dans une situation trop préoccupante dans la mesure où 38% des ESAT déclarent n'avoir aucun usager dans cette situation et 29% attestant que ce problème ne concerne que de 1% à 5% des usagers. Mais il faut tout de même souligner les 14% d'établissements (soit un sur sept) déclarant que 20 à 30% de leurs usagers en souffrent. Ce chiffre n'a pu qu'empirer depuis, la crise économique s'étant aggravée après la publication de l'enquête. La situation du logement, notamment s'est fortement dégradée, ce qui constitue un problème pour les usagers vivant dans un logement autonome : 30% des travailleurs d'ESAT (contre 80% des travailleurs handicapés, cf. Gérard Zribi, *l'avenir du travail protégé*, EHESP).

Afin de ne pas être trop dogmatique ou trop définitif sur les populations accueillies en ESAT, on peut achever cette radiographie des usagers par un appel à la prudence de Gérard Zribi (in *l'avenir du travail protégé*, EHSP) : « *Rien ne serait plus hasardeux d'affirmer que la nouvelle population est apte à une intégration en milieu normal et que les populations déficitaires antérieures n'y sont plus admises. En effet, la « nouvelle » population présente des caractéristiques personnelles, sociales et/ou pathologiques complexes, rendant fréquemment difficile, laborieux et en définitive très fragile le processus de sociabilisation et d'autonomie psychosociale* ».

... Et l'arrivée potentiellement « problématique » de jeunes travailleurs

L'extension des ESAT a eu lieu dans les années 70 avec une bonne part de jeunes travailleurs handicapés. Une quarantaine d'années plus tard, mécaniquement, un grand nombre de départs à la retraite surgissent. Ces derniers auront nécessairement un impact fort sur le management des ESAT. En effet, si une part de ces nouveaux jeunes travailleurs vient toujours de structures spécialisées type IME, un nombre croissant d'entre eux (il n'existe pas encore de chiffres fiables sur cette question) a, plus ou moins longuement, fréquenté l'école classique (politique affirmée par la loi de 2005 d'intégration scolaire des jeunes handicapés mise en place par l'Etat⁶). Les repères de ces jeunes, leurs codes et autres modes d'interactions diffèrent de ceux qui n'ont connu

⁶ Précédée dans la période précédente de programmes et plan d'actions spécifiques : programme Handiscol en 1999 ; plan quinquennal en 2003.

que les établissements spécialisés. Par ailleurs, on peut gager qu'une accoutumance au droit commun scolaire peut susciter de plus fortes velléités de passage professionnel en milieu ordinaire, que pour ceux qui ont connu une scolarité en milieu « protégé ».

En outre, il existe un second enjeu relatif à la formation des moniteurs d'ateliers : peu habitué à ce turnover nouveau dans les ESAT, ils doivent également composer avec des publics et une génération qui n'a pas nécessairement la même appréhension du monde du travail, le même référentiel de valeurs et ceci peut causer au minimum des incompréhensions, au pire des conflits managériaux. Sans exagérer les périls liés à l'arrivée de jeunes travailleurs, on peut noter l'absence totale de littérature à ce sujet et la nécessité de faire émerger et partager des bonnes pratiques en la matière.

1.1.2. Du côté des salariés et du modèle économique

L'ESAT est avant tout un établissement médico-social, mais les spécificités économiques rapprochent cette structure d'une entreprise. Dans de nombreux colloques, une comparaison fréquente rapproche dirigeants d'ESAT et dirigeants de PME. La taille moyenne de leurs structures se prête tout à fait à la comparaison : 86 usagers et 24 salariés. L'amplitude horaire d'ouverture d'un ESAT n'est évidemment pas celle d'une usine tournant en 3/8, mais on peut la rapprocher d'un certain nombre d'entreprises de services classiques puisque seuls 9% des établissements sont ouverts moins de 215 jours dans l'année, quand 69% ouvrent entre 215 et 249 jours par an (une durée classique hors week-end et jours fériés) et 23% qui sont même ouverts plus de 250 jours par an. Cette amplitude se retrouve dans les ouvertures hebdomadaires : 51% des ESAT sont ouverts 35 heures, seuls 3% ont une ouverture inférieure et 46% ouvrent plus longtemps.

Au niveau de ces 24 salariés, notons une spécificité appelée à se généraliser : avec les CPOM, les GCSMS et autres modèles de regroupements d'établissements, la moyenne de directeur par établissement est légèrement inférieure à 1 (0,9). Les moniteurs d'ateliers constituent le principal contingent d'effectif des ESAT avec une moyenne de 10 (9,9) par établissement, conformément au besoin d'un moniteur pour 8 usagers. Les autres postes salariés ne peuvent faire l'objet de généralités : ils dépendent trop des populations accueillies et de la taille des établissements. On peut néanmoins hasarder quelques hypothèses par rapport aux données de 2009 récoltées par Opus 3 : la proportion de psychologues (0,7), de médecin psychiatre (0,4) et surtout de chargé d'insertion (0,2) est, a priori, appelée à augmenter du fait du profil des nouvelles populations accueillies en établissement. A contrario, selon toute vraisemblance eu égard aux courbes actuelles, le ratio supérieur à 1 (1,1) de personnel affecté à la comptabilité-gestion devrait décliner et passer sous la barre du 1 pour 1. Les autres employés des ESAT ne devraient pas connaître, en termes quantitatifs de profonds bouleversements dans les années à venir.

L'importance de la formation dans ces établissements

Le changement principal au niveau du personnel des ESAT concerne leur niveau de formation. Nous avancerons avec prudence sur les données suivantes, tant il n'existe pas, à proprement parler, d'enquête spécifique sur la formation des directeurs d'ESAT. Nous nous appuyons sur la vaste étude GESTE de 2011, réalisée pour le ministère de la santé. Celle-ci délivre quelques enseignements confirmant la précédente édition de 2005, à savoir que le secteur du handicap fait figure de « premier de la classe du médico social » (In, magazine Convergences 2006), on y apprend notamment que :

- 82% des directeurs de structure pour adultes handicapés sont en poste depuis plus de 10 ans.
- 74 % des directeurs ont un niveau bac +5 (contre 50% seulement chez les directeurs d'établissements pour personnes âgées par exemple). Une évolution de plus en plus marquée : si 49% des directeurs de plus de 60 ans ont ce niveau de qualification, il concerne 82% de ceux de moins de 30 ans !
- Toujours concernant l'importance de la formation au long de la vie : seuls 26% des directeurs d'établissements pour adultes handicapés ont obtenu leur diplôme en formation initiale et 71% en formation continue (3% en VAE) ce qui constitue le plus fort contingent du secteur

Aussi, on peut en conclure que si le décret de 2007 sur la formation des directeurs d'ESMS imposant le niveau I pourra constituer une difficulté pour nombre de structures œuvrant dans le champ des personnes âgées ou des services à la personne, les ESAT n'auront a priori aucun mal à se conformer à la loi.

Notons par ailleurs, comme le souligne l'étude Opus 3 que la formation pour tous est inscrite dans l'ADN des ESAT puisque 100% des établissements offre des formations à leurs encadrants avec un budget inférieur à 1000 euros pour 57% d'entre eux et 41% entre 1000 et 5000 euros (avec 3% qui vont même au-delà). Des chiffres là encore très supérieurs aux autres ESMS.

Des activités de plus en plus diversifiées par choix des acteurs et par nécessité financière

Pour terminer ce panorama des ESAT en 2012, il nous faut aborder la nature de leur activité économique, c'est à dire le type de prestations délivrées par ces établissements. Einstein aimait à dire qu'il est « *plus facile de briser un atome qu'un préjugé* » et cette maxime s'applique à merveille pour les activités économiques des ESAT. Aujourd'hui encore, le grand public comme, les acteurs économiques ordinaires – et malheureusement leurs acheteurs – résument l'étendue des prestations effectuées en ESAT à de la mise sous pli. Si ce type de prestation demeure assez importante, l'enquête rappelle que les établissements recensent 2422 activités (!), soit en moyenne 4 activités différentes (source DGCS-Opus 3). Une pluriactivité qui peut s'expliquer par les attentes du tissu économique entourant les ESAT qui sont souvent source de propositions. Globalement, on peut reprendre la typologie de l'enquête DGCS-Opus 3 et proposer une lecture en 3 groupes des activités d'ESAT.

- Un groupe « conditionnement, emballage, montage », représentant 44% des activités. Il s'agit du groupe « historique » de métiers, bien souvent en appui aux activités industrielles. Cette sous-traitance et autres activités de production à faible valeur ajoutée devraient perdurer en dépit d'une certaine désindustrialisation de la France. Ce, en se recentrant sur des activités plus qualitatives, en appui logistique au nouveau secteur d'emploi, notamment dans le secteur des télécommunications. Attention néanmoins à ne pas idéaliser les performances de ce groupe, puisque c'est également là que l'on recense le plus de difficultés économiques. Comme le résume Daniel Carlais « *force est de constater l'échec de certains ESAT qui ont investi dans un machinisme lourd et parfois très coûteux* ». Une industrialisation à rebours de ce qui se passait dans la société française et qui a d'autant plus échoué que le coût des prestations n'étaient plus adaptés à l'heure de la globalisation.

- Un groupe « Vert et bois » qui concerne 28% des activités. Ce dernier comporte donc à la fois des activités agricoles et viticoles, mais également de l'artisanat en bois et des métiers autour des espaces verts. Les besoins alimentaires et la montée en puissance d'un engouement pour les circuits alimentaires courts comme de l'appétence environnementale sont autant de signes rassurants pour l'avenir de ces activités. Ce groupe pourrait connaître la plus forte croissance en raison des très forts besoins environnementaux, dans le recyclage, les constructions éco-citoyennes ou le tri. Demande qui pourrait également être très largement portée par la commande publique – plus en retard que le secteur privé en termes d'obligation d'emploi – qui inscrira de plus en plus les exigences environnementales et sociales dans ses appels d'offres.

- Un groupe « services », enfin, qui représentent 23% des activités. Groupe minoritaire en volume, il embrasse une grande variété d'activités, allant de prestations type blanchisserie et autres métiers de l'hygiène et de la propreté à des complexes plus touristiques et de restauration. Ce groupe constitue certainement celui appelé au plus de développement comme nous le montrerons dans la partie relative aux « bonnes pratiques ». En effet, dans une logique de lutte contre la désertification des territoires, les ESAT proposent des solutions alternatives particulièrement intéressantes de revitalisation des territoires là où les politiques d'emplois classiques ont montré leurs limites.

Activité économique : un contexte politique, moral et financier favorable au développement des ESAT...

La principale source d'expansion de l'activité des ESAT résulte d'une donnée législative. La loi du 11 février 2005 sur le handicap vient durcir les sanctions financières à l'encontre des entreprises de plus de 20 salariés n'employant pas leur quota de 6% de travailleurs handicapés. Ainsi, la contribution AGEFIPH instaurée en 1987

est désormais alourdie, voire triplée pour les entreprises ne réalisant aucune action en faveur des personnes handicapées durant trois années successives. Une mesure qui impacte directement les ESAT dans la mesure où les entreprises peuvent recourir au travail protégé dans le calcul de cette contribution à hauteur de 50% de leur quota de travailleur handicapés. Or, selon l'AGEFIPH, 25% des entreprises françaises étaient encore EQZ (entreprises à quota zéro, qui n'emploient aucun travailleur handicapé et n'ont pas recours à la sous-traitance) au 1^{er} janvier 2010. Afin d'éviter que ces nombreuses entreprises ne s'acquittent de leurs obligations avec une action symbolique, un décret du 3 août 2012 est venu compléter les montants minimum des contrats à passer, s'établissant ainsi :

- 400 fois le smic horaire dans les entreprises de 20 à 199 salariés ;
- 500 fois le smic horaire dans celles de 200 à 749 salariés ;
- 600 fois le smic horaire dans les entreprises de 750 salariés et plus.

Les très fortes pénalités encourues par les EQZ ont favorisé le rapprochement des ESAT et des acteurs économiques de leurs territoires... à l'initiative des ESAT désireux de montrer leur dynamisme économique. Signalons ainsi l'initiative démarrée en septembre 2009 en Rhône Alpes, du collectif RéagirH (pour handicap) ayant permis des résultats significatifs de mise en contact et de signature de contrats entre représentants du milieu ordinaire et du travail protégé. Depuis le dispositif a essaimé en Midi-Pyrénées et en Champagne Ardennes. Au total, depuis la création de RéagirH, on recense 52 705 (!) appels effectués ayant débouchés sur 147 demandes d'embauche auxquelles il faut ajouter 1029 demandes de sous-traitance. Preuve qu'un puissant volontarisme en la matière permet de faire reculer des situations qui peuvent apparaître bloquées au premier abord comme les EQZ.

Ces montants étant valables pour des contrats sur une période de quatre ans, ils demeurent relativement faibles. Néanmoins, ces premiers jalons accompagnant la montée en puissance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui prévoit notamment de favoriser les achats responsables laisse espérer de fortes possibilités de croissance pour les ESAT.

Précisons d'ailleurs que plusieurs réseaux locaux ou nationaux se sont développés - parfois depuis de nombreuses années - en matière de mise en réseau des ESAT ou des ESAT et Entreprises Adaptées (EA) pour des actions commerciales communes (présentation des établissements et activités du territoire par exemple) permettant de favoriser l'orientation des clients dans l'offre territoriale existante et si nécessaire, des réponses groupées à des commandes; de façon totalement non exhaustive et à titre illustratif citons au niveau local, le GEAC dans le Nord Pas de Calais, Coopsoc dans les Bouches du Rhône, Reagirh dans plusieurs régions ou encore au niveau national le Réseau GESAT et Handeco...

Quand à l'évolution des activités des ESAT, on peut risquer l'idée que l'avenir soit à la co-construction de prestations en lien avec le milieu ordinaire. De plus en plus, ce dernier est appelé à venir chercher le milieu protégé afin de nouer de nouveaux partenariats. Concernant le secteur public, la généralisation des clauses sociales dans les appels d'offres constitue indéniablement un accélérateur de développement pour les ESAT les plus avertis des besoins.

... Pourtant économiquement en péril

Si l'on peut se réjouir que nombre de facteurs macroéconomiques plaident en faveur d'un développement de l'activité des ESAT, il faut néanmoins refermer ce panorama en insistant sur la très grande vigilance à adopter vis à vis de la santé économique de ces établissements.

En effet, les travaux annuels d'ANDICAT ont par exemple montré que d'année en année, la pression économique s'accroît sur les ESAT. Le résultat économique prend une part de plus en plus prépondérante dans le fonctionnement de l'établissement et vient bien souvent compenser les lacunes du compte social. Les tarifs plafonds à la place de 12 840 euros n'ont pas été significativement revus depuis des années (cf. Gérard Zribi, *l'avenir du travail protégé*) et ce manque d'alignement de l'Etat peut conduire à rentrer dans une logique de performance financière incompatible ou à tout le moins impropre avec l'objectif d'un ESMS. Ajoutez à cela le fait que la part de la masse salariale dans les ESAT atteint un niveau critique qui n'a pas dépassé la cote d'alerte uniquement grâce à un mécanisme démographique : comme le montre les travaux de Jacques Serpette pour ANDICAT (2012), nombre d'établissements ont une masse salariale à la limite de leurs possibilités, mais ce après les départs des baby boomers à la retraite, remplacés par des cadres plus jeunes et à la rémunération inférieure. Mécaniquement, selon cette étude, cette situation posera de gros problèmes de financement dans

quelques années puisque les nouveaux jeunes cadres arrivés pour remplacer les baby boomers verront leurs rémunérations augmenter. Or, dans un contexte économique déjà jugé comme très préoccupant puisque en 2009, seuls 51% des activités des ESAT étaient déclarées comme excédentaires et 24% en déficit. La crise et le gel des finances publiques n'ont pu permettre depuis d'avoir une embellie de cet aspect là⁷. En 2010, une autre étude menée par ANDICAT signalait un résultat assez préoccupant : les ESAT auraient un déficit structurel compris entre 5% et 7% non pris en compte par les pouvoirs publics ; déficit que les établissements parviennent plus ou moins à compenser par l'activité économique.

1.1.3. Conclusion et perspectives

En conclusion de cette radiographie, on peut avancer que les ESAT sont des établissements très bien installés dans leurs territoires (et très attachés à cette dimension territoriale), dotés de personnels plus formés que la moyenne des ESMS et qui apportent des solutions économiques innovantes. Les activités des ESAT sont un bienfait tant pour le tissu économique local, que pour le bien être des usagers aux activités diversifiées. Une performance qui tient bien sûr au volontarisme des acteurs, mais surtout aux contraintes liées aux évolutions (tenant bien souvent de la révolution) pour des établissements qui ont vu leur rôle changer en quelques décennies. De structures d'accompagnement aux activités occupationnelles laissant envisager une insertion professionnelle et sociale, les ESAT sont devenus des acteurs de l'économie sociale à part entière dont les capacités d'innovations sont souvent louées...

Si l'on peut donc encenser ces qualités, il ne faudrait pas croire que l'avenir radieux des ESAT confine à l'évidence. Les évolutions sont telles que les enjeux sont bien évidemment conséquents. Ne nous y trompons pas, les ESAT ont d'ores et déjà entamé d'y répondre, et ce pour certains, depuis de fort nombreuses années. Ces réponses, nous l'avons vu, portent sur l'ensemble des fonctions de l'ESAT. Nous citerons notamment :

- Le management et le soutien aux évolutions des compétences tant sur les volets médico-sociaux qu'économiques (réglementation, mise en œuvre concrète des missions...) ainsi qu'en en corollaire, la fonction de communication interne et externe de l'établissement
- L'organisation du travail et le management des ateliers en réponse aux besoins et capacités des usagers ; le développement des actions de formation et de reconnaissance au travail
- La démarche qualité médico-sociale ainsi que de production (qualification des processus de travail voire certifications d'activités)
- Le renforcement de la fonction commerciale que ce soit sur ces dimensions de veille (commerciale, réglementaire), de prospection ou encore de fidélisation et de développement de partenariats commerciaux ;
- L'investissement de nouveaux créneaux commerciaux et de nouvelles activités économiques adaptées aux usagers et à leur évolutions ; Activités notamment de services permettant de renforcer le rôle social de l'utilisateur et sa visibilité, favorisant une ouverture, une intégration de l'ESAT plus importante dans son territoire. Et ces changements ne sont pas sans corollaires : nouveaux savoirs, nouvelles technologies et pilotage des investissements.
- Enfin l'extension du tissu de relations externes de l'ESAT est une nécessité. De même, le développement de réseau de coopération et la mutualisation de savoir-faire (partage d'expérience, formation, offre groupée...) existent aujourd'hui et continuent de se développer.

En conséquence, comme le note Daniel Carlais, « *le changement culturel est tel que nombre d'ESAT doivent réécrire leurs projets d'établissements* ». Les lois successives ont bien sûr été pensées et rédigées pour améliorer la citoyenneté et la participation des usagers, mais les modifications qu'elles induisent sont si fréquentes que la pérennité n'est jamais acquise avec un même projet d'établissement. Ceci a évidemment des conséquences sur le profil des directeurs. Si les plus anciens ont dû s'adapter au fur et à mesure, les nouveaux impétrants à la direction d'ESAT devront présenter un profil de mouton à cinq pattes. En effet, outre toutes les connaissances psychologiques et managériales que l'on peut attendre d'un directeur d'un ESMS classique, les directeurs d'ESAT doivent maîtriser les règles de la logistique, du marketing ou de la relation client et autres compétences plus proches de celles que l'on acquiert en école de commerce. La difficulté à trouver ces profils pourrait être d'autant plus ennuyeuse pour le secteur que la santé économique précaire frappant nombre de

⁷ Enquête DGCS-Opus 3, résultats par activités et non sur l'ensemble de l'ESAT – ces données n'ayant pu être obtenues.

ces établissements oblige à la plus grande prudence et à la plus grande surveillance si l'on veut pouvoir continuer de défendre ce type d'établissements uniques en Europe, qui ont pour l'heure montré leur efficacité et sa capacité à séduire tous les acteurs concernés par son utilité sociale.

Outre les craintes d'ordre économiques et d'attractivité des talents, les dirigeants d'ESAT se montrent critiques sur le *modus operandi* en matière de créations d'établissements : outre des critiques concordantes (APAJH, ANDICAT, UNAPEI, UNIOPSS) sur le manque de données claires en matière de besoin – les estimations en place des PRIAC ne semblant satisfaire aucun de ces acteurs – c'est la nouvelle logique d'attribution des ouvertures qui inquiète le secteur. La loi HPST instituant les ARS prévoit que les futures créations d'établissement s'effectueront via la procédure d'appel à projets. Or, outre que ceux-ci reposeront nécessairement sur une estimation des besoins qui n'existent pas aujourd'hui de façon satisfaisante, leur principe de sélection fait craindre des freins importants à l'innovation ce qui inquiète les acteurs du secteur. On peut également souligner le rare consensus s'opérant à l'encontre des appels à projets mais de façon contradictoire. D'une part, les grands regroupements pensent que cela favorisera les petites initiatives se situant en dehors des CPOM (contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens) et autres réseaux. D'autre part, les petites structures associatives pointent la lourdeur du processus de réponse avec des délais très serrés qui avantagent les grands groupes pouvant se permettre de dédier une personne à temps plein sur ces questions.

Dernier sujet au cœur des préoccupations des dirigeants d'ESAT : l'évaluation ou plutôt les critères de celles-ci. Si les décrets instituant l'évaluation interne et externe ont été globalement bien reçus par le secteur y compris concernant les délais, une certaine incompréhension entoure la philosophie sous-jacente à ces processus. En effet, après que l'ANESM ait été identifié et que les représentants des ESAT se soient appropriés les fiches de bonnes pratiques et de recommandations, la mise en place de l'ANAP a pu être perçue comme une marque de suspicion des pouvoirs publics à l'égard du professionnalisme des gestionnaires d'établissements. Un colloque d'octobre 2011 organisé par l'association francilienne (Essonne) CHEMEA intitulé « la performance en question » avait souligné cette défiance forte vis à vis d'une performance financière et des missions en référence de l'ANAP.

Quoi qu'il advienne, et au-delà des prises de position, entre une situation des comptes publics extrêmement tendue et une nécessaire augmentation continue de leurs résultats économiques, les ESAT seront par essence performants dans les années à venir ou ne seront pas.

Ouverture internationale : le travail protégé en Europe

Construction européenne et recherche d'harmonisation communautaire obligent, le peu de comparatifs disponibles dans la littérature sur les politiques « Handicap et Travail protégé » portent essentiellement sur les pays européens. En matière de travail protégé, même les pays nord-américains font l'objet de peu d'analyses.

Pourtant malgré cette pauvreté « scripturale », le travail protégé existe peu ou prou dans tous les pays européens⁸. Si les comparaisons internationales restent complexes (définition et représentations culturelles du handicap, possibilités de comparaisons des publics entrants dans les différents dispositifs, etc. ...), elles montrent néanmoins que le secteur protégé, généralement destiné aux handicaps les plus lourds permet d'offrir une insertion professionnelle, durable ou temporaire, aux personnes exclues du marché du travail et relevant, en l'absence de ces structures, des minimas sociaux.

Les références en la matière sont très clairement portées par Dominique Velche ainsi qu'un article, datant de 1998, mais structurant et toujours d'actualité, de Laurent Visier⁹.

1.1.4. Du « ségrégatif » au « tout inclusif » : deux visions extrêmes pour un faux débat ?

Une priorité à l'emploi « ouvert », mais un emploi protégé quasi systématiquement présent

Les législations internationales et européennes (dont française), favorisent dans leurs principes, l'accès au milieu ordinaire de travail des personnes handicapées : elles visent à leur non-discrimination et à leur inclusion dans la société. L'emploi protégé est quasi systématiquement présent en Europe avec, selon les logiques sociales, une importance plus ou moins grande (de 34 places à... 1278 places pour 100 000 habitants). Avec un rapport de 1 à 37, on comprend bien que le travail protégé représente des réalités très hétérogènes accompagnées d'une importance plus ou moins grande selon les pays, néanmoins le fait que le principe s'impose constitue un facteur de progrès social.

L'accès à un emploi : l'expression du droit au travail, une analyse des coûts des politiques sociales mais également la nécessité d'éviter des situations délétères d'installation dans les minimas sociaux

Ainsi que le note Dominique Velche¹⁰, au-delà même de la question de droit au travail, il est intéressant de constater que les pays où une forte proportion des personnes handicapées étaient essentiellement bénéficiaires de pensions (Pays-Bas avec plus de 10% de pensionnés parmi les personnes en âge de travailler, le Royaume-Uni, la Suède...) ont effectué un revirement de leur politique à la fois pour des raisons de coûts, mais également parce que l'attribution définitive de pensions d'invalidité et l'absence de stimulation, engendrait pour les personnes une irréversibilité de la situation de non-emploi et des effets néfastes pour leur santé physique ou mentale.

⁸ Construction européenne oblige, recherche de rapprochements et d'harmonisation, la documentation disponible réfère le plus souvent aux pays européens même si se retrouve au cas par cas des références extra-européennes.

⁹ Visier L. « Les relations et les conditions de travail en milieu protégé », Revue Internationale du Travail, 1998, vol 137, n°3.

¹⁰ L'emploi des personnes handicapées : stratégies suivies dans les pays de l'union européenne, Reliance, 2006/1 n°19, p86-92.

Ainsi, entre principes et expression de droits des personnes handicapées, coût de mise en œuvre et évaluation des impacts de situations de « non-travail », les politiques visent à favoriser l'accès à l'emploi des personnes handicapées, quitte... ainsi que le signale Dominique Velche à pousser quelque peu le mouvement.

Une réalité : l'influence du taux d'emploi et de la situation économique du pays sur l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire ou protégé

Ces modifications viennent ainsi, en corollaire, réinterroger les limites de la solidarité nationale et porte un autre éclairage sur le coût du modèle social.

En France, la réforme de l'AAH, limitant notamment son maintien pour les personnes ayant entre 50 et 79% d'invalidité est très certainement le reflet de ces tendances.

Toutefois, au regard stricto-sensu du travail protégé, on notera qu'elle n'est pas sans poser problème pour une partie des sortants d'ESAT en allant à l'encontre même de ces objectifs initiaux : sous conditions, l'accès à un emploi en milieu ordinaire peut engendrer pour le travailleur handicapé une perte de l'AAH et donc une diminution de revenus l'incitant ainsi à rester en ESAT.

Les différences européennes se démarquent ainsi entre logique de protection, de développement faible par manque de moyens et de « mainstreaming » d'inclusion.

L'emploi, oui avec des orientations politiques laissant plus ou moins de place au travail protégé

Dans ce cadre visant à développer l'emploi des personnes handicapées, deux grandes stratégies semblent aujourd'hui s'opposer :

- les pays ayant fortement recours à l'emploi protégé dans leurs dispositifs,
- ceux visant un libre accès à l'emploi en milieu ordinaire (dit « mainstream »).

Ainsi que le signale D. Velche¹¹, le regroupement en atelier ne fait plus l'unanimité : celui-ci peut être vu comme un lieu de relégation au dépend d'actions d'insertion et d'inclusion. La rareté des sorties comme les difficultés d'accès au milieu ordinaire de travail sont pointées du doigt comme un échec patent. Il existe ainsi en Europe des positions de refus de toute forme de travail protégé considérée comme bien trop ségrégative.

Entre palette de solutions, orientations politiques et contraintes financières

Toutefois, la comparaison des politiques de ces pays conduit à s'interroger sur la place des personnes les plus lourdement handicapées dans ces orientations « toutes inclusives ». Les positions politiques des pays européens se situent ainsi entre refus de structures spécialisées et besoin de réponses adaptées à une partie de la population handicapée ne pouvant accéder durablement ou temporairement au marché du travail.

On voit ainsi se développer différentes formes d'emploi entre l'emploi protégé et l'emploi en milieu ordinaire que G. Zribi définit ainsi¹² :

- l'emploi assisté ou accompagné : le travailleur handicapé, bénéficie pendant et à l'issue de sa formation dans l'entreprise, des interventions d'un service de soutien et d'accompagnement.
- l'emploi coopératif renvoie aux emplois en milieu ordinaire développés par les coopératives sociales – et plus largement par les entreprises sociales en réaction aux difficultés d'accès aux emplois en entreprises classiques.

Ces formules intermédiaires peuvent constituer des passerelles entre travail protégé et milieu ordinaire.

¹¹ Velche D., « La diversité du travail protégé et assisté en Europe et son avenir », Les cahiers de l'Actif n°404/405, janvier-février 2010.

¹² Zribi G. L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées.

Les enjeux de leur développement portent cependant à deux niveaux : celui de l'évaluation des besoins des personnes handicapées et en conséquence de l'adaptation des réponses apportées, et celui des orientations en matière de politique sociale des pays – et en corollaire des coûts associés.

Le milieu protégé, les enjeux de l'ouverture sur l'environnement et de la participation des personnes handicapées

En offrant une palette de réponses aux besoins des personnes handicapées de façon non antagoniste mais complémentaire, les enjeux sur l'évolution du travail protégé dans le contexte international et européen portent sur sa capacité à s'ouvrir à son environnement et à nouer des liens facilitant et favorisant ces transitions, ces passerelles. En ce sens les actions de formation et d'accès à la qualification sont valorisées, les structures facilitant le « contact » également qu'il s'agisse d'atelier-formation ou d'atelier-passage vers le milieu ordinaire, d'enclaves mais inscrites dans leur territoire (via des mises à disposition, des prestations sur site ou encore des ateliers dans une entreprise classique...).

1.1.5. Une typologie internationale en quatre « modèles » d'emploi des personnes handicapées

Proposée par L. Visier pour le Bureau International du Travail en 1998 et actualisée par D. Velche, une typologie en 4 modèles a été réalisée se fondant sur le statut des personnes handicapées et le rapprochement plus ou moins important avec la législation du travail en vigueur dans le pays ;

- **Modèle thérapeutique** éloigné des règles générales du marché du travail
- **Modèle intermédiaire** restant dérogatoire mais se rapprochant du salariat ordinaire
- **Modèle mixte** où les deux types de statut (ordinaire et dérogatoire) coexistent y compris au sein du même établissement
- **Modèle salarial** en vigueur dans le pays

Si certains pays sont cités en exemple, il est difficile de déterminer si un modèle serait aujourd'hui plus efficient qu'un autre en matière d'insertion des personnes handicapées. Par ailleurs, la diversité territoriale, la diversité des marchés de l'emploi et de formation initiale des personnes handicapées constituent trop de facteurs hétérogènes pour accorder une importance trop définitive à ces comparaisons

Ne citons que deux chiffres issus des travaux de D. Velche : les définitions et représentations du handicap sont si diversifiées en Europe que la part des personnes handicapées va de 5,4% de la population active en Roumanie à ...32,2% en Finlande. Cet écart de 1 à 6 va dans le même sens : aborder toute les comparaisons internationales avec une infinie prudence.

Trouver une corrélation entre modèle d'emploi, recours au travail protégé et taux d'emploi des personnes handicapées est aujourd'hui impossible. L'adéquation de ces différentes formules en fonction des besoins des personnes reste en effet inconnue : selon les cas, ces formules ne coexistent pas ou la question de l'évaluation reste en suspens... Bref, entre données et système d'évaluation disparates, cultures et histoires différentes, niveaux de vie et taux de chômage hétérogènes, il est complexe de trouver les déterminants d'une solution « optimale » s'adaptant aux besoins des personnes handicapées et améliorant leur taux d'emploi.

La France se distingue par la mise en œuvre d'un modèle mixte : si sa législation favorise l'emploi en milieu ordinaire, l'emploi protégé, destiné aux personnes handicapées les plus exclues, a également fait l'objet d'orientations politiques importantes.

Modèle d'emploi, recours au milieu protégé et équivalence des taux d'emploi « personnes handicapées / Tous publics »¹³

Pays	Taux de places en milieu protégé (pour 100 000 actifs) Equivalence des taux d'emploi*	Modèle (Visier, révisée par Velche)	Travail protégé et emploi assisté
Pologne	1278 places 28,7%	Modèle mixte	Entreprises protégées (emplois subventionnés en entreprise) Entreprises occupationnelles, Ateliers de thérapie occupationnelle pour les personnes ayant un handicap intellectuel. Emploi coopératif avec les coopératives sociales (depuis 2004).
Pays-Bas	1120 places 57,4%	Modèle salarial (Statut en milieu protégé de travailleur classique)	Le soutien financier au travail protégé (WSW) est le principal instrument de la politique d'emploi des personnes handicapées. Ateliers protégés (avec une population plus large que le handicap : problématiques sociales). Développement de l'emploi assisté : utilisation du budget du WSW pour favoriser le placement en MO sur la base du volontariat avec soutien (prospecteur placier, subventions de salaire, adaptation du poste)
Bulgarie	791 places Inconnu	Modèle intermédiaire	Entreprises spéciales mais environnements évalués comme ségrégatifs : peu de sorties vers le milieu ordinaire, difficultés économiques et tendance à la sélectivité à l'entrée. Dispositifs d'emploi spécial gérés par l'Agence pour l'Emploi.
Finlande	714 28,6%	Modèle intermédiaire	Emploi assisté (place de travail dans des lieux ordinaires avec soutiens associés) fortement développé. Cette évolution vers l'emploi assisté semble le fruit d'une évolution issue d'ateliers productifs, d'ateliers occupationnels pour personnes ayant une déficience intellectuelle et d'ateliers thérapeutiques pour personnes ayant un handicap psychique et activités de travail à but social.
Allemagne	656 42%	Modèle intermédiaire	Le secteur protégé y est toujours en expansion. Ateliers pour personnes handicapées concernant les personnes sévèrement handicapées. Programme expérimental « Job budget » de transition des ateliers protégés vers le MO. Emploi assisté (soutien individualisé pour accéder à un travail) introduit en 2008.
Slovénie	624 Inconnu	Modèle thérapeutique /intermédiaire	Nouvelles formes d'emploi protégé avec des Centres d'Emploi pour handicapés, ateliers de formation et entreprises de « formation sur le tas » (2004). Il existe par ailleurs des entreprises d'emploi protégé mais dont la fonction est évaluée comme ségrégative et dégradation du statut des travailleurs handicapés concernés – tendance au désintérêt et à la démotivation : Centre de formation pour Adultes (à destination des personnes ayant un handicap intellectuel), thérapies occupationnelles dans les hôpitaux psychiatriques, centres de soin social (activités

¹³ Velche D., « La diversité du travail protégé et assisté en Europe et son avenir », Les Cahiers de l'Actif n°404/405, janvier-février 2010.

			occupationnelles)
Suède	531 72%	Modèle salarial Statut de salariés classiques	Deux types d'emplois protégés : Ateliers protégés gérés par une société anonyme (SAMHALL AB) dont le seul actionnaire est l'Etat et l'emploi protégé public (essentiellement dans les collectivités locales). Il existe également un Dispositif autonome d'emploi assisté (diminution du soutien en fonction des progrès de la personne) utilisant un dispositif de salaire subventionné.
Hongrie	499 37,2%	Modèle mixte	Centres sociaux d'emploi pour des personnes économiquement inactives : personnes handicapées, groupes désavantagés : seniors, parents isolés...). Ces centres incluent deux formes d'emploi social : l'un de travail et de réadaptation avec signature d'un contrat d'engagement et l'autre d'emploi dans le cadre du Code du travail. Centres en difficultés financières (fermeture ou transformation en Organisations à but prioritaire). Organisations à but prioritaire : seules opportunités d'emploi pour les personnes ayant une déficience intellectuelle. Ce sont des organisations à but lucratif où les personnes handicapées représentent au moins 60% des effectifs. Tendance à se tourner vers une les personnes les plus efficaces.
France	480 62%	Modèle mixte	Emploi protégé : ESAT Emploi subventionné en EA
Belgique	418 Inconnu	Modèle salarial	Entreprises de travail adapté (ETA – les subventions représentent environ 1/3 des rémunérations) et Ateliers sociaux. Statut de salarié des personnes.
République tchèque	Inconnu	Modèle mixte	Lieux de travail protégés établis par des ONG pour les populations les plus sévèrement handicapées (non salariés) Place de travail protégé offertes par de grandes entreprises à but non lucratif (salariés) Internats pour personnes handicapées. Poste de travail protégé en entreprises Atelier protégé pour des entreprises employant au moins 60% de personnes handicapées. Emploi assisté en cours de développement. Attention : distinction peu claire dans la législation de l'emploi et de la thérapie par le travail. Difficultés de coordination des sources de financements.
Pays ayant peu recours au travail protégé			
Danemark	285 67%	Modèle intermédiaire	Ateliers protégés à destination des personnes en difficultés sociales (et pas nécessairement handicapées)
Espagne	236 40%	Modèle mixte	Croissance du nombre de personnes en Centres Especiales de Empleo (CEE) où les personnes ont le statut de salarié Existence de Centres Occupationnels. Développement important de l'emploi assisté.
Irlande	193	Modèle	Accent mis sur l'emploi en milieu ordinaire.

	Incertitude sur le ratio	thérapeutique	Emploi assisté : appui des personnes handicapées à la recherche d'un emploi (si employabilité suffisante). Emploi protégé (rémunération inférieure au salaire minimum).
Portugal	76 Inconnu	Modèle intermédiaire	Accent politique sur le développement de l'employabilité des personnes et l'accompagnement vers l'emploi. Ateliers protégés (peu de place) et entreprises d'insertion . Pays fréquemment classé comme offrant de bonnes performances en matière d'emploi sans que l'on puisse en identifier les raisons.
Italie	68 33% (mais définition restrictive du handicap)	Modèle mixte	Ateliers protégés de réadaptation (emploi protégé sans contrat ni rémunération réelle – fortement critiquées) Coopératives sociales employant au moins 30% de personnes désavantagées sur le marché du travail dont personnes handicapées avec un statut de droit commun du travail.
Slovaquie	47 33%	Modèle intermédiaire	Réentrainement au travail et emploi assisté , Atelier protégé ou places de travail protégé en entreprise. Télétravail .
Luxembourg	39 Inconnu	Modèle thérapeutique	Ateliers protégés
Autriche	35 80,5%	Modèle thérapeutique	Entreprises intégratives peu nombreuses. Foyers occupationnels (pas de salaire, argent de « poche ») Accent sur le dispositif d'emploi assisté .
Royaume-Uni	34 65%	Modèle salarial	Volonté ancienne de réduire la part du travail protégé. Existence d'ateliers protégés et de coopératives sociales . Développement fort de l'emploi assisté plutôt que de l'emploi protégé. Objectif de remplacer les établissements de travail protégé par un programme d'emploi accompagné : accompagnement en milieu ordinaire de travailleurs handicapé. Statut ordinaire des personnes.
Les pays en manque de moyens financiers			
Grèce	Inconnu	Modèle thérapeutique	Unités de réadaptation pré et post-professionnelle . Ateliers protégés pour des personnes ayant des problèmes de santé mentale.
Chypre		Non classé	Centre de formation et de réadaptation professionnelle
Malte		Modèle intermédiaire ou salarial	Travail protégé non existant
Roumanie		Non classé	Unités protégées accréditées

Lettonie		Modèle thérapeutique	Ateliers spécialisés à vocation occupationnelle. Entreprises sociales mais dont le nombre est encore faible.
Lituanie		Modèle salarial	Entreprises sociales avec subventions ; Entreprises d'organisations d'handicapés employant plus de 50% de personnes handicapées.
Estonie		Modèle intermédiaire	Centrage de la politique d'emploi sur le milieu ordinaire. Emploi protégé et emploi assisté existent mais sont moins mobilisateurs. Incitation aux employeurs à créer des unités inclusives (postes individuelles ou enclaves) avec cependant des effets d'aubaine.

*Le taux d'emploi est la part des personnes disposant d'un emploi parmi les personnes en âge de travailler. L'équivalence est calculée de la façon suivante par D. Velche : part du taux d'emploi des personnes handicapées dans le taux d'emploi du pays. Par exemple, si ce taux est de 100%, le taux d'emploi des personnes handicapées est strictement équivalent à celui observé dans le pays pour l'ensemble de la population en âge de travailler ; A l'inverse, si ce taux est de 50%, cela signifie que les personnes handicapées sont deux fois moins en situation d'emploi que l'ensemble de la population.

Ainsi que le conclut D. Velche, cette première comparaison montre que l'emploi protégé ne suffit pas à réduire l'écart entre le taux d'emploi des personnes handicapées et celui de la population en âge de travailler mais incite également :

- à suivre les évolutions des pays faisant le choix d'une réorientation de leur politique vers le travail assisté/accompagné;
- à analyser les conséquences du passage du travail protégé au travail assisté/accompagné et notamment les conséquences pouvant en découler en termes de conditions de vie et de sortie du marché du travail vers une inactivité et des minimas sociaux.

Entre protection, solidarité et participation, les différentes stratégies en matière de handicap peuvent générer des risques en termes de précarité pour les personnes handicapées. Suivant les principes bien mis en avant en France par Martin Hirsch au moment de l'élaboration de ses travaux sur le RSA, un modèle trop protecteur ou une politique trop rigide entre allocation et revenus du travail peut créer des « trappes à pauvreté » qu'il faut anticiper au maximum.

Structuration spécifique des populations accueillies

1.1.6. Les Personnes Handicapées Vieillissantes

Comme nous l'évoquions dans la partie liée au contexte général, le cas des personnes handicapées vieillissantes (c'est-à-dire des personnes « qui prennent de l'âge en ayant souffert d'un handicap pendant une grande partie de leur vie, parfois depuis la naissance »¹⁴) est central et pose nombre de questions d'autant plus délicates que le bouleversement démographique est sans précédent. Deux chercheurs américains, Carter et Jancar ont produit une enquête en 1983 montrant un allongement de l'espérance de vie des personnes atteintes d'un handicap mental est proprement phénoménal. En 1930, celle-ci était respectivement de 19,9 ans pour les hommes et de 22 ans pour les femmes. En 1980, date à laquelle la problématique a commencé à émerger en France, cette espérance est passée à 58,3 pour les hommes et 59,8 pour les femmes. Un quasi triplement en l'espace d'un demi-siècle complètement inouï. Et cette espérance continue à croître régulièrement depuis, au point que s'il était extrêmement rare de voir des personnes handicapées mentales atteindre le 3^{ème} âge il y a un demi-siècle, ce cas est désormais devenu courant. Les changements induits sont de plusieurs ordres et pose plusieurs nouveaux défis relevés par Jacques Sarfaty :

- Comment faire face à la perte du rôle social ?
- Comment faire face à la perte d'une certaine autonomie ?
- Comment combler le vide créé par l'arrêt de travail ?

On notera enfin que la question du vieillissement ne concerne pas que le processus de sortie : en effet, au-delà de l'ESAT, la question du vieillissement concerne aussi les Entreprises Adaptées avec en corollaire la question de leur possible entrée en ESAT. Intégration qui n'est pas sans poser difficulté (acceptation de la personne, changement de statut, maintien de la rémunération, accès à l'ESAT et conditions de transition...).

Gestion des âges et fatigabilité

Le problème n'est pas nouveau, les premiers travaux sur la baisse de la productivité des ESAT lié à la fatigabilité des usagers remontent à 1980. Dans une passionnante historiographie de cette question, Patrick Guyot découpe ainsi les trois dernières décennies de la façon suivante :

- 1980-1990 : « *L'émergence de la problématique des personnes handicapées vieillissantes* ». Une grande partie des ESAT ayant été fondée dans les années 60 avec de jeunes travailleurs qui sont restés, il est assez logique que la problématique s'impose 20 ans après. Il faudra attendre 1996 pour que le ministère des affaires sociales produise une étude confirmant cette intuition : les ESAT accueillent 26% de travailleurs âgés de 40 à 60 ans. Alors, l'époque est aux commissions et études et pas encore véritablement aux solutions pragmatiques. Le faible nombre de personnes handicapées mentales ayant dépassé 60 ans fait qu'elles restent dans leurs structures (MAS, FDT ou foyer) avec une dérogation, sans que cela ne pose problème.

- 1990 – 2000 : « *L'émergence de la problématique des personnes handicapées âgées* ». Alors, l'augmentation quantitative de cette population pose la question avec plus d'acuité : quels lieux de vie à partir de 60 ans ? Est-il possible et souhaitable de maintenir des personnes handicapées de cet âge en structure pour personnes handicapées ? Sinon, où doivent-elles aller ? En maison de retraite ordinaire ? Faut-il créer des maisons de retraite spécifiques ? Qu'en est-il de leurs ressources à partir de 60 ans ? Toutes problématiques qui restent entièrement valables aujourd'hui et difficiles à trancher notamment pour une question d'organe de tarification : l'Etat est le garant de la tarification des ESAT mais aussi des MAS, qui sont clairement habilitées à conserver leurs résidents quel que soit l'âge. Il n'en va pas de même pour les départements, qui financent les FAM et autres foyers qui cessent en théorie d'accueillir les usagers de plus de 60 ans et doivent donc recourir à des dérogations pour les maintenir. Mais la pression démographique rend à l'évidence cette solution inopérante. D'où le besoin urgent de solutions.

- A partir de 2000 « *l'expérimentation des réponses* », depuis 2001 et les travaux du CREA Bourgogne comme de la Mutuelle Sociale Agricole (MSA), le rythme de bonnes pratiques en matière de prise en charge des personnes handicapées vieillissantes s'accélère. Ils viennent confirmer que la maison de retraite classique ne peut constituer la solution généralisée, même s'ils en maintiennent la possibilité, lorsque cela est possible. Une enquête réalisée par le

¹⁴ Définition issue de la Recommandation CM/Rec (2009) 6 du Comité des Ministres aux Etats membres sur le vieillissement et le handicap au 21^{ème} siècle : cadres durables permettant une meilleure qualité de vie dans une société inclusive.

CREAI a même montré que sur 46 retraités d'ESAT, 60% allaient en maison de retraite, 30% en foyers et 10% retournaient dans leur famille. Ces résultats inattendus peuvent aussi s'expliquer par un manque de lisibilité des offres pour les familles, d'où la conclusion de l'historiographie : il faut rendre publiques les solutions, œuvrer pour un rapprochement avec les CLIC (centre local d'information et de coordination) et autres multiplications des canaux informatifs. A terme, l'évolution devrait aller vers une diversification. Pour reprendre les derniers mots du texte : *« dans cette optique générale il est prévisible que l'évolution déjà perceptible des établissements spécialisés vers une offre de services externes (logique de centres ressources) s'amplifiera dans les décennies à venir, et contribuera à l'évolution du système de prise en charge des personnes handicapées ».*

Depuis, le débat a été relancé indirectement par la campagne présidentielle de 2007. Alors, la question de la création d'un 5^{ème} risque « dépendance » de la sécurité sociale s'est posée. La crise de 2008 a été mise en avant pour expliquer le renoncement de cette mesure trop onéreuse. Les travaux menés par Jean Michel Charpin et d'autres experts pour Roselyne Bachelot sont repris par Marisol Touraine et il est extrêmement improbable que nous créions un 5^{ème} risque qui aurait fluidifié le passage des personnes handicapées vieillissantes vers les maisons de retraite. Nous sommes donc dans une situation de statu quo faisant la part belle au sur mesure et à l'innovation.

Mieux accompagner la baisse de productivité : temps partiel, formation des moniteurs et une nécessité, la coordination sur les temps « hors travail »

Germain Weber pointe l'extrême précocité du vieillissement chez les personnes handicapées mentales : « les résultats psychologiques confirment qu'on assiste à partir de 30 ans, chez une partie des personnes trisomiques, à un déclin systématique de toutes les fonctions cognitives, autrement dit, qu'un processus de vieillissement pathologique peut se déclencher à cet âge ». L'étude avance 35% des trisomiques présentant des signes de vieillissement accéléré (contre 55% au vieillissement normal et 10% légèrement en déclin accéléré) ce qui, au regard de l'importance de ces publics au sein des ESAT peut rapidement générer des baisses de productivité importantes.

Il existe sur ce sujet délicat un double consensus : favoriser la décélération progressive des travailleurs handicapés de façon concertée afin de ne pas causer de rupture financière, mais en diminuant progressivement la charge de travail pour éviter la fatigabilité. L'autre point convergent concerne la formation des moniteurs afin qu'ils détectent au mieux les signes du vieillissement précoce.

Enfin, sur ce type de population une nécessaire coordination sur les temps hors travail s'impose sauf à transformer l'ESAT en centre d'accueil de jour.

Transition vers la retraite

Peut-on sérieusement prendre comme barrière d'âge les 60 ans pour fixer la retraite des personnes en situation de handicap ? A l'évidence non et pas seulement pour des questions de pénibilité au travail. Comme l'écrit fort justement Rett en 1982 (cité par Germain Weber in « le vieillissement des personnes handicapées mentales » perspectives de la recherche) : *« la frontière chronologique usuelle dans notre société – âge actif contre vieillesse, la limite étant fixée en règle générale, selon le sexe, à 60 ou 65 ans – est extrêmement discutable, voir impraticable pour les personnes souffrant d'un handicap mental. Nous nous contenterons de mentionner dans ce contexte le phénomène du vieillissement en accéléré ».*

Pour autant, les craintes d'exclusion sociale liée au départ à la retraite, surtout pour les personnes qui ne resteront pas en établissement mais retournent dans leur famille, il faut au contraire essayer de les maintenir dans l'emploi tant que possible et organiser la transition vers une situation de retraite tout en créant un lien social et un accompagnement adapté.

1.1.7. Les personnes en situation de handicap psychique

Une définition protéiforme et un long refus du statut de « handicap » par trop stigmatisant

La notion de handicap psychique apparaît dans les années 60 à la faveur de revendications portées notamment par les sociétés de la Croix Marine, sur la lutte contre l'isolement et la ségrégation des personnes souffrant de troubles mentaux et sur les sujets de décloisonnement des politiques de soins et d'insertion sociale¹⁵.

¹⁵ Barreire J-Y et Makdessi Y., « Handicap d'origine psychique et évaluation des situations » - Recherche documentaire, CEDIAS-CNSA, décembre 2007.

Toutefois, la reconnaissance des troubles psychiques sévères et prolongés sous forme de « handicap psychique » a longtemps été refusée par les psychiatres qui considéraient que le statut de « handicap » était enfermant et stigmatisant, constituant dans son expression un frein à l'insertion des personnes et d'autre part par méconnaissance de ce handicap invisible.

Comme pour les autres handicaps, le handicap psychique est relatif à l'environnement de la personne. Si la définition de ce handicap a été construite empiriquement, on peut néanmoins en dégager plusieurs caractéristiques¹⁶ résumées par G. Zribi, elles mêmes représentatives de la difficulté de définir précisément ce handicap :

- *Le handicap psychique est une reconnaissance administrative, identifiée socialement. Il ne se confond donc pas avec l'ensemble des troubles psychiques,*
- *Il est lié à une altération substantielle dans plusieurs domaines :*
 - o *La pensée et les sentiments, avec des impacts sur l'image de soi, la perception, la communication et la sociabilisation ;*
 - o *Les compétences sociales, de la vie quotidienne et de l'autonomie ;*
 - o *L'adaptation sociale et professionnelle, restreignant logiquement la participation à la vie sociale ;*
 - o *La qualité de vie dans l'espace privé et familial ;*
 - o *Le fonctionnement cognitif, de façon plus ou moins marquée.*

Le handicap désigne donc une situation durablement lourde et complexe ayant des conséquences fortes en termes d'autonomie et de santé et requérant des soins et des aides sur le long terme.

Focus sur l'autisme et les Troubles Envahissants du Développement (TED)

A côté du handicap psychique, il convient de s'intéresser de près à un handicap mal connu et de plus en plus exposé : l'autisme.

« L'autisme et les troubles qui lui sont apparentés constituent un ensemble de syndromes regroupés aujourd'hui dans la classification internationale des maladies (CIM10) sous le terme de "troubles envahissants du développement"(TED) qui identifie huit catégories de troubles envahissants du développement. Les TED forment un groupe de troubles qui sont tous caractérisés par : des altérations qualitatives des interactions sociales, de la communication et du langage ; des comportements répétitifs ; un répertoire d'intérêts et d'activités restreint. Ces anomalies qualitatives constituent une caractéristique envahissante du fonctionnement du sujet, en toutes situations. (Définition issue du rapport de Valérie Létard en décembre 2011 « Evaluation de l'impact du plan Autisme 2008-2010 »)

Les particularités liées à l'autisme, en termes de chronicité, de possibilité de décompensation fortes et donc d'absences prolongées au travail, mérite que l'on y porte une attention particulière.

La prise en compte de l'autisme a fait l'objet de plusieurs plans successifs ; le premier datant de 2005. Le second plan (2008-2010) prévoyait notamment l'incitation au développement des places en milieu protégé en tenant compte des spécificités de l'autisme ainsi que la publication d'un vademecum sur la création d'ESAT adaptés suite à ces expérimentations¹⁷. La préparation d'un nouveau Plan Autisme a été annoncée en février 2012 sur les bases du plan d'action 2008-2010 afin de rattraper les retards en matière de prise en compte de l'autisme dans les dispositifs.

La question de l'insertion professionnelle et du recours au milieu protégé pour les personnes handicapées psychiques

L'analyse des parcours et de l'accompagnement des personnes handicapées psychiques en ESAT montre certaines particularités :

L'accès à l'ESAT

Ainsi que le signale T. Beulné¹⁸, le parcours antérieur à l'admission en ESAT est bien loin des parcours plus classiques de travailleurs issus d'établissements spécialisés du secteur médico-social et des prescripteurs habituels.

¹⁶ Zribi G. Les handicaps psychiques, état des lieux et problématiques, dans « Les handicaps psychiques, concepts, approches, pratiques », Presses de l'EHESP, 2012

¹⁷ Plan Autisme 2008-2010, Construire une nouvelle étape de la politique des troubles envahissants du développement et en particulier de l'autisme.

¹⁸ Beulné T., Handicaps psychiques et travail en ESAT dans « Les handicaps psychiques, concepts, approches, pratiques », Presses de l'EHESP, 2012.

Orientées par des équipes de santé mentale ou encore par les MDPH, ces personnes ont généralement eu des expériences de travail en milieu ordinaire, mais celles-ci ont eu un déroulement chaotique, ou passée par une période de rupture entrecoupée d'hospitalisations.

L'évaluation des capacités professionnelles et des possibilités de réinsertion

A la fois pour ces raisons de prescriptions et de définition complexe « du » ou plutôt « des » handicaps psychiques, la question de l'évaluation des capacités professionnelles et des possibilités de réinsertion interroge à la fois les prescripteurs (et notamment le secteur psychiatrique), l'ESAT et la personne.

La phase d'évaluation mise en place par l'ADAPT dans ses ESAT hors les murs en amont de l'orientation CDAPH ou le développement des services de Relais par l'AFASER réfèrent en partie ou totalement à ce besoin.

Les services Relais visent à décroiser les secteurs sanitaire et social en proposant des actions de réadaptation, de formation et d'insertion professionnelle. Lieu d'évaluation et de réentraînement au travail, ils permettent, le cas échéant, avant l'orientation de la CDAPH, de dégager les voies d'orientation possibles que ce soit en ESAT sous ses différentes « formes » ou en milieu ordinaire et à préparer son parcours d'insertion sociale et professionnelle.

L'accompagnement et les activités professionnelles offertes¹⁹

Les personnes souffrant de handicaps psychiques se caractérisent par une irrégularité de leur comportement tant dans leurs capacités que dans les comportements dans le cadre du travail.

Cette irrégularité vient interpeller à la fois le projet professionnel de la personne et l'organisation de l'établissement au cas par cas et sur le moment aux capacités de la personne avec des activités valorisantes quand la personne est en capacité de les réaliser et des lieux de repli afin de la maintenir au travail.

Les réponses s'organisent ainsi autour de la diversité des activités proposées (en interne ou en détachements en milieu ordinaire) et d'une organisation permettant des marges de manœuvre dans leur réalisation.

Messidor²⁰ s'appuie ainsi sur un parcours fortement individualisé et régulièrement réévalué (tous les trois mois), Cette évaluation se réalise donc en continu et tout au long du parcours : champ cognitif, habilité sociale, habilités professionnelles, habilités fonctionnelles et décisionnelles.

Le parcours s'appuie sur l'utilisation de situation d'entraînement et de réentraînement au travail, des actions étendues de formation et la recherche de transition avec le milieu ordinaire.

Les compétences mobilisées et le partenariat avec les équipes de santé mentale

Dans ces conditions, afin d'éviter les ruptures et de maintenir au travail, de maintenir le bon fonctionnement du collectif de travail, le lien avec les différentes structures de santé mentale (hôpitaux, CMP, hôpitaux de jour) est essentiel.

Historiquement réclamé, le partenariat entre le système de soins et le secteur social et médico-social est cependant complexe tant pour des raisons de moyens, que de culture et de langage commun, de connaissance des modes de fonctionnement réciproques, d'évaluation des besoins et de la valorisation des intérêts de chacun.

En corollaire au handicap psychique, la question des troubles psychiques associés et de la mixité des publics en ESAT

Les points précédents sont issus d'ESAT spécialisés dans l'accueil de personnes en situation de handicap psychique. Toutefois, les troubles psychiques associés et les troubles du comportement concerneraient 40% des usagers²¹. Si cette évaluation n'est pas médicale (elle repose sur la déclaration des directeurs), elle est néanmoins représentative de la difficulté des établissements à gérer d'une part ce phénomène « relativement nouveau » (il concernerait essentiellement les nouveaux entrants) et d'autre part la gestion de la mixité de publics en situation de handicap mental plus institutionnalisés et de nouveaux entrants ayant des troubles psychiques.

Cette mixité vient en effet interroger tant la professionnalisation et la formation des équipes (notamment les moniteurs d'ateliers) que l'organisation de l'établissement (même structure ou lieux de travail différents).

¹⁹ T. Beulné, id. 28

²⁰ S. Grange et L. Genève. L'accompagnement professionnel d'un public handicapé psychique – entre suivi pragmatique et cadre réglementaire, Les Cahiers de l'Actif n°404/405, janvier-février 2010.

²¹ Etude DGAS-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

1.1.8. La transition de l'ESAT vers le milieu ordinaire

Parmi les objectifs de l'ESAT figure le soutien aux travailleurs le désirant et en ayant la capacité à une insertion en milieu ordinaire.

L'ESAT dispose de différents outils :

- les stages en entreprise,
- les mises à dispositions individuelles ou collectives,
- les temps de soutien (soutien à la vie périphérique au travail : se faire un repas sur le lieu de travail, gérer sa paie... et d'autres soutiens se modulant selon les capacités de la personne : appui à la rédaction de CV et lettre de motivation, prospection...)
- et de façon indirecte, la formation et la VAE.

De même, les différentes activités de l'ESAT permettent un lien à l'environnement et une adaptation progressive aux désirs et capacités du travailleur comme une adaptation de l'usager lui-même pouvant mener sur le chemin de cette transition: travail en atelier, rotation sur les postes du même atelier, prestations de service collectives et individuelles, alternance du travail en atelier et des prestations de services ou des mises à disposition.

Certains ESAT enfin se sont clairement positionnés sur cette transition vers le milieu ordinaire via leur projet d'établissement (c'est l'objectif, sous différentes dénominations que se donne L'ADAPT avec ses ESAT hors les murs, les ESAT de Messidor ou encore de façon plus générique les ESAT dits « de transition »).

Au cas par cas, en cas d'absence de sortie vers le milieu ordinaire de travail, une réorientation en ESAT « classique » est effectué ou un accompagnement « hors les murs » demeure avec un objectif progressif d'accès au milieu ordinaire de travail, le cas échéant avec des « allers-retours »... quand bien même l'organisation de ces allers-retours milieu ordinaire-protégé est complexe (délais de mise en œuvre, maintien de la rémunération...).

Enfin, disons le franchement, la littérature en matière d'accès des travailleurs d'ESAT au milieu ordinaire est d'une incommensurable pauvreté. Elle n'est déjà pas pléthorique concernant le secteur protégé, elle l'est encore moins sur cet aspect particulier.

Des bonnes pratiques existent cependant et se sont notamment développées pour les personnes en situation de handicap psychique (mais pas uniquement) : elles restent toutefois à consolider et à analyser notamment du point de vue de leurs résultats et de leur transférabilité.

L'insertion en milieu ordinaire : une minorité des personnes concernées certes mais également des freins ²²

Les ESAT étant destinés aux handicaps les plus lourds, les sorties vers le milieu ordinaires restent faibles (5,1% des sorties sont concernées – 6,8% si l'on prend également en compte les sorties vers les EA en 2006 d'après la DREES ce qui porte à 0,38% des usagers d'ESAT concernés par une telle sortie).

Toutefois ces transitions font aussi face à plusieurs freins.

P. Colomina dans son livre « Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT » identifie plusieurs freins à la fois subjectifs et culturels mais également objectifs :

- Des freins culturels et liés aux impératifs de production : volonté de protection des professionnels et crainte de perdre les meilleurs éléments, frein des travailleurs eux-mêmes ou de leur entourage, attachement à l'institution...
- Des freins liés aux modalités pratiques du droit au retour (possible dépassement de l'agrément de l'ESAT avec un sureffectif sans aide au poste).
- Des freins liés au maintien du lien social après la sortie de l'ESAT : besoins d'accompagnement sur les aspects de la vie sociale et de la santé (par exemple : hygiène et diététique, prévention des addictions....). Selon l'offre localement disponible (SAVS ou encore SAMSAH), ce suivi va être ou non possible.

Une organisation et des compétences particulières

L'Adapt a mis en place dans ses ESAT hors les murs une organisation visant à cette démarche d'insertion professionnelle. De même, Messidor s'est engagé sur des travaux de modélisation et d'essaimage de ses structures d'insertion.

²² Colomina P. « Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT », Editions Universitaires Européennes, 2010.

Enfin, différents dispositifs expérimentaux, ont été mis en œuvre (comme par exemple le récemment terminé, PASSMO) – ou le sont encore localement (rappelons que la transition milieu protégé - milieu ordinaire fait partie des axes d'intervention des anciens PDITH et des PRITH actuels et qu'ils constituent également un des axes d'intervention de l'AGEFIPH).

Ainsi que l'indique l'ADAPT, le « passage en ESAT est conçu comme une étape d'entraînement ou de réentraînement professionnel, sur des tâches adaptées mais en entreprise classique afin de préparer une intégration à terme dans le milieu ordinaire de travail ».

Cette mise en œuvre interroge différents niveaux du parcours en ESAT²³ :

- Le processus d'admission tout d'abord avec une phase évaluative en amont de l'orientation prononcée par la CDAPH sur les projets et capacités de la personne
- Une fois l'entrée prononcée (intégrant la période d'essai classique), une phase d'intégration et d'accompagnement incluant :
 - o entraînement et réentraînement au travail,
 - o recherche individualisée de mise à disposition,
 - o accompagnement sur le poste de travail (et le cas échéant son adaptation : adaptations techniques, aides humaines, adaptations organisationnelles).
- L'embauche avec l'organisation d'un suivi personnalisé et adapté en durée.

Pour ce faire, diverses compétences peuvent être utilisées (en interne ou non à l'ESAT): chargé de relation entreprise, études ergonomiques des postes, Assistante sociale, CESF, psychologue, neuropsychologue...

Messidor appuie, par exemple, son modèle sur un accompagnement et des entretiens d'évaluation tri-partite : travailleur, encadrant et conseiller en insertion.

A l'image du travail des opérateurs de placement en milieu ordinaire spécialisé ou non (Cap Emploi, Missions locales, Pole Emploi...), la nomination d'un référent et la démarche contractualisée (ici, projet personnalisé et individualisé régulièrement actualisé et le cas échéant annexé au Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail) sont de mise afin d'assurer la continuité de l'accompagnement et les engagements réciproques sur le parcours d'insertion du travailleur.

Par ailleurs, ainsi que le relate J-F Chossy²⁴, dans cette démarche fortement individualisée, la facturation au taux horaire du travailleur peut également être fonction de sa montée en compétence, l'objectif étant que la personne devienne autonome sur le poste à court ou moyen terme.

L'insertion en milieu ordinaire entre mutualisation ou mise en réseau des différentes « formes » d'ESAT ?

L'objectif d'insertion professionnelle concerne chaque ESAT qui a le devoir d'accompagner les usagers en ayant la volonté et les capacités. Toutefois, les compétences et l'organisation réclamées par ce type d'actions sont quelque peu différentes de celles des fonctions habituellement rencontrées en ESAT (prospection individualisée, accompagnement vers et dans l'emploi, partenariats renforcés sur le volet social...). Ces particularités ont pu conduire au cas par cas à initier ou à valoriser soit la création d'actions/de ressources mutualisées inter-ESAT sur ce domaine à l'instar du dispositif Fil Rouge en Ile et Vilaine²⁵ ou à solliciter une mise en réseau sur un même territoire des différentes formes d'ESAT²⁶.

²³ L'ADAPT, l'accompagnement hors mur, note interne, non datée – transmise par L'ADAPT en juillet 2012 dans le cadre de la recherche documentaire.

²⁴ Chossy J-F, « Evolution des mentalités et changement du regard de la société sur les personnes handicapées - Passer de la prise en charge...à la prise en compte », rapport remis au 1^{er} ministre, novembre 2011

²⁵ « Les coopérations dans le secteur médico-social – Guide pratique », ANAP, 2012

²⁶ Démarche de l'Adapt et également demandée intégrée dans le Plan d'adaptation et de développement des ESAT, DGCS-Respir'oh, documents intermédiaires.

2. DEFINITIONS ET ELEMENTS PRINCIPAUX DU CADRE LEGAL

Définition de l'ESAT et éléments de langage

ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail)

Les ESAT (Etablissements et Services d'Aide par le Travail) offrent une activité professionnelle aux publics les plus lourdement handicapés, exclus du marché de l'emploi du fait de besoins spécifiques d'accompagnement, liés à leur handicap, et auxquels le milieu ordinaire ne répond pas.

Les ESAT, dont la vocation médico-sociale a été réaffirmée par la loi du 11 février 2005, sont ainsi chargés d'offrir aux personnes handicapées accueillies différentes activités à caractère professionnel qui donnent lieu au versement d'une rémunération garantie et d'un soutien médico-social et éducatif. Ces établissements ont pour but de favoriser l'épanouissement personnel et social de leurs usagers²⁷.

Les ESAT insèrent, par le travail, des personnes en situation de handicap dont la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées) a constaté que les capacités de travail ne leur permettaient, momentanément ou durablement - à temps plein ou à temps partiel -, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante²⁸.

En outre, les ESAT ont pour objectif complémentaire d'accompagner vers le milieu ordinaire les usagers en exprimant la demande et en ayant la capacité.

Les personnes accueillies ne sont pas des salariés, mais des usagers d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux.

Il existe néanmoins de grandes similitudes avec l'emploi en milieu ordinaire puisque les usagers bénéficient d'un certain nombre de droits accordés aux salariés (droit à rémunération, à congés, à formation et à VAE, durée hebdomadaire de travail...).

Les différentes réponses apportées par les établissements²⁹

Hormis la définition de l'ESAT et de ses missions établie dans le CASF, certains établissements ont centré leurs actions sur des réponses particulières. Leurs définitions ont alors des contours très variables selon les documents : c'est le cas des ESAT dits « hors les murs » et ceux à visée d'insertion professionnelle en milieu ordinaire.

- **ESAT** : proposant des activités professionnelles diversifiées avec si besoin des aménagements des temps, des rythmes, des contenus de travail et des lieux de réalisation de l'activité (atelier dans l'ESAT, atelier implanté en milieu ordinaire de travail, mises à disposition, prestations de service sur site) ;
- **ESAT hors les murs** : proposant exclusivement des mises à disposition individuelles dans des entreprises, sur des missions de travail adapté aux aptitudes et aux potentialités des travailleurs handicapés qui bénéficient d'un accompagnement médico-social ;

A noter que sur cette définition :

L'UNAPEI, dans son livre blanc ne limite pas cette définition aux seules mises à dispositions individuelles mais à toutes formes (individuelles et collectives).

Pour l'ADAPT, association ayant initié les ESAT hors les murs, la définition des ESAT Hors les Murs se rapproche plus fortement de l'ESAT de transition (voir ci-dessous). La réorientation en ESAT « classique » n'est cependant pas systématique et se réalise au cas par cas.

- **ESAT de transition** : proposant aux travailleurs handicapés dont c'est le projet, un parcours leur permettant de reprendre une activité professionnelle, de construire un projet et de transiter à l'issue d'une durée déterminée (fixée avec l'usager et la CDAPH) vers le milieu ordinaire de travail.

²⁷ Article L. 344-2 du CASF

²⁸ Issu de l'article L. 344-2 du CASF

²⁹ Définitions issues du document de travail du CNCPH – groupe de travail « Travail protégé » examinée par la Commission formation, emploi ordinaire et adapté, travail protégé qui en a partagé les constats lors de la séance du 20 mars 2012.

Remarque : il s'agit moins de réaliser une typologie des ESAT – qui n'existe pas à ce jour dans la littérature mais de trouver un accord sur le contenu des termes utilisés dans la future Recommandation.

Usagers ou travailleurs handicapés ?

Représentatif de la dualité des missions des ESAT, l'utilisation des termes d'usager et de travailleurs handicapés peuvent parfois faire débat : « usager » des actions d'accompagnements apportés par les ESAT et bénéficiaire de leurs services ou « travailleurs handicapés » - renvoyant à la dimension de travail et d'intégration professionnelle, expression de droits et de devoirs – en parallèle avec le monde du travail « classique » sont utilisés par les professionnels.

Le terme d'usager renvoie à la loi du 2 janvier 2002 et aux usagers du secteur social et médico-social, celui de travailleur fait référence ici en l'occurrence à la dimension professionnelle et ce de façon bien plus ancienne³⁰ : il est utilisé pour la première fois dans la loi du 23 novembre 1957 via l'expression de « travailleur handicapé ».

La circulaire DGAS de 2008 fait la synthèse de ces deux termes : « les travailleurs handicapés qui exercent des activités à caractère professionnel au sein d'un ESAT ont le statut d'usagers de cet établissement ou service et non le statut de salariés ».

Dans la littérature (articles et ouvrages), les deux termes peuvent être utilisés indifféremment dans le même document ou encore varier selon les références aux dimensions médico-sociales et professionnelles.

Insertion professionnelle, entre moyen et objectif

Depuis la fin des 30 glorieuses, nombre d'écrits soulignent l'importance du travail en tant que vecteur de cohésion sociale et moyen d'identification sociale. C'est dans cette lignée que s'inscrit l'ESAT. Ainsi que le souligne G. Zribi³¹, « la norme sociale dans notre société reste le travail : le lien économique conditionne, en effet le lien social. Le travail est non seulement une source de revenus, mais aussi un moyen d'insertion sociale et un mode d'épanouissement et de développement personnel pour les personnes handicapées qui peuvent et désirent travailler »

Cette notion d'insertion professionnelle peut prêter à confusion³² selon que l'on fasse référence à l'ESAT en tant que moyen d'insertion sociale et professionnelle – de par les activités professionnelles offertes aux usagers ou à un de ses objectifs d'insertion professionnelle en milieu ordinaire.

La réalité contredit la théorie : le taux de sortie vers le milieu ordinaire est très faible : 0,38% selon la dernière enquête de la DREES (enquête ES – 2006).

Enfin, l'insertion est à distinguer de la notion d'intégration professionnelle. Ainsi que le souligne P. Colomina :

- l'insertion fait surtout référence à un processus qui va permettre à un individu de trouver sa place au sein de la société.
- la notion d'intégration renvoie à un état du lien social entre une société et ses membres : on se considère comme semblable à un groupe, on adhère à son fonctionnement et ses valeurs. Etre intégré signifie une acceptation réciproque.

VAE, RSFC et actions de formation : définitions

Le décret du 20 mai 2009 a étendu la validation des acquis de l'expérience aux travailleurs handicapés d'ESAT. A l'image des salariés, ils se voient appliquer le droit à la VAE, droit assorti de mesures spécifiques liées à leur handicap. Le dispositif prévu vise à « favoriser, dans le respect de chaque projet individuel, la professionnalisation, l'épanouissement personnel et social des travailleurs handicapés et leur mobilité » au sein de l'ESAT, ou d'autres établissements ou services de même nature ou vers le milieu ordinaire de travail ».

Pour ses besoins de formation, le travailleur d'ESAT bénéficie d'un droit à congé le dispensant de tout ou partie de l'exercice de son activité à caractère professionnel (non imputé sur les congés annuels et sans limite – 24h minimum).

³⁰ Colomina P. « Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT », Editions Universitaires Européennes, 2010.

³¹ Lien social du 12 juillet 2007 n°848/849 repris de Colomina P. Id. note 4.

³² Enquête qualitative réalisée auprès de directeurs d'ESAT issue de Combe S., Nouveau contexte, nouveaux enjeux, quelle stratégie pour les ESAT ?, Editions Universitaires Européennes, 2012

RSFC : Reconnaissance des Savoir-faire et Compétences

Prévue, avec la VAE par le décret de 2009, cette démarche constitue un préalable possible à la VAE et vise à favoriser la professionnalisation du travailleur handicapé en cohérence avec son projet personnalisé.

Cette démarche est très souple, le décret précise simplement qu'elle implique une analyse détaillée des compétences développées par le travailleur handicapé.

Pour l'ESAT, ainsi que le précise Andicat, il s'agit ainsi³³ :

- d'évaluer les compétences développées par le travailleur handicapé et ses besoins de formation
- de mettre en œuvre d'actions de formation en lien avec le projet individuel
- de former le personnel d'encadrement à ces démarches – et le cas échéant le recours à des organismes extérieurs
- de délivrer des documents attestant des compétences mises en œuvre et développées par les travailleurs
- de formaliser dans le contrat de soutien et d'aide par le travail la progression du travailleur handicapé (avenants)

RAE : Reconnaissance des Acquis de l'Expérience

Ce terme n'est pas cité dans le décret du 20 mai 2009 relatif à la formation et à la VAE en ESAT mais fait référence :

- A la RSFC et aux expérimentations afférentes réalisées auprès de travailleurs handicapés (notamment par le dispositif Différents et Compétents) et intégrant : la déclinaison de référentiels métiers en référentiels de compétences professionnelles en ESAT, le passage devant un jury de professionnels et la remise d'attestations de compétences aux travailleurs handicapés ; ce qui pose aujourd'hui la question de la reconnaissance de ces démarches en dehors de l'ESAT.
- A la Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle (RAEP) issue de la loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique. Cette loi reconnaît ce principe dans les concours internes de recrutement par la constitution d'un dossier dit de RAEP qui permet à un jury lors de l'entretien ou de la lecture du dossier d'apprécier la personnalité, les aptitudes, la motivation du candidat mais également d'évaluer son activité et ses compétences au regard des profils recherchés par l'administration.

La transférabilité de cette démarche de RAEP permettrait de reconnaître ces actions réalisées en ESAT en dehors du secteur protégé et ce- notamment dans le cadre du parcours de VAE. Cette possibilité est un des axes proposés dans le cadre du Plan ESAT développé par la DGCS car considérée comme particulièrement adaptée aux travailleurs handicapés d'ESAT³⁴.

VAE ³⁵: La Validation des Acquis de l'Expérience permet l'obtention de tout ou partie d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle reconnu inscrit au Répertoire Nationale des Certification Professionnelle.

Ce droit permet à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études ou son statut, de faire valider les acquis de son expérience. La VAE s'adresse aux travailleurs handicapés disposant d'une expérience à caractère professionnel dans le domaine visé d'au moins trois ans.

A l'image du droit commun, pour obtenir cette certification, le travailleur handicapé doit remplir un dossier détaillant son expérience et ses compétences professionnelles.

Les travailleurs handicapés bénéficient par contre d'un accompagnement renforcé et adapté lors de la procédure de VAE notamment sur :

- une aide à la formalisation du dossier
- le recours aux services d'un transcripteur pour sa rédaction
- l'aménagement du dispositif global de VAE en fonction du handicap du candidat

Pour l'ESAT, il s'agit notamment :

- d'informer l'utilisateur sur ces droits en la matière et sur les certifications existantes
- de mettre en place des actions de formation en lien avec le projet individuel de l'utilisateur
- de former l'encadrement à la démarche de VAE et de reconnaissance des savoir-faire et compétences
- de mettre en place un accompagnement renforcé au bénéfice de l'utilisateur tout au long du parcours – le cas échéant avec l'appui d'organismes extérieurs
- de formaliser la progression de l'utilisateur dans le cadre de son contrat de soutien et d'aide par le travail.
- En cas de validation partielle du diplôme, de favoriser l'accès ultérieur aux actions de formation du travailleur handicapé lui permettant de valider les étapes nécessaires.

³³ Décret n°2009-565 du 20 mai 2009 et Circulaire DGAS/3B n°2008-259 du 1^{er} août 2008 et articles D-243-14 à 31 du CASF dans Règlementation, Législation des ESAT : Fiches Pratiques, ANDICAT, novembre 2011.

³⁴ DGCS-Respir'oh - Plan d'adaptation et de développement des ESAT – Rapport et annexes provisoires.

³⁵ Règlementation, Législation des ESAT : Fiches Pratiques, ANDICAT, novembre 2011.

Le cadre législatif et réglementaire des ESAT et les outils associés : éléments structurants

Éléments sur les politiques européennes et internationales

Le Programme d'action mondiale pour les personnes handicapées adopté en 1983 par les Nations Unies est intégré par la Communauté Européenne à partir de 1992 à travers l'élaboration d'une **recommandation (R(92)6) du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe** posant les principes généraux de :

- La prévention du handicap
- La participation pleine et active à la vie en société
- L'aide aux personnes handicapées à mener une vie indépendante, selon leurs propres souhaits.

Le Traité d'Amsterdam, signé le 2 octobre 1997, prévoit un principe de non-discrimination (article 13) :

« Le Conseil statuant à l'unanimité (...) peut prendre toutes les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

Ainsi que le note D. Velche (cf. partie sur les comparaisons européennes) ou encore les associations comme, par exemple l'UNAPEI³⁶, les politiques d'accès à l'emploi ont souvent tendance à se définir en opposition aux solutions médico-sociales alors qu'ils peuvent être vus comme complémentaires.

La spécificité du secteur protégé et plus largement de l'insertion par le travail est également en débat au sein de la Communauté : de nettes tensions ont eu lieu autour de la directive dite « Boelkenstein » (aujourd'hui directive relative aux services sur le marché intérieur) qui a finalement conduit à exclure de son champ les services d'intérêt général (dont les ESAT) de toute libéralisation.

Les principes issus de la loi du 11 février 2005

La loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées repose sur trois piliers que résume ainsi J-F Chossy³⁷ :

- le droit au libre choix de son projet de vie
- le droit à compensation du handicap et en lien, le principe d'accessibilité universelle
- le droit à participation et son corollaire, le principe de non discrimination.

Dans la continuité des droits fondamentaux des personnes handicapées et des outils mis en place par la loi du 2 janvier 2002, la déclinaison de ces piliers a conduit, pour les ESAT, à renforcer considérablement les droits des travailleurs handicapés en prévoyant des dispositions relatives à la formation et à la qualification, aux mises à disposition, ainsi qu'à la création d'un dispositif d'accompagnement, sous condition, des sortants d'ESAT vers le milieu ordinaire de travail et la mise en place d'un droit au retour.

Les droits fondamentaux des travailleurs handicapés en ESAT et les outils associés³⁸

Les personnes accueillies en ESAT sont des usagers d'un établissement ou service médico-social et non des salariés. Ils ne relèvent donc pas du droit du travail, mais ont les mêmes droits et libertés individuels associés :

- Respect de la dignité (due à la personne), de l'intégrité, de la vie privée, de l'intimité (droit à la sexualité, domicile, adresse, état de santé, image, état civil, correspondance, patrimoine, pratique religieuse, vie affective, vie professionnelle...) et de la sécurité ;
- Libre choix de la personne des prestations offertes par l'ESAT ;
- Droit à une prise en charge individualisée respectant le consentement éclairé de la personne ;
- Droit à la confidentialité des informations ;

³⁶ Travail protégé – l'axe franco-allemand, Vivre ensemble – UNAPEI - Janvier 2010

³⁷ Chossy J-F, « Evolution des mentalités et changement du regard de la société sur les personnes handicapées - Passer de la prise en charge... à la prise en compte », rapport remis au 1^{er} ministre, novembre 2011

³⁸ Article L 311-3 du CASF et ANDICAT et SCP Grandjean-Poinsot-Betrom, Fiche pratique « Droits Fondamentaux », dans Règlementation, Législation des ESAT : Fiches Pratiques, ANDICAT, novembre 2011.

- Droit d'accès aux informations relatives à la prise en charge
- Droit à être informé sur les droits fondamentaux et les mécanismes de protection ;
- Droit de participer directement à la mise en œuvre de sa prise en charge (information du travailleur handicapé en amont de l'accueil et l'accompagnement proposé par l'ESAT et la consultation et l'association directe de la personne aux décisions le concernant).

La mise en œuvre effective de ces droits s'appuie sur sept instruments principaux mis en place par la loi du 2 janvier 2002 :

- La formalisation des droits fondamentaux de la personne et la contractualisation des engagements réciproques en matière de respect de ces droits : livret d'accueil et annexes, règlement de fonctionnement, Charte des droits et libertés de la personne accueillie, le Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail, le projet d'établissement ;
- La mise en place des Conseils à la Vie Sociale ;
- La possibilité pour le travailleur de recours à des personnes qualifiées l'aidant à faire valoir ses droits : liste dressée par le Préfet et le Président du Conseil Général, intervention d'une personne qualifiée d la MDPH.

De façon indirecte, et outre les outils « obligatoires », la mise en œuvre de ces principes renvoie à la formation des personnels, au respect de la confidentialité des informations personnelles de la personne et aux moyens/pratiques utilisés permettant de favoriser la libre expression et la participation de la personne dans un cadre de travail.

Outre ces droits fondamentaux concernant tous les Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux, le travailleur handicapé en ESAT bénéficie également de droits liés à l'exercice de son activité à vocation professionnelle, renforcés par la loi du 11 février 2005³⁹ : droit à rémunération, droits à congés annuels et autorisation exceptionnelles d'absence, accès à la formation, à la reconnaissance des savoir-faire et des compétences et droit à congés de formation, application des dispositions concernant la durée légale du travail.

Ainsi que le signale Gérard Zribi dans son ouvrage « L'avenir du travail protégé – les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées », de nombreux ESAT ont élaboré des pratiques instituant un ensemble de droits proches du droit du travail que ce soit sur les domaines de l'expression et de la représentation, de la formation professionnelle ou de droits sociaux. L'accès à un statut de salarié des travailleurs handicapés en milieu protégé continue aujourd'hui de faire débat en France, comme d'ailleurs, en Europe.

Obligation d'emploi des personnes handicapées et mesures spécifiques

La loi du 10 juillet 1987 oblige les employeurs privés ayant plus de 20 salariés à employer 6% de travailleurs handicapés parmi leurs effectifs.

Cette obligation peut s'exercer par trois moyens : l'emploi direct, l'emploi indirect (recours aux ESAT et EA pour des contrats dits de sous-traitance ou des mises à disposition), mais dans la limite de la moitié de l'obligation d'emploi ou encore la signature d'un accord collectif.

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances a renforcé cette obligation (notamment en alourdissant le calcul de la contribution en cas de non respect et en modifiant le mode de calcul) et l'a également étendue au secteur public.

Concernant le recours au secteur adapté et protégé, on notera les éléments suivants :

- La loi favorisant l'emploi direct et, par extension, l'insertion dans les locaux de l'entreprise, le recours à la mise à disposition est favorisé dans le calcul de la contribution en générant pour le même montant de contrat plus d'équivalence-emploi (unités bénéficiaires) ;
- Les entreprises ayant un accord ont la possibilité de soutenir le secteur protégé et adapté sous d'autres formes que des contrats de sous-traitance (transfert de compétences, achats de matériel, financement de formations...) ;
- Un arrêté⁴⁰ permet, pour le secteur privé, des modes de coopération pouvant se décompter de l'obligation d'emploi de façon complémentaire (les dépenses déductibles) et notamment les dépenses liées « à la mise en place d'actions pour aider à la formation des travailleurs handicapés (...) des établissements ou services d'aide par le travail dans le cas d'adaptation de la qualification liée à l'achat d'une prestation » ; ainsi qu' « au partenariat avec des associations ou organismes œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées, à l'exclusion des actions financées dans le cadre du mécénat ».

³⁹ Code du Handicap 2011, Dalloz, 2010 – chapitre 7.

⁴⁰ Arrêté du 9 février 2006 fixant la liste des dépenses déductibles.

Remarque sur les stages de travailleurs handicapés

La réalisation de stages précède fréquemment l'admission de travailleurs handicapés en ESAT⁴¹.

Ces stages sont utilisés à des fins d'orientation et permettent à la personne de découvrir le milieu de travail et de vérifier la correspondance entre les différentes modalités de prises en charge et ses besoins et attentes.

Les prescripteurs de ces stages peuvent être des ESMS et notamment un IME ou un IM-Pro mais encore des organismes de formation ou Pôle Emploi.

Il n'existe pas réellement de réglementation particulière vis-à-vis de ces stages.

Le stagiaire ne fait pas parti des effectifs de l'ESAT et aucune rémunération n'a à être versée.

Ces derniers points sont, dans la pratique, parfois problématiques : compte tenu des délais d'attente, certains stages peuvent être longs et réitérés par intervalles sans que la personne n'ait un statut reconnu ou une rémunération associée.

Enfin, ainsi que le signale Andicat, il peut arriver que des personnes sur leur propre initiative décident de réaliser de tels stages à des fins de découverte et d'orientation : il existe alors des risques liés à une requalification possible en Contrat de soutien et d'aide par le travail et une absence d'assurance – à combler par une convention détaillée, une assurance à prendre pour la personne, la vérification du contrat d'assurance de l'ESAT contre le risque de dommages causés par un stagiaire.

Les mêmes situations surviennent pour des stages en amont de l'orientation de la CDAPH (certaines MDPH ont conclu des conventions tri-partites avec des organismes de formation afin qu'il y ait un support réglementaire à ces stages).

Les activités de soutien et l'incitation à développer les actions de formation professionnelle et de VAE⁴²

Les ESAT sont chargés d'offrir aux personnes handicapées accueillies différentes activités à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif. Leur but étant de favoriser leur épanouissement personnel et social⁴³.

Ces soutiens sont définis par l'article L. 344-2-1 du CASF :

- Des actions d'entretien des connaissances
- Des actions de maintien des acquis scolaires
- Des actions de formation professionnelle
- Des actions éducatives à l'autonomie
- Des actions d'implication dans la vie sociale

Toutes les activités de soutien sont décidées en collaboration et avec l'accord du travailleur handicapé. Elles sont définies en fonction du projet individuel et doivent être régulièrement réévaluées afin de s'adapter en permanence à la situation et au projet du travailleur handicapé.

A la différence des activités de soutien extraprofessionnelle, les activités de soutien professionnel entrent dans le décompte du temps de travail du travailleur handicapé au sein de l'établissement.

A noter également que la nouvelle réglementation⁴⁴ issue de la loi de 2005 prévoit que tout ESAT peut contribuer volontairement à un OPCA et est également prévu une compensation par l'Etat des charges liées au financement de la formation professionnelle continue des usagers. Exception faite pour les ESAT de droit public.

Depuis la loi du 2 janvier 2002, les soutiens de type 1 et 2 ont disparu⁴⁵.

La circulaire DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 précise les soutiens de type professionnels et ceux de type extraprofessionnel (activités récréatives et culturelles). Si un recentrage autour du travail a sans doute été recherché par cette circulaire, sa mise en œuvre a suscité de nombreux débats parmi les professionnels exerçant en ESAT sur ce qui faisait ou non partie des temps de soutien professionnel ; Et ce d'autant plus que cette distinction avait un impact financier selon que ces soutiens s'intègrent dans le temps de travail ou restent en dehors.

Politique de rémunération et outils associés⁴⁶

⁴¹ Andicat - Réglementation, Législation des ESAT – Fiches pratiques n°2, novembre 2011.

⁴² Validation des Acquis de l'Expérience

⁴³ Article L. 344-2 du CASF

⁴⁴ Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation et 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 établissements ou services d'aide par le travail

⁴⁵ ANDICAT-SCP Grandjean-Poinsot-Betrom, Réglementation, Législation des ESAT : Fiches pratiques, ANDICAT, novembre 2011

Auparavant versée directement au travailleur, l'aide financière de l'Etat est aujourd'hui accordée à l'ESAT : son montant varie selon la participation financière de l'établissement à la rémunération du travailleur handicapé.

Cette organisation permet aux ESAT de mettre en place une politique de rémunération qui fait l'objet d'un dialogue entre l'Etat et l'organisme gestionnaire de l'ESAT via :

- Le rapport annuel sur leur politique en faveur des travailleurs handicapés accueillis dont la rémunération garantie versée.
- La convention d'aide sociale et ses avenants : celle-ci et ses différents avenants formalise les conclusions du dialogue Etat-Organisme gestionnaire et traite de la politique de rémunération et de ses évolutions, notamment au regard de la rémunération garantie par l'ESAT.

A noter que dans ce cadre, les travailleurs handicapés peuvent bénéficier d'une prime d'intéressement⁴⁷, fonction de réalisation d'objectifs liés aux performances et aux résultats de l'ESAT.

Mise à disposition

Les mises à disposition, qu'elles soient individuelles ou collectives, ont pour objectif de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel du travailleur handicapé et de développer sa capacité d'emploi. Elles s'effectuent avec l'accord préalable du travailleur handicapé.

Ces mises à disposition peuvent être effectuées auprès de toute personne morale de droit public ou privé ainsi que d'une personne physique.

Elles supposent une contractualisation entre l'ESAT et la structure/personne accueillante. Ce contrat doit obligatoirement préciser les éléments suivants :

- Nom du (des) travailleur(s) handicapé(s) concerné(s)
- Nature des activités confiées
- Informations relatives au lieu de travail et aux horaires
- Base de facturation du travail effectué et charges incombant à l'ESAT du fait de(s) mise(s) à disposition
- Conditions dans lesquelles l'ESAT de rattachement du travailleur handicapé continue à assurer les activités de soutien
- Conditions d'exercice de la surveillance médicale du Travailleur Handicapé
- Mesures d'adaptation au poste de travail prévues pour le Travailleur Handicapé

Le contrat doit être communiqué dans les 15 jours suivant sa signature à la MDPH. Le travailleur handicapé reste juridiquement rattaché à l'ESAT.

Ces mises à disposition ne doivent pas être considérées comme un prêt de main d'œuvre illicite (concurrence déloyale avec l'intérim), c'est pourquoi l'entreprise d'accueil paie à l'ESAT le prix coutant de la mise à disposition (main d'œuvre et autres charges générées par la mise à disposition). Ainsi que le signale ANDICAT⁴⁸, il est « *illicite de faire une marge sur la partie main-d'œuvre seule de la facturation* ».

La mise à disposition est d'une durée maximum de 2 ans, mais peut être prolongée dans une limite de deux années supplémentaires par la CDAPH.

Accompagnement vers le milieu ordinaire et droit au retour

Un travailleur handicapé d'ESAT qui conclut un CDD ou un CUI⁴⁹ peut bénéficier d'une convention, conclue avec son accord, entre l'ESAT, l'employeur et, le cas échéant, le SAVS. Cette convention précise les modalités de l'aide apportée au travailleur et à son employeur pendant la durée du contrat de travail (d'une durée maximale d'un an renouvelable deux fois).

En cas de rupture de ce contrat de travail, la personne handicapée bénéficie d'un droit au retour au sein de l'ESAT.

A noter, plus largement, que des aides de l'Agefiph existent également, sous condition, en cas de sortie d'un usager d'ESAT vers le milieu ordinaire de travail.

⁴⁶ Article R. 243-5 à 10 du CASF, Circulaire n°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 repris de ANDICAT-SCP Grandjean-Poinsot-Betrom, Règlementation, Législation des ESAT : Fiches pratiques, ANDICAT, novembre 2011.

⁴⁷ Article R. 314-51 du CASF

⁴⁸ ANDICAT-SCP Grandjean-Poinsot-Betrom, Règlementation, Législation des ESAT : Fiches pratiques, ANDICAT, novembre 2011

⁴⁹ Article L. 344-2-5 du CASF et Code du Handicap 2011, Dalloz, 2010, p414-415.

3. UN ACCOMPAGNEMENT CONSTRUIT AVEC ET POUR L'USAGER

L'ESAT a une mission médico-sociale qu'il exerce en s'insérant dans le tissu socio-professionnel de la Cité à travers ses activités économiques. Cela suppose de respecter les mêmes règles qu'une entreprise en matière de qualité des prestations commerciales, de concurrence, d'adaptation à la demande, d'équipements, de prix pratiqués et de facturation. Mais parce que sa finalité est différente de celle-ci, l'ESAT est « un point d'insertion » à partir duquel pourront être offertes des activités accessibles pour les usagers et permettant de travailler les différentes dimensions de l'accompagnement.

Ainsi que l'exprime la recommandation relative aux projets personnalisés, la co-construction de l'accompagnement avec l'utilisateur participe à son bien-être – en l'occurrence à son bien-être au travail - et à son évolution dans son parcours⁵⁰. L'implication de l'utilisateur dans son projet personnalisé est conditionnée par des négociations successives tout au long du parcours socio-professionnel.

L'accompagnement implique de cheminer avec la personne et de lui permettre de faire des choix. Le projet est porteur de changement parfois d'incertain. Il peut conduire la personne à s'inscrire dans une dimension temporelle pouvant être complexe à appréhender. Il part de la situation de la personne, de ses souhaits et demandes. Sa dimension est individuelle et collective de par sa prise en compte des normes sociales. L'accompagnement est pluridisciplinaire et peut amener à effectuer des propositions ou des réponses évaluées/mesurées en fonction de l'autonomie⁵¹ de la personne et à son rythme.

La co-construction du projet personnalisé avec la personne en situation de handicap

L'élaboration du projet personnalisé suppose que la personne soit en mesure d'occuper une position de sujet, d'acteur de sa propre vie ; cet aspect implique des capacités d'écoute, de bienveillance de la part de l'encadrement créant ainsi un contexte favorable.

Plusieurs aspects-clés peuvent être mis en avant :

- L'entrée en ESAT et sa préparation : première appropriation par la personne en situation de handicap des lieux, de l'activité et de l'environnement humain ;
- Les différentes formes d'apprentissage à la prise de décision offertes par l'ESAT afin que son parcours soit réellement co-construit ;
- Le réajustement régulier du projet personnalisé ;
- Enfin, la prise en compte et la place éventuelle de l'entourage au sens large de la personne en situation de handicap et la possibilité pour cette dernière de l'impliquer ou non dans la réalisation de son parcours.

3.1.1. Préparer l'entrée en ESAT

Au-delà des représentations à l'œuvre autour de la notion de travail, plusieurs phénomènes peuvent influencer sur l'entrée en ESAT pour la personne :

- Le délai entre la décision d'orientation et l'entrée en ESAT peut par exemple générer une perte de motivation ;
- Des personnes souhaitent intégrer le milieu ordinaire de travail et refusent l'entrée en ESAT ; ce refus peut également être exprimé par l'entourage de la personne et ce pour plusieurs raisons :
 - o Des images négatives de l'ESAT peuvent exister avec des orientations perçues comme un retrait du monde « ordinaire »,
 - o Une mésestimation des conséquences liées au handicap –ou un refus de celui-ci (handicap psychique notamment) et des potentialités d'insertion dans le milieu ordinaire du travail ;

⁵⁰ Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », déc. 2008

⁵¹ Entendu ici dans le sens de ses capacités de décision, d'action, à faire face à de l'imprévu, à s'appuyer sur des outils d'alerte, ..., mais aussi de ses capacités physiques.

- L'entrée en ESAT peut enfin supposer pour le futur bénéficiaire des conditions de logement, de transport, d'aides humaines ou autres de l'usager nécessitant un accompagnement pour une entrée effective.

Note : les questions liées à l'attractivité de l'ESAT sont abordées dans la partie 5.1.3 (Identifier l'établissement sur son territoire).

Enjeux :

La question de l'entrée en ESAT recoupe ainsi plusieurs enjeux :

- Expliquer aux personnes en situation de handicap de façon claire et adaptée l'offre de services proposée au sein de l'ESAT et aider ainsi à la représentation du travail en ESAT pour l'usager ;
- Permettre à l'usager d'expérimenter l'ESAT à tout âge et d'exercer une activité à caractère professionnel correspondant à ses attentes et veiller à la continuité des parcours ;

Enfin, la réalisation des missions de l'ESAT est directement liée à la politique d'admission : en effet, celle-ci peut parfois être influencée de façon non désirée et progressive par une pression économique trop forte et des effets de sélection des publics. De même des effets de « filières » peuvent parfois limiter des entrées ouvertes sur le territoire.

- Il s'agit ainsi d'assurer la neutralité du processus d'admission et de gérer les listes d'attente de façon à permettre une égalité de traitement entre les différentes demandes et de veiller à ne pas sélectionner les publics accueillis en fonction des contraintes économiques.

Ces enjeux ont des implications sur différents domaines :

- La définition de la procédure d'admission (entretien, visite, remise d'un livret d'accueil, du règlement de fonctionnement, signature du contrat de soutien et d'aide par le travail....) et des aspects permettant à la personne – en échange avec les équipes - de prendre le temps nécessaire à sa décision et la possibilité de découvrir les différentes activités offertes, de définir les modalités d'intégration (rythme, durée du temps de travail) et d'initier les bases du projet personnalisé.
- La possibilité de réaliser des stages conventionnés d'observations aux personnes bénéficiant d'un accompagnement réalisé par d'autres structures (IME, Mission locale, SAVS, SPIP, Cap emploi, ...), avec ou sans orientation de la CDAPH permettant à la personne d'élaborer son projet et le cas échéant, d'anticiper les changements associés (transports, logement...)
- L'évaluation de l'adéquation de l'orientation CDAPH avec l'agrément de l'ESAT, de la situation de l'usager, du recours notamment pour les personnes relevant de handicap psychique, à l'avis du psychiatre sur les capacités cognitives et relationnelles du travailleur aidera à la réussite des premiers pas dans l'ESAT.
- La lisibilité de la politique d'admission. Il s'agit ainsi d'explicitier et de rendre transparents pour l'ensemble des parties prenantes (institutions, usagers, professionnels de l'ESAT et partenaires) :
 - les éventuels critères d'admissibilité (liés à l'agrément, au positionnement territorial type ESAT hors les murs) ou bien l'absence de critères existants – le cas échéant les limites de prise en charge possible ;
 - le processus d'admissibilité et/ou d'admission ;
 - les modalités de gestion des listes d'attente.
 - la communication de la décision (acceptation /refus) et leur justification au demandeur et à ses représentants légaux, le cas échéant, la proposition d'une information ou orientation vers d'autres interlocuteurs en s'assurant de leur neutralité.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : l'entrée à l'ESAT du Haut-Mexant – Modalités avant l'admission

Suivi admissibilité / admission – critères d'admissibilité

Critères d'admissibilité

L'ESAT Le Haut Mexant est susceptible d'accueillir toute personne orientée vers lui par l'organisme compétent en la matière. L'ESAT Le Haut Mexant a une vocation particulière, mais non exhaustive, pour accueillir des adultes présentant une déficience intellectuelle, quelle qu'en soit l'origine.

Néanmoins, l'ESAT Le Haut Mexant ne peut admettre, compte tenu de ses moyens actuels :

- les personnes présentant de graves troubles de comportement ou susceptibles de réactions caractérielles agressives sans possibilité de les contrôler, donc potentiellement dangereuses pour autrui,

- les personnes présentant des troubles psychopathiques, des conduites antisociales, des comportements addictifs à l'alcool ou aux drogues,
 - les personnes présentant une pathologie mentale active (autre que la déficience) non traitée, ou non correctement traitée, ou non stabilisée par le traitement, ou pour laquelle la personne refuse de se soigner efficacement.
- De manière générale, pour être admis à l'ESAT Le Haut Mexant, le contact avec la réalité et l'intégration des règles sociales doit être suffisant pour permettre l'adaptation en collectivité et l'apprentissage. La notion de travail, par distinction avec le jeu, doit être acquise. Les aptitudes physiques doivent permettre l'intégration au travail dans au moins un des ateliers de l'établissement.

Critères d'admission

- **Critère d'âge :** Textes (Art R344-6)

- à partir de 20 ans sur décision de la MDPH
- entre 16 et 20 ans sur décision de la MDPH et de la CDES

Le candidat devra remplir l'une ou l'autre condition ; seul critère d'âge retenus.

- **Critère de santé physique & mentale :**

Santé appréhendée selon les documents fournis dans le dossier.

Une rencontre est programmée avec le médecin psychiatre avant présentation du dossier du postulant à la commission d'admission. Une visite médicale est effectuée auprès du Médecin du Travail dans le mois suivant l'embauche.

- **Critère d'autonomie sociale,** (hébergement, transport)

L'admission est prononcée au regard des capacités à travailler.

Il est du ressort de la famille (ou représentant légal) de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que le candidat puisse se rendre à son lieu de travail : hébergement, transport... La famille peut éventuellement se faire aider dans ses démarches par les professionnels de l'établissement.

- **Dès qu'une place se libère dans un atelier :**

- Examiner en priorité les demandes, les candidatures internes ;
- Concordance place vacante / souhaits des ouvriers postulants ;
- Selon agrément de l'établissement, référence aux directives associatives (cf. fonctionnement de la commission de placement ci-dessous).

Modalités d'accueil, de prise en charge et d'accompagnement de la personne : Effectuées au sein de l'établissement et en coopération avec les partenaires externes.

Avant l'admission : Ecrit ou téléphonique, le **1er contact** est à l'initiative du demandeur. Après validation de la recevabilité de la demande, un rendez-vous lui est proposé.

Les objectifs du 1er rendez-vous :

- Recueillir des informations administratives, sociales, professionnelles et médicales,
- Faire visiter l'établissement,
- Présenter la politique générale de la structure,
- Expliquer le fonctionnement

L'avis de la personne sera recueilli pour la mise en œuvre d'un parcours sous forme de stages, commun à tous les demandeurs, quel que soit le statut du futur stagiaire.

Différents types de stages peuvent être proposés. Un objectif est défini pour chacun d'entre eux :

- **stage de découverte :** découvrir le monde du travail dans une structure protégée. Découvrir l'ESAT, ses activités professionnelles, ses services... Habituellement de 2 semaines, il pourra être renouvelé si nécessaire. Des points réguliers sont faits avec le moniteur d'atelier. Le bilan de stage donne des informations sur le comportement de l'ouvrier au travail et définit les objectifs à venir.
- **stage professionnel :** confirmer le projet d'intégration à l'ESAT et découvrir les ateliers, les activités professionnelles de l'ESAT, affiner le projet professionnel de l'ouvrier. Davantage centré sur le travail, le moniteur évaluera les capacités de travail (compréhension des consignes, rythme de travail...) du stagiaire. Le psychiatre est amené à le recevoir. Ce stage pourra être renouvelé autant de fois que nécessaire. Un bilan écrit sera remis à la fin du stage au stagiaire et à ses référents.
- **stage long de "pré-insertion" :** intégrer une équipe à part entière et développer ses compétences professionnelles et sociales, se former, se familiariser avec les outils et méthodes employés dans l'atelier. Le stagiaire pourra tourner sur plusieurs postes de travail lui permettant ainsi d'acquérir une réelle polyvalence. Le bilan de stage retracera les travaux effectués et les compétences acquises par le stagiaire. Si le stagiaire confirme son projet d'intégrer l'ESAT, il sera amené à rencontrer les professionnels du service médico-social : l'infirmière, l'assistante sociale, la psychologue, le médecin psychiatre si besoin, l'éducateur de soutien...

Pour que ces stages participent efficacement à l'orientation de la personne accueillie, un travail en collaboration avec nos partenaires extérieurs est indispensable. Le réseau de partenaires locaux est aujourd'hui principalement constitué des trois IME environnants. Ce tissu relationnel se développe et s'élargit progressivement à d'autres

structures (autres ESAT, Ad'apro...).

La commission de placement

Une commission de placement est réunie autant de fois que nécessaire, pour pourvoir aux mouvements prévisibles. La composition de cette commission est définie par une procédure de l'Association. Avant que la commission ne statue sur leurs dossiers, les candidats ont été reçus par les divers intervenants, et en particulier lors des différents stages effectués au sein de l'ESAT. Les résultats de la commission seront communiqués aux candidats et/ou leurs représentants légaux par courrier : acceptation de la personne avec, si possible, confirmation de la date d'entrée, avec envoi du règlement de fonctionnement et du livret d'accueil ou refus motivé.

La liste d'attente

Une liste d'attente atelier par atelier est constituée après la commission de placement en tenant compte de différents critères (nombre de mois de stage effectués, hébergement et transport envisagés, situation d'urgence sociale...). Cette liste est remise à jour à chaque sortie.

Source : Projet d'établissement - ESAT Haut-Mexant - 2008 – 2013

Illustration 2 : Avant l'entrée à l'ESAT Sésame Services

Dans le cadre de la procédure d'admission, la personne désirant être accueillie par l'ESAT formule sa demande par écrit et adresse à l'établissement la notification de la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées) avec un dossier qui présente les grandes étapes de son parcours ainsi que les données médicales principales. Le dossier est étudié par la commission d'entrée et de sortie des personnes handicapées dans l'établissement qui est composée de deux membres du Conseil d'administration de l'association, du directeur et d'une psychologue de l'ESAT. Les critères d'admission tiennent compte des places disponibles, du type de place (ESAT plein temps, temps partiel ESAT - SACAT) et des critères géographiques. Mais il s'agit de s'assurer de la motivation de la personne et de son implication pour pouvoir bénéficier au mieux de l'accompagnement proposé. Si le dossier est retenu, la personne effectue une période d'essai de 6 mois. À l'issue de celle-ci, un bilan de l'équipe éducative et un certificat médical sont transmis à la CDAPH avec un avis sur l'orientation de la personne. La MDPH donne la décision finale relative à l'admission du travailleur, la prolongation de la période d'essai ou la réorientation.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT Sésame Services, Association Sésame Autisme 44

Illustration 3 : Le stage professionnel

Le stage professionnel, comme le travail plus général autour de la question professionnelle, ne vise pas forcément une employabilité immédiate ni même à plus long terme, mais a pour intérêt de contribuer à la définition du projet de vie et, de façon intermédiaire et indirecte, d'acquérir ou de consolider des habiletés sociales. (...) Dans le cadre du questionnement autour des conditions à réunir pour mettre en œuvre le projet professionnel, d'autres objectifs d'autonomie peuvent être poursuivis, comme celui de passer son permis de conduire.

Source : RAPPORT « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? » – CEDIAS, CREHAI Ile-de-France, Octobre 2012

Illustration 4 : Découvrir l'ESAT

Il y a eu environ 135 entretiens d'admission dont 80 propositions qui sont parvenues de structures pour des stages de découverte, pour estimer l'intérêt et/ou le potentiel des personnes. Les personnes/structures qui sollicitent l'Esat sont : MDPH, centres de formation, missions locales, pole emploi, cap emploi, des centre de formation spécifiques PH et d'autres Esat. Le reste des demandes proviennent des IME. A l'issue de l'entretien, il est demandé à la personne de rappeler pour confirmer son entrée.

Source : Enquête qualitative ANESM 2012 relative aux ESAT, Réseau ARESAT et Association interrégionale « Différent & Compétent Réseau »

Illustration 5 : Le travail en amont de l'admission

Les deux professionnels « psy » sont particulièrement attentifs à l'admission, étape clé d'un accompagnement réussi. Sujet préoccupant aussi. Il est nécessaire de travailler en amont. « Turbulences ! » au départ était une passerelle entre deux institutions. En outre, il était porté par des institutions différentes. Il était pensé pour les jeunes accueillis dans les ateliers de l'hôpital de jour notamment. Les « psy » (psychologue et médecin psychiatre) travaillent en lien avec les IME, les IMPro, les hôpitaux de jour, les FAM (notamment à travers le journal « Le Papotin ») ... Historiquement rappelons que « Turbulences ! » a été créé suite à des constats : des jeunes étaient présents, avaient des talents, des compétences, des capacités. L'ESAT a été créé ensuite par la volonté de travailler sur du pérenne, dans la continuité...

Source : Enquête qualitative ANESM 2012 relative aux ESAT, ESAT Turbulences

Analyse 6 : Handicap psychique et élaboration d'un projet de travail

Seules quatre personnes adultes sur quatre-vingts enquêtées, étaient en activité professionnelle dont deux en travail protégé et une à temps très partiel. Pour plus de 50 % des personnes présentant un handicap d'origine psychique de notre échantillon, un projet professionnel n'était pas envisageable provisoirement ou durablement compte tenu des répercussions importantes de la maladie sur les activités les plus simples, la prise d'initiative, la motivation et les relations aux autres. Cependant, certaines personnes (moins d'un quart) étaient en demande d'une activité professionnelle, et se heurtaient d'une part à la difficulté qu'ont les équipes MDPH à évaluer leur capacité de travail, et d'autre part à l'insuffisance des formes d'activité adaptées à leurs caractéristiques spécifiques. Dans le cadre de l'expérimentation, les éléments disponibles dans le dossier des personnes se sont avérés souvent insuffisants pour juger de la capacité de la personne à s'inscrire ou non dans un parcours professionnel, hors ou dans le cadre du dispositif spécialisé.

Source : LES CONDITIONS DE L'ÉVALUATION DES SITUATIONS DE HANDICAP D'ORIGINE PSYCHIQUE, Présentation de la recherche action sur l'évaluation des situations de handicap psychique réalisée dans 15 départements, Jean-Yves Barreyre et Carole Peintre, La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009 n°1-2, p. 119 à 128

3.1.2. Accompagner la prise de décision

L'ESAT doit garantir les droits de l'utilisateur et notamment celui de respecter « son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision » (CASF art. L311-3-3°). Décider présuppose une position d'acteur de la personne qui sait exprimer clairement ses choix et ses intérêts.

Ce consentement et ce processus de prise de décision peut rencontrer des freins. Ainsi :

- Les personnes qui ont vécu essentiellement dans des milieux institutionnalisés se sont vues proposer des parcours marqués par des procédures d'assistance. L'accompagnement à la prise de décisions peut alors poser problème aux équipes ;
- Pour un public qui se caractérise par des troubles de la motivation (capacité d'initiative, curiosité, ...) et des troubles de la métacognition (capacité à évaluer la qualité de ses réalisations et à savoir demander de l'aide), devoir prendre des décisions peut alors renforcer des mécanismes de défense et freiner l'insertion en ESAT.

Reconnaître la personne dans ce qu'elle veut être et faire, c'est aussi lui donner les moyens d'y parvenir ce qui suppose la mise en place d'initiatives concrètes de la part des professionnels.

Enjeux :

Plusieurs aspects influent sur cet accompagnement à la prise de décision :

- La phase d'intégration au sein de l'ESAT et l'appréhension du fonctionnement de l'établissement par l'utilisateur et, au sein du collectif, de ses droits et devoirs. Cette intégration se réalise de façon progressive tant dans les différentes activités de l'établissement que dans son mode de fonctionnement (projet personnalisé, règles de vie collectives, CVS, activités de soutiens...).... Certains ESAT ont ainsi développés des parcours d'intégration / des formations à l'entrée visant à faciliter cette intégration et l'appréhension des différentes actions de l'ESAT ;
- La circulation de l'information, l'identification des différents lieux d'échanges et de décision (CVS mais également réunions d'ateliers, Commissions pouvant être mises en place...) et le retour effectué sur les décisions prises, l'effectivité de leur mise en œuvre ;

- L'identification des intérêts du travailleur, des besoins liés à l'exercice de son activité et la construction d'un projet réaliste par l'encadrement.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : Les principes de la démarche individualisée

« (La) démarche individualisée est au cœur de la notion de projet de vie individuel et repose sur certains principes :

- *La liberté du choix de mode de vie (l'auto-détermination), ce qui revient à ne pas imposer tel ou tel mode de vie mais à partir de la demande du travailleur handicapé.*
- *L'individualisation des réponses, corollaire du libre choix : partant de la demande du travailleur handicapé, on lui propose une réponse individualisée. La catégorie "travailleurs handicapés vieillissants" ne doit pas laisser à penser qu'il y aurait un groupe de personnes ayant globalement les mêmes besoins et les mêmes attentes. Par principe, chaque individu, en fonction du degré et de la nature de sa déficience (physique, sensorielle, psychique ou intellectuelle) et de sa personnalité doit pouvoir bénéficier de réponses "sur-mesure".*
- *La diversification des actions d'accompagnement à la cessation d'activité (aménagement du travail, lieu de vie, activités...) implique un travail de partenariat entre les divers acteurs qui accompagnent ces travailleurs handicapés. »*

Source : Recherche-action Vieillesse et cessation d'activité des travailleurs handicapés, Valérie Luquet (Cleirppa) et Nicole Leclère (Chorum), Octobre 2006

Illustration 2 : prise de décision et émancipation

Le constat que nous faisons l'année dernière, à savoir, sur la dynamique de fonctionnement du Conseil de La Vie Sociale est encourageant. Le Président et le secrétaire s'investissent pleinement dans leurs rôles, sous le regard bienveillant des membres éducatifs du CVS. Ils sont accompagnés pour tout ce qui est de la rédaction des ordres du jour et des comptes rendus. Néanmoins, nous sentons de leur part une certaine émancipation dans leur fonction qui est à relever. Nous les incitons à continuer dans ce sens.

Source : Rapport d'activité 2010, ESAT de Flexicourt géré par l'association APH

Illustration 3 : L'intégration progressive dans l'ESAT

Souvent à l'entrée, les personnes pensent qu'elles ne peuvent pas occuper un poste à temps plein. Le psychiatre propose ce contrat comme un essai, il identifie une grande appréhension au départ. Néanmoins, il constate une amélioration sur le plan cognitif en précisant que l'activité aide à cadrer-organiser la personne, ce qui est aussi le cas spécifique des horaires qui aide la personne à avancer 6 mois après l'intégration, le projet individuel (PI) est finalisé.

Source : Enquête qualitative ANESM 2012 relative aux ESAT, ESAT Trait d'Union géré par l'association Croix-Marine du Haut-Rhin

Illustration 4: l'arrivée à l'ESAT

« Yes we can ! » À leur arrivée, les personnes définissent donc avec l'ESAT un projet professionnel et personnel pour guider leur évolution. En fonction de leurs capacités, elles intègrent ensuite des postes qui demandent plus ou moins de technicité, le but étant toujours - quand cela est possible - de les emmener vers l'entreprise adaptée ou l'entreprise classique. Si travail il y a effectivement, il s'agit de l'intégrer de manière harmonieuse dans la vie des personnes : « *Le travail ne peut pas être qu'un espace contraignant. C'est aussi un lieu où l'on doit pouvoir s'exprimer et se développer personnellement* ».

Source : Leur travail a du sens... Portrait d'entreprise de l'économie sociale et solidaire du pays de Rennes, ESAT Les ateliers de La Mabilais

Illustration 5 : l'admission à l'ESAT du Haut-Mexant

Le **dossier usager** se constitue lors de l'admission. Il comporte :

- un dossier médical complété par un médecin,
- un dossier social complété par l'utilisateur et/ou son représentant légal,
- un dossier administratif avec des documents tels que l'orientation de la MDPH, un justificatif d'octroi de l'AAH...
- un dossier travail constitué de bilans de stage, de grilles d'évaluation, de conventions...

Une semaine d'intégration est proposée à chaque nouvel arrivant, pour mieux connaître le fonctionnement de l'ESAT, les différents services, les professionnels... Cette semaine se découpe ainsi :

- le matin : accueil d'une personne relais, pause, découverte d'un atelier autre que son atelier d'affectation,
- l'après-midi : travail dans l'atelier d'affectation.

Emploi du temps d'une semaine d'intégration					
Arrivée 9h00	1 ^{er} jour	2 ^{ème} jour	3 ^{ème} jour	4 ^{ème} jour	5 ^{ème} jour
09h00 - 10h20	Accueil + visite avec chef de service médico-social	Accueil avec Educateur Spécialisé	Atelier d'affectation	Accueil Assistante sociale + psychologue	Accueil + visite avec l'infirmière
10h20 - 10h30	Pause	Pause	Pause	Pause	Pause
10h30 - 12h00	Atelier B	Atelier C	Atelier d'affectation	Atelier D	Atelier E
12h00 - 13h30	Repas	Repas	Repas	Repas	Repas
13h30 - 16h30	Psychomotricienne Atelier d'affectation	Animatrice sociale Atelier d'affectation	Atelier d'affectation	Atelier d'affectation	Atelier d'affectation

Le nouvel arrivant pourra être pris aussi en charge par un tuteur-ouvrier de son atelier d'affectation. Il pourra assister à une activité de soutien après explication de ce type de prise en charge.

En application du règlement de fonctionnement, il sera informé sur ses droits : activités de soutien, accès aux soins, information concernant le bulletin de salaire, participation financière aux repas, participation aux transports, répartition des congés annuels, etc.

et de ses devoirs : respect du règlement intérieur, respect des règles de la vie en collectivité, respect des règles de l'atelier, respect des consignes de sécurité dans l'atelier et dans l'établissement, etc.

Source : Projet d'établissement - ESAT Haut-Mexant - 2008 – 2013

Illustration 6 : la réalisation d'un « parcours formatif d'accueil » ou « séminaire d'accueil » aux Ateliers du Val de Sambre

Principes et objectifs:

Sur les principes de dépendance caractérisant la déficience intellectuelle et de sa difficulté de compréhension de la dimension abstraite, il paraît judicieux de concevoir une situation à vivre concrètement qui traverse les chapitres du livret d'accueil.

Nous imaginons une formation interactive qui reprend point par point le contenu du livret d'accueil pour créer un support favorisant la meilleure réceptivité possible de la personne handicapée.

Module après module, le parcours d'initiation aboutira à une forme validée par ses participants que nous formaliserons par la production du livret d'accueil telle une attestation de stage accompli.

Le stage se réalisera par- la pédagogie de l'explicatif, participative et de visite concrète.

Rappel de la mission ESAT pour conception de la formation :

- Faire accéder la personne accueillie à une vie sociale et professionnelle.
- Proposer des conditions de travail aménagées.
- Dispenser des soutiens qui permettent l'accès à l'activité professionnelle. - Permettre la réorientation des personnes.
- Favoriser l'épanouissement et la réalisation de toutes les potentialités de la personne à travers un projet individualisé.
- Prévenir les risques professionnels et garantir la sécurité des liens et des personnes.
- Permettre et encourager lorsque cela est possible l'accès à l'Entreprise Adaptée ou en Milieu Ordinaire de Travail

Modalités :

- Durée de la formation 14 heures (2 jours)
- Type d'alternance : à la semaine
- Nombre de stagiaires par groupe : 8

Contenu de la formation**1. L'ACCUEIL**

- Présentation de chacun
- Bilan de parcours
- Rappel de la mission des Etablissements et Services d'Aide par le Travail

2. LA PERIODE D'ESSAI ET LA PRESENTATION DU LIVRET D'ACCUEIL

- La connaissance de l'établissement
- Visite de l'établissement affecté, présentation des moniteurs d'atelier et des différents postes de travail
- La période d'essai
- L'offre des différents services de l'ESAT : l'apprentissage au poste de travail, les prestations sociales et médicales et leur fonctionnement (calendrier)
- L'évaluation sociale et professionnelle: le passage de l'essai au statut de travailleur en ESAT
- Le livret d'accueil, son intérêt et son utilisation: sa présentation, droits et devoirs de chacun

3. LA CONSTITUTION DU DOSSIER ADMINISTRATIF

- L'intérêt des différentes pièces administratives demandées à l'admission: la CAF, la caisse primaire d'assurance maladie, le pôle emploi, les mairies et leurs services, les assurances...
- > Explications et informations à partir des pièces demandées à l'entrée ESAT

4. L'ESPACE ESAT

Les 5 ESAT : sites de Maubeuge, d'Aulnoye-Aymeries, Hautmont, Ferrière-la-Grande et La Longueville.

- > Visite des ESAT
 - > Repérage des différents bureaux et personnes
 - > Repérage des ateliers et bâtiments, le règlement intérieur, la sécurité, des panneaux de sécurité, d'informations, l'emplacement des moyens de transport, l'emplacement des lieux vestimentaires et d'hygiène, etc.
- À partir d'une grille d'entretien effectuée par les stagiaires et destinée au moniteur d'atelier sur les différents postes
- L'accueil et le secrétariat :** Repérage du lieu, numéro de téléphone, l'adresse administrative.

5. L'ORGANIGRAMME

Présentation du directeur, du chef des services médico-sociaux, des chefs d'atelier des métiers de production, de services et de la terre, des moniteurs d'atelier, de chaque éducateur de site, du coordinateur de parcours individuel d'insertion, de l'infirmier, du psychologue, de l'assistant social, du formateur du centre ressources et de l'organisateur des formations, des services administratifs, comptabilité, généraux, entretien, restauration : Repérage des lieux et des personnes pendant la visite

6. L'ORGANISATION SOCIALE DE L'ESAT

Les instances représentatives et les élections : Commission qualité repas, Commission formation, commission fonds social, Commission qualité de vie, CHSCT, Conseil à la vie sociale : Intervention d'une personne élue

7. L'ORGANISATION DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES

- > L'ESAT : le site de référence et les possibilités de changement de site
- > Les différents métiers (de la terre, de service, de prestations aux entreprises et particuliers, de conditionnement)
- > Les différents postes de travail
- > La prestation individuelle (les différents chantiers et les différentes activités d'insertion : le détachement individuel et collectif, etc.) La note de service
- > La fiche de paie
- > Les horaires de travail
- > Les congés (les congés selon les différents fonctionnements des ESAT) Les transports (quel type de transport pour quel E.S.A .T. et leurs utilisations)
- > La tenue de travail (son obligation)
- > Les pauses (leurs horaires)
- > Les absences (leur gestion et leur répercussion) et les demandes de sorties (sur autorisation et justificatif)
- > Les formations de type I et II (sociales et professionnelles)
- > La sécurité au travail

> L'hygiène corporelle et vestimentaire (la douche obligatoire pour les postes de cuisine et les espaces verts; le port de la blouse et les chaussures de sécurité pour les ateliers; la toile verte, les lunettes de protection et les gants pour le poste des espaces verts ; les sabots blancs, la blouse blanche et la charlotte pour le poste de cuisine etc.)
> Le vestiaire (l'attribution de sa clé de fermeture à l'admission, sa remise lors du départ et le dépôt de gage en cas de perte)

8. LES ACTIVITES DE PREVENTION SANTE

> La médecine du travail
> L'intervention du centre de prévention santé > Les numéros d'appel d'urgence et d'aide
> Les données médicales dans le livret d'accueil

Source : Projet d'Etablissement des Ateliers Val de Sambre – APEI 59 - Octobre 2011

Illustration 7 : Parcours initiatique à l'ESAT

A son admission, l'adulte handicapé reçoit une formation afin de vivre concrètement les chapitres du livret d'accueil, module après module. Ce parcours initiatique aboutit à une validation par l'usager formalisée et mise en forme par le livret d'accueil sur le modèle d'un stage accompli.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT de l'APEI de Maubeuge Les Papillons Blancs

Illustration 8 : Evaluation et accueil à l'ESAT Social

Des évaluations aux apprentissages de base sont faites systématiquement par tous les usagers entrant dans l'établissement quelle que soit la durée de leur stage. Pour cela, nous avons créé et mis au point un questionnaire orienté sur la mesure des connaissances de base en lecture, écriture, calcul et analyse à partir d'une image et ce de manière très ludique. Un outil d'évaluation des savoirs faire et des savoirs être en situation de travail a été réalisé, ce qui nous permet, avec la personne, de définir des objectifs d'évolution et d'enclencher l'élaboration des projets individuels. Après avoir fait la présentation des différents documents officiels (règlement de fonctionnement, livret d'accueil, la charte des droits et des libertés et les contrats de séjour), grâce à la création d'un outil adapté nous avons pu sur un site, évaluer leur connaissance de leurs droits, cet outil est un questionnaire intitulé « *Ce que je peux, je que je dois* ».

Source : Rapport d'activité de l'ESAT Social 2011, LADAPT Eure.

Illustration 9 : Evaluation et accueil à l'ESAT Watteau

Une évaluation détaillée pour chaque personne accueillie. La période d'évaluation est calée sur les rythmes réglementaires (période d'essai de 6 mois maximum renouvelables une fois). Les moniteurs d'atelier vont évaluer la personne en travaillant sur les postes, les équipements. Certaines personnes peuvent être amenées à changer d'atelier mais ces situations sont marginales et généralement les travailleurs handicapés s'inscrivent dans la durée sur un atelier. Une synthèse de comportement est réalisée par la psychologue en tenant compte de l'évaluation psychométrique et par des échanges avec les moniteurs et les éducateurs sur les champs cognitifs (compréhension de consigne vérification d'acquis...), comportementaux et de la santé (fatigabilité). En fonction des informations, les professionnels, en accord avec la direction, décident d'approfondir l'évaluation en lien avec la psychologue. La synthèse est envoyée à la MPDH. S'il y a demande de renouvellement de période d'essai, sa justification est commentée dans le cadre de la synthèse MDPH.

Source : Projet d'établissement ESAT Watteau, Association APEI du Valenciennois

Analyse 10 : Handicap psychique et facultés de jugement

« Dans le cas du handicap psychique, les incapacités portent sur la mise en œuvre des facultés de jugement. Cela signifie que les demandes (de travailler, de vivre de façon autonome...) peuvent exister mais que les possibilités de réaliser ces souhaits ne sont pas réelles. C'est ainsi qu'une personne handicapée psychique pourra, dans le même temps, souhaiter gérer seul son budget et devoir, pourtant, accepter de rester sous protection juridique. Dans ce contexte, l'évaluation des incapacités doit le plus souvent faire appel à la compétence de spécialistes et à la collaboration des aidants de proximité qui donneront des indications sur le parcours de la personne concernée. »

Analyse 11 : la gestion des demandes et des projets

(...) Comme le pointait déjà le réseau Galaxie dans une récente expérimentation, « *même si la perspective de l'emploi apparaît a priori ou s'avère dans les faits irréaliste ou prématurée, il paraît essentiel de ne pas fermer trop tôt la porte face à ce type de demande qui peut jouer un rôle moteur dans le processus de rétablissement* ». En effet, les professionnels peuvent s'appuyer sur cette demande pour explorer les autres dimensions de vie et favoriser l'émergence de besoins et des attentes dans les registres de la vie quotidienne, ou encore concernant la santé au sens large. De plus, l'employabilité est complexe à évaluer du fait de la variabilité des troubles et du caractère contextuel de ce handicap.

Source : RAPPORT « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? » – CEDIAS, CREHAJ Ile-de-France, Octobre 2012

3.1.3. Apprécier l'apport de l'entourage dans le parcours personnalisé

Par « entourage » est entendu aussi bien la famille proche, les amis et autres connaissances que les professionnels issus de l'environnement de l'utilisateur, tels que les référents des foyers, SAVS, SAMSAH, IME, etc.

L'utilisateur d'ESAT est une personne adulte qui ne dépend pas forcément d'une mesure de protection. Entre le besoin de lutter contre des situations éventuelles d'isolement et la recherche d'autonomie de la personne, la gestion de l'entourage peut parfois se révéler complexe notamment dans la relation aux familles. C'est d'ailleurs et tout particulièrement cette relation aux familles qui est fréquemment abordée dans les projets d'établissements. Une dimension d'autant plus citée qu'elle réfère au souci de protection des parents vis-à-vis de leur enfant en situation de handicap mental, devenu adulte et à l'origine de la création des ex-CAT.

Il s'agit ainsi pour l'établissement de s'informer auprès de l'utilisateur sur son entourage proche et sur les relations qu'ils entretiennent ; de rester ouvert à la demande ou au refus d'échange de l'utilisateur avec cet entourage tout en définissant les temps et lieux adéquats.

Enjeux :

- Une autonomie affective de l'utilisateur suffisante pour qu'il puisse développer une capacité de changement.
- Une distinction des temps de vie socio-professionnelle à l'ESAT et des temps familiaux, personnels.
- Une prise en compte de l'environnement de la personne dans des temps clés notamment de transition (insertion en milieu ordinaire de travail, retraite...)
- La prise en compte de l'expression du travailleur : celui-ci pouvant exprimer éventuellement le souhait de se faire aider, conseiller, épauler par son entourage.
- Enfin, si l'ESAT est un des acteurs de l'accompagnement des personnes, d'autres interlocuteurs interviennent ou sont associés à la démarche d'aide et de soutien : la famille, le mandataire judiciaire, l'équipe médicale, une structure d'hébergement, un SAVS ou encore un SAMSAH....

La différenciation des missions et des fonctions est un atout majeur pour la personne dont le parcours n'est pas placé sous la responsabilité d'une seule équipe. La personne n'est alors pas figée dans un statut unique d'handicapé, de malade, d'utilisateur, d'enfant, de majeur protégé... Elle construit son identité à partir de ses différentes appartenances. Toutefois, il appartient aux professionnels de veiller à ce que le morcellement des interventions ne rende caduque le bénéfice de ce réseau par la mise en place, lorsque nécessaire de coordinations.

Illustration 1 : La participation des familles à l'ESAT de Bords

L'ADAPEI étant une association de parents, les liens avec les familles sont importants et recherchés. Les ESAT proposent 2 réunions par an (en plus des CVS) par établissement. Au départ peu investies par les familles, elles le sont de plus en plus. Cette réunion a pour objet de faire passer des informations générales sur le fonctionnement de l'ESAT, les productions et aussi et surtout pour créer du lien.

Participation des usagers, de leurs familles et représentants légaux à la vie de l'établissement (éléments liés aux familles et représentants légaux) – extrait du Règlement de fonctionnement

L'utilisateur, et son représentant légal le cas échéant, sont impliqués dans toutes les décisions le concernant. A sa demande et/ou lorsque c'est opportun la famille est associée. D'autres personnes ou services peuvent être également conviés selon les souhaits des personnes concernées.

Le projet personnalisé et les familles

Dans la première année de l'admission, un Projet Personnalisé est élaboré avec l'utilisateur et en présence de son représentant légal. C'est une démarche pour une évolution en rapport avec les souhaits de la personne et les dispositions de l'établissement. Il s'agit de définir les activités et prestations les mieux adaptées à l'accompagnement du travailleur en fonction de ses possibilités, de ses souhaits et de ses besoins. Ce projet sera réactualisé annuellement lors de la synthèse d'évaluation. Selon les souhaits de la personne concernée, la famille est librement associée à la démarche.

Participation des familles ou représentants légaux

Toute famille ou représentant légal d'utilisateur peut être reçu par le directeur ou un chef de service avant une entrée dans l'établissement. Toute famille ou représentant légal d'utilisateur peut demander un entretien avec le directeur ou un chef de service. Les familles ou représentants d'utilisateurs sont représentés au conseil de la vie sociale, selon les modalités définies. L'association nomme un administrateur délégué pour étudier avec les professionnels les aspects liés à l'accompagnement par le travail protégé et à son organisation. Deux réunions d'information par an seront programmées à l'attention des familles et des représentants légaux sur chacun des établissements.

Illustration 2 : Le lien aux familles – La Ferme de Chosal

Lorsque l'utilisateur le souhaite, la famille est consultée lors de la présentation du projet personnalisé, puis 2 ans plus tard lors de sa révision, puis tous les 5 ans.

La famille n'est pas consultée par l'équipe pour la rédaction/construction du projet car c'est avant tout le projet de la personne et non celui de la famille.

Illustration 3 : Le lien aux familles – ESAT de Ménilmontant

Le travailleur handicapé est présent à toutes les étapes du Projet Personnalisé ; il participe à la réunion de synthèse, réalise son évaluation professionnelle et donne son avis sur la réalisation de son projet lors du bilan. À travers cette démarche, nous visons à considérer le travailleur comme un adulte responsable, « porteur » de son projet. À ce titre, nous n'adressons la copie du Projet Personnalisé aux parents, qu'après autorisation de l'utilisateur. Pour les travailleurs sous tutelle, et conformément à la loi, nous adressons systématiquement la copie du Projet Personnalisé au tuteur.

Illustration 4 : Travailleurs vieillissants et relations aux familles

« Anticiper la situation avec les familles :

- a) *Au-delà du projet personnalisé travaillé avec chaque travailleur handicapé, ne pas placer les structures dans la toute-puissance et associer l'entourage, avec l'accord des personnes concernées ; Il s'agit :*
 - o *de reconnaître le travail d'accompagnement accompli par les familles ;*
 - o *d'encourager la participation des familles, en les incitant à travailler dans l'intérêt des travailleurs handicapés vieillissants ;*
 - o *d'associer les tuteurs aux projets personnalisés des travailleurs handicapés vieillissants.*
- b) *Après avoir fourni aux travailleurs handicapés vieillissants des informations adaptées à leur niveau de compréhension, informer également, avec l'accord des personnes, leurs familles:*

- o *sur les dispositifs de protection juridique, d'abord par des entretiens individuels avec des professionnels des structures, puis en organisant des réunions d'information ouvertes, par exemple, aux familles et aux professionnels des structures ;*
- o *sur les dispositifs de donation-partage et sur les conséquences sur l'héritage d'une entrée en structure d'hébergement, par des fiches récapitulatives et par une orientation vers des structures-ressources proposant des consultations gratuites.*
- *c) Mettre en place des groupes d'échanges entre les familles de travailleurs handicapés vieillissants pour faire avancer les réflexions sur l'avenir de leur proche (en s'inspirant des groupes d'informations et d'échanges ou des groupes de parole consacrés aux aidants familiaux de personnes âgées). »*

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

Illustration 5 : Le travail protégé expliqué aux familles

La vocation du milieu protégé et adapté dépasse le cadre stricto sensu de la production ou de la délivrance d'un service. Il s'agit d'accompagner votre enfant dans son projet de vie. Plus particulièrement, lorsque cela est possible et que votre enfant le souhaite, il s'agit d'être le relais vers une insertion en milieu ordinaire de travail. Mais parce que son handicap a des retentissements sur son autonomie, il est nécessaire de mettre en place un accompagnement humain spécifique et individualisé inscrit dans le temps.

Source : Le travail des personnes handicapées mentales, UNAPEI, 2010

Analyse 6 : Handicap psychique et isolement des aidants

Les professionnels des services d'accompagnement constatent fréquemment l'expression d'un sentiment de solitude et d'isolement chez les parents des personnes suivies, avec l'impression pour ces aidants de ne pouvoir partager avec quiconque cette expérience de vie si particulière. Les relations qu'entretiennent les usagers des services rencontrés avec leur famille sont très variables d'une situation à l'autre. Certaines sont étroites, d'autres plus distancées ; les conflits familiaux peuvent aussi conduire à des échanges violents. Dans tous les cas, c'est la souffrance de la personne en situation de handicap psychique qui perturbe les relations familiales. (...)

Dans certaines situations, l'environnement familial peut être un frein à l'accompagnement, ou il peut complexifier considérablement le suivi, par ses demandes, sa remise en cause des compétences de l'équipe, sa négation de la maladie, son sentiment d'être le seul à pouvoir porter la situation. (...)

A l'inverse, d'autres familles constituent des facteurs facilitateurs pour la mise en place d'un processus de rétablissement, au risque parfois de s'épuiser dans cette relation d'aide soutenue et permanente. Les professionnels, comme les parents, s'interrogent sans cesse sur la bonne distance à respecter dans cette relation parents - enfant, tant pour favoriser l'épanouissement de la personne que pour soulager les proches.

Source : RAPPORT « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? » – CEDIAS, CREHAI Ile-de-France, Octobre 2012

3.1.4. Réajuster le projet personnalisé au fil du temps et rendre lisible le projet pour l'utilisateur

La mise en œuvre du parcours de travail de l'utilisateur suppose de réinterroger régulièrement (et a minima une fois par an) le projet personnalisé de l'utilisateur. Ces modalités visent, en cohérence avec le projet d'établissement, à répondre aux besoins et demandes des travailleurs, usagers de l'ESAT, à garantir tant le maintien que le développement de leurs compétences sociales et professionnelles, à éviter des formes d'usures et de lassitude professionnelle, à favoriser l'intégration de l'utilisateur dans le collectif de travail et plus largement dans son environnement.

Le projet personnalisé est l'occasion pour l'utilisateur de s'emparer de son parcours professionnel. Sa forme peut se rapprocher d'un portefeuille de compétences qui capitalise au cours du temps les aptitudes acquises au sein de l'activité à caractère professionnel, comme les connaissances et savoir-faire développés dans le cadre des loisirs, de la vie institutionnelle et de la vie sociale en général. C'est un document de synthèse qui permet à la personne de prendre conscience de l'avancée et de la construction de son parcours.

Des témoignages et enquêtes⁵² constatent des évolutions dans les parcours des usagers avec une logique de filière (IME/ITEP vers ESAT) qui ne caractérise plus autant l'entrée en ESAT. L'évolution des publics et de leurs demandes (publics jeunes ayant connu un parcours en scolarité ordinaire, personnes en situation de handicap psychiques) changent en effet les demandes à la fois d'accueil, de services proposés et de sorties tout comme la « linéarité » des parcours. Ainsi concernant les personnes handicapées psychiques, la dernière enquête ES de la DREES montre que le public présentant des déficiences du psychisme représente 17,7% des publics accueillis mais 38,5% des sorties. Aujourd'hui, on entre et on en sort donc de l'ESAT à tout âge.

L'ESAT devient alors l'une des étapes du parcours de l'utilisateur. Cette évolution impacte l'accompagnement qui doit alors considérer l'amont et l'aval de la vie en ESAT dans les perspectives de parcours émises par l'utilisateur.

Enjeux :

- L'appréciation de la situation à l'entrée de l'ESAT oriente la mise en place de l'accompagnement. Il s'agit ensuite de construire son parcours de travail en articulation avec son parcours de vie, de favoriser le maintien et développement de ses compétences (sociales, professionnelles, d'autonomie...), de favoriser son intégration dans la Cité. L'accompagnement est ainsi reconsidéré régulièrement en fonction du réajustement du projet personnalisé ;
- Réajuster le projet personnalisé suppose une part d'évaluation concernant les capacités de la personne mais aussi ses attentes et besoins. Il s'agit alors pour l'ESAT, par une organisation plurielle et des outils adaptés et partagés, de veiller à limiter leur subjectivité et à créer un contexte positif autour de l'évaluation de l'utilisateur ;
- Prendre en compte la parole de l'utilisateur dans le cadre de ces évaluations tout au long du parcours ;
- Trouver l'ajustement adéquat afin que la personne en situation de handicap s'implique dans son projet et notamment tenir compte d'éléments spécifiques liés à certains publics ainsi :
 - Le projet personnalisé est un élément structurant, notamment pour le public jeune en pleine construction de son identité socio-professionnelle ;
 - Les personnes en situation de handicap psychique, de par la caractérisation de leurs troubles, peuvent se sentir piéger dans la démarche même de projet et de capitalisation des expériences.
- Intégrer également dans le projet personnalisé les éléments hors du cadre stricto-sensu de l'accueil en ESAT (situation de retraite, de réorientation, accès au logement, à la santé...) afin de pouvoir articuler parcours de travail et parcours de vie ;
- Formaliser une « offre de service » (activités à caractère professionnel, soutiens, stages, détachements...) lisible pour l'utilisateur comme pour les professionnels. La connaissance des possibilités offertes par l'ESAT permet d'alimenter la négociation autour de l'élaboration/le renouvellement du projet personnalisé.
- Au-delà de l'élaboration et de la mise à jour des projets personnalisés, le suivi et la réalisation des actions prévues dans ces projets sont tout aussi importants. D'autant plus que le quotidien de travail et les contraintes de production peuvent parfois prendre le pas sur la réalisation des projets si un suivi/appui n'est pas organisé.
- Assurer la continuité des parcours : il s'agit malgré des ruptures de parcours (hospitalisation, par exemple), de poursuivre l'accompagnement et faciliter le retour de l'utilisateur dans l'établissement ;
- Enfin, la retraite n'est plus seulement conditionnée par l'âge. Elle l'est aussi par le choix de la personne. A l'image du droit commun, le projet de retraite de l'utilisateur est ainsi le fruit d'une construction continue.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : Les enjeux actuels des projets personnalisés

« Enjeux-clés :

- *Les ESAT pratiquent depuis longtemps des projets personnalisés mais ne l'appliquent encore souvent qu'à une minorité des usagers, les plus autonomes, et ils ne sont pas toujours formalisés. Seuls quelques ESAT, notamment d'insertion, ont systématisé les projets personnalisés.*
- *Le projet Personnalisé est le principal motif de rencontre et d'échange entre les personnels de la filière travail et de la filière médico-sociale.*
- *La conduite d'entretien de projets personnalisés avec les usagers nécessite des compétences spécifiques.*
- *La formalisation des projets personnalisés nécessite des aptitudes à la rédaction par écrit dont ne disposent pas tous les moniteurs ce qui nuit à sa diffusion. »*

Source : FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION EN ESAT. Etude Observatoire et Unifaf Rhône-Alpes, réalisée par l'Ifross université Lyon 3. FEVRIER 2011

⁵² Guyot Patrick, L'évolution des caractéristiques et des parcours des personnes accueillies en ESAT, Bulletin d'informations du CREAL Bourgogne n°329, oct. 2012, pp. 5-15

Illustration 2 : Objectifs et stratégies du projet d'intégration pédagogique et professionnel – APEI du Valenciennois

« Un projet d'intégration pédagogique et professionnel structuré et concret. Notre but premier : Toutes les actions menées au sein de la structure visent le même objectif : permettre au travailleur d'être acteur de son intégration sociale et professionnelle en s'appuyant sur ses potentiels et en l'aidant à les optimiser.

3 grands objectifs de travail avec les personnes accompagnées : Pour permettre aux travailleurs de s'intégrer socialement et professionnellement, nous travaillons avec chacun d'entre eux :

- *Au développement de ses compétences intellectuelles (savoir réfléchir, savoir être attentif, comprendre ce qui l'entoure...)*
- *Au développement de ses compétences techniques et professionnelles (savoir utiliser des outils, des machines, respecter les consignes de sécurité...)*
- *Au développement de ses compétences d'adaptabilité (ses capacités à s'adapter dans un milieu ordinaire de travail par exemple...)*

Des stratégies d'interventions adaptées : 3 grandes stratégies d'intervention ont été établies pour atteindre avec les personnes accueillies les objectifs fixés dans nos orientations :

- *Placer le travailleur en situation de travail : Il s'agit ici de placer le travailleur en situation au travers d'activités professionnelles pour lui permettre de développer ses compétences professionnelles.*
- *Apporter un soutien professionnel au travailleur en dehors des situations de travail : Il s'agit ici de mettre en place des activités, des prises en charge, des réponses qui vont permettre au travailleur de développer, maintenir et/ou améliorer, dans une situation autre que le travail ses savoirs et savoir-faire professionnels nécessaires à une activité professionnelle.*
- *Apporter un soutien au travailleur dans son développement personnel : Il s'agit ici de mettre en œuvre des activités, des prises en charge, des réponses qui vont permettre le développement personnel du travailleur et son bien-être.*

Des stratégies traduites en réponses concrètes : Dans le cadre des différentes stratégies adoptées, différentes prises en charge ou activités ont été mises en place. Chacune des activités fait l'objet d'un projet dans lequel sont présentés les objectifs de l'activité et les méthodes de travail utilisées. »

Source : Projet d'établissement 2012-2016, ESAT Les Ateliers Réunis – APEI du Valenciennois

Illustration 3 : la définition du projet professionnel

La définition du projet professionnel peut s'appuyer sur un processus plus ou moins long, mobilisant des outils d'auto-évaluation, d'entretiens individuels, des ateliers collectifs, des rencontres avec des personnes ressources ou encore des mises en situation professionnelle. (...)

Source : RAPPORT « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? » CEDIAS, CREHAI Ile-de-France, Octobre 2012

Illustration 4 : accompagnement des usagers et projets individuels

Certaines personnes accueillies peuvent avoir une perspective du monde angoissante, sans repère, où la relation à l'autre est difficile. C'est pour cela que l'ESAT Sésame Services travaille à la création de conditions favorisant le tissage de liens sociaux, tout en respectant des positions de repli qu'adoptent parfois les usagers. Dans le cadre de son accompagnement éducatif, social et psychologique, chaque travailleur bénéficie de la présence d'un référent psychologique et d'un référent éducatif. Ces deux personnes sont attentives au parcours des travailleurs à l'ESAT et sont garants du suivi des projets individuels.

Source : Extrait du Projet d'établissement de l'ESAT Sésame Services, Association Sésame Autisme 44

Illustration 5 : La pluridisciplinarité autour du projet personnalisé

Le Projet Personnalisé se compose d'objectifs à atteindre pour répondre aux besoins d'apprentissage et d'insertion socioprofessionnelle du travailleur. Les professionnels de l'équipe encadrante (Chef de service, Moniteurs d'atelier, Moniteurs d'ateliers, Psychologue, Conseillère en économie sociale et familiale), ainsi que des partenaires extérieurs se réunissent chaque semaine pour concevoir, avec le travailleur concerné, son Projet Personnalisé. Un outil, appelé document de synthèse est utilisé au cours de cette réunion pour formaliser la planification des actions à mener et la

coordination des ressources à mettre en place pour atteindre ces objectifs selon un échéancier défini. Ce document intègre le suivi du projet : chacun des intervenants y consigne les informations au cours de l'évolution du projet. Il permet donc d'assurer une cohérence et une complémentarité des interventions et des intervenants et de les centrer sur les besoins spécifiques de chaque travailleur. Le Projet Personnalisé du travailleur est d'une durée d'un an, mais il s'inscrit dans une cohérence pluri-annuelle.

Source : Extrait du Projet d'établissement de l'ESAT de Ménilmontant

Illustration 6 : le droit à un projet

Le droit à un projet, c'est pouvoir se donner les moyens de réussir un projet professionnel et social. Le principe de chaque projet est relativement simple : pour chaque travailleur handicapé il vise à permettre à chacun d'avoir une reconnaissance en tant que professionnel et en tant que personne à part entière. Il offre pour chaque personne :

- Le droit à un parcours professionnel qui tienne compte des capacités et des potentiels de chacun.
- Le droit à une vie sociale, à un projet de vie, à avoir une vie comme tout à chacun

Il s'agit de prendre en compte les aspirations, les souhaits, les envies mais également de proposer des compromis si nécessaire. Chaque Travailleur Handicapé a droit de voir ses aspirations prises en compte, quitte à ne pas aboutir dans son projet si nécessaire. Mais s'il existe un tel droit à l'échec, l'ESAT prône une vision réaliste avec ses contraintes. Le projet est basé sur des constats partagés entre professionnels et qui sont présentés à la personne. Les outils type stages, rapports, permettent d'ajuster le projet de la personne. La posture professionnelle prend en compte l'idée de ne pas imposer une vision uniforme, professionnelle, qui ne laisserait pas le choix. Le dosage entre l'accompagnement professionnel et le projet de vie de la personne se fait à travers la recherche de solutions négociées, partagées... Mais l'ESAT défend l'idée d'avoir une posture offensive qui favorise l'évolution professionnelle et l'intégration. L'essentiel est de garder une information partagée qui permet souplesse et ajustement dans le projet la personne accueillie.

Source : Extrait du Projet d'établissement de l'ESAT Ateliers Pont des Meuniers géré par l'APEI d'Hazebrouck

Illustration 7 : rendre lisible le projet pour l'utilisateur à La Ferme de Chosal

Le projet est soumis à la psychologue et au chef de service. Il est mis sous forme de pictogramme, la photo de l'utilisateur est présente au centre, puis en action sur les différentes activités qu'il va réaliser. L'équipe demande à qui la personne aimerait que ce projet soit destiné (souvent la famille, un proche, un tuteur...même si cette dernière option n'est pas favorable car souvent, les tuteurs connaissent mal leur protégé). Le projet pictographié est d'abord présenté à la personne par la psychologue qui va s'assurer qu'elle comprend tout le vocabulaire utilisé, les objectifs de ce document etc. Elle pourra éventuellement changer des vocables par d'autres s'ils sont davantage compris par l'utilisateur.

Source : Enquête qualitative ANESM 2012 relative aux ESAT, ESAT LA FERME DE CHOSAL géré par l'AAPEI 74

Synthèse : Le besoin de référentiels d'évaluation permettant l'élaboration du projet personnalisé et individualisé

La mise en œuvre du projet personnalisé vise à construire le parcours de l'utilisateur en conciliant parcours de vie et parcours de travail. Cette élaboration ne peut se réaliser sans évaluation. Celle-ci permet de prendre en compte ce que G. Zribi appelle la qualité de vie : les conditions de vie du travailleur et son insertion sociale (logement, santé, réseau social et équilibre entre vie personnelle et vie au travail, parcours) ainsi que des dimensions plus subjectives (capacité à prendre des décisions, à se projeter, estime de soi, bien-être au travail et hors travail...). Cinq catégories prenant en compte l'ergonomie des postes et de la qualité de vie au travail⁵³ ont ainsi été décrites par D. Fournier⁵⁴ :

- Le contenu du travail et son organisation (variété des tâches, régularité, finalités, sens du projet professionnel)
- L'environnement et les conditions de travail : sollicitations physiques et mentales
- La communication et les relations socio-professionnelles
- L'encadrement, la rémunération, la formation et la carrière
- L'identité professionnelle, la liberté d'action et l'autonomie.

Une organisation autour de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces projets

⁵³ Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

⁵⁴ Fournier D. Qualité de vie au travail. Instrument d'évaluation relatif aux personnes présentant une déficience intellectuelle, Editions SZH, Lucerne (Suisse), 2000.

Ces référentiels d'évaluation et la mise en place d'entretiens annuels permettent d'élaborer le projet de la personne et de construire une politique de formation et de développement des compétences en lien avec les différents supports de travail.

Il peut également impliquer plusieurs partenaires dans sa réalisation : foyer d'hébergement, entreprises, autres ESAT (accueil d'usagers)...

Cette mise en œuvre suppose d'accompagner les professionnels autour de ces besoins et le cas échéant de piloter les changements associés ; Pilotage pouvant notamment s'effectuer dans le cadre d'un plan pluriannuel de progrès et d'une amélioration continue de la qualité⁵⁵.

Illustration 9 : La révision du projet personnalisé

Ce projet personnalisé est révisé environ tous les 15 mois à la réunion de « synthèse-projet ». La gestion du projet personnalisé est confiée à l'éducateur référent de l'utilisateur et coordonnée par le chef de service. C'est donc en termes de prestations de service que sera présenté le travail d'accompagnement, dans le cadre de la vie quotidienne, personnelle, voire familiale, garant de l'intimité de l'utilisateur et se démarquant de la vie professionnelle.

Source : Extrait du Projet d'établissement de l'ESAT L'essor Mezin géré par l'association ESSOR

Illustration 10 : La mise en œuvre des projets personnalisés à l'ESAT de Falaise

Partant d'une réflexion associative, et dans le souci d'uniformiser les outils communs de nos établissements, nous avons fait le choix de mettre en avant la notion de projet personnalisé d'accompagnement, valorisant la notion d'unicité dans le parcours de chacun. Il est la pierre angulaire de notre accompagnement, valorisant l'utilisateur dans une dynamique d'acteur dans la construction et la maîtrise de son projet de vie, avec comme point d'appui, l'accompagnement d'un référent professionnel, interlocuteur privilégié de l'utilisateur et des partenaires, agissant au nom de l'équipe. Soucieux de prendre en compte la personne dans sa globalité, les réunions de PPA sont communes entre les services d'Aide et de soutien par le travail et ceux de l'accompagnement à la vie quotidienne et sociale. Le PPA est complété par un outil d'évaluation interne. Celui-ci permet d'assurer une formalisation de l'évaluation des objectifs et des actions inscrits sur chacun des projets. Afin de garantir la participation de tous dans le libre choix de nos prestations, nous avons procédé à la rédaction sur outil bureautique du PPA et de son outil d'évaluation pendant la réunion de projet, ce qui permet à nos usagers qui le peuvent le lire plus facilement. Le projet est donc signé et remis à l'issue de la séance. Le PPA constitue l'annexe un du contrat de séjour et du contrat d'aide (ou de DIPIC) et de soutien par le travail. Des rôles spécifiques (sont répartis) :

- Un membre de l'équipe de direction valide les PPA et engage l'institution
- L'adjoint habitat organise et anime l'ensemble de la démarche
- Le référent (service d'habitat) s'engage dans un dialogue régulier avec l'utilisateur et rédige les observations
- Le moniteur d'atelier ou l'éducateur technique référent s'engage dans un dialogue régulier avec l'utilisateur et rédige les observations
- L'utilisateur participe aux échanges, aux choix des prestations, est un acteur central de la démarche.

Le lien avec la famille : la famille est impliquée et informée des orientations du projet personnalisé d'accompagnement, en accord avec la personne concernée. Elle peut être associée comme partenaire à la mise en œuvre d'objectifs définis au projet. Dans les situations où un membre de la famille assume un rôle de tuteur, cette personne participe à la conception du projet personnalisé d'accompagnement, est associée étroitement à sa réalisation. Dans le cas d'une curatelle, c'est l'utilisateur qui choisit d'inviter son curateur.

Source : Extraits du Projet d'établissement de l'ESAT L'essor Falaise géré par l'association L'ESSOR

Illustration 11 : L'élaboration des projets personnalisés et l'organisation du temps de travail des usagers

« Un référent professionnel est désigné. Les professionnels se basent sur la grille MAP (Modèle d'Accompagnement Personnalisé) créée par l'UNAPEI il y a une dizaine d'années. Cette grille s'apparente à une grille d'évaluation = évaluer les ressources de la personne (connaissance + aspects et moments de la vie quotidienne de la personne) pour évaluer le besoin d'accompagnement de la personne mais surtout, à partir de cette évaluation, le projet personnalisé est construit.

Cette évaluation est réalisée par le référent pro (ESAT), par le référent hébergement (Foyer Chosal) accompagnés du chef de service et de la psychologue. Elle est réalisée à l'aide d'une cotation (pour chaque projet –

⁵⁵ Gentilhomme C. « Piloter un dispositif favorisant l'autonomie des travailleurs handicapés en ESAT : protéger sans disqualifier ». Mémoire CAFDES – promotion 2006- ENSP.

hébergement/ESAT) (« A » : pas besoin d'être aidé, « B » fait partiellement, « C » ne fait pas du tout). Cette cotation est justifiée par le référent qui la complète. Les cotations « B » ou « C » vont être assorties d'objectifs rédigés.

Ce sont bien 2 projets personnalisés différents (un pour l'hébergement, un pour l'ESAT), mais ils sont faits en même temps, ils sont indépendants mais réalisés en cohérence l'un de l'autre. Cette évaluation a lieu dans les 6 premiers mois. Une mise en commun a lieu entre les deux référents, la psychologue et le chef de service. Le chef de service avertit la personne de cette phase, parfois, l'usager va être consulté pour le remplissage de la grille. Les référents en discutent avec la personne.

Une fois le projet personnalisé balisé, la personne va être rencontrée sur 2 temps différents s'ils disposent d'un accompagnement foyer Chosal et d'un accompagnement ESAT ; on sépare les choses. Le projet est réalisé avec la personne. L'équipe va lui poser des questions (les choses qu'elle aime, qu'elle n'aime pas, les projets qu'elle a, ses attentes, ses insatisfactions, comment ça se passe avec les autres, si elle est bien, quelles formations elle aimerait suivre). Ces questions ne font pas partie de la MAP, elles vont plus loin, elles prennent en compte les désirs et attentes de la personne. La personne peut rester ensuite pendant l'entretien qui va suivre ayant pour objectif de formaliser les choses, ou partir si elle ne le souhaite pas. Le projet est donc rédigé par les référents (avec le soutien de la psy) en fonction de la MAP complétée et des attentes de la personne, ces dernières « étant très importantes car ça nous guide beaucoup. Elle nous dit ce qui va et ce qui ne va pas » justifie un professionnel. Le projet est soumis à la psychologue et au chef de service. Il est mis sous forme de pictogramme, la photo de l'usager est présente au centre, puis en action sur les différentes activités qu'il va réaliser. L'équipe demande à qui la personne aimerait que ce projet soit destiné (souvent la famille, un proche, un tuteur...même si cette dernière option n'est pas favorable car souvent, les tuteurs connaissent mal leur protégé).

Le projet pictographié est d'abord présenté à la personne par la psychologue qui va s'assurer qu'elle comprend tout le vocabulaire utilisé, les objectifs de ce document etc. Elle pourra éventuellement changer des vocables par d'autres s'ils sont davantage compris par l'usager. Le projet + le projet picto sont présentés à la personne et sa famille lors d'une réunion avec le directeur+ les référents+ la psy. Le projet picto est projeté avec un vidéo projecteur et commenté. La présence du directeur officialise ce moment. Une signature est apposée. L'ESAT souhaite prendre en compte que le public accompagné est un public adulte. C'est le projet de la personne et celui de l'équipe. C'est un travail en collaboration.

Certains projets personnalisés n'ont pas été signés. Par exemple : un projet de retraite. Un usager ne souhaitait pas quitter l'ESAT malgré son âge avancé. Les choses ont été reprises avec lui, mais toujours autant de difficulté. Il n'a pas souhaité signer son projet. Mise en place de la SPTS. La préparation a duré plus de 2 ans. L'ESAT a proposé des temps de repos, qu'il a refusés.

Processus d'évaluation et d'actualisation du Projet personnalisé en 5 étapes une fois rédigé.

- présentation du projet personnalisé à la personne et au référent dans un classeur professionnel ;
- évaluations des moyens. Un an après avoir rédigé le projet personnalisé, une évaluation des moyens est réalisée par les professionnels et pour eux. Pas vocation à être remise à la personne. Faire le bilan de ce qui a été mis en place et de ce qu'il reste à poursuivre. Des changements de « techniques » d'approche, d'accompagnement, de travail peuvent être proposés. Une fiche d'évaluation est remplie. Une réunion a lieu pour en reparler entre les référents, le chef de service et le psy. Un retour à la personne a ensuite lieu.
- Point d'ordre. Réalisé un an après la 1^{ère} évaluation. Une rencontre est programmée entre les professionnels et la personne. L'ensemble du projet personnalisé est repris : objectif principal et les moyens proposés. Cette rencontre s'appuie sur le projet personnalisé imagé et sur la fiche d'évaluation. Le point d'ordre est retranscrit dans la fiche d'évaluation et sur le projet personnalisé imagé avec une synthèse (qui explique l'évolution de la personne, sa progression, ses difficultés...°).
- Revoir les moyens (cette étape n'a pas encore été mise en œuvre)
- Révision du projet personnalisé (cette étape n'a pas encore été mise en œuvre). Objectif : revoir les choses, se repositionner sur la MAP (tous les 4-5 ans : sur la base de l'échéance COTOREP. Le projet personnalisé est refait quand il y a un renouvellement de la COTOREP).

Source : Enquête ANESM - ESAT La Ferme de Chosal

Les dimensions de l'accompagnement

L'accompagnement proposé au sein des ESAT s'appuie sur les activités à caractère professionnel pour asseoir une identité personnelle et professionnelle. Ces activités occupent un espace et un temps qui structure le mode de vie de la personne accueillie. C'est pourquoi l'accompagnement en ESAT est global car, en fonction des besoins de la personne accueillie, les professionnels de l'ESAT élargissent leur champ d'intervention au-delà du professionnel grâce notamment aux partenariats établis. Ils abordent des thématiques telles que la mobilité dans les transports, l'hygiène de vie, les soins, les relations sociales et les codes qui les régissent ou encore la vie civique et citoyenne.

3.1.5. Construire une identité professionnelle

Les ESAT offrent le plus souvent plusieurs activités, comprenant chacune différents postes de travail. Ceux-ci impliquent plus ou moins de dextérité, de polyvalence, d'autonomie et de liens avec des personnes extérieures à l'ESAT. Ces supports de travail sont, avec les soutiens associés, le cœur de l'accompagnement médico-social proposé en ESAT, l'activité professionnelle étant elle-même considérée comme partie d'un tout médico-social.

La diversité des ESAT dans leur fonctionnement et dans le choix des prestations offertes permet une variation des parcours en fonction des attentes et besoins de l'utilisateur. Cette construction sur-mesure favorise le développement de ses compétences sociales et professionnelles.

Enjeux :

- Construire une identité professionnelle motivante et contribuant à l'intégration des travailleurs. Cette dimension peut être particulièrement prégnante pour des personnes qui, initialement, pouvaient percevoir l'insertion professionnelle en ESAT comme peu stimulante, par exemple les jeunes issus du milieu protégé (IME) ou les personnes en situation de handicap psychique; elle valorise les travaux réalisés dans l'établissement, le savoir-faire et les métiers acquis par les travailleurs ;
- Utiliser les diverses mises en situation professionnelle (rotation inter-activités et changement d'activités, rotation de postes, tâches permettant de travailler des dextérités nouvelles....) pour :
 - o Maintenir et développer la polyvalence et l'autonomie du travailleur,
 - o Favoriser ses apprentissages et la détection de compétences
 - o Maintenir la motivation et l'intérêt du travailleur, éviter les situations de lassitude et d'usure professionnelle : La flexibilité est un moyen pour lutter contre la monotonie et/ou la fatigabilité des travailleurs.
 - o Réguler les temps de travail, limiter l'usure professionnelle et la fatigue des travailleurs notamment pour des postes réclamant des efforts physiques
- Organiser/laisser la possibilité au travailleur de changer d'ESAT pour satisfaire son intérêt professionnel ou pour des raisons personnelles.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1: Valoriser les métiers de l'ESAT auprès d'entrants potentiels et favoriser l'élaboration des projets

L'IMPro est un interlocuteur de l'ESAT également. Des jeunes issus de l'IMPro sont formés sur les métiers de l'ESAT. Il s'agit de valoriser la pluralité des métiers et des projets de l'ESAT aux jeunes de manière à favoriser le lien, à donner du sens... Cette coopération démarre et pourra être développée. Le changement de l'image de l'ESAT est au cœur de cette réflexion.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT Ateliers Pont des Meuniers géré par l'APEI d'Hazebrouck

Illustration 2 : les stages en ESAT

L'insertion et l'intégration passent aussi par une politique de stages maîtrisée et organisée. En lien avec les autres ESAT et le SAMO, l'ESAT met en œuvre et organise des stages à destination des personnes en demande d'admission ou de mobilité inter ESAT. Il y a deux catégories de stagiaires : les stagiaires issus des IMPRO (stages gérés en lien avec un éducateur spécialisé) et les stagiaires issus d'autres dispositifs : personne sans passé institutionnel, TH d'autre ESAT, personnes accompagnées par des structures basées en Belgique, personnes issues de l'ADAPT, de l'Education

Nationale ou envoyés par le SISEP de l'APEI. L'objectif est de permettre à la personne d'effectuer un stage au sein de l'ESAT afin d'évaluer son potentiel – tant sur le plan de l'insertion professionnelle que de l'intégration dans la structure - et de définir avec elle, l'atelier dans lequel il se sentira le mieux et où elle pourra s'épanouir.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT Ateliers du Hainaut géré par l'APEI du Valenciennois

Illustrations 3 : plusieurs exemples liés aux rotations de postes

« Sylvie, 32 ans aime aussi le fait d'avoir pu passer par différents postes [activité de restauration], et notamment d'être associée à la préparation des plats ou des pâtisseries. Elle considère qu'elle a gagné en autonomie : je vais à mon rythme, je suis capable de faire mon travail toute seule »⁵⁶.

Le CAT Armor Argoat⁵⁷ a mis en place un système de polyvalence sur les différents postes dans son Atelier Nature, permettant à chaque usager de pouvoir et savoir se servir de tous les outils et machines. Ce système permet de développer les compétences, mais aussi de faire progresser la solidarité au sein du groupe. Il favorise les apprentissages de tous : les usagers ayant la maîtrise des outils transférant leurs savoir auprès de ceux qui ne les maîtrisent pas. Ceci met tout les usagers sur un pied d'égalité et valorise les savoirs de chacun. Ce système offre également une plus grande souplesse dans l'organisation et permet de maintenir, voir de développer l'intérêt des usagers pour de nouveaux outils ou nouvelles pratiques.

L'ESAT de Pen Duo⁵⁸ dans les Côtes d'Armor a mis en place un système de binôme, en désignant des titulaires et suppléants sur des postes-clés, ou en détachement en entreprise. Cette organisation a le double intérêt de palier aux absences et de maintenir un niveau constant de compétences des usagers, compte tenu du roulement régulier sur les postes de travail.

Le CAT Les Bruyeres⁵⁹ a organisé également un système de roulement régulier au sein de son activité d'entretiens des locaux. Les résultats sont très satisfaisants à plusieurs titres : en termes de limitation de la fatigue des travailleurs, d'apprentissages facilités, et surtout en matière de dynamique de travail.

Outre la définition de temps de pause adapté, l'ESAT a procédé à des roulements sur les différents postes de travail en fonction des efforts physiques qu'ils nécessitaient et a également mis en place, pour les personnes vieillissantes et les nouveaux entrants, des temps partiels en articulation avec d'autres ateliers (en fonction des projets individuels).

Illustration 4 : La polyvalence dans les ateliers de production.

Les travailleurs choisissent leur atelier. Toutefois, un des principes de l'ESAT est de favoriser la polyvalence dans le travail pour créer une dynamique entre les ateliers et adapter le rythme de travail de chaque personne. En conséquence, chacun peut être amené à intervenir dans un autre secteur que celui où il travaille habituellement, soit pour des nécessités de service, soit à sa demande. Les stages de découvertes « en interne » sont proposés pour familiariser les travailleurs aux tâches demandées dans chaque activité. Il est, par ailleurs, toujours possible de changer d'atelier si l'opportunité s'en présente en motivant sa demande. Cette polyvalence concerne également les moniteurs d'atelier dans la mesure où ils interviennent ponctuellement sur un autre atelier que celui où ils sont affectés habituellement.

Source : Extrait du Projet d'établissement de l'ESAT Sésame Services, Association Sésame Autisme 44

3.1.6. Soutenir l'élaboration de cette identité professionnelle

On entend par élaboration d'une identité professionnelle à la fois la réalisation d'une activité à caractère professionnel, la structuration spatio-temporelle du cadre de travail, la possibilité pour l'usager d'acquérir une autonomie et le développement de son réseau relationnel.

⁵⁶ La dynamique des réseaux – Quand les ESAT mutualisent leurs savoir-faire dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

⁵⁷ Fiche « les bonnes pratiques pour une organisation apprenante : fiche n°9 » - ARESAT

⁵⁸ Fiche « les bonnes pratiques pour une organisation apprenante : fiche n°8 » - ARESAT

⁵⁹ Fiche « les bonnes pratiques pour une organisation apprenante : fiche n°14 » - ARESAT

Les soutiens professionnels accompagnent cette construction identitaire en rendant accessible les postes de travail mais aussi en favorisant les apprentissages et toutes démarches visant à former, valoriser, qualifier, reconnaître les compétences.

Avec le projet personnalisé, les dimensions de développement des apprentissages, des compétences et de l'autonomie ont été fortement mises en avant par la loi du 11 février 2005. Le décret du 20 mai 2009 a constitué un levier important dans la mise en œuvre d'actions de formation au sein des ESAT ainsi que de reconnaissance des compétences et de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Les ESAT ont ainsi la possibilité de contribuer à un OPCA conventionné (avec un levier financier de l'Etat) et les conditions d'accès à ces actions – et notamment de VAE ont été définies.

Enjeux :

- Donner du sens au travail, favoriser la responsabilisation du travailleur dans ses activités, favoriser une perception complète de son travail (visite d'entreprise cliente, présentation de produits finis, impacts de son travail...) ;
- Mettre en œuvre des soutiens professionnels visant à faciliter :
 - o L'accès au lieu de travail
 - o la prise de poste, l'appréhension des tâches et ses éléments périphériques (accès au travail, gestion des repas sur site...) ;
 - o l'acquisition progressive ou le maintien d'habiletés, de réflexes professionnels, de capacités à faire face aux imprévus ;
 - o l'acquisition progressive ou le maintien de savoir-faire, de métiers ;
 - o l'appréciation de la qualité du travail ;
 - o la valorisation et la reconnaissance de ces compétences ;
 - o le passage d'un poste à l'autre ;
 - o l'aménagement des postes et des temps de travail le cas échéant.
- Les soutiens renforcent les passerelles entre le secteur de travail protégé et le milieu ordinaire et sous-tendent une mobilité maîtrisée pour répondre aux attentes d'une activité de nature professionnelle.

Il s'agit ainsi de :

- Favoriser la bonne appréhension des postes ou des tâches à effectuer par les travailleurs en mettant en place une pédagogie adaptée lors de la mise en place d'activités : modèle ou encore, rappel illustré des actions à mettre en œuvre, démonstration....et explicitation des résultats concrets attendus.
- Rechercher des situations de travail apprenantes pour les usagers au regard de leurs capacités, favorisant leur autonomie et leur prise de responsabilité
- Effectuer des retours auprès des travailleurs sur les résultats du travail (satisfaction du client, besoins d'amélioration, retour des travailleurs...) et, le cas échéant, en tirer avec eux des besoins d'amélioration/d'actions de soutien.
- Mettre en place les actions d'appui (formation au sens large y compris d'appui à l'autonomie..., mise en place de dispositifs de VAE, RAE....)
- Mettre en place des actions de soutiens collectifs en fonction des besoins d'ensemble repérés dans les projets individualisés et les besoins des différentes activités professionnelles (besoins collectifs d'apprentissage, normes, évolutions technologiques...).

Deux points de vigilance peuvent être signalés :

- Le fait de vouloir donner du travail à tous peut parfois conduire à découper de façon trop importante les tâches. Il s'agit de veiller à effectuer un découpage, une rotation ou encore des « challenges » ainsi que les nomment P. Leguy permettant de travailler des dextérités – y compris pour des travaux répétitifs et récurrents.
- Dans un souci pragmatique, l'organisation des plannings/la programmation des soutiens professionnels⁶⁰ en tenant compte à la fois des besoins des travailleurs et des conditions d'exercice de chaque activité peut faciliter leur mise en œuvre effective. Par exemple, les soutiens dans les activités d'Espaces Verts peuvent être plus particulièrement renforcés en hiver où l'activité est parfois moins importante - sans empêcher bien sur leur réalisation en cours d'année.

⁶⁰ Et notamment des apprentissages.

Analyse 1 : L'apport des activités de soutien et de formation dans le projet individuel des travailleurs handicapés : échanges inter-ESAT – Compte-rendu d'une journée de formation - CREAL Bretagne

Contexte :

Il a été abordé **le caractère obligatoire des soutiens** dans la prise en charge. (...) Aujourd'hui le nouveau cadre législatif fait référence explicitement à la présence de ces soutiens, notamment dans le contrat d'aide et de soutien et leur donne donc un caractère obligatoire.

Dans le Finistère en 1999-2000, un inspecteur DDASS proposait d'organiser le travail en atelier sur 35 h et de consacrer 4 h de soutiens. Dans certains ESAT, les soutiens ont :

- un caractère obligatoire et ont lieu en même temps pour tous, dans d'autres il n'y a aucune obligation.
- toujours été intégrés dans l'organisation du temps de travail, sachant que pour certains établissements ils correspondent uniquement au soutien technique dispensé par les moniteurs dans le cadre des ateliers.

Objectifs : des différences d'approche

Les objectifs de ces activités visent toujours l'autonomisation professionnelle et/ou l'autonomisation sociale. Certains ESAT tendent à proposer uniquement des soutiens en lien avec le professionnel : par exemple, soutien sur l'autonomie de déplacement en réponse à un nouveau marché.

Modalités de mise en œuvre : de nettes disparités

Les liens entre les compétences professionnelles et le projet individualisé : le dispositif « Différent et Compétent » permet aux ESAT adhérents d'évaluer les compétences professionnelles à partir de référentiels métiers adaptés aux populations d'ESAT. A partir de cette évaluation très concrète, des objectifs de développement de compétences sont définis et des activités de soutien ou de formation sont proposées à la personne, constituant ainsi une grande part, voire la totalité du projet professionnel de la personne.

La fréquence, la durée des soutiens et leur organisation : en général, la fréquence est hebdomadaire et la durée peut varier d'une personne à l'autre en fonction du projet individualisé. La planification peut se concentrer sur une demi-journée par semaine ou être étalée sur une période pouvant aller jusqu'à 2 journées par semaine. Elles sont organisées en général pour des groupes (au moins 3 personnes), condition pour qu'un maximum puisse en bénéficier.

Le financement des soutiens : certains ESAT ont un financement pérenne, d'autres n'en ont pas. Certains sont financés par la DDASS, d'autres financent sur leur budget de production.

Lors de ces échanges, de nombreux **exemples d'activités de soutien ont été donnés** : élaboration d'un magazine en interne, théâtre, code de la route, intervention sur la citoyenneté et l'environnement, initiation informatique, connaissance des plantes, maintien des acquis en lecture, tennis de table et kayak, groupe de paroles, sortie cinéma, sortie à la bibliothèque, atelier sur la mémoire, visites d'entreprises, etc.

Si certaines de ces activités sont similaires dans de nombreux ESAT, les objectifs visés sont variables en fonction du résultat recherché. Par ex : l'initiation à l'informatique peut servir à la gestion de production de l'atelier ou à permettre à la personne d'accéder à un autre mode de communication.

Les freins : La difficulté à allier temps de soutien et productivité, notamment concernant les soutiens extra-professionnels conduisent certains ESAT à organiser leurs soutiens uniquement avec le Foyer hébergement ou le SAVS. Certains moniteurs d'atelier considèrent toujours que les soutiens ne relèvent pas du travail. Pour les autres, il existe un réel intérêt à organiser des soutiens dans le sens où leur organisation permet de développer la polyvalence des personnes et des encadrants dans les ateliers mais également à rappeler aux entreprises partenaires qu'un ESAT est et reste un établissement médico-social.

Conclusions :

- Les pratiques sont très diversifiées d'un ESAT à un autre ;
- Les soutiens existaient dans la plupart des ESAT avant la parution du nouveau cadre législatif mais il existe toujours quelques structures qui n'en mettent pas en œuvre ;
- La participation de nombreux moniteurs d'atelier à l'encadrement de ces activités reste importante, voire primordiale : ainsi, les compétences de chacun se complètent ; et appréciée par les moniteurs qui se sont exprimés
- Un certain nombre d'ESAT s'accorde pour dire que la distinction entre soutien 1^{er} type et soutien 2nd type n'est pas ou plus pertinente et mène à un débat stérile. Ce sont les objectifs visés en lien avec le projet personnalisé qui sont importants ;

- Nombre d'ESAT propose un catalogue d'activités de soutien en interne sur lequel on s'appuie pour répondre aux objectifs formalisés dans le projet personnalisé. La diversification de ces activités permet à chaque personne de s'y retrouver ;
- Pertinence d'élaborer un calendrier des soutiens en fonction des pics de production

Source : Compte-rendu, Journée régionale de formation des personnels des ESAT, 4 mars 2008, Mur de Bretagne, CREAL de Bretagne

Analyse 2 : Favoriser les apprentissages en situation de travail

Plusieurs éléments favorisent les apprentissages intégrés aux situations de travail d'après P. Leguy. Ces derniers, tirés de son très intéressant ouvrage édité en 2009 sont repris ici sous forme d'extraits :

- **Le sens du travail est explicité et partagé (...).**
- **Les objectifs d'apprentissages sont précis (...)** réalistes et réalisables, (...), recours au « modèle » (...).
- **Les situations de travail sont stimulantes :** (.) Il s'agit de construire une représentation réelle de la finalité du travail produit (visite des entreprises clientes, identifier le produit dans les magasins....). Le moniteur (trice) évite le trop répétitif par le changement de poste ou bien innove en mettant en place des situations de challenge accessible même au sein de travaux répétitifs.
- **Le travail est un lieu d'échange et de confrontation des pratiques :** Il s'agit de passer de la réalisation, du résultat à la définition du comment on procède ; (...).
- **Le travail permet la prise de responsabilité :** La responsabilité est accessible et stimulante, située un peu au-delà de la compétence actuelle du bénéficiaire(...);
- **Les apprentissages donnent lieu à la reconnaissance des acquis et des évolutions**

Source : Leguy P., Travailleurs handicapés : reconnaître leur expérience – 24 établissements et service d'aide par le travail coopèrent pour valoriser les compétences acquises, Collection Empan, ERES, août 2009.

Illustration 3 : Présentation de l'organisation des soutiens à l'ESAT Les Bruyères de Plumelec par A. Sauvage

L'élaboration du projet individualisé est réalisé par le moniteur référent et l'adjoint technique.

Suite à cette évaluation, la personne est reçue en entretien au cours duquel est élaboré son projet.

L'évaluation de la personne est réalisée à partir de 4 sphères :

- La technicité
- La productivité (assiduité, ponctualité, rendement, ...)
- La sociabilité
- Le contrôle qualité

Les moyens mis en œuvre sont techniques (aménagement du poste de travail, achat matériel, réalisation gabarits, etc.), organisationnels (aménagement du temps de travail), humains (soutiens).

Les soutiens correspondent à une définition assez large renvoyant aussi bien aux soutiens proposés par les moniteurs d'atelier en interne qu'à la formation.

On distingue ainsi :

- **Les activités de soutiens** sont organisées en fonction du projet individuel et des propositions des moniteurs basées sur la connaissance de la population et de leurs compétences (professionnelles ou extraprofessionnelles). Les objectifs individuels et collectifs se croisent pour créer des groupes de soutien homogènes. L'animation par les moniteurs est basée sur le volontariat. Ils sont remplacés par d'autres moniteurs sur leur atelier.
- **La formation** est organisée soit dans le cadre du PAUF avec intervenants extérieurs soit en interne avec la participation des moniteurs.
- **Des stages** sont organisés avec des objectifs différents (changement d'atelier, changement de structure, etc.)
- **Les soutiens psychologiques et thérapeutiques** sont assurés par une psychologue du travail (intervention sur les projets individualisés et les réorientations) et une psychologue clinicienne relevant du SAVS et du foyer.

Source : Audrey Sauvage, psychologue du travail et chargée de la mise en œuvre des soutiens dans l'ESAT Les Bruyères - Journée régionale de formation des personnels des ESAT, 4 mars 2008, Mur de Bretagne, CREAL de Bretagne

Illustration 4 : les différents types de soutiens formatifs à l'ESAT AFASER d'Aubervilliers (ESAT accueillant des personnes en situation de handicap psychique) - La formation et les apprentissages professionnels

Les besoins en formation ont été prégnants. Cela s'explique en partie par (...) la désinsertion sociale et professionnelle d'un grand nombre de personnes handicapées au moment de leur admission. Peu d'entre elles ont à leur arrivée, un projet professionnel précis (plutôt une perception très floue de leurs capacités). La mise en situation de travail permet de prendre la mesure des possibilités professionnelles et adaptatives. Au regard des problématiques des usagers, la durée est un élément déterminant dans la mise en place des projets professionnels. L'ESAT n'est pas un centre de formation mais les moniteurs d'ateliers proposent aux travailleurs des apprentissages professionnels pratiques leur permettant de faire des acquisitions nouvelles et d'acquérir des savoir-faire adaptés au marché de l'emploi. Ces apprentissages professionnels, dispensés de façon individuelle ou collective, ont pour objectif l'amélioration de l'habileté gestuelle, l'utilisation des machines-outils. Ils s'inscrivent également dans le travail de préparation qui permettra au travailleur qui en a la capacité d'aller vers un détachement dans une entreprise ordinaire ou vers une situation normale d'emploi.

Source : Extrait du Projet d'Etablissement ESAT AFASER Aubervilliers dans Zribi G., L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008

Illustration 5 : Les activités de soutien à l'ESAT Ateliers Pont des Meuniers

Les activités de soutien sont toutes réalisées sur le temps de travail des travailleurs handicapés dans le respect du positionnement associatif. (...) Ce sont des activités de formation professionnelle et d'apprentissage sur le poste (gestuelle, ergonomie, travail sur le produit, respect des règles d'hygiène, gestes et postures, utilisation de machines, sécurité, création de gabarit, etc.) Elle consiste à comprendre la demande de production, décortiquer le processus de travail, mettre en place la formation auprès des personnes

Source : Extraits du Projet d'établissement de l'ESAT Ateliers Pont des Meuniers géré par l'APEI d'Hazebrouck

Synthèse 6 : les prestations extérieures : stages, prestations de services et mises à disposition –préparation et accompagnement

La mise en œuvre des détachements d'usagers d'ESAT suppose une anticipation et un accompagnement⁶¹.

La préparation du travailleur handicapé:

- Pratique (conditions pratiques d'accès et d'exercice du travail en extérieur): apprendre le trajet, repérer l'environnement, repérer les acteurs de l'entreprise, savoir faire ses repas,....
- Psychologique : préparer la mise en œuvre avant sa réalisation avec les travailleurs concernés et l'entreprise
- Relationnelle : visite préalable, présentation directe au personnel de l'entreprise

La préparation de l'institution : personnel d'accompagnement à définir et organisation de la production à anticiper. Une augmentation de la fréquence des réunions internes avec les travailleurs handicapés est également à prévoir dans les plannings.

La préparation et l'information de la famille : selon la présence et le type de relation du travailleur avec sa famille, il peut également être utile de l'associer et de la sensibiliser à ces changements progressifs.

Illustration 7 : Un métier, une activité : la recherche d'adéquation entre marchés économiques et potentiels des personnes – le recours à la formation

L'ESAT vise à offrir à chaque personne accompagnée une activité professionnelle en tenant compte des besoins et potentiels des personnes en lien avec les exigences du tissu économique et des clients de l'ESAT. L'articulation entre les besoins des travailleurs, la contrainte économique et les impératifs de formation tient compte des 4 éléments suivants :

- Nature de l'activité de l'atelier
- Disponibilité des professionnels
- Capacité des personnes
- Exigence de production

Les principes généraux retenus sont la polyvalence, l'adaptabilité et la mobilité professionnelle des travailleurs afin de favoriser le développement des potentiels de chacun. L'ESAT s'adapte d'abord et avant tout à son environnement économique. L'évolution des marchés amène des réalités différentes pour les ateliers mais des exigences communes. Des ateliers ont fermé. D'autres activités évoluent, périclitent ou émergent. Il y a un ajustement permanent entre les demandes et les réponses apportées.

⁶¹ Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

Illustration 8 : L'adaptation des supports de communication par l'ESAT du Haut-Mexant

- *Attention aux supports adaptés, aux moyens de communication « il ne faut pas leur parler comme à des enfants car ce sont des adultes ! » rappelle un professionnel.*
- *Un ESAT, l'ESAT ENVOL, a créé un support DVD didactique pour présenter le projet d'établissement aux travailleurs. Il a été réalisé par les travailleurs lors d'une activité de soutien (théâtre).*

Source : Enquête ANESM

Recueil d'expériences et ressources illustratives liées à la formation, à la reconnaissance des compétences et à la VAE:

Analyse 1 : Recours et investissement dans la formation des usagers par les ESAT Rhône-Alpins – enjeux-clés

- *L'effort financier de formation a augmenté très sensiblement depuis 2007.*
- *L'effort financier des 20 ESAT est supérieur à la moyenne régionale.*
- *Les pratiques de formation sont très disparates. L'effort de formation est très variable, les contenus de formation sont très diversifiés en fonction des activités de production et de la place accordée au médico-social.*
- *Les formations orientées sur le développement personnel des usagers sont les plus nombreuses.*
- *Relativement peu d'établissements bénéficient des Actions Prioritaires Régionales »*

Source : FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION EN ESAT. Etude Observatoire et Unifaf Rhône-Alpes, réalisée par l'Ifross université Lyon 3. FEVRIER 2011

Synthèse 2 : La formation, la RAE et la VAE : objectifs, plus-values et conditions de mise en œuvre

La mise en place d'actions de formation, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et de Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE) se développent depuis plusieurs années en ESAT. Elles ont été – et sont toujours – le fruit d'expériences innovantes et se sont étendues à la faveur du décret de 2009 et du levier financier mis en place par l'Etat. Ces actions constituent :

- Un moyen de développement des compétences et de la qualification des usagers
- Un moyen de développement de leur autonomie et de leur valorisation au travail, un vecteur d'identité professionnelle⁶²
- Un levier de changement au sein des établissements en mettant en avant des capacités non perçues ou appréhendées des travailleurs notamment auprès de l'encadrement
- Un facteur d'adaptation et de polyvalence tant des usagers que pour l'organisation de l'ESAT et de ses différents ateliers
- Un facteur de renarcissisation permettant d'endiguer les phénomènes d'usure au travail.

Plus largement le développement d'une politique de gestion des ressources humaines au sein d'un ESAT, ou d'un groupement d'ESAT constitue un moyen de favoriser des carrières professionnelles de travailleurs d'ESAT⁶³ à l'intérieur des établissements mais également un préalable essentiel à une possible sortie vers le milieu ordinaire.

Leur mise en place suppose :

- L'implication des usagers
- L'implication et la formation de l'encadrement
- L'adaptation des formations (méthodes pédagogiques, organisation...), des référentiels⁶⁴ en termes de VAE et de certifications et une individualisation forte des parcours
- La notion de « VAE sur mesure » doit s'imposer peu à peu pour les usagers d'ESAT. S'il n'a pu accomplir qu'une partie des éléments nécessaires à l'obtention d'un titre il est important pour sa valorisation professionnelle de pouvoir lui décerner ce titre partiel.
- Une cohérence entre la politique de formation, les différents outils d'évaluation, l'organisation du travail et les possibilités de parcours de l'utilisateur au sein de l'ESAT et de ses différents postes ou encore de la politique de rémunération⁶⁵

⁶² Leguy P. « Donner la parole aux sans voix ! Dynamique de formation et reconnaissance au travail pour les travailleurs handicapés dans les ESAT » dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

⁶³ Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

⁶⁴ Leguy P. Travailleurs handicapés : reconnaître leur expérience – Collection Empan – Eres, 2009.

- La participation à un réseau afin d'échanger, de tirer conséquence des expériences sur les méthodologies (accompagnement des personnes, référentiels, évolution du travail des moniteurs)⁶⁶

Analyse 3 : le choix entre VAE et RAE selon le dispositif « Différents et compétents » :

Dans la RAE, il existe deux entrées différentes :

- La Reconnaissance des Savoir-faire
- La Reconnaissance des Compétences

L'approche savoir-faire se base sur le geste professionnel et le processus de réalisation. L'approche par compétence implique le croisement de savoir-faire, savoir être, savoirs et savoir-devenir.

L'approche par savoir-faire vise la construction professionnelle. L'approche par compétence vise la construction identitaire globale de la personne, de ce fait elle contribue à reconnaître le parcours de la personne tel qu'il a été conduit par celle-ci.

Dans la VAE :

Au-delà du cadre réglementaire, les trois ministères (Education Nationale, Agriculture, Emploi) ont trois modalités différentes pour mettre en œuvre la VAE.

L'objectif de la reconnaissance et du décret du 20 Mai 2009 est bien, la valorisation de la personne dans sa contribution à la réussite de la production de l'atelier, quel que soit sa performance.

Il s'agit de choisir une démarche de réussite accessible pour le Candidat : avant d'accompagner, il est prudent de repérer le dispositif qui permet aux usagers d'être valorisés et reconnus pour ce qu'ils sont...

C'est vouloir reconnaître ce qu'ils réussissent dans ce qu'ils ne maîtrisent pas complètement aujourd'hui.

Cette réussite sera fonction des compétences acquises et de l'adéquation que celles-ci représentent au regard d'un diplôme (CAP, Titre, CCP...) ou d'une attestation descriptive de compétences en lien avec des référentiels de droit commun.

Ce qui implique un choix des outils de reconnaissance ou de validation en termes de référentiels et de modalités non discriminantes et en lien avec le droit commun.

- Dans le cadre de la validation, c'est la personne qui se met au service des modalités. La validation exige une connaissance globale en adéquation avec un cadre prédéfini, même si elle peut faire l'objet de compensation.
- Dans la reconnaissance, modalités et référentiels sont au service de la personne. Les modalités permettent de prendre la personne là où elle est, le cadre de référence, c'est la personne. La déclinaison du référentiel facilite le repérage des compétences même en cours de construction.

Reconnaissance des Acquis de l'Expérience et V.A.E. sont des démarches largement concourantes et complémentaires.

Source : Contribution du dispositif Différents et Compétents

Analyse 4 : L'adaptation des modalités et des référentiels de formation (RAE et VAE)

Dans la dynamique du dispositif Différent & Compétent, ce sont les modalités et les référentiels qui sont au service du candidat. Ils deviennent des outils accessibles pour reconnaître ce que la personne réussit à un moment donné de son parcours.

Le candidat avec son moniteur a le choix entre trois modalités pour apporter la preuve de sa compétence devant des tiers externes (Jury). Il lui est proposé de montrer et de dire ce qu'il fait, d'expliquer comment il procède, ou encore d'argumenter ses compétences professionnelles en termes de transférabilité sur d'autres activités, environnements de travail, Selon son choix, le candidat construit avec son moniteur un dossier de preuves. Le moniteur, sans être membre du Jury, accompagne le candidat qui s'exprime sur ce qu'il sait réaliser.

La reconnaissance est formalisée par une attestation descriptive de compétences certifiée par des professionnels ou un organisme valideur⁶⁷ suivant la modalité retenue. Les jurys officialisent également avec le candidat des mises en perspectives en lien avec son projet personnalisé. C'est la garantie de s'inscrire dans un réel parcours de reconnaissance et de formation tout au long de la vie.

⁶⁵ Leguy P. « Donner la parole aux sans voix ! Dynamique de formation et reconnaissance au travail pour les travailleurs handicapés dans les ESAT » dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

⁶⁶ Leguy P. « Donner la parole aux sans voix ! Dynamique de formation et reconnaissance au travail pour les travailleurs handicapés dans les ESAT » dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

⁶⁷ Ministère de l'éducation nationale, du travail, de l'agriculture.

Méthode 5 : la démarche mise en œuvre par Différents et Compétents

Parcours :

Le processus coté Candidat : un parcours simple et souple en 7 étapes de la décision à la remise d'attestation

1. Une décision personnelle
2. Choisir d'être accompagné par son Moniteur
3. **Faire le point sur ses compétences**

Par un Auto et CO Positionnement :

Apporter la preuve de ses compétences en utilisant des modalités accessibles : Montrer/Dire, Expliquer, Comparer/Adapter

4. **Rencontrer un Jury**
5. **Mettre en perspective son parcours et s'inscrire dans une Organisation Apprenante**
6. Recevoir une attestation descriptive de ses compétences

Pour toutes ces étapes, c'est la temporalité du Candidat qui est première. L'accompagnement respectera le rythme de la personne tout en insufflant une dynamique de Zone Proximale de Développement.

Un investissement d'une vingtaine d'heure pour le Candidat dont une quinzaine d'heure d'accompagnement par un tiers formé au dispositif ... Sur une amplitude de 2 à 3 mois.

Le processus coté Structures :

La mise en œuvre de la démarche s'effectue au sein d'un réseau de proximité attaché à un territoire.

Ce processus implique progressivement et à terme les étapes suivantes. Celles-ci apparaissent les garants incontournables et nécessaires à la pérennisation de la démarche et au renforcement d'une dynamique interne d'Organisation Apprenante.

Organisation :

La mise en place de la démarche Différent & Compétent	
Comité de Pilotage	Rassemble les Directeurs des ESAT inscrits dans la démarche autour d'une charte commune. Il est le garant de l'éthique et des valeurs du projet. Il définit l'ingénierie stratégique, organisationnelle et veille à mettre en concordance les plans de formation des équipes et la mise en place sur le terrain. Il initialise les partenariats sur les territoires
Formation des Directions	Permet l'appropriation de la démarche et sa formalisation progressive par la définition : - D'une éthique commune contractualisée dans une charte spécifique au territoire - De l'ingénierie Stratégique, Organisationnelle propice à la formation des équipes et à l'accompagnement des reconnaissances des Travailleurs
Formation des équipes de Moniteurs	« Formation-Action-Réflexion » afin de s'approprier • La dynamique de parcours afférente au dispositif ; • Les concepts d'éducabilité, d'organisation apprenante, de compétence ; • La déclinaison des référentiels et les modalités de reconnaissance ; • La préparation des reconnaissances de compétences ; • Renforcer l'organisation apprenante au sein de son atelier • Les outils méthodologiques adaptés à une mise en œuvre pertinente. Au cours de la formation chaque participant accompagne 2 candidats sur une démarche de reconnaissance de compétences et renforce la dynamique d'Organisation Apprenante au sein de son atelier.
Formation des cadres intermédiaires	Information par les Moniteurs en formation sur un temps dédié lors des journées de formation des équipes de Moniteurs Formation "Vers une Organisation Apprenante" afin de renforcer ce mode de management au sein de l'établissement.
Reconnaissance de compétences	Un parcours simple et souple pour le candidat. Jury de reconnaissance de compétences assuré aujourd'hui par l'Education Nationale, le Ministère de l'agriculture pour les types abstrait et transfert. Soit lors de la formation une trentaine de candidat pour un groupe de 15 moniteurs. Cette mise en œuvre lance le dispositif au sein de l'établissement.
Remise des attestations de Compétences	Cérémonie de remises des attestations. Point d'orgue de la reconnaissance dans sa dimension symbolique et citoyenne.
Mise en œuvre des mises en perspective des Travailleurs	Premier temps de l'après Jury. Cette étape est incontournable pour donner à la reconnaissance sa dimension concrète. Elle permet au Candidat d'accéder à une responsabilisation qui prend appui sur les compétences reconnues.
Déploiement d'une Organisation Apprenante	Dans chaque établissement mise en œuvre et renforcement progressif de la dynamique d'Organisation Apprenante à tous les niveaux.

Méthode 6 : Modélisation de l'accompagnement en VAE issue du projet régional CAP VAE - Centre La Gabrielle

Au regard de l'expérience régionale CAP VAE, 9 étapes de l'accompagnement à la VAE seraient à mettre en œuvre :

- Réunion d'information
- Positionnement des candidats
- Formation du personnel encadrant à la logique de la VAE et au référentiel métier
- Accompagnement des candidats aux gestes professionnels
- Dépôt des dossiers de recevabilité
- Accompagnement des candidats à l'écriture des dossiers
- Jury blanc
- Jury VAE
- Formation complémentaire des candidats sur la base des préconisations du jury

Ces 9 étapes peuvent être détaillées de la façon suivante :

Modélisation de l'accompagnement	
Type d'action	Explications
Réunion d'information (facultatif)	La réunion d'information aura pour but d'expliquer la démarche de VAE aux professionnels d'encadrement et de leur donner de plus amples précisions sur les attentes du référentiel et le dossier VAE. Une réunion d'information par certification
Positionnements des candidats	Un accompagnateur observera les candidats afin de mesurer les écarts entre les compétences réelles des candidats et les compétences attendues par le référentiel. Un positionnement par candidat
Formation des professionnels et bénévoles	Epauler les professionnels encadrant pour les aider à mieux comprendre les enjeux de la VAE et le suivi à mettre en place pour coller au référentiel, afin que les moniteurs puissent accompagner au mieux les candidats dans leur parcours de VAE. Une ou plusieurs réunions collectives avec les acteurs de l'accompagnement seront prévus sur l'année
Evaluation en cours de route	Suite à l'accompagnement effectué par les professionnels d'encadrement et les accompagnateurs VAE, l'accompagnateur mesure les progrès accomplis. Il faut prévoir deux évaluations en cours de route par candidat
Conceptualisation des gestes professionnels et choix des activités (le cas échéant)	Pour les candidats qui le nécessitent, l'accompagnateur interviendra en appui dans la conceptualisation des gestes professionnels, par le biais de modules thématiques par exemple. Il faut prévoir 4 à 8 séances de 2 H en groupe, pour les candidats qui le nécessitent
Accompagnement des candidats à l'écriture des dossiers qualitatifs	L'accompagnateur épaulera les candidats dans l'écriture des livrets 2 / DSPP en prenant garde à retranscrire fidèlement les paroles du candidat. Cet accompagnement se réalise en individuel ou en collectif. La durée varie selon le candidat.
Jury blanc	L'idée est de mettre les candidats en situation de jury, afin de les préparer au mieux à la session réelle de validation. Il faut prévoir un jury blanc deux semaines avant le passage en session de validation
Session de Validation VAE	Jury de validation VAE
Formations complémentaires des candidats sur la base des préconisations du jury	Suite au jury VAE, et pour les personnes qui n'auraient pas obtenu l'intégralité de la certification, il sera prévu des formations complémentaires, sur la base des préconisations issues du Procès-Verbal du Jury VAE

JRL - 12/06/12

Source : Document transmis par le Centre La Gabrielle dans le cadre du projet régional CAP VAE

Illustration 7 : Le développement de la RAE – Le Dispositif Différents et Compétents décliné en Gironde – ADAPEI de la Gironde

Contexte et historique :

Créé depuis près de 10 ans, financé par des crédits européens et porté par l'ARESAT Bretagne, le dispositif «Différent et compétent » formalise des pratiques de reconnaissance et de développement des compétences. Engagé dans un

partenariat interrégional, le dispositif vise : la reconnaissance et l'épanouissement de la personne, l'évolution des Etablissements vers une organisation apprenante, la coopération entre les réseaux, les dispositifs et les acteurs.

Principes et fonctionnement de la RAE :

La reconnaissance des compétences s'inscrit dans le parcours de professionnalisation. La valeur ajoutée de ce dispositif est constituée par l'utilisation de référentiels métiers établis par l'Education nationale, le ministère de l'agriculture ou du travail. Ils sont déclinés afin de les rendre accessibles aux personnes handicapées.

Reconnaissance par un jury composé soit par un éducateur du Ministère de l'Education Nationale, soit par une personne du Ministère de l'Agriculture. Le jury ne validera/valorisera que ce que l'utilisateur sait faire (et non pas ce qu'il ne sait pas faire).

Existent aujourd'hui 18 référentiels, dont celui de la vigne mis en place par la Gironde. En gras est mentionnée l'inscription du référentiel de droit commun, qui est ensuite décortiqué pour les personnes handicapées en 3 niveaux (abstrait/concret/transfert). L'ouvrier se positionne et coche puis se co-positionne avec son référent qui réquisitionne ses compétences. L'ouvrier n'est pas obligé de tout cocher ! La création du référentiel de la vigne a été réalisée en concertation avec différents professionnels de la vigne (bordelais, champagne) d'associations différentes, d'accessibilité différentes. Cette création commune a été fortement appréciée des moniteurs d'ateliers qui ont échangé sur leurs pratiques, leur manière de voir les choses, de gérer le handicap, de réfléchir à l'insertion des usagers. Ils vont être testés par chaque moniteur ayant participé à la création du référentiel auprès de deux usagers de type 2 pour valider, modifier, adapter et faire évoluer le référentiel.

ATTENTION : les référentiels ne sont PAS adaptés au public, ils sont déclinés pour le public. Le candidat, fait la démonstration de sa compétence. Le jury interroge ce que l'utilisateur a coché, et non ce qu'il n'a pas coché. Cependant, il se réserve le droit de cocher des éléments que le candidat n'aurait pas coché compte tenu des éléments qu'il apporte lors de sa présentation.

Modalités

L'expérimentation a commencé en 2011.

- Les coordinateurs régionaux sont formés par le coordinateur national sur 18 jours dont le rôle sera de faire évoluer et d'essaimer ce dispositif. Les moniteurs d'atelier et directeurs sont formés par les coordinateurs régionaux. Tous les deux mois, les coordinateurs régionaux se retrouvent pour un partage d'expériences.
- Formation à la RAE sur 8 jours pour les moniteurs d'atelier.
Idée de la formation : apprendre à motiver la personne et réfléchir à comment faire pour aller toujours plus loin avec la personne, comment l'accompagner à faire davantage ?
Les moniteurs d'ateliers sont formés 10(8 ?) jours sur l'accompagnement des candidats, leur posture, leur métier mais préalablement à cette étape, les directeurs sont formés pour qu'il y ait une cohérence, que ce dispositif soit porté par tout le monde.
- Opérationnalisation de la RAE :
 - information des ouvriers en lien avec le projet personnalisé
 - la personne s'engage avec l'établissement et le directeur (doc signé) à s'inscrire dans le process RAE
 - se positionne sur le référentiel
 - montage d'un dossier sur une tâche particulière qu'il sait faire pour que la personne soit auteur de son projet (avec le soutien du moniteur d'atelier qui l'accompagne dans ce projet). (si candidat non voyant : utilisation du braille → favoriser l'accessibilité).
 - Dossier envoyé au jury
 - Jury interroge le candidat sur ses tâches + référentiel pour vérifier que les items qu'il a coché sont réellement réalisés et maîtrisés.
 - Mise en perspective : « maintenant on fait quoi ??? » : augmentation des compétences ? sorties en stage en extérieur pour acquérir de nouvelles compétences ?
 - Remise de l'attestation dans un lieu prestigieux (Hôtel de Région) pour une valorisation de la personne et de sa reconnaissance RAE.

Résultats et intérêt de la démarche :

- Met la personne en mouvement,
- Reprise de confiance, remotivation des personnes qui s'investissent davantage dans le travail, transformation d'une personne.
- L'équipe est plus réceptive, on peut apprendre aux usagers des choses, car cela peut déboucher sur quelque chose. Cette possibilité crée de l'appétence pour les autres travailleurs qui souhaitent alors s'en saisir à leur tour.
- Organisation apprenante. Développe le potentiel de compétences des personnes. Donnerait l'envie d'apprendre aux travailleurs et de leur apprendre aux moniteurs d'atelier.
- La logique de réseaux reprend tout son sens. Les moniteurs travaillent en réseaux. Des stages sont mis en place

inter ESAT avec passerelles, formalisation de conventions de stage... Les professionnels n'avaient pas l'habitude de communiquer.

- La pratique est différente, le regard est différent, l'objet est différent, la barre est mise plus haute, les moniteurs sont stimulés. « ca fait 13 ans que je suis à la vigne et enfin, on va savoir que je sais faire quelque chose ! ».
- Motivation aussi pour l'écriture et la lecture. La rédaction des présentations de tâches a fait apparaître des lacunes dans ces domaines. Demande par les travailleurs d'apprentissage (une personne extérieure intervient depuis).

Début 2012, 57 ouvriers ont présenté une RAE pour l'attribution descriptive de compétences. Prévision pour 2012 : 120 travailleurs présenteront une RAE.

En Gironde, en 2011, 23 directeurs ont été formés (ont élaboré une charte sur les valeurs par rapport à ce dispositif), 32 moniteurs d'ateliers ont été formés.

Source : Enquête ANESM

3.1.7. Accompagner le bien-être physique

Cette partie recoupe les accompagnements relatifs aux soins mais également tout ce qui contribue à favoriser une meilleure hygiène de vie (équilibre alimentaire, mode de vie, entretien physique, repos, ...) et un développement psychomoteur : en effet, comment conduire un engin, souder, assembler des fils électriques, coudre, travailler sur des machines automatisées, travailler en extérieur, ou encore conditionner des produits sans une bonne maîtrise de ses gestes et de son corps, sans une acquisition motrice spécifique, sans un potentiel physique entretenu ? Les activités à caractère professionnel sont d'autant mieux réalisées, supportées et acceptées que les aspects somatiques n'y font pas obstacle.

Ces questions renvoient ainsi à la Santé au Travail et aux actions de préventions d'usure professionnelle, aux gestes et postures mis en œuvre ainsi qu'à l'adaptation des postes. Ils renvoient également à la mise en œuvre d'actions de prévention et de sensibilisation en santé (hygiène corporelle, alimentaire, comportements addictifs, prévention des MST...) en nouant des partenariats et/ou en intégrant ces axes dans les activités de soutien pour aborder les attendus liés au savoir-être au travail.

Enjeux :

- Les démarches d'autonomie impliquent notamment un apprentissage à l'entretien de son corps ;
- Les personnes en situation de handicap psychique ont des traitements lourds qui stabilisent la situation ; Néanmoins, ces traitements doivent être suivis. Ils ont des effets bénéfiques mais aussi indésirables ;
- Les personnes vieillissantes peuvent développer de nouvelles pathologies ou se voir diminuer physiquement ;
- L'évaluation des besoins doit tenir compte des aptitudes et des limites physiques et/ou psychomotrices de la personne ;
- La prévention en santé est un levier indispensable pour aider les personnes à maintenir ou restaurer leur bien-être physique.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : L'attention à la santé des usagers

« Prêter une attention particulière à la santé : Les personnes handicapées souffrent également plus fréquemment que la population générale de problèmes de santé « ordinaires », liés ou non au vieillissement (des problèmes bucco-dentaires aux cancers, en passant par les troubles sensoriels...). En effet, ces problèmes sont très souvent mal repérés, sous-estimés, en particulier chez les personnes souffrant de troubles mentaux²⁴. Cela s'explique d'une part parce que le dépistage et le diagnostic sont tardifs face à la difficulté d'expression des plaintes de ces personnes, et leur difficulté d'accès à une information compréhensible²⁶ ; d'autre part par la faible médicalisation des établissements médicosociaux et la difficulté des médecins de ville à appréhender le handicap²⁷. En outre, des épisodes dépressifs, voire l'entrée dans la démence, peuvent passer inaperçus chez les personnes déficientes intellectuelles ou souffrant de troubles mentaux parce que ces derniers sont confondus avec les symptômes habituels de l'individu. »

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en

Illustration 2 : les soutiens psycho-sociaux à l'ESAT AFASER d'Aubervilliers

La mise en place des soutiens psycho-sociaux a été très progressive. Ce domaine d'activité ne peut pas être pensé et organisé sur le plan institutionnel de façon mécanique : d'une part, les demandes des travailleurs concernant leur vie sociale et affective sont massives ; d'autre part, se doter de moyens pour répondre à des besoins parfois complexes prend du temps, nécessite de l'expérience et suppose un partenariat adapté.

Le service médico-social et administratif permet d'apporter une aide concrète aux travailleurs dans leurs démarches sociales, médicales et administratives. Ce service établit des coordinations avec la médecine du travail, les équipes de santé mentale, les services municipaux de santé, les SAVS, la CDAPH et autres organismes concernés par les travailleurs handicapés.

Les soutiens psychologiques sont dispensés sous la forme d'entretiens individuels et à la demande ; l'aide psychologique apportée peut être complémentaire d'un suivi psychiatrique. L'accueil des personnes qui présentent des troubles importants de la personnalité suppose, au niveau de l'organisation institutionnelle, des espaces d'écoute et de parole qui soient bien identifiés. Des réunions d'expression sont organisées dans chaque groupe de travail : elles permettent de débattre de l'organisation du travail, des relations inter-personnelles, des projets...

Les actions de formation individuelles et collectives (...) avec des groupes de réflexion thématique dans les domaines de l'éducation à la santé. Ces groupes sont mis en place avec la collaboration de services spécialisés (services de diététique, PMI, planning familial...).

Source : Extrait du Projet d'Etablissement ESAT AFASER Aubervilliers dans Zribi G., L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008

Illustration 3 : Soutiens à la santé et partenariat

Un travail avec le bus Prévention Santé sur les problématiques d'addiction (alcool, tabac...) ou d'hygiène alimentaire est réalisé pour prévenir les problématiques d'addiction au sein de l'établissement (sucre, graisse...). Ce partenaire travaille de manière ludique pour sensibiliser les personnes aux risques. Ce travail associe le service éducatif et les moniteurs d'atelier.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT Atelier Watteau géré par l'APEI du Valenciennois

3.1.8. Favoriser la vie sociale et l'ouverture à l'autre

Les soutiens sociaux visent à étayer et/ou enrichir un milieu de vie et donc à favoriser l'épanouissement personnel et social de la personne en situation de handicap. Par d'autres leviers que les activités à caractère professionnel, ces prestations offertes assoient l'autonomie des personnes et favorisent leur implication dans la vie sociale. Cet accompagnement inscrit la personne dans un collectif dont elle intègre les règles et les codes.

En corollaire de leur handicap, les publics accueillis peuvent avoir des difficultés sociales importantes (endettement, difficultés de logement...) et sur lesquelles la recherche et la coordination avec les partenaires afférents peut s'avérer essentielle dans le maintien de leurs parcours.

Enfin, le milieu protégé propose des modes d'hébergement qui permettent de suppléer à une impossibilité d'occuper seul un logement durant la période d'accueil en ESAT. Il présente également des services qui interviennent en appui du parcours de la personne en situation de handicap (SAVS, SAMSAH, SAESAT, ...).

Enjeux :

- Les soutiens sociaux ouvrent des possibilités de vie sociale à l'extérieur de l'ESAT, ils luttent contre l'isolement ;
- Les soutiens sociaux permettent de répondre à des problématiques de l'usager nuisant à son insertion et à la continuité de son parcours (endettement, hébergement...);
- La participation des usagers à la vie citoyenne est développée par les actions menées en interne et à l'externe de l'ESAT ;
- L'insertion sociale des travailleurs handicapés passe également par une aide aux démarches administratives.

Illustration 1 : les soutiens sociaux à l'ESAT AFASER d'Aubervilliers

Les actions de formation individuelles et collectives ont pour objectif d'aider les travailleurs à se repérer dans leur environnement et concourent à leur autonomie sociale. Il s'agit :

- *De cours d'alphabétisation et de remise à niveau dispensés individuellement ou en petits groupes ;*
- *(....)*
- *De l'aide à l'organisation de loisirs et d'activités culturelles. Nous n'avons pas eu, à proprement parler, de demandes pour organiser à l'interne des activités récréatives (sportives ou artistiques). Par contre de nombreux travailleurs nous sollicitent pour une aide à l'organisation de leurs propres activités (recherche d'un club de sports ou d'un centre de loisirs à proximité de leur domicile) et nous proposons un accompagnement adapté. Le partenariat avec le service « Espaces Loisirs » est un réel support pour nos besoins.*

Source : Extrait du Projet d'Etablissement ESAT AFASER Aubervilliers dans Zribi G., L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008

Illustration 2 : Soutiens et partenariat avec le Foyer d'hébergement La Maison Sésame de Sésame Autisme 44, situé à Bouguenais en Loire-Atlantique

Une solution d'accueil adaptée aux besoins des adultes travaillant en ESAT.

Afin de renforcer et consolider l'accès à l'emploi pour les adultes atteints d'autisme, l'association Sésame Autisme 44 propose d'une part une formation continue au sein de l'ESAT La Montagne (formation à la restauration et à la pâtisserie, entretien d'espaces verts, conditionnement) et d'autre part un hébergement individualisé au sein du Foyer La Maison Sésame. Les travailleurs de l'ESAT acquièrent ainsi des compétences professionnelles en fonction de leur capacité mais aussi une autonomie dans la vie quotidienne. Ce projet est parti du constat que le manque de formation et de soutien adaptés est une des causes principales des difficultés d'insertion des personnes autistes sur le marché du travail, les rendant ainsi dépendantes du soutien de leur famille sur le long terme, indépendamment de leur aptitude ou non au travail. Ainsi la conception originale de ce foyer d'hébergement favorise l'insertion sociale et l'indépendance : un espace « hébergement accompagné » sous la forme d'une maison pour 6 personnes, divisée en studios individuels, accueille depuis octobre 2008 les travailleurs les plus autonomes, les autres résidant au sein d'un second espace où l'accompagnement est plus proche et adapté aux besoins de chacun.

Source : L'accompagnement de la personne autiste en France, LES CAHIERS DU CCAH, Janvier 2009.

L'accompagnement aux transitions dans un parcours personnalisé

La difficulté de mettre un point d'arrêt à une ritualisation potentiellement rassurante et/ou structurante est souvent invoqué dans les accompagnements. C'est pourquoi les périodes de transition doivent pouvoir être anticipées le mieux possible. De même, les temps de transition peuvent être progressifs selon les usagers afin d'éviter des temps de ruptures trop conséquentes.

Certains événements, tels les changements d'ateliers, d'ESAT, de mode d'habitat, d'univers professionnels ou encore la cessation d'activité, peuvent profitablement être accompagnés.

3.1.9. Préparer les travailleurs handicapés au milieu ordinaire

Pour les personnes en ayant les capacités et la motivation, plusieurs actions sont développées par les ESAT en matière d'insertion professionnelle. Cette demande d'insertion des usagers est notamment le fruit d'évolution des publics entrants en ESAT (personnes handicapées psychiques, personnes n'ayant pas eu de parcours dans des institutions spécialisées, notamment ayant eu un accident de vie : traumatismes crâniens, infirmités motrices cérébrales (IMC)...).

Les usagers qui considèrent l'ESAT comme une étape dans un parcours visant à une intégration en milieu ordinaire, attendent que l'accompagnement apporté par l'établissement leur permette de le découvrir et d'envisager y travailler. Certains, attirés par ce milieu « normalisant », seront tentés par l'expérience sans pour autant souhaiter s'inscrire dans une réelle dynamique d'intégration.

La mise en œuvre de cette insertion peut s'appuyer, en fonction des besoins de la personne, de façon progressive sur les différents supports de travail et leurs liens avec l'extérieur, les stages, prestations de services, les mises à dispositions et de sortie vers le milieu ordinaire de travail (signature d'un contrat en entreprise). Précisons que dans ce dernier cas, une convention liant l'entreprise et l'ESAT pour l'accompagnement dans l'emploi peut également être conclue en cas de CDD ou de CUI (Contrat Unique d'insertion) d'une durée d'un an renouvelable deux fois.

Les relations développées avec les entreprises permettent d'identifier les attentes principales en particulier leurs exigences en termes d'adaptation de la personne au travail (rythme, environnement, conventions et règles...) et les possibilités de négociation de ces conditions d'exercice. L'ESAT souhaite faciliter l'intégration à court, moyen et long terme. Cela passe par une logique partenariale avec les entreprises et administrations intégrant des personnes handicapées.

Enjeux :

- Utiliser les différentes modalités d'emploi et de formation apportées par les différentes situations de travail en ESAT (activités plus ou moins en contact avec l'extérieur, stages, mises à disposition collectives et individuelle...) afin de construire au fur et à mesure les parcours (ces derniers n'étant bien sûr pas linéaires, pouvant générer des allers-retours mais offrant des situations progressives et adaptées à la situation de l'utilisateur);
- Définir les objectifs et modes d'utilisation y compris évaluatifs des différents outils disponibles au sein/par l'ESAT en matière d'insertion par le travail : entraînement au travail, stages, mise à disposition individuelle/collective ;
- Accompagner l'utilisateur et le cas échéant, ses proches (passage et anticipation de ce passage en milieu ordinaire de travail dans un environnement moins sécurisé) ;
- Travailler avec les équipes (soit en termes d'accompagnement à apporter aux usagers ou de dépassement de freins « laisser partir les meilleurs »).
- Sensibiliser et organiser la relation entreprise (mise en place d'un tuteur ou d'un référent au sein de l'entreprise, réalisation d'entretiens tri-partites « ESAT-utilisateur-tuteur »..);
- Organiser la recherche de postes adaptés aux projets des personnes (liens aux actions commerciales de l'ESAT auprès des entreprises clientes, prospections ciblées, partenariats...)
- Pouvoir mobiliser si besoin les outils et ressources disponibles (aides techniques/aides humaines) pour la bonne intégration du travailleur en milieu ordinaire de travail.

Tableau de synthèse : éléments-clés de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire

Phases	Supports	Parties-prenantes	Outils	Compétences	Partenaires	Formes dédiées ou particulières
Préparation	Entraînement/ réentraînement au travail. Utilisation : - Des différents postes de travail en ESAT - Des différentes formes de mises à disposition - Des actions de formation et d'apprentissage. - Des soutiens construits en fonction du contexte/situation de travail en entreprise (y compris ateliers de recherche d'emploi) - Le cas échéant de stages en entreprise (découverte, évaluation)	Travailleur handicapé Encadrement de l'ESAT Famille ou représentants de la personne Entreprise	Utilisation du Projet personnalisé et des outils d'évaluation associés à cette dynamique d'insertion. Politique de rémunération incitative. Sensibilisation/ Intégration : - des équipes encadrantes de l'ESAT - le cas échéant, des familles - du collectif de travail en entreprise	Travail spécifique de Chargé d'Insertion Professionnelle / Chargé de relation entreprise Tuteur en entreprise (stage, mises à disposition)	IMPRO Entreprises et représentants Médecin du travail	Plusieurs possibilités allant de : - Fonction interne spécialisée en ESAT avec un ou des postes de chargés d'insertion - Fonction territoriale de l'ESAT : projet d'établissement dédié à cette fonction de transition et d'insertion - Fonction territoriale d'appuis partagés : service mutualisé. Les formes spécialisées (ESAT hors les murs, services spécialisés) incluent une phase d'évaluation renforcée le cas échéant avec plateau technique.
Accompagnement	Poste en entreprise Le cas échéant, temps partiels en entreprise et en ESAT.	Travailleur handicapé Entreprise ESAT SAVS	Dialogue avec les familles Sensibilisation du collectif de travail en entreprise Suivi dans l'entreprise (ESAT ou SAVS) : convention d'un an renouvelable deux fois (CDD ou CUI). Possibilité d'un droit au retour à organiser.	Coordinateur (suivi) Le cas échéant, tuteur en entreprise	SAVS SAMSAH (personnes handicapées psychiques) Médecin du travail	Salariés de l'ESAT/entreprise créée par l'association porteuse de l'ESAT et réalisant des prestations de service.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : handicap psychique, parcours d'insertion et temps de transition

Les difficultés de l'insertion professionnelle sont accrues par la spécificité du handicap psychique. Tous les intervenants l'ont déclaré à la mission : un grand nombre de personnes handicapées psychiques veulent travailler, même si cela s'avère souvent difficile. Si le logement reste une priorité, l'insertion professionnelle tend à devenir un élément de l'autonomie : le maintien dans l'emploi est un objectif, qui nécessite le recours à des méthodes et des expertises permettant de comprendre comment faire. L'accès à une formation ou un emploi s'analyse désormais sous l'angle de l'employabilité de la personne, avec une profusion d'intervenants internes et externes. Comme pour le logement, il est indispensable que le parcours de la personne puisse continuer à s'appuyer sur des dispositifs plus protégés comme les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), selon des modalités plus novatrices, conçues comme des passerelles vers d'autres formes d'emploi. Le taux d'emploi de 6 %, largement favorisé par le recours à la sous-traitance auprès des structures protégées, concerne assez peu les personnes handicapées psychiques, dont la variabilité des troubles peut poser problème dans l'entreprise ou le service, surtout si les modalités d'accompagnement par la hiérarchie et les collègues de travail n'ont pas été organisées selon des méthodes aujourd'hui bien cernées.

Source : La prise en charge du handicap psychique, Rapport de l'IGAS, Août 2011

Illustrations 2 : l'insertion en milieu ordinaire

Dans une dynamique de parcours de transition, Messidor développe des ESAT fournissant un accompagnement dans le cadre du travail et dans le cadre du projet professionnel (entretiens réguliers, élaboration de projet professionnel aide à la recherche d'emploi, formation et VAE, suivi dans l'emploi).

De même, ISATIS⁶⁸ en Isère a orienté son projet d'établissement sur une dynamique de transition : après un bilan-évaluation de trois mois (période d'essai), la personne est accompagnée en ESAT dans sa démarche d'insertion durant un an renouvelable une fois. Si cette insertion n'a pas été rendue possible, en collaboration avec les services d'orientation, la personne est réorientée vers un autre établissement convenant mieux à ses souhaits et capacités.

Cet appui à l'insertion professionnelle peut également être mutualisé entre plusieurs ESAT (cf. partie 5.5.3 pour plus de détails sur ces mutualisations).

Outre les supports de travail de l'ESAT ou l'utilisation des mises à disposition, d'autres actions dédiées peuvent également être utilisées comme les temps de formation et de soutien. Ainsi l'ESAT de Valençay dans l'Indre⁶⁹ puis plusieurs ESAT du département ont développé en collaboration avec l'AFPA une formation sur les métiers d'entretien du bâtiment et d'agents des espaces verts qui comportaient un stage en entreprise. Le résultat a été extrêmement intéressant : sur 13 personnes, 60% travaillent en entreprise en CDI.

Messidor fait intervenir des anciens de l'ESAT pour animer ses ateliers de recherche d'emploi⁷⁰.

Illustration 3 : Moyens et étapes mises en place pour l'insertion sociale et professionnelle à l'ESAT du Val de Sambre

Moyens de mise en œuvre :

La fonction du coordinateur de parcours offre une particularité bien connue dans la relation parfois dite de « duelle » en ESAT, par le fait de sa participation à l'économie et par la charge éducative que nous lui attribuons. A la charnière de l'espace protégé et du milieu ordinaire, la fonction essentielle vise à faire évoluer l'utilisateur avec le support du détachement individuel (référence au texte 2005)

Le coordinateur d'insertion participe à l'instance institutionnelle chargée de mettre en œuvre les suites de parcours vers le milieu ordinaire est **la Cellule de préparation à l'insertion sociale et professionnelle**. Elle réunit le directeur des A.V.S., le chef des services médico-sociaux, l'éducateur chargé de la formation et, est animée par le coordinateur de parcours individuel d'insertion.

Ce carrefour recense d'une part les potentialités des personnes capables de s'inscrire dans un programme d'insertion

⁶⁸ Illustration citée par Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

⁶⁹ Illustration citée par Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

⁷⁰ L'ADAPT, Réussir l'insertion des personnes handicapées psychiques – Les cahiers de l'Adapt, 4ème trimestre 2006, n° 161.

et d'autre part analyse les demandes des personnes qui souhaitent entreprendre ce genre de projet.

Pour chacune d'elle est élaboré un **plan de service adapté** dans lequel sont précisés les objectifs à atteindre en termes de compétences sociales et professionnelles, les moyens activés pour y parvenir, les opérateurs qui devront y œuvrer et une notion de temps pour le franchissement des différents paliers fixés.

Etapes mises en place concernant l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs handicapés :

Les étapes devant être mises en place pour l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs handicapés accueillis aux A.V.S. sont décrites dans un document intitulé « Dispositif et protocole visant l'insertion en milieu ordinaire de travail ».

Ces étapes constituent le parcours individualisé d'insertion de chaque travailleur handicapé.

PRESENTATION DU DISPOSITIF

- Repérage des personnes ayant les capacités sociales et techniques pour évoluer vers le milieu ordinaire de travail (MOT):
 - par le moniteur d'atelier
 - par l'éducateur spécialisé de chaque E.S.A.T.
 - par le coordinateur de parcours individuel d'insertion
- Réception des demandes des personnes souhaitant évoluer vers le MOT:
 - par le coordinateur de parcours
 - la personne fait elle-même la demande auprès des intervenants pré-cités
 - l'éducateur donne l'information au coordinateur.
- Etude des cas en Cellule de Préparation à l'Insertion Sociale et Professionnelle: la Cellule de Préparation à l'Insertion est une instance institutionnelle animée par le coordinateur de parcours et à laquelle participent: le Directeur de l'E.S.A.T., le chef des services médico-sociaux et une éducatrice du SISEP (Service d'Insertion Sociale et Professionnelle) chargée de la formation,
 - l'objet de cette réunion est d'évoquer les personnes concernées par un parcours d'insertion vers le MOT (personnes repérées à partir de leurs capacités ou de leur demande, évolutions des projets en cours, personnes en phase de préparation à la sortie, formations en cours ou à prévoir, projets et infos concernant l'insertion ou les entreprises ...)

ACTION

- Accueil en entretien individuel des personnes: cet entretien leur permet d'exposer au coordinateur leur projet et leurs motivations quant à une sortie en entreprise de MOT, et de prendre conscience des différentes réalités qui y existent (horaires de travail, productivité, milieu non « protégé »...)
- Recherche d'entreprises (prospection)
 - parfois demande directe des entreprises
 - recherche d'un poste de travail pour un projet spécifique ou non - promotion des travailleurs handicapés d'E.S.A.T.
 - informer les entreprises à propos de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés et présenter le service de suite de l'E.S.A.T. et sa mission d'insertion, à l'aide de la prestation individuelle de service en entreprise sous la forme du contrat de détachement de travailleur handicapé (contrat n03)
- Mise en situation de détachement en entreprise:
 - signature du contrat de détachement entre l'E.S.A.T. et l'entreprise (un an renouvelable une fois)
 - désignation d'une personne de l'entreprise chargée du suivi technique (« tuteur »)
 - mise en situation de travail de la personne
 - suivi régulier dans l'entreprise par le coordinateur de parcours
- Déclenchement et coordination d'un plan de service individualisé: le plan de service regroupe les actions à mettre en œuvre dans le cadre d'une perspective de sortie en MOT:
 - Avis de la famille par une visite de l'assistante sociale de l'E.S.A.T
 - Bilan de motivation quant à une sortie en MOT par le psychologue de l'E.S.A.T.
 - Mise en place d'une formation personnalisée ou d'un bilan cognitif (évaluation des compétences générales de base) par le Centre ressources

SUIVI

- Activités de soutien liées à l'insertion:
 - groupes de paroles pour les personnes détachées en entreprise à des fins d'insertion professionnelle (sont abordés le vécu de leur prestation en entreprise, les évolutions ressenties, les effets de la réussite, les difficultés rencontrées...)
 - groupes à thèmes (en cours de réalisation) pour les personnes en fin de parcours en lien avec la culture d'entreprise (droits et obligations des salariés, les administrateurs, les représentations du personnel, les

risques d'accidents du travail...)

- visites d'entreprises

- Etude des évolutions des situations en Cellule de Préparation à l'Insertion Sociale et Professionnelle: suivi des projets, réajustements nécessaires, validation du plan de service...

INSERTION

- Rencontre avec l'employeur:

- négociation de la suite du parcours de la personne détachée en entreprise avec le coordinateur et le SISEP pour une embauche (passation de relais entre l'E.S.A.T. et le SISEP pour le contrat de travail)

- recherche des paramètres pouvant se révéler inquiétants (changements du poste de travail ou de l'environnement global) pour la personne (exemples: repas, mutuelle, vestiaires, fiche de paie, tenue de travail, délégués du personnel ...) qui seront vus lors de la formation

- Recherche de formation personnalisée:

- adaptation du poste de travail (matériel plus sécurisé, ...), adaptation au poste de travail (formation technique: permis cariste, module gestes et postures, commandes numériques ...)

- formation générale (Centre ressources)

- cadre: période de formation de 3 à 4 mois sous la forme d'un PEPP (Programme Expérimental de Promotion Professionnel) par l'éducatrice chargée de la formation.

- Programmation d'une réunion de préparation à la sortie: réunie toutes les personnes concernées (travailleur handicapé, famille, tuteur, chef des services médico-sociaux, coordinateur de parcours individuel d'insertion, éducatrice du SISEP et éventuellement assistante sociale) pour la validation du projet de sortie et les informations complémentaires concernant l'embauche (rôle du SISEP, statut de la personne, salaire, ressources (AAH, pensions diverses de l'AGEFIPH, ...))

- Signature du contrat de travail: rencontre entre l'employeur, l'éducatrice du SISEP chargée des relations entreprise, le travailleur handicapé et son tuteur

MISE EN FIN DE PLACEMENT

- Mise en fin de placement du travailleur handicapé et embauche par l'entreprise.

- Une «convention d'Appui» de suivi de l'action de fin de placement est signée avec l'entreprise, l'ouvrier et l'ESAT pour une durée d'accompagnement de 3 ans.

Source : Projet d'Etablissement des Ateliers du Val de Sambre – APEI 59 - Octobre 2011

Illustration 4 : l'insertion vers le milieu ordinaire de travail – ADAPEI de Gironde – ESAT du Haut-Mexant

L'accès au milieu ordinaire de travail constitue un projet pour certains travailleurs handicapés d'ESAT. Les ESAT de l'ADAPEI accompagnent ces projets par une communication soutenue en direction de leur environnement économique et social, ainsi que par une offre de service spécifique aux travailleurs handicapés. Ils communiquent sur l'identité professionnelle de leurs usagers par une large ouverture sur leur environnement économique (clubs d'entreprises, filières professionnelles...), ils professionnalisent leurs outils de production et leur activité commerciale (ouverture des ateliers au public, participation à des manifestations, concours, sélections etc.). Ils valorisent leur expertise en matière d'évaluation professionnelle et de professionnalisation de leurs usagers en développant des partenariats sur leurs territoires (géographique, économique...) : pôle emploi, missions locales, éducation nationale, secteur psychiatrique... Ils accompagnent les projets de travail en milieu ordinaire de leurs usagers en recherchant des prestations extérieures : immersion d'équipes entières en entreprise (accès au restaurant et aux transports d'entreprise). Ils organisent des stages individuels en entreprise, accompagnés par des professionnels, chargés d'insertion, dans le cadre des projets personnalisés. Ils développent des prestations sous forme de détachements individuels ou collectifs sans encadrement technique afin d'intégrer les travailleurs handicapés en entreprise. Ils promeuvent des projets dits Hors Murs dont la finalité est de maintenir ou renouer le lien avec le milieu ordinaire de travail. Ils assurent un suivi des personnes embauchées en milieu ordinaire de travail par des professionnels chargés d'insertion. Ils garantissent le droit au retour des travailleurs handicapés en ESAT en cas d'échec de l'insertion en milieu ordinaire de travail.

Négociation avec l'entreprise pour que la personne puisse conserver un lien avec l'ESAT, que la dimension sociale puisse évoluer : l'entreprise accorde, sur le temps de travail de la personne, un retour à l'ESAT pour les activités de soutien. Le dispositif est réellement pensé avec progressivité.

L'entreprise doit nécessairement être préparée à embaucher une personne ayant un handicap.

Schéma type : Elle va d'abord bénéficier de prestations de groupe (une équipe vient sur l'entreprise accomplir une tâche). Le chef d'entreprise, constatant que les tâches ont été accomplies avec succès, accepte de prendre des stagiaires. L'ESAT travaille ce lien de confiance, rassure l'entreprise, l'oriente et la conseille dans ses difficultés avec la personne. Une fois rassurée, elle propose un emploi pérenne à la personne.

Si les personnes de l'entreprise ont été informées des capacités de la personne handicapée, certaines situations peuvent être prévenues. Dans le cas contraire, des situations inattendues peuvent voir le jour. Par exemple : un chef d'entreprise a embauché une personne handicapée psychique. Un soir, il lui demande de jeter les poubelles. Cette dernière a littéralement JETER les poubelles. Il faut prendre le temps d'expliquer les choses. Il est nécessaire d'être vigilant sur la formulation des consignes, la fatigabilité de la personne, ses emportements, son traitement... Cette mission de sensibilisation des employés de l'entreprise revient au chargé d'insertion qui proposera des dispositifs de tutorats au sein de l'entreprise, présentera les aides possibles comme le fait d'être accompagné par CAP EMPLOI.

Un Service de Prospection de Placement et de Suite (SPPS) qui les accompagne dans leur travail en Milieu Ordinaire, se charge des relations avec les employeurs.

Source : enquête ANESM

Illustration 5 : Le Service d'Insertion Sociale et Professionnelle (SISEP)

Le Service d'Insertion Sociale et Professionnelle (SISEP) représente la proue de notre offensive dans le domaine du travail et de la formation en milieu ordinaire. Ce service autorise l'intégration de l'adulte en entreprise, en évitant parfois l'admission en travail protégé. Il marque et représente le maillon indispensable pour la réalisation des projets d'insertion en conduisant des activités de soutien et d'accompagnement auprès des sortants de l'E.S.A.T.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT de l'APEI de Maubeuge Les Papillons Blancs

Analyse 6 : Adaptation des postes de travail et handicap psychique :

Ces observations éclairent la situation de handicap professionnel dans laquelle peuvent se trouver les salariés atteints de troubles psychiques. Les pathologies psychiatriques ne sont pas incompatibles avec l'aptitude au poste de travail en revanche, dans une majorité des cas, il peut y avoir des recommandations d'aménagement de poste, des restrictions d'aptitudes ou d'observation de difficultés d'insertion professionnelle.

Source : LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DE PERSONNES SOUFFRANT DE HANDICAP PSYCHIQUE, UN DÉFI ORGANISATIONNEL POUR L'ENTREPRISE, Claire Le Roy-Hatala, La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009 n°1-2, p. 301 à 319

Analyse 7 : insertion professionnelle et handicap psychique :

La recherche bibliographique axée principalement sur un repérage de ce qui existe dans le paysage actuel en France, parfois ailleurs, a permis de repérer différents domaines de la vie quotidienne dans lesquels des pratiques ont pu être expérimentées, dont particulièrement celui de l'insertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques et plus récemment celui du cumul de la pathologie invalidante et de la précarité sociale.(...) Dans la réalité, l'idéal serait sans doute un aller-retour constructif entre les pratiques professionnelles innovantes intuitives et l'ajustement des outils d'aide à l'évaluation... L'un étant complémentaire de l'autre. (...) Celui de l'insertion professionnelle, avec par exemple le réseau Galaxie, l'ESAT hors les murs de L'ADAPT ou le Centre d'Evaluation et de Placement Professionnel de Lorient.

Source : HANDICAP D'ORIGINE PSYCHIQUE ET EVALUATION DES SITUATIONS, SYNTHESE d'une Recherche-Action commanditée par la CNSA, Jean-Yves Barreyre & Yara Makdessi, Décembre 2007

Illustration 8 : insertion professionnelle et SAMSAH

Action complémentaire sur le champ de l'insertion professionnelle en milieu de travail adapté ou ordinaire (Le SAMSAH Alpha est un service qui s'est donné une mission explicite dans le domaine de l'insertion (50% du public accompagné) et qui a recruté un chargé d'insertion professionnelle dans son équipe). La présence d'un chargé d'insertion professionnelle au SAMSAH Alpha, articulé à l'intervention de la psychologue, a permis à deux travailleurs handicapés de construire un autre projet professionnel, avec une évaluation de leurs compétences, la mise en place d'un projet de formation, l'accès et le suivi de mise en situation réelle de travail en milieu ordinaire au travers de stages en entreprises.

Source : RAPPORT « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? » – CEDIAS, CREHAI Ile-de-France, Octobre 2012

3.1.10. Anticiper les cessations d'activité

La cessation d'activité concerne à la fois les situations d'avancée en âge et de fatigabilité, c'est à dire :

- les personnes en situation de handicap qui deviennent progressivement inaptes au travail (parfois à partir de 40-45 ans) et qui nécessitent une réorientation bien avant l'âge de la retraite.
- les futurs retraités qui arrivent à la fin de leur carrière professionnelle.

Enjeux :

- Gérer la fin progressive de l'activité professionnelle. En effet :
 - o Certaines personnes en situation de handicap ont tellement investi l'activité professionnelle qu'elles n'envisagent pas d'être à la retraite. Leur « mobilité psychique »⁷¹ doit être particulièrement stimulée ;
 - o La rupture avec une situation connue génère de l'anxiété qu'il convient de canaliser pour l'élaboration d'un nouveau projet de vie ;
 - o L'arrêt du travail génère une perte de statut qui entraîne un délitement identitaire de la personne.
- Anticiper les dimensions administratives, sanitaires et financières de la transition :
 - o une présentation à l'usager des différents dispositifs de droits communs (entretien conseil des caisses de retraite, lien avec des offices locaux de personnes retraitées, bilan de santé dans des centres publics) qu'il peut solliciter ;
 - o une proposition de bilan de santé complet ;
 - o une évaluation de sa situation financière et sociale⁷².

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : Objectifs de l'accompagnement à la cessation d'activité

« Selon les professionnels, l'accompagnement du vieillissement et de la cessation d'activité des travailleurs handicapés a pour principaux objectifs d'éviter des ruptures brutales dans leur mode de vie et de maintenir leurs relations sociales. Il est très important, dans ce cadre, de prendre en compte le ressenti affectif des personnes, qui joue beaucoup sur leur qualité de vie actuelle et à venir. Il s'agit d'être attentif à ce qui peut entraîner de la souffrance chez chaque travailleur handicapé, liée au risque de déracinement, et de veiller à ce qu'il ne perde ni ses racines, ni ses repères. Au-delà de ces objectifs, l'accompagnement au vieillissement et à la cessation d'activité des travailleurs handicapés des ESAT doit combiner deux réalités :

- *d'une part, la nécessité de proposer des réponses "au cas par cas", adaptées à chacun dans le cadre de son projet de vie individuel ;*
- *d'autre part, l'extrême diversité des pratiques mises en place dans les territoires, pour lesquelles il est difficile de faire la part entre ce qui relève des obligations légales, des options des départements et des choix de l'organisme. »*

Source : Recherche-action Vieillissement et cessation d'activité des travailleurs handicapés, Valérie Luquet (Cleirppa) et Nicole Leclère (Chorum), Octobre 2006

Analyse 2 : L'accompagnement des travailleurs vers une cessation d'activité

Le maintien des personnes au travail est souvent possible par le biais de divers aménagements, mais il ne doit pas occulter la nécessaire préparation de la vie après travail. L'accompagnement du vieillissement et de la cessation d'activité des travailleurs handicapés a comme objectif principal d'éviter les ruptures brutales dans leurs modes de vie et de maintenir autant que possible leurs relations sociales. Il est important d'assurer le maintien des personnes dans leur environnement habituel, leur intégration à la vie locale et de respecter les rythmes de chacun. L'élaboration d'un projet de vie par la personne constitue le fil conducteur autour duquel doit s'organiser l'accompagnement. (...)

Il importe de toujours garder à l'esprit que même vieillissante, la personne est un être en devenir. C'est d'autant plus important que pour les travailleurs handicapés âgés en ESAT, la retraite se solde souvent par une double perte

⁷¹ Zribi G., Le vieillissement des personnes handicapées mentales, Presse EHESP, mars 2012.

⁷² Zribi G., Le vieillissement des personnes handicapées mentales, Presse EHESP, mars 2012, p. 82.

fortement déstabilisante : celle de leur travail et des ressources afférentes, et celle liée au départ vers un nouveau lieu de vie. En effet la « valeur travail » revêt pour nombre d'entre eux une grande importance, car au-delà des ressources financières, le travail représente souvent leur principale source de reconnaissance sociale, il structure entièrement leurs habitudes, leurs repères sociaux et spatiaux (la plupart de ces personnes travaillent au sein de la même structure depuis de nombreuses années). Ensuite le changement de lieu de vie occasionne des ruptures très importantes au plan relationnel et affectif. La « mise à la retraite » peut donc être vécue comme une forme d'exclusion supplémentaire, avec une perte de reconnaissance sociale pouvant aboutir à une véritable crise identitaire. »

« L'aménagement du travail est généralement une démarche permanente dans les ESAT. Si la réorganisation du travail qu'appelle le vieillissement d'une personne est à proposer dans le cadre de son projet personnalisé, la problématique générale du vieillissement des travailleurs au sein de l'ESAT nécessite de repenser l'ensemble de l'accompagnement et de l'organisation du travail dans l'établissement : cela peut impliquer de modifier le type de tâches proposées, de les varier, d'alléger les contraintes de production voire les temps de travail, d'adapter les postes et consignes du moniteur d'atelier aux possibilités des travailleurs, de prévoir l'accompagnement du temps libéré et l'aide au transport. (...) »

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

Analyse 3 : Temps partiels et SAESAT

Les directeurs des 4 associations gérant des ESATs sur la Charente Maritime sont allés à la rencontre de leurs autorités pour qu'ils puissent prendre en charge des temps partiels (...) L'idée de la Section Annexe Esat est de maintenir les personnes le plus longtemps possible en activité (maintien dans la vie, dans leur logement, car sociabilité dans l'environnement...). Certaines personnes sont très vieillissantes et pour qui presque aucune activité pro n'est encore possible. Les premiers signes sont la fatigabilité, le vieillissement, le corps fatigué... Ces personnes sont orientées vers une retraite anticipée. Elles conservent la totalité de leur salaire même si ne viennent qu'à mi-temps. (...) Le gain de confort est important pour les usagers. (...) La SA Esat n'accueille les personnes que l'après-midi. (...) Si l'ESAT favorise les temps partiels, cela libère des places pour les personnes patientant sur la liste d'attente. Les activités proposées sont des activités autres que la production (sorties, loisirs, peinture...), sensibilisation à l'arrêt du travail ou encore sieste.

Source : Enquête qualitative ANESM 2012 relative aux ESAT, ESAT de Bords géré par l'ADAPEI de Charente

Illustration 4 : « Trouver une nouvelle façon de vivre »

- a.** *A l'instar des travailleurs "ordinaires", faciliter la transition vers la cessation définitive d'activité par un "pot de départ", à la fois à l'ESAT et dans l'atelier temps libéré ;*
- b.** *Offrir des activités et loisirs adaptés aux travailleurs handicapés vieillissants et "retraités" ;*
- c.** *Dans le cas d'une intégration de travailleurs handicapés "retraités" dans les clubs du 3ème âge, qui doit être réalisée de manière diffuse, utiliser la médiation éventuelle d'un professionnel du secteur. »*

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

3.1.11. Communiquer sur la réintégration possible à l'ESAT et la préparer

Le droit au retour est une sécurité apportée dans la construction du parcours de la personne. Il peut s'exercer dans différentes situations : souhait de la personne, problèmes de santé, difficultés à répondre aux exigences de l'entreprise, faible différentiel de salaire.... L'exercice du droit au retour donne ainsi lieu à des réintégrations qu'il s'agit d'organiser et d'accompagner.

Enjeu :

- Anticiper les situations possibles de réintégration afin, le cas échéant, si elles ne peuvent être prévenues, de faciliter leur mise en œuvre ;
- Informer les personnes sur le droit au retour afin de prévenir les situations problématiques
- Rassurer sur le caractère non définitif d'une sortie d'un ESAT ;
- Faciliter la réintégration, prévoir dans le projet d'établissement et l'organisation du travail (ateliers, plannings, équipes...) les modalités de gestion des personnes en retour au sein de l'ESAT provisoirement ou à plus long terme.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Le retour en ESAT après une insertion

L'ESAT a réalisé des insertions depuis 2008. Plusieurs TH ont décroché des contrats en entreprise s'inscrivant ainsi pleinement dans les missions de l'ESAT. A la marge et dans le cadre du droit au retour, certains TH ont demandé à revenir au sein de l'ESAT. Les raisons des retours font suite à des problèmes de santé, aux difficultés à répondre aux exigences de l'entreprise, au faible différentiel de salaire, au cadre fragile familial et social (et leur adhésion).

Source : Projet d'établissement ESAT Ateliers du Hainaut géré par l'APEI du Valenciennois

Illustration 2 : Handicap psychique et allers-retours

L'institutionnalisation précoce ne se poursuit donc pas forcément sur une institutionnalisation au début de l'âge adulte. Les jeunes peuvent souhaiter sortir des dispositifs spécialisés pour retrouver ceux du droit commun. Mais d'aucuns feront l'expérience du retour vers l'aide de la MDPH face à une succession d'échecs dans l'emploi ordinaire : « [À la sortie de l'ITEP], j'ai fait des stages à gauche à droite qui n'ont pas débouché et puis j'ai fait un stage en ESAT et puis voilà, je suis venu et ça fait deux ans que j'y suis. » (Yannick, 24 ans.). Il semble que le dispositif actuel permette ces allers-retours mais l'on peut faire l'hypothèse de disparités locales et de freins à cette souplesse, liés à la quantité de dossiers à traiter par les professionnels des MDPH.

Source : DEVENIR ADULTE DANS UN CONTEXTE DE TROUBLES PSYCHIQUES, OU LES INCERTITUDES DE L'AUTONOMIE, Audrey Parron & François Sicot, La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009 n°1-2, p. 187 à 203

4. LA DYNAMIQUE DE L'ETABLISSEMENT ET SON ORGANISATION

L'organisation de l'ESAT permet de mettre en œuvre pratiquement les missions de l'ESAT à la fois en termes d'accompagnement des usagers mais également de maintien et de réalisation des activités de travail, supports aux actions menées auprès des personnes en situation de handicap.

La mise en œuvre des missions de l'ESAT auprès de la personne en situation de handicap, l'organisation de son parcours, les différentes possibilités offertes et la prise de risque assumée à son égard structurent la façon de déléguer et de responsabiliser les différents échelons de l'organisation. Les fonctions et les postes de travail – tant de l'encadrement que des usagers – sont agencés dans cette perspective et des moyens adéquats sont prévus pour favoriser le bien-être et des conditions de travail adéquates des personnes accueillies, le maintien et/ou le développement de leur autonomie comme de leurs compétences, leur évolution professionnelle, leur intégration par le travail dans la Cité.

Un rôle clé : celui de la gouvernance

La gouvernance joue un rôle clé en tant que porteuse des valeurs conduisant les actions individuelles et collectives. Nettement renouvelées par la loi du 11 février 2005, la définition des missions de l'ESAT est établie dans le Code de l'Action Sociale et des Familles. La gouvernance, c'est-à-dire le pilotage et l'organisation interne comme externe de l'ESAT doivent permettre de garantir une réponse adéquate aux missions et notamment :

- de mise en œuvre des projets personnalisés de travail en articulation avec les projets de vie ;
- de maintien et/ou de développement des compétences et de l'autonomie ;
- de lutte contre les discriminations et d'intégration dans la Cité.

La mise en œuvre de ces missions, le maintien ou le développement de l'autonomie introduit la notion de responsabilité à tous les échelons. Quelles délégations un Conseil d'Administration ou une Direction Générale attribue à un directeur d'ESAT ? Quelles missions confie-t-on à un chef d'atelier ou à des moniteurs d'atelier vis-à-vis de l'équipe dont ils ont la charge ? Quels résultats, quels impacts sont obtenus grâce à cette organisation ? Au regard des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus, l'organisation permet-elle de répondre de façon efficiente aux missions de l'ESAT ? L'organisation de l'ESAT s'adapte-elle aux évolutions des publics accueillis et de leurs besoins et aux modifications de son environnement y compris économique ? Quelle démarche d'amélioration continue et quels projets de l'établissement ?

Le projet d'établissement⁷³ est le document institué par la loi n°2002-2 qui permet de fixer les principes organisateurs et les axes de développement. L'ESAT y définit comment la fonction économique est mise au service de sa mission médico-sociale : la gouvernance s'articule autour du projet d'établissement/service.

4.1.1. Définir les missions de l'ESAT

Rappel des textes

Synthèse : CIRCULAIRE N°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 a confirmé la mission médico-sociale des ESAT 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 des 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. L. 344-2 et L. 344-2-1 du code de l'action sociale et des familles).

Références légales - Articles L. 344-2, L. 344-2-1 du code de l'action sociale et des familles définissant les missions des établissements et services d'aide par le travail.

Article L. 344-2 : Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission prévue à l'article L. 146-9 a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle

⁷³ Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », mai 2010

indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social.

Art. L. 344-2-1 : Les établissements et services d'aide par le travail mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des 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, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent, dans des conditions fixées par décret. Les modalités de validation des acquis de l'expérience de ces personnes sont fixées par décret.

Enjeux :

- Favoriser la bonne intégration des missions médico-sociales et économiques ainsi que leurs synergies ;
- Décliner ces missions par des règles simples de fonctionnement (déontologie de travail⁷⁴, éthique professionnelle... et règles de vie collective) partagées par l'ensemble des acteurs de l'ESAT et vérifier à toutes occasions la concordance entre les missions et la réalité de terrain (analyse des incidents et temps de bilans, évaluations interne et externe, renouvellement du projet d'établissement...).
- Faire vivre le projet d'établissement afin de le rendre effectif à tous les échelons et qu'il soit porteur d'une vision partagée (organisme porteur de l'ESAT et les différents membres de l'établissement : direction, usager, encadrement) ;
- Rendre lisible et transparent le fonctionnement et les services de l'ESAT tant sur les aspects médico-sociaux, de production et commerciaux ;
- Le projet d'établissement répond aux évolutions des attentes et besoins du public accueilli et à celles de l'environnement social, médico-social et économique. Il implique de réinterroger régulièrement la mise en œuvre des missions/des activités au regard des évolutions connues par le secteur protégé (publics accueillis, évolutions économiques...).
- Identifier les champs où l'ESAT peut s'appuyer sur des partenariats du fait tant des besoins des personnes que de sa mission d'intégration dans la Cité et d'accès au droit commun.

Point de vigilance :

Ainsi que le rappellent plusieurs projets d'établissements, l'écriture de principes déontologiques, de règles simples de fonctionnement permet la mise en œuvre d'une approche, d'un esprit commun animant l'accompagnement. Elle est complémentaire d'une démarche d'amélioration continue en matière de pratiques professionnelles et ne doit aboutir en aucun cas à une situation trop rigide limitant les initiatives et interrogations individuelles ou collectives.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Valeurs associatives et établissements

« L'ESSOR doit considérer tous ces établissements et services comme des moyens répondre aux situations de souffrance, de dérive, de handicap des personnes accueillies ; moyens à adapter et à perfectionner constamment pour répondre au mieux à chaque situation particulière.

En conséquence, les établissements et services doivent répondre à des formules variables, souples, évolutives, régulièrement évaluées à l'aune de leur efficacité au service des personnes. En aucun cas les établissements ne doivent être maintenus pour eux-mêmes, dès lors qu'ils ne constituent plus une réponse adaptée.

L'Association doit être ouverte à toute opportunité de transformation, de restructuration, dès lors qu'il s'agit de concevoir une formule d'accueil, un dispositif de réponse cohérente avec la situation à traiter. Par exemple, les métiers enseignés doivent correspondre à la fois aux aspirations des adolescents et aux emplois proposés dans la région ; de même, les formules d'hébergement – hier de type collectif – doivent tenir compte aujourd'hui de la personnalisation de l'accueil, etc.

*Les établissements et services constituent ainsi un ensemble organisationnel permettant d'offrir une réponse personnalisée à chaque situation particulière. Mais ils sont aussi, eux-mêmes, un milieu structuré – donc structurant – offrant aux enfants, adolescents ou adultes, un lieu de confrontation à la réalité. Ils remplissent ainsi, par eux-mêmes une double fonction : d'une part **une fonction socialisante** par les exigences de la vie en groupe, l'apprentissage des règles de base de toute vie sociale ; d'autre part, **une fonction de restauration narcissique**, indispensable pour*

⁷⁴ L'UNAPEI a ainsi élaboré une charte déontologique des ESAT ; plusieurs projets d'établissements déclinent également ces principes communs de fonctionnement. Le règlement intérieur fixe des règles de vie collective.

permettre à la personne de s'accepter, de s'investir comme acteur de son devenir tout en acceptant les autres. »

Source : Extrait du Projet d'Etablissement de l'ESAT L'Essor Mezin

Illustration 2 : la lecture des missions de l'ESAT par Sésame Services

« L'ESAT se veut à la fois une « entreprise à part entière » avec une nécessité de production, d'équilibre économique et de rentabilité globale mais avec une spécificité liée à son statut « médico-social » qui à ce titre, doit :

- Permettre l'expression de chacun et être attentif aux difficultés exprimées : écouter, accompagner et orienter les travailleurs,*
- Soutenir l'adaptation des personnes à leurs postes de travail : rendre accessible les activités de production et permettre à chacun d'y trouver sa place,*
- Œuvrer au développement des capacités de chaque personne : responsabiliser les travailleurs et favoriser l'acquisition d'une autonomie ;*
- Promouvoir les actions susceptibles de favoriser l'intégration sociale : permettre aux personnes handicapées d'avoir une place dans la société à travers le travail,*
- Favoriser l'épanouissement des personnes accueillies,*
- Etre un acteur de l'économie sociale*

Les valeurs de l'institution :

L'institution s'appuie sur un certain nombre de valeurs associatives qui privilégient « une attitude solidaire, spécifique, ouverte et dynamique ». L'aide et l'accompagnement proposés n'excluent ni ne favorisent aucune approche théorique ou méthode éducative.

A l'ESAT Sésame Services, l'éthique professionnelle se traduit par :

- L'intérêt spécifique porté aux aptitudes et aux capacités de chaque personne,*
- Une aide au développement des potentialités et un accompagnement soutenu pour les aider à progresser à chaque fois que cela est possible,*
- La place prépondérante donnée à la parole du travailleur et à la prise en compte de ce qu'il peut dire.*

Dans le cadre de ce nouveau projet, l'association et son Président, rappelle l'importance de :

- Mettre l'usager au centre du système*
- Adapter l'organisation de l'établissement aux besoins des travailleurs handicapés*
- Favoriser leur insertion dans la société par un accompagnement individualisé lorsque c'est possible*
- Ne pas sélectionner les personnes en fonction des capacités productives*
- Situer le travail comme le moyen qui nous permet d'accompagner au mieux l'usager.*

L'accompagnement des travailleurs (personnes avec des Troubles Envahissants du Développement, autistiques ou psychotiques) :

Après un descriptif des conséquences liées aux handicaps des personnes accueillies, l'ESAT a repéré des besoins constituant des « façons de faire » partagées auprès des travailleurs au regard de leur fragilité :

- Une souplesse dans l'organisation du travail ;*
- Une écoute et une reformulation ;*
- La répétition des consignes ;*
- Une présence réelle (physique) de l'accompagnement pour valider les actions de la personne et les valoriser ;*
- Une anticipation, une prévision du travail à venir (pour le lendemain par exemple) ;*
- Une grande disponibilité des encadrants ;*
- Une gratification régulière.*

A noter que le point de vue des usagers est régulièrement cité dans le projet d'établissement : Par exemple : « Pour les travailleurs, l'ESAT c'est « l'aide par le travail ». Selon eux, c'est une aide parce que les encadrants sont présents mais également parce que le travail en milieu ordinaire est difficile et pas toujours accessible. « L'ESAT, c'est à notre rythme », « C'est bien d'être dans un lieu fait pour nous ». »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT par Sésame Services

Illustration 3 : Lecture des missions et principes éthiques de l'ESAT de Ménilmontant

« Mission : Le dispositif d'accompagnement socioprofessionnel de l'ESAT Ménilmontant vise à mettre en place :

- Une organisation permettant au travailleur d'exercer des activités à caractère professionnel adaptées à ses capacités et à ses aspirations. À ce titre, il s'engage à tout mettre en œuvre pour permettre au travailleur de bénéficier de toute action d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires, de formation professionnelle susceptibles de favoriser le développement de ses compétences et son parcours professionnel au sein du milieu protégé ou vers le milieu ordinaire de travail.*
- Des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant à ses aspirations personnelles et à ses besoins dans le cadre de l'accès à la citoyenneté.*

Les modalités de notre accompagnement socioprofessionnel auprès des travailleurs handicapés sont formalisées par le Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail et le Projet Personnalisé. Ces documents constituent les bases sur lesquelles se fonde la personnalisation de nos actions.

Éthique professionnelle de l'accompagnement : L'accompagnement socioprofessionnel que nous réalisons avec les travailleurs handicapés s'effectue dans le respect des valeurs associatives et des valeurs de la culture d'entreprise de l'établissement, à savoir :

- Une posture professionnelle de démarche d'amélioration continue de la qualité de notre accompagnement socioprofessionnel, nécessitant une analyse régulière de nos pratiques professionnelles par une interrogation « qu'est-ce qu'accompagner un travailleur handicapé en ESAT ? »
- et un renouvellement régulier de nos outils pour être non seulement en conformité avec la législation en vigueur, mais poursuivre notre démarche d'excellence. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT de Ménilmontant

Illustration 4 : Lecture des missions, valeurs et éthiques de l'ESAT par l'ESAT du Haut-Mexant

« L'ESAT du Haut-Mexant a pour vocation d'être source d'épanouissement pour la personne handicapée. Tous les moyens mis en œuvre doivent contribuer à son projet de vie. L'action des professionnels repose sur des valeurs de tolérance, solidarité, respect et transparence. La concertation pluridisciplinaire est fondamentale, elle s'appuie sur une écoute respectueuse de la liberté et de l'intimité de la personne accueillie. Aucune formalisation de règles professionnelles collectives (codes, chartes ou toute autre sorte de formalisation) n'épargne à chacun un questionnement personnel sur sa pratique et sur ses actes. »

Les missions et prestations des ESAT

La mission générale

Les ESAT accueillent des personnes adultes handicapées et favorisent leur insertion sociale et professionnelle, « ils (...) offrent (aux travailleurs handicapés) 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 » (art. L.344 2 du CASF).

La fonction n°1 : médico-sociale

- Accueillir des personnes handicapées et proposer un accompagnement dans leur parcours de vie ;
- Maintenir et développer des compétences sociales
- Soutenir les personnes, proposer des étayages à l'activité professionnelle

L'objectif général n° 1

Les ESAT apportent aux travailleurs handicapés un soutien psycho-social en vue de favoriser leur insertion sociale

La fonction n°2 : activités professionnelles

- Permettre aux personnes handicapées orientées d'exercer une activité professionnelle adaptée à leurs capacités;
- Construire avec elles leur parcours de professionnalisation
- Développer l'identité professionnelle des travailleurs handicapés

L'objectif général n° 2

Les ESAT permettent aux travailleurs handicapés d'accéder à une activité professionnelle, d'acquérir et de développer des compétences dans l'objectif d'exercer un métier.

Les prestations proposées

1. L'accompagnement social
2. La formation à l'autonomie sociale
3. Le maintien et le développement des savoirs de base
4. Les actions de prévention et de promotion de la santé
5. L'accompagnement psychologique
6. L'accès à l'art, la culture, le sport et les loisirs
7. Les transports
8. La restauration

Les prestations proposées

9. L'accompagnement au travail
10. La formation professionnelle
11. La formation en alternance des jeunes venant d'IMPRO
12. L'accompagnement vers l'emploi ordinaire

La finalité

Revaloriser l'identité sociale des personnes handicapées :
 - en soutenant l'accès et les apprentissages à l'autonomie sociale et au travail, les ESAT s'attachent à développer la promotion conjointe de l'identité personnelle et professionnelle de leurs usagers.

Illustration 5 : La lecture des missions par A. Garcia-Ducret, éducatrice spécialisée en hébergement d'ESAT

« L'ESAT, pour rester dans sa mission et au plus près des demandes des ouvriers qui y travaillent, doit pouvoir :

- développer la formation des travailleurs handicapés ;
- maintenir les temps de soutien comme une aide à l'intégration à la vie sociale ;
- soutenir le travail des moniteurs d'atelier et les orienter dans des temps de formation continue ;
- prendre en compte la souffrance de certains travailleurs d'être dans ce lieu et les aider à se sentir valables »

Source : CAIRN INFO, OUVRIERS EN ESAT : DES REPRÉSENTATIONS PROFESSIONNELLES DE MÉTIER HÉTÉROGÈNES, Ducret-Garcia Anne, *Empan*, 2011/3 n° 83, p. 130-138.

4.1.2. Structurer le rôle des acteurs et leur articulation

Le conseil d'administration, la direction, les différents services d'insertion, de production, de santé, de soutien social, de formation de même que l'ensemble des partenaires participent à leur niveau aux missions de l'ESAT. La définition du rôle de chacun aide à la lisibilité et à la compréhension du fonctionnement, notamment pour les usagers. Associée à l'organisation de la circulation et de la transmission d'information, elle permet d'articuler et de fluidifier les relations entre les acteurs qui répondent quotidiennement à des problématiques collectives et individuelles des usagers, elle favorise la pluridisciplinarité et la prise de risque assumée/partagée dans leur accompagnement et la mise en œuvre de leur parcours...

Le rôle des acteurs renvoie tant au système de relations interne de l'ESAT en tant qu'établissement et service d'aide par le travail qu'à son système externe. On peut dénombrer cinq types d'acteurs incontournables :

- L'organisme gestionnaire porteur – fréquemment associatif ;
- Les usagers et leurs représentants légaux ;
- Les professionnels : direction, professionnels accompagnant les usagers : moniteurs, éducateurs spécialisés, éducateurs techniques spécialisés, éducateurs spécialisés, assistante sociale, psychologue, psychiatre, services supports : administration – comptabilité, commerciaux...
- Le pilote et financeur : l'Agence Régionale de Santé (ARS) ;
- Les partenaires externes (cet aspect sera abordé dans la partie 5 « coopération ») de l'ESAT liés à l'hébergement, aux activités de soutiens, aux actions économiques...

L'organisation de la circulation de l'information et l'articulation de ces acteurs repose sur différents moyens : réunions, dossier de l'utilisateur, autres moyens informatiques (affichage, notes...).

Enjeux :

- Définir les liens entre les différents acteurs : organisme gestionnaire porteur, travailleurs handicapés, professionnels d'encadrement, administratifs ou techniques, bénévoles de l'établissement, partenaires et mandataires judiciaires.
- Structurer l'organisation de l'ESAT autour de la réalisation de ses missions (définition des fonctions et organigrammes) et permettre une bonne circulation de l'information (communication interne, réunions, outils) ;
- Fixer les règles de vie commune au sein de l'établissement ;
- Rendre complémentaire les missions économiques et médico-sociales portées par les professionnels de l'établissement, favoriser la transversalité dans le fonctionnement au regard du parcours de l'utilisateur ainsi que des autres interlocuteurs de l'ESAT (clients, partenaires).

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : L'organisation de l'ESAT La Chataigneraie

« L'ESAT a mis en place une organisation favorisant le travail inter-équipe via :

- Un service de production centré sur la réalisation d'actes professionnels, l'adaptation du poste aux différents handicaps, le maintien des acquis en terme de gestes professionnels, le développement pour d'autres
- Un service intermédiaire, médiateur qui œuvre à l'intégration des personnes handicapées. Il est composé de chargés d'insertion qui organisent les découvertes des ateliers (stages inter-atelier), qui travaillent avec les

entreprises quand elles envisagent une intégration de travailleur handicapé.

- Un service médico-social en appui des moniteurs d'ateliers dans la prise en charge des personnes.

L'équipe médico-sociale est composée d'une psychologue en temps partiel, d'une CESF, d'un éducateur spécialisé. L'équipe de chargé d'insertion est composé d'un éducateur technique et d'une CESF.

Le médecin psychiatre présent dans la structure 5h semaine réalise essentiellement un travail institutionnel. Il rencontre toutes les personnes en stage et en période d'essai, il fait un travail de régulation avec l'équipe et il aide aux liens avec les CMP et les médecins privés.

Une rigueur dans le suivi des projets personnalisés : La directrice est garant du projet personnalisé. Pour 120 personnes, à raison de 40 semaines travaillées, cela revient à la réalisation de trois projets personnalisés par semaine. Elle demande à son équipe de respecter ce rythme avec des « mini-bilans » toutes les 6 semaines. Une évaluation est réalisée une fois par an. Avec une telle organisation ritualisée, les éléments de fatigabilité, de souci de santé, d'absentéisme important, de retards des travailleurs sont identifiés rapidement et permettent de travailler assez tôt pour apporter des propositions de temps partiel, de fin de prise en charge... Lors de l'évaluation annuelle, la directrice reçoit les évaluations basées sur les référentiels métiers des moniteurs d'ateliers, du service médico-social et re-questionne le projet avec le travailleur. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT La Chataigneraie

Illustration 2 : les fonctions des professionnels de l'ESAT de Falaise (extrait du projet d'établissement)

« Le directeur : Sous l'autorité du directeur général de l'association, il :

- Assure la pérennité et la conformité des établissements en lien avec leurs agréments ;
- Responsable de l'application des obligations légales et conventionnelles ; préside le comité d'établissement...
- Définit, négocie et met en place l'ensemble des moyens humains, administratifs matériels et financiers nécessaires au bon fonctionnement des établissements ;
- Représente l'ESSOR Falaise ;
- Mets en œuvre un processus de prévention des risques professionnels ;
- Elabore le projet d'établissement et le référentiel qualité avec l'implication de l'ensemble des équipes ;
- Conduit la démarche qualité et le processus d'auto-évaluation.

Les adjoints de direction :

- Concourt à la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'établissement, en assurant l'encadrement d'une ou plusieurs équipes et la coordination des actions directement engagées auprès des usagers.
- Pilote l'action dans le cadre du projet d'établissement dans un processus continu d'amélioration de la qualité.
- Garanti à son niveau le respect des droits des usagers et favoriser une réflexion éthique au sein de leur service.
- Positionnement : Sous l'autorité hiérarchique du directeur d'établissement (ou de son remplaçant), il est l'interface entre la direction, les équipes et les partenaires internes et externes. Il détient une subdélégation du directeur d'établissement.

Les moniteurs d'atelier favorisent l'insertion professionnelle et la formation des travailleurs handicapés en lien avec le projet personnalisé d'accompagnement et veillent :

- A l'hygiène et de la sécurité des personnes et du matériel ;
- Au confort, à l'épanouissement, à l'autonomie des travailleurs et à l'élévation de leur niveau de compétences avec des supports de travail adapté ;
- A la qualité et au contrôle de la production ;
- Au respect des délais ;
- A la transmission des savoirs-faires techniques aux travailleurs handicapés en mettant en œuvre la pédagogie adaptée à chacun (vocabulaire, création ou adaptation d'outils) ;
- A la répartition quotidienne du travail confié aux travailleurs handicapés, à leur accompagnement tout en prenant en compte : les rythmes, l'organisation du travail, les compétences, les savoir-faire et connaissances.

La psychologue :

- Un statut spécifique de cadre fonctionnel, sans lien hiérarchique avec les équipes
- Des responsabilités diversifiées en direction des usagers : écoute individuelle
- Anime des temps d'analyse de pratique vers les équipes ESAT et Habitat
- Soutien de la réflexion sur la vie institutionnelle et sa qualité
- Champ relationnel : respect de la confidentialité, distance professionnelle

Le personnel des services administratifs :

- Participation à la qualité de l'environnement de vie ou de travail des usagers
- Œuvre pour le confort, le bien-être de la personne handicapée
- Gère les secteurs socio administratif et commercial
- Assure l'accueil téléphonique
- Assure l'accueil
- Assure le secrétariat »

Source : PE ESAT de Falaise

Illustration 3 : la fonction de Chargée d'insertion – ADAPEI de la Gironde - ESAT du Haut-Mexant

Mission : la chargée d'insertion est en charge des stages longs dont elle assure la recherche, le suivi (tel ou déplacement) et l'accompagnement. Son objectif est d'aller vers l'entreprise qui a une visée d'intégration sur le long terme. Une fiche de poste est en cours de rédaction pour cette mission d'insertion dans les ESAT et dans l'emploi.

Éléments de méthode fournis :

- Bilan des stages avec le Moniteur d'atelier et la Chargée d'insertion dans l'entreprise.
- Travail sur les mises à disposition, relation avec les fiches ROME de Pôle Emploi.

Parcours type :

- Mise en confiance avec le temps puis stage court, le moniteur d'atelier va dans le sens de la valorisation professionnelle en responsabilisant le travailleur ;
- Mise à disposition ;
- Sortie d'ESAT.

Organisation du service : Avant 2012, le dispositif d'insertion était extérieur à l'ESAT. Depuis 2012, il fait partie de l'organisation de l'ESAT (inter ESAT ADAPEI) ce qui a permis une accélération du process d'intégration et d'insertion du fait de cette présence en interne.

Perspectives : Pérenniser l'accompagnement au long cours en gardant une animation collective, Il faut être vigilant à sortir les personnes de l'isolement.

Source : enquête ANESM

Illustration 4 : FICHE DE POSTE: COORDINATEUR DE PARCOURS INDIVIDUALISE**- Relation avec les adultes des Ateliers du Val de Sambre :**

- Connaître les adultes accueillis en demande de programme de sortie
- Aide à la formulation de la demande
- Relation avec le chef des services médico-sociaux des AVS pour le repérage du public
- Animation des groupes à thèmes en lien à l'intégration (droits et obligations des salariés, administrations, les risques d'accident du travail, les représentations du personnel ...)
- Accompagner vers l'autonomie sociale, déplacement, repas, hygiène, aide aux démarches administratives

- Relation avec les adultes détachés chez les employeurs ou chez les particuliers

- Animer des groupes de paroles sur le vécu, les évolutions ressenties, les effets de la réussite
- Accueillir en entretien individuel, évaluation, perspectives, résoudre les problèmes, réajuster le programme
- Suivi des supports de prestation, les lieux, durées, nature des activités, exigence des postes
- Tenir à jour les fiches de relation et suivi de projet

- Relations avec les professionnels contribuant à la préparation à l'insertion et relais avec le SISEP

- Prospection des entreprises, connaissance de la prestation individuelle de service
- Présentation des personnes handicapées aux employeurs
- Coordonner l'intervention des différents opérateurs pour garantir l'itinéraire et le plan de services ou ajuster le projet

Principes mis en œuvre par le coordinateur :

Le processus d'insertion peut se poursuivre par des détachements individuels. Les personnes concernées sont alors affectées, après une formation si nécessaire, à un poste au sein du milieu ordinaire de travail. Leur suivi reste assuré par le coordinateur de parcours individuel d'insertion qui vérifie régulièrement le bon déroulement de la prestation tant pour la personne détachée des A.V.S. que pour l'entreprise qui l'emploie.

Le détachement, collectif ou individuel, n'est pas synonyme d'isolement par rapport à l'ESAT; l'externalisation ne prive pas les ouvriers des prestations (activités de soutien, formation, rencontres avec les professionnels du pôle médico-social) dont ils ont besoin ni de leur représentation au sein des instances représentatives du personnel

Travailleur handicapé (I.R.P.T.H.).

L'évolution du parcours professionnel des ouvriers peut se poursuivre hors des A.V.S. Le processus initié au sein de l'établissement peut aboutir, après le détachement en entreprise, à un poste permanent en milieu semi protégé (atelier protégé) ou ordinaire de travail.

Source : Projet d'Etablissement des Ateliers du Val de Sambre -APEI 59 - Octobre 2011

Analyse 5 : enjeux de la fonction d'insertion

- Une conception du métier de chargé d'insertion dans les ESAT d'insertion davantage tournée vers la professionnalisation que l'accompagnement médico-social.
- Une fonction qui participe à dynamiser le flux des usagers dans l'établissement.
- Une fonction en émergence qui demande des polycompétences

- Le savoir-faire des chargés d'insertion joue un rôle clé dans la réussite de l'insertion des usagers.
- Les compétences-clés mises en œuvre sont :
 - la prospection et la capacité à mettre en avant les avantages pour l'entreprise de l'emploi d'un usager,
 - La capacité à adapter le poste aux caractéristiques de l'usager,
 - La capacité à former l'entourage professionnel de l'usager pour qu'il accepte le handicap
- Les ESAT généralistes ne pratiquent l'insertion qu'au coup par coup et ne considèrent pas qu'elle soit au cœur de leur mission.

Source : Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT – Observatoire et UNIFAF Rhône-Alpes réalisée par l'Ifross université Lyon 3.

Analyse 6 : les postes para-médicaux – interne ou externe ?

- Une tendance à l'externalisation et à la mutualisation des postes paramédicaux
- Des postes paramédicaux davantage orientés vers l'accompagnement des usagers vers le soin et vers l'accompagnement des équipes.
- Une opposition entre une fonction paramédicale intégrée et une fonction paramédicale « experte ».

Source : Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT – Observatoire et UNIFAF Rhône-Alpes réalisée par l'Ifross université Lyon 3.

Illustration 7 : Le rôle des services administratifs, comptables et généraux – Exemple de l'Essor-Mezin

« Les services administratifs - Fonctions :

- Accueil et orientation des personnes ;
- Réception et ventilation de l'information là où elle est nécessaire ;
- Assistance à la direction dans la réalisation matérielle des documents : courriers, rapports, notes, comptes rendus, etc ;
- Rassemblement pour tous les services leur faisant appel les documents disponibles y compris travail de frappe pouvant y faire suite ;
- Archivage raisonné des documents et tenue à jour des dossiers des travailleurs handicapés ;
- Vérification de la conformité du bon de commande avec les factures et bons de livraisons des fournisseurs en lien avec le chef d'atelier ;
- Suivi quotidien des états de présence des usagers ainsi que des mouvements ayant un impact sur la rémunération en collaboration avec les chefs de services.

Les services comptables - Fonctions :

- Tenue à jour des pièces comptables et enregistrement des écritures pour :
 - o le budget social du CAT (BPAS) ;
 - o le budget commercial du CAT (BAPC) ;
 - o Autres budgets (SAVS et Service d'accompagnement et d'hébergement).
- Mise en œuvre pour le champ commercial d'une comptabilité analytique et suivi de l'évolution des activités économiques atelier par atelier ;
- Elaboration des paies de l'encadrement et des usagers, gestion des informations relatives à l'exécution des contrats de travail et charges afférentes ;
- Réalisation des devis et de la facturation aux clients, suivant les directives des moniteurs d'ateliers et

- contrôlés par le Chef d'atelier ;
- Préparation des documents relatifs aux contrôles et les documents de procédure budgétaire y compris leur réalisation matérielle ;
- Contrôle et enregistrement de tous les mouvements comptables ;
- Assistance à la direction dans l'élaboration de projets ;
- A partir du PAUF (plan annuel d'utilisation des fonds de formation), pilotage des opérations consécutives sur le plan administratif et suivi financier ;
- Relation avec les banques pour le suivi des opérations ;
- Lien avec la comptabilité de l'association.

Les services généraux : Fonctions :

- Assurent le bon état général des locaux de l'établissement l'Essor ;
- Effectuent le nettoyage et l'entretien ;
- Apportent un soutien logistique aux locaux des usagers ;
- Participent activement et quotidiennement au bien être et à l'organisation de la restauration : accueil – encadrement du repas avec les éducateurs. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT l'Essor-Mezin

Illustration 8 : La mise en place de Fiches de postes

La mise en place des fiches de postes s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines. La gestion des emplois et compétences rend plus que jamais nécessaire son élaboration.

D'une manière générale, les fiches de postes décrivent les missions et activités incombant à un salarié, dans un établissement donné, ainsi que la situation fonctionnelle, hiérarchique au sein de cet établissement. Elle permet de délimiter le champ d'action des personnes ; elle sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de l'association. La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Source : Projet d'établissement - ESAT Haut-Mexant - 2008 – 2013

Illustration 9 : La circulation de l'information - les réunions

- « Réunions de production hebdomadaires réunissant le responsable de production et tous les moniteurs afin de planifier la semaine de travail ;
- Réunion hebdomadaire à laquelle prennent part l'ensemble des moniteurs, le directeur, le directeur-adjoint, la responsable de soutien, le médecin psychiatre et la psychologue. Cette réunion a pour but de faire le point de la semaine sur les usagers de l'ESAT ;
- Chaque projet individuel donne lieu à une réunion à laquelle assistent l'utilisateur concerné, le directeur, la responsable de soutien, le psychiatre et le moniteur-référent. L'objectif est de présenter le projet individuel et de le valider. Cette élaboration du projet individuel donne lieu à d'autres réunions de suivi du plan d'actions ;
- Réunions CGOS (Comité de Gestion des Œuvres Sociales) réunissant le directeur, les représentants des usagers, les représentants du personnel d'encadrement et la responsable soutien. Le Comité de Gestion des Œuvres Sociales gère les fonds sociaux constitués au profit des usagers ;
- Une fois par semestre, réunion du Conseil de la Vie Sociale à laquelle participe le Président (ouvrier de l'ESAT), le vice-président, le directeur de l'établissement, un représentant des tuteurs, un membre du Conseil d'Administration de l'Association, un représentant du personnel. Le Conseil de la Vie Sociale est amené à donner son avis sur tous les aspects du fonctionnement de l'ESAT. »

Source : PE de l'ESAT Trait d'union Rouffach

Illustration 10 : La circulation de l'information - les temps de concertation de l'Essor-Mezin et les outils de transmission

Les échanges pluridisciplinaires : Les échanges entre les services de productions et les services médico-sociaux sont essentiels.

Les réunions hebdomadaires : réunions des moniteurs d'ateliers du CAT sous la direction du Chef de service où sont abordés les questions de comportement des usagers au travail ainsi que les problèmes d'organisation de travail et d'atelier.

Les réunions de synthèses et de projets : Ces réunions sont préparées préalablement en commun avec l'utilisateur, d'une part avec son moniteur du C.A.T et d'autre part, avec son référent. Elles mobilisent l'équipe pluridisciplinaire sous la responsabilité du Directeur. C'est à ces réunions que s'élabore le projet personnalisé. Avant la fin de la période d'essai pour les entrants et annuellement, le projet personnalisé de chaque usager est réactualisé dans la réunion de synthèse projet. A l'issue de cette réunion, il est fait un compte-rendu détaillé à l'utilisateur, qu'il peut critiquer et amender.

Les outils de transmission : Les cahiers des moniteurs d'ateliers sont des outils de traçabilité pour le recueil des informations relatives aux travailleurs handicapés.

Source : PE de l'Essor Mezin

Illustration 11 : Les Systèmes d'Information- Les réunions

Notre organisation s'appuie, entre autre, sur différents types de réunion, afin de faciliter la communication, la transmission d'informations. Elles permettent de donner du sens, de coordonner la prise de décision.

Pour chacune d'elle, les objectifs sont définis, les participants clairement identifiés ainsi que la périodicité et la durée.

Source : Projet d'établissement - ESAT Haut-Mexant - 2008 - 2013

Illustration 12 : L'organisation autour de la relation-client au sein de l'ESAT Ménilmontant

L'ESAT de Ménilmontant a mis en place une démarche dite de « Relation Client Durable ». Cette démarche permet de fidéliser les clients et à la fois :

- de maintenir et développer le chiffre d'affaires de l'ESAT
- de mettre en place une approche relationnelle de qualité vis-à-vis du client « interne » comme « externe » et qui sous-tend tout le fonctionnement de l'ESAT (usagers, encadrants, commercial).

Cette approche concilie la dimension économique et médico-sociale de l'ESAT. Elle se base sur la création de véritables partenariats avec le client en renforçant la dynamique commerciale. En interne, elle implique une démarche partagée autour d'une dimension forte de service et d'auto-évaluation participative et systématique de l'ensemble du personnel et des usagers.

Cette auto-évaluation concerne :

- les prestations internes des prestations apportées aux usagers – cœur de métier de l'ESAT ;
- comme les prestations externes apportées aux clients dans une logique identique aux services rendus en interne.

Cette connaissance commune des besoins de chacun permet dans la durée de construire un fonctionnement efficace. Elle valorise en externe le professionnalisme de l'ESAT et le travail des personnes handicapées.

Source : Condat V., La « Relation Client Durable » - une démarche qui peut rapporter gros dans Les Cahiers de l'Actif, « Les ESAT à la croisée des chemins », n°404-405, janvier-février 2010.

Illustration 13 : l'évaluation du parcours-client dans le cadre de l'évaluation interne

L'auto-évaluation réalisée par les ESAT de l'association ANAIS incluait l'analyse du parcours-client au sein de l'établissement.

Source : EC

4.1.3. Utiliser le projet d'établissement comme un outil de pilotage

Le projet d'établissement se doit d'être aujourd'hui conforme aux attentes de la recommandation de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM en intégrant les dimensions stratégiques issue à la fois de l'analyse des publics et de l'évolutions de leurs besoins, des prestations proposées, leur organisation et la coordination des actions

professionnelles mise en œuvre ainsi que l'inscription dans l'environnement. Autant de sujets que les ESAT intègrent dans le pilotage de la structure afin de répondre aux défis actuels.

Le projet d'établissement est ainsi l'outil de référence par excellence. Il définit les missions et les orientations à partir de l'analyse des populations accueillies et de l'environnement socio-économique dans lequel l'ESAT se situe. Il réalise la synthèse entre les besoins médico-sociaux (bien-être, adaptation des postes aux profils des personnes, connaissances des publics par les encadrants...) et les dimensions économiques et définit les orientations générales. C'est à partir de ce projet d'établissement que l'évaluation interne peut se réaliser car il définit les axes d'accompagnement, fixe les objectifs, décrit les moyens nécessaires, fixe les délais et détermine des indicateurs permettant d'évaluer les actions mises en œuvre. L'ensemble de l'équipe de l'ESAT en a connaissance et y inscrit son action. En ce sens, la participation des équipes de production, de soutien et médico-sociales à son élaboration est un point essentiel pour son appropriation, sa faisabilité et sa mise en œuvre.

Enjeux :

- Les changements majeurs que vivent les ESAT (changement de population accompagnée, nouvel équilibre à trouver entre ses missions médico-sociales et économiques, logique d'inclusion plus offensive...) incitent plus encore à utiliser le projet d'établissement comme un levier dans la conduite du changement et un outil de cohésion des équipes, notamment pour répondre aux évolutions de la structure et à s'adapter en continu aux besoins des publics accueillis. L'équipe se mobilise ainsi autour de ces évolutions en vue de l'adaptation permanente de la structure.
- Définir l'organisation et les outils de pilotage médico-sociaux, économiques et commerciaux permettant de suivre le fonctionnement de l'ESAT et la mise en œuvre de ses différents projets.
- Vérifier que les orientations commerciales permettent d'assurer la continuité de l'activité et soient en phase avec les évolutions économiques et les évolutions des publics accueillis.
- Suivre les évolutions des activités (adaptation aux usagers, évolutions technologiques, évolutions des conditions de réalisation) et considérer les adaptations possibles ou le cas échéant leurs repositionnements.
- Suivre la mise en œuvre effective du projet d'établissement et des actions prévues.
- Enfin, l'évaluation continue permet aux usagers de bénéficier de prestations de qualité ajustées à leurs attentes.

Recueil d'expériences et ressources illustratives

Illustration 1 : Le projet d'établissement, l'expression des valeurs de l'institution et de ses « façons de faire » de l'ESAT Les Ateliers Réunis – APEI du Valenciennois

« Les enjeux de l'ESAT Les Ateliers Réunis - une réflexion collective et participative : Sur la base d'une analyse des évolutions des besoins, des capacités et des potentiels des personnes accompagnées et accueillies au sein de l'ESAT Les Ateliers Réunis, plusieurs orientations ont été définies à l'occasion de l'élaboration du projet d'établissement. Définies par le comité de direction, composé des cadres de direction, et approfondies en réunion de travail par les professionnels (tous les professionnels de l'ESAT ayant participé au moins à une des réunions), les thématiques posées ont fait l'objet de réflexions partagées par les équipes éducatives, techniques, administratives et les services généraux. Réparties dans le temps sur une période semestrielle, ces réunions ont mis en exergue les enjeux suivants pour l'ESAT :

- *Thème n°1 : Population accompagnée et évolution des pathologies et des difficultés des TH*
- *Thème n°2 : Les défis de l'insertion et de l'intégration au regard de l'organisation actuelle*
- *Thème n°3 : Un souci constant de recherche d'adéquation des marchés aux besoins des TH*
- *Thème n°4 : Des outils et méthodes à améliorer au service des personnes*
- *Thème n°5 : Pour une formation des TH et un développement de leur autonomie*
- *Thème n°6 : La promotion constante de la bientraitance et de la qualité des prestations »*

Source : Extrait du projet des établissements 2012-2016, ESAT Les Ateliers Réunis – APEI du Valenciennois

Illustration 2 : Les modifications des besoins des publics, des impacts majeurs sur le projet d'établissement

« Adapter le projet d'établissement au vieillissement des personnes peut notamment impliquer d'adapter les locaux, de développer des actions pour la santé des travailleurs, de ré envisager l'aménagement du travail de façon collective, de développer de nouvelles productions ou prestations qui tiennent compte des limites des travailleurs handicapés vieillissants en termes d'engagement physique et de productivité, de former et soutenir les professionnels face à cette nouvelle problématique, de prévoir des temps d'accompagnement supplémentaires pour les personnes concernées. »

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

Illustration 3 : le projet d'établissement & le « projet personnalisé » de L'Essor Mezin

« A l'instar du projet personnalisé de chaque personne accueillie, pour chaque établissement, la mise en perspective des objectifs poursuivis, des moyens mis en œuvre, des populations accueillies, des prestations proposées, de l'organisation générale dans un ensemble cohérent, constitue le projet institutionnel. Ce projet est à la base d'un contrat entre la collectivité, l'association et l'établissement. Il doit y être fait référence dans le contrat de travail des salariés affectés à chaque structure. »

Source : Extrait du projet d'établissement de L'Essor Mezin

Illustration 4 : le projet d'établissement et ses résultats – APEI du Valenciennois

Un bilan très positif : *Durant la période 2006-2011, l'ESAT a amélioré ses résultats et a fait évoluer ses activités en investissant (en blanchisserie notamment) et en apportant des prestations innovantes (prestations extérieures notamment). Par ailleurs, les équipes de l'ESAT ont réorganisé les activités de soutien en favorisant la formation des travailleurs handicapés. La mise en réseau monte en puissance mais reste à renforcer. L'ESAT s'est particulièrement intéressée à la mise en œuvre des outils d'individualisation en s'appuyant au quotidien sur les projets personnels individualisés. C'est par un travail approfondi sur les projets des personnes qu'une veille sur l'évolution des besoins est réalisée, ainsi qu'à travers un suivi régulier de la mise en œuvre du projet d'établissement.*

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT Les Ateliers Réunis – APEI du Valenciennois

Analyse 5 : les enjeux de performance

- *Au-delà des stratégies déployées, trois leviers de performance ressortent des visites et entretiens même s'ils ne sont pas tous déployés et mis en œuvre par les ESAT*
- *La recherche d'idées nouvelles et le lancement de nouveaux projets apparaissent comme des dimensions structurantes du management des ESAT : nombreux sont les directeurs ayant mentionné ces aspects comme des enjeux forts pour demain,*
- *La démarche Qualité et la gestion de production, quand l'investissement est massif et soutenu, permettent d'allier une réflexion aussi bien sur le travail (les enjeux productifs) que sur le médico-social (l'intérêt éducatif)*
- *L'outillage gestionnaire est très disparate mais, mis à part quelques exceptions, les dispositifs de pilotage (comptabilité analytique, tableau de bord, suivi, etc.) sont dans l'ensemble lacunaires.*

Source : Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT – Observatoire et UNIFAF Rhône-Alpes réalisée par l'Ifross université Lyon 3.

Illustration 6 : Utilisation de fiches de non-conformité

Les ESAT de l'ADAPT ont mis en place des fiches de non-conformité comprenant les éléments suivants :

- Origine du défaut (interne/fournisseur/client), situation du produit non-conforme (repris/dérogé/déclassé/rebuté) et quantités associés
- Analyse du défaut
- Actions correctives et préventives (incluant date et personne en responsabilité)
- Validation hiérarchique
- Illustrations

Source : modèle de fiche de non-conformité de L'ADAPT

Commentaire et illustration 7 : une adaptation permanente des activités de travail - La réorientation et la diversification des activités

L'adaptation des activités aux capacités des usagers est un des principes fondateurs du fonctionnement de l'ESAT. Toutefois, une activité qui à sa création est parfaitement adaptée aux usagers peut progressivement ne plus l'être : cette inadaptation progressive est potentiellement suscitée par les évolutions des usagers eux-mêmes ou par les conditions de marché - soit que cette activité se raréfie, soit que ses conditions d'exercice aient été modifiées (évolutions de la concurrence et de la demande des clients, évolutions technologiques, etc....). En ce sens, le suivi de

l'évolution des activités de l'ESAT sur l'ensemble de ces aspects est une nécessité, de même que le recours à des études de marché préalables. Elle peut aboutir le cas échéant, à des réorientations ou à une diversification des activités de l'ESAT.

Les conditions de mise en œuvre d'une réorientation d'activités reposent notamment sur :

- Un suivi du marché et des conditions de réalisation de l'activité au niveau de l'ESAT comme de l'activité territoriale et globale
- La création éventuelle d'une nouvelle activité suppose⁷⁵ :
 - o De s'assurer ou de susciter une adhésion interne
 - o De s'entourer des compétences – le cas échéant externes – permettant de valider/enrichir le projet initial (étude de marché, validation technique, vérification de l'adaptation du marché/métiers aux capacités des usagers...) et de le mettre en œuvre.

Exemple (Source : Colomina P. *Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT*, Editions Universitaires Européennes, 2010) :

Un ESAT avait développé une activité de blanchisserie (...). Cette activité s'est développée avec des contrats auprès de particuliers et surtout avec plusieurs collectivités locales.

Toutefois l'extension des marchés auprès des collectivités locales s'effectue dans des conditions générant moins de contacts avec l'extérieur pour les usagers et des conditions d'exercices bien plus difficiles : traitement de volumes importants, contraintes fortes sur les délais, horaires étendus... Une extension de cette activité nécessite des investissements importants dans un contexte extrêmement concurrentiel, aux prix quasiment imposés et avec des risques de dépendance vis-à-vis de contrats importants.

Après une étude réalisée par des étudiants d'une école de commerce, l'ESAT décide de réduire ses projets de développement auprès des collectivités en réorientant son activité vers une clientèle de particuliers. Les résultats sont immédiats avec une meilleure adaptation aux capacités des usagers, plus en lien avec les riverains et une meilleure tarification. Cette réorientation et l'arrêt d'un des contrats conclut avec une des collectivités permet de retrouver une charge et des conditions de travail adéquates avec les mêmes effectifs et en gardant des résultats satisfaisants.

Commentaires n° 8 : l'adaptation aux évolutions économiques

« Affectés par la crise économique et des évolutions structurelles depuis les années 1980, les ESAT ont été contraints de faire preuve de créativité et de démarchage commercial intensif pour pouvoir survivre, «d'autant plus que le secteur manque de visibilité, quand il ne souffre pas d'une mauvaise image ou d'une représentation qui le cantonne dans des tâches simples et répétitives!», explique Gérard Zribi, président de l'association Andicat (interview dans le magazine Décryptage, mai 2011). Il faut donc se remettre en question en permanence. Les huit ESAT – dont un ESAT «hors les murs» -- et les deux entreprises adaptées gérés par la Croix-Rouge française sont le reflet de cette dynamique. En règle générale, les établissements ont dû suivre l'évolution de l'économie locale, à l'instar de l'ESAT de Recoubeau-Jansac (Drôme), qui fabriquait des palettes de bois dans les années 1980-1990 et s'est tourné ensuite vers la préparation de câblage pour des entreprises de l'aéronautique ou encore vers la soudure à ultrason pour des produits dérivés de l'agroalimentaire et le secteur paramédical. C'est le cas également de l'ESAT Les Échelles (Savoie), dont les activités étaient à l'origine liées à 100 % à la sous-traitance industrielle. «Être totalement dépendant de l'industrie était trop risqué», a estimé son directeur actuel, Christian Jacob. Aujourd'hui, ses quarante travailleurs sont répartis sur cinq secteurs : les espaces verts, l'entretien de locaux, le négoce de fournitures de bureau et de produits d'hygiène, la mise à disposition de travailleurs en entreprises ordinaires, sans négliger la sous-traitance qui reste nécessaire. »

Source : AGIR ENSEMBLE N°58-59 - OCTOBRE-DÉCEMBRE 2011, Géraldine DROT – Croix-Rouge Française

Illustrations 9 : l'anticipation des impacts des entrées – sorties des usagers

Illustration 1 : Un ESAT breton a investi de façon conséquente dans le développement de la polyvalence des usagers par des rotations de postes au sein d'un même atelier de cartonnage et des actions de formation à l'utilisation des machines. Un temps moyen d'environ trois ans est nécessaire pour qu'un ouvrier soit considéré comme polyvalent. L'analyse de sa pyramide des âges montre qu'au sein de cet atelier, la moitié des effectifs sera renouvelé dans les trois ans. S'il n'anticipe pas ces départs, l'atelier risque donc une perte brusque de compétences et de capacités de production.

Illustration 2 : Un ESAT parisien accueillant traditionnellement des personnes en situation de handicap mental a vu se renouveler la moitié de ses effectifs en 5 ans. Tous les nouveaux entrants étaient en situation de handicap

⁷⁵ Raoul L. « Une approche économique dans le développement durable en Bretagne dans Andicat, L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? – Les cahiers d'Andicat, n°19, juin 2012.

psychique. Cela a eu de nettes conséquences sur tous les plans de l'organisation de l'établissement et sur le projet même de l'établissement : adaptation des soutiens, développement des partenariats notamment sur les aspects sociaux, de logement et sanitaires (addictions et toxicomanie, soutiens psychiques..), inadaptation partielle des activités traditionnelles de conditionnement, gestion de la mixité des publics (distinction des locaux, conditions d'activité – bruit, etc...).

Source : EC

Promouvoir la personne en situation de handicap

L'ESAT impulse une dynamique en reconnaissant la place que l'utilisateur a en son sein. En l'identifiant comme acteur professionnel, il lui permet d'occuper un rôle identifié sur des sujets précis et d'exprimer ses choix et ses attentes face à l'établissement dans lequel il travaille. L'utilisateur influence ainsi l'organisation qui l'accueille.

4.1.4. Reconnaître la personne accueillie en ESAT

Entre référence au cadre professionnel et « usager-client » des services apportés par l'ESAT, les éléments de reconnaissance sont de différents ordres. Ils peuvent être financiers même si le fonctionnement de l'allocation d'adultes handicapés atténue en partie ce levier. Ils sont symboliques sur la façon de nommer les usagers, « travailleurs d'ESAT ». Ils sont aussi relationnels dans la manière de s'adresser à eux et de considérer leur parole. Ils sont enfin techniques quand un usager accède à un poste où il peut développer toutes ses compétences.

On remarque notamment que :

- De plus en plus, les ESAT évoluent d'une organisation du travail issue des « 30 glorieuses » (approche industrielle du travail, division du travail fondée sur une approche taylorienne) vers une forme de management adaptée aux travailleurs handicapés (polyvalence, formation, adaptation aux contraintes économiques...) respectueux des droits de la personne mais faisant également valoir ses devoirs et règles de vie en communauté. La reconnaissance des travailleurs passe ainsi par la mise en place de parcours professionnels adaptés et cohérents tenant compte de toutes les dimensions de la personne, maintenant, développant et valorisant ses savoir-faires et compétences.
- Au-delà de la reconnaissance professionnelle, la reconnaissance de l'utilisateur passe aussi par une prise en compte de facteurs sociaux, affectifs, familiaux et environnementaux nouveaux. Il apparaît donc pertinent d'appréhender les points suivants au sein d'un ESAT en complément de l'accompagnement professionnel notamment :
 - o La parentalité des travailleurs handicapés
 - o La prise en compte des manifestations de la vie affective et sexuelle au sein de l'ESAT
 - o La reconnaissance sociale et ses manifestations extérieures : accès aux loisirs, relations amicales, objets matériels (téléphone, véhicules...);
 - o La volonté d'autonomie dans l'hébergement.
- Enfin, la lutte contre les discriminations et l'ouverture sur l'extérieur font partie intégrantes des missions de l'ESAT : la reconnaissance de l'utilisateur passe également par son intégration et sa visibilité au sein de la Cité, et notamment au sein de des organisations de travail dites ordinaires.

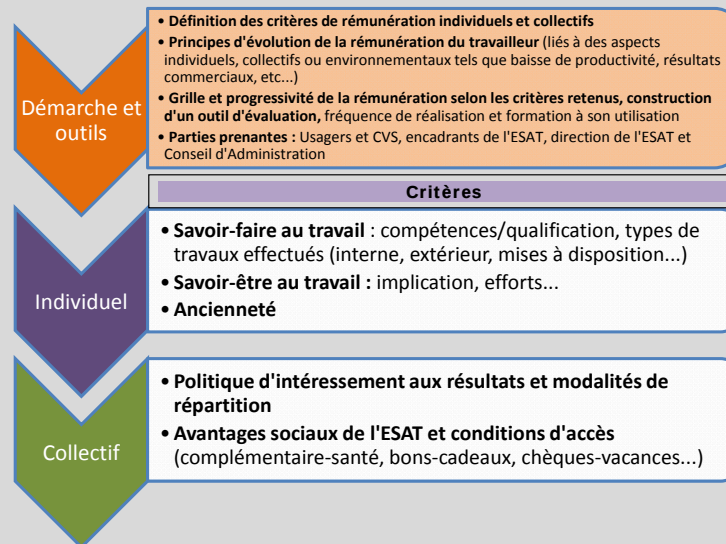
Focus sur la politique de rémunération

La politique de rémunération constitue un des moyens de la stratégie de « gestion des ressources humaines » de l'ESAT. Elle suppose pour être cohérente des règles claires – fixées collectivement – et, selon les critères retenus, des outils d'évaluation objectifs et partagés.

Plusieurs questions apparaissent notamment à trancher dans l'élaboration d'une politique de rémunération :

- quels critères prédominent à la rémunération et à son évolutivité,
- quelle rémunération en cas de perte de productivité du travailleur,
- quelle articulation avec les évolutions du résultat de l'ESAT ?

Démarche et critères d'une politique de rémunération en ESAT



Enjeux :

- Varier les modalités de reconnaissance du travailleur handicapé et les rendre lisible pour tous.
- Rendre lisible et transparente la politique de rémunération
- Respecter la situation de la personne handicapée en tant qu'utilisateur adulte dans son parcours et ses évolutions au sein de l'établissement comme dans l'accès aux informations et la transmission des consignes

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Un management commun usagers/encadrants, vecteur d'intégration

« L'ESAT a choisi de développer une nouvelle culture d'entreprise adaptée à la société d'aujourd'hui, c'est pour cette raison qu'il utilise des outils de management du secteur marchand. Par exemple, l'entretien annuel d'évaluation a lieu à la fois pour les salariés et pour les travailleurs. La même grille est utilisée. L'outil ne doit pas être appréhendé comme non transposable car il n'y a pas de progression possible salariale. L'outil peut déjà être un outil éducatif. La posture est réellement de prendre ENSEMBLE de la distance par rapport aux tâches accomplies, être à côté. C'est précurseur d'un nouveau type de management. La direction est sensible à former ses salariés à l'extérieur et par des structures ne relevant pas du social. Aujourd'hui, si l'on souhaite que l'ESAT prenne sa place dans la société, il faut se mettre dans la société. Par conséquent, compte tenu notamment de la concurrence, mais aussi des évolutions sociétales de manière générale, il est plus opportun de faire appel à un partenaire de formation « hors secteur social ou médico-social » (sauf pour des thèmes très spécifiques à l'accompagnement de ce type de travailleurs). Les formations ITS, ETS ne semblent pas adaptées de ce fait. La direction utilise le même mode de management pour les professionnels et pour les travailleurs.

Source : Enquête ANESM

Illustration 2 : Se sentir une personne à part entière

« La construction identitaire d'une personne en situation de handicap mental est relativement complexe. En effet, en plus des difficultés communes à tout individu, elle doit faire face à de nombreux obstacles du fait de sa situation particulière qui la diffère de la normalité imposée par la société. Les ESAT sont des institutions qui ont toutes leur place dans ce processus. Ils peuvent, grâce au support travail qu'ils amènent et à l'accompagnement qu'ils mettent en place, permettre à ces personnes de se sentir « comme tout le monde », intégrées dans « le monde du travail » et insérées dans la société. En effet, ils leur donnent un statut de travailleur et donc de personnes actives en situation d'emploi. Au regard des usagers, mais aussi de la famille, des amis et en général de toutes les personnes qu'elles côtoient, ce statut est très important et prend toute sa place lorsqu'ils parlent d'eux. Lorsque l'on fait un apprentissage, et que celui-ci est concluant, ils disent très souvent : « tu vois, moi aussi j'arrive à le faire ». Cette dévalorisation est souvent la conséquence d'une histoire difficile, beaucoup ont été en souffrance par le fait d'avoir

été « rabaisser » et considérés comme des personnes incapables et « bon à rien ». C'est souvent ce qu'ils nous confient lorsque l'on parle avec eux de leur passé à l'extérieur de la structure, que ce soit dans leur environnement familial, professionnel ou scolaire.

Malgré le fait que ces derniers travaillent, cette stigmatisation continue à s'exercer au sein du milieu ordinaire. Pour une grande partie de la population ces personnes restent des gens « assistés ». Il est difficile de jeter le probe lorsque l'on sait que dans les institutions, il était procédé à une prise en charge dans laquelle les professionnels décidaient beaucoup à la place des usagers, et certaines fois leur enlevaient la totalité de leur autonomie. Nonobstant, les choses ont évolué grâce au travail de certains professionnels de ces structures et à la législation mise en place depuis les années 2000. D'ailleurs, différentes lois telles que la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la loi n°2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ont été mis en place par le législateur entre autres afin que les usagers d'établissements médico-sociaux soient considérés comme des « personnes en situation de handicap » et non plus comme des « personnes handicapées ». Cette différence est importante puisqu'elle permet aux usagers de retrouver l'ensemble de leurs droits en tant que citoyens à part entière de la société.

C'est dans la continuité de ces actions que la conception de l'emploi et donc de la dénomination des usagers dans les ESAT doit changer, car la démonstration de la portée que peut avoir le travail sur la construction des usagers est attestée au sein des ESAT, et cela depuis de nombreuses années. Elle ne s'est pas bâtie sur des théories non appliquées mais à partir d'actions concrètes dans lesquelles les personnes se sont investies et se sont construites d'une façon professionnelle. Les compétences sont présentes, que cela soit à travers les savoirs, les savoir-faires, ou les savoirs-être. Et, les usagers comme les professionnels de ces établissements en sont conscients et convaincus. »

Source : L'identification de l'utilisateur d'ESAT au travers sa dénomination professionnelle, Jean-Luc AVIGNON. Mémoire présenté en vue de l'obtention du Master 2 Droit et Administration du secteur sanitaire et social - Parcours Administration du secteur social, Faculté de Droit et de Science Politique de Clermont-Ferrand.

Illustrations 3 : La politique de rémunération

Un ESAT⁷⁶ a mis en place une politique de rémunération incluant 6 niveaux de rémunération correspondant globalement à six niveaux de qualification.

La rémunération de base (niveau 1) est fixée juste au-dessus du seuil minimal à 5,5% du SMIC et va jusqu'à 16,9% du SMIC en cas de détachement extérieur.

Chaque changement de qualification est évalué : une grille basée sur des critères liés aux capacités, au comportement, à la compétence ou encore à la polyvalence est utilisée et le changement de qualification est décidé en réunion.

Une prime d'implication personnelle vient compléter cette rémunération.

Un autre ESAT valorise lui les travaux en extérieur.

Un ESAT a mis en place d'avantages sociaux de type complémentaire santé⁷⁷.

L'APF a appliqué plusieurs principes pour sa rémunération : elle s'appuie sur des critères individuels de niveau de compétences fonctionnel et d'ancienneté. Elle valorise également le travail en milieu ordinaire (mises à disposition en entreprise). Un intéressement collectif est également prévu.

Cette politique s'appuie sur plusieurs principes : réaffirmation de l'obligation de répercussion des hausses du SMIC sur le montant de salaire direct, politique d'intéressement est collective et versée à tous les travailleurs selon les mêmes modalités, règles de progression des rémunérations sont valables même en cas de déficit commercial. Enfin, la baisse du niveau de productivité liée à son état de santé ne peut entraîner une baisse de sa rémunération directe.

Ces règles s'accompagnent d'un descriptif des compétences fonctionnelles en 5 niveaux différents (sur des aspects techniques, relationnels et d'autonomie), d'une grille de rémunération, de principes de mise en place et de fonctionnement ainsi que d'un outil d'évaluation.

Illustration 4 : La politique de rémunération de l'Esat de Clamecy (ADAPEI 58)

☐ La composition de la rémunération directe

La rémunération directe est uniquement basée sur une évaluation des compétences socio-professionnelles.

⁷⁶ Exemple issue d'une enquête qualitative réalisée auprès d'ESAT – dans Combe S., « Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, quelle stratégie pour les ESAT ? » - Editions Universitaires Européennes, 2012.

⁷⁷ Exemple issue d'une enquête qualitative réalisée auprès d'ESAT – dans Combe S., « Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, quelle stratégie pour les ESAT ? » - Editions Universitaires Européennes, 2012.

☐ Le mode de définition de la rémunération directe

1 – Une évaluation des compétences socio-professionnelles

L'établissement utilise une grille d'évaluation des compétences socio-professionnelles élaborée par un groupe de travail organisé par le CREAL Bourgogne et fortement inspirée de la méthode décrite par Jacques Danancier (*Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Dunod, 1999), conseiller technique au CREAL de Haute Normandie et psychologue de formation. Il s'agit de la même grille que celle utilisée par l'ESAT 70 qui fait lui aussi l'objet d'une fiche de synthèse, même si l'utilisation qui en est faite reste quelque peu différente.

Cette grille comporte 5 dimensions, chacune subdivisée en 5 critères, eux-mêmes subdivisés en 5 items. Ces 5 items sont en fait 5 énoncés parmi lesquels l'évaluateur doit choisir celui qui correspond le mieux à la situation du travailleur handicapé.

Ex : Pour la dimension « Vie sociale/Relations » et le critère « Relations/ communication avec des personnes extérieures à l'ESAT », l'évaluateur doit choisir entre les 5 énoncés suivants :

5 – Entre facilement en relation et de façon adaptée

4 – Entre facilement en relation mais de façon souvent inadaptée (coupe la conversation...)

3 – Entre difficilement en relation et de façon inadaptée (envahissante...)

2 – A besoin de sollicitations pour entrer en relation

1 – N'entre pas en relation (timidité excessive, refus...)

Un guide d'utilisation avec les définitions de certaines notions considérées comme potentiellement abstraites (« initiative », « apprentissages »...) est adjoint à cette grille et constitue une aide au remplissage de cette dernière pour les moniteurs.

Les 5 dimensions de la grille d'évaluation et les critères qui y sont associés

1 – Vie sociale / relations :

- Relations/Communication avec les personnes extérieures à l'ESAT
- Relations/Communication avec les collègues de travail
- Relations/Communication à l'encadrement
- Maturité/Sens des responsabilités
- Capacités de déplacement

2 – Savoir-être / attitudes :

- Confiance/Estime de soi
- Rapport au conflit
- Contrôle des émotions et des affects
- Motivation
- Réaction aux difficultés

3 – Productivité / technicité :

- Habiletés et coordinations gestuelles
- Qualité du travail réalisé
- Rendement
- Endurance/Concentration
- Capacité d'initiative/Organisation

4 – Apprentissage / adaptation / acquis :

- Capacités d'apprentissage
- Aptitude à réaliser des travaux complexes
- Capacités de mémorisation
- Acquis scolaires
- Capacités d'adaptation à des tâches variées

5 – Rapport aux règles et aux contraintes :

- Rapport à la règle instituée de l'ESAT
- Ponctualité
- Assiduité
- Respect des règles d'hygiène
- Respect des règles de sécurité

2 – Le process de l'évaluation

L'évaluation est refaite chaque année mais la réévaluation de la rémunération directe est effectuée tous les 2 ans, lors de la « réunion bilan/projet ». L'évaluation est effectuée par le moniteur d'atelier référent du projet qui observe toujours les capacités en situation.

3 – Le passage de l'évaluation au taux de rémunération

Cette grille a pour objectif d'évaluer les progrès du travailleur. Le remplissage de cette grille permet d'établir « une courbe de température » qui, si on la compare aux évaluations antérieures, permet de **voir les évolutions** (progression, régression, stagnation). En fonction de ces évolutions constatées, la rémunération va être augmentée de 1 à 2 %. **En cas de baisse de compétences constatée, le salaire stagne mais ne diminue pas** (même si le directeur de l'établissement nous dit qu'ils se réservent cette possibilité ; il y aurait eu d'ailleurs 1 cas en 17 ans de diminution de rémunération).

4 – Le retour fait à l'utilisateur

L'utilisateur est informé de l'évolution (ou non) de sa rémunération au moment de la « réunion bilan/projet ». Il est reçu lors du dernier ¼ d'heure de cette réunion. Une synthèse est faite par le chef d'atelier, on lui restitue tout ce qui

a été dit et on lui parle de sa modification de rémunération.

5 – Les contraintes

Selon le directeur, le pourcentage d'augmentation reste limitée car pour les usagers à forte ancienneté, avec une réévaluation tous les 2 ans, la rémunération directe pourrait dépasser le SMIC. Dans l'ESAT, les rémunérations directes vont de 5 à 28% du SMIC.

▣ Primes et autres avantages en sus de la rémunération directe

En raison du dispositif d'AAH différentielle, l'établissement a fait le **choix de recourir aux chèques Cdhoc et aux chèques vacances**, qui permettent réellement de jouer sur le pouvoir d'achat de l'usager. Des chèques Cdhoc de 80 euros sont donnés avant les fêtes de fin d'année et avant les vacances. Une autre possibilité existe depuis peu pour les usagers qui le souhaitent : les chèques vacances. L'usager épargne 70 euros et l'ESAT donne 80 euros, ce qui fait un chèque vacances de 150 euros. Avec ce système, l'usager peut aussi demander à bénéficier des chèques vacances non distribués (un dossier présentant son projet de vacances doit être constitué). Selon le directeur, un usager aurait ainsi reçu 500 euros en chèques vacances.

Les chèques Cdhoc sont donnés à tous mais modulés en fonction du plein temps ou du mi-temps.

Un chèque Cdhoc est aussi donné à l'usager qui va travailler le soir ou le week-end au cabaret de l'établissement. Ce mode de rétribution serait selon le directeur plus motivant que de mettre des heures en plus.

Un autre avantage vient s'ajouter à la rémunération directe : **la prise en charge par l'établissement de la moitié de la Mutuelle santé de groupe**. Enfin, la Prévoyance Intégrance de l'établissement permet le maintien du salaire pendant 3 ans lorsque l'usager ne peut plus venir travailler.

▣ L'adéquation entre le projet d'établissement et la politique de rémunération

Selon le directeur de l'ESAT, la rémunération directe est considérée comme une reconnaissance de l'investissement de la personne et non de sa productivité. Cependant, l'un des critères de la grille d'évaluation concerne la question du rendement (cf. le tableau ci-dessus récapitulant les différentes dimensions et critères de la grille) et les énoncés proposés à l'évaluateur comprennent des tranches de pourcentage de rendement. Une incohérence que le directeur reconnaît. Selon le directeur, les critères les plus importants pour l'ESAT sont ceux ayant trait à la relation aux autres, à la ponctualité et à l'investissement dans le travail. Cette importance donnée est cependant à intégrer dans la politique de rémunération : les mesures/pondérations ne le reflétant aujourd'hui.

Source : enquête ANESM

Illustration 5 : Politique de rémunération de l'ESAT de transition (ESAT du Pommeret)

▣ La composition de la rémunération directe

Une rémunération directe uniquement constituée du taux de rémunération associé à l'étape à laquelle se trouve l'usager dans son parcours.

▣ Le mode de définition de la rémunération directe

1 - La rémunération est liée aux différentes étapes du parcours de l'usager

4 principales étapes qui jalonnent le parcours de l'usager et qui correspondent à un pourcentage de SMIC défini :

1 – La maturation du projet (de 1 à 6 mois) - 5.1%

2 – L'élaboration du plan - 10%

3 - A chaque reconnaissance de compétence - +3% (il s'agit donc ici d'une étape qui peut se répéter)

4 - La conclusion d'une mise à disposition - 20% min, pouvant aller jusqu'à 50%

En cas de baisse de compétences, le directeur est opposé à une baisse consécutive de rémunération.

2 – Le process de l'évaluation

Dans un système de ce type, l'évaluation intervient au moment où il y a une démarche de reconnaissance de compétence qui est enclenchée. Une reconnaissance se fait à minima tous les 3 ans, même si selon la direction, c'est souvent 2 reconnaissances qui se font dans le même laps de temps.

Dans le cadre du dispositif « Différents et compétents », La reconnaissance de compétences est effectuée par un jury composé du Ministère, des entreprises ordinaires, le moniteur d'atelier et le directeur de l'établissement. Ce dernier fait obligatoirement partie du jury et sa voix est prépondérante.

3 – Le retour fait à l'usager

Pas de retour particulier fait à l'usager concernant spécifiquement la modification de sa rémunération.

▣ Primes et autres avantages en sus de la rémunération directe

Une prime ponctuelle de 75 euros est donnée au travailleur handicapé dans le mois qui suit la reconnaissance de compétence.

☐ L'adéquation entre le projet d'établissement et la politique de rémunération

Comme précisé plus haut, il s'agit ici d'un ESAT « promotionnel », dont l'objectif est l'« accompagnement et la promotion des personnes handicapées pour, autant que faire se peut, contribuer à leur intégration en milieu ordinaire ».

Source : enquête ANESM

Illustration 6 : politique de rémunération de l'ESAT AFASER de Champigny sur Marne (94)

☐ La composition de la rémunération directe

La rémunération directe est composée d'un pourcentage du SMIC correspondant à un « niveau de qualification », ainsi que de deux primes mensuelles (une « prime d'activité spécifique » et une « prime d'implication professionnelle »).

☐ Le mode de définition de la rémunération directe

1 – Une évaluation des compétences socio-professionnelles

Il s'agit d'une évaluation de l'« efficacité professionnelle » qui est déclinée en 6 niveaux. Chaque niveau correspond à une qualification et à un pourcentage du SMIC qui y est associé.

Selon l'établissement, la notion d'« efficacité professionnelle » comprend les compétences cognitives et motrices et les compétences sociales et relationnelles.

Une grille d'évaluation comprenant 4 grands critères est utilisée afin d'attribuer à l'usager un niveau de qualification. Il s'agit d'une évaluation basée sur le comportement du travailleur (ex absentéisme, retard...) et non sur sa production.

Les 4 grands critères de qualification et leurs sous-items

- L'assiduité → pas de sous-items
- Le comportement → motivation / respect du travail / respect des consignes / respect des collègues / respect des encadrants / hygiène et sécurité
- La compétence → autonomie / compréhension / rapidité / habileté / contrôle
- La mobilité → polyvalence intra-muros / intervention extérieure / détachement longue durée

Des règles de fonctionnement de ces qualifications sont précisées par l'établissement :

- à l'admission, l'usager commence en début de grille pendant au moins 6 mois
- en cas d'une admission directe sur une activité spécifique extra muros, l'équipe a la possibilité de décider d'une qualification plus élevée dès l'admission.

2 – Le process de l'évaluation

- 1^{ère} étape : la « réunion d'atelier »

Il s'agit d'une réunion mensuelle entre le(s) moniteur(s) de l'atelier, le responsable de l'unité dont dépend l'atelier, et les travailleurs. Ces derniers auto-évaluent leurs compétences et leur évolution, puis s'ensuit un temps d'échange avec leurs encadrants à ce propos.

- 2^{ème} étape : la « réunion de prime »

A la suite de la « réunion d'atelier », chaque unité se réunit (les moniteurs de chaque atelier et le responsable de l'unité) en présence du directeur de l'établissement et du comptable.

Chaque groupe de travail de l'unité concernée est passé en revue. Il s'agit d'un temps privilégié d'échange d'informations sur le parcours professionnel de chacun. Les moniteurs et le responsable d'unité présentent un tableau de l'évolution des travailleurs au niveau de leurs compétences socio-professionnelles.

Cette réunion est l'occasion de requalifier certaines personnes qui ont évolué positivement, de modifier la prime d'implication, et de recalculer les primes spécifiques. La décision serait alors prise de façon commune, suite à une discussion avec l'ensemble de l'équipe technique sur la base des éléments de la grille de qualification.

Le changement de qualification (et donc de rémunération) se fait sur proposition du moniteur référent ou à la demande de l'usager.

Il ne peut y avoir plus d'un changement de qualification par an et toute progression est définitive. La qualification ne peut être baissée, même en cas de baisse de l'efficacité du travailleur.

3 – Le passage de l'évaluation au taux de rémunération

La grille d'évaluation permet d'attribuer une qualification au travailleur handicapé et de ce fait un certain pourcentage du SMIC.

6 niveaux de qualification avec pour chacun d'eux un pourcentage du SMIC associé

RB : 5.50% du SMIC	R3 : 11.81% du SMIC
R1 : 9.90% du SMIC	R4 : 14.35% du SMIC
R2 : 10.53% du SMIC	RS : 16.84% du SMIC

En sus de ce pourcentage défini à partir du niveau de qualification attribué au travailleur, deux types de prime mensuelle viennent compléter la rémunération directe :

- La « prime d'implication professionnelle »

Une prime pouvant aller jusqu'à 100 euros peut être accordée individuellement pour récompenser l'implication et la motivation durable d'un usager. Cette prime est rediscutée chaque mois dans le cadre des « réunions de prime » (dans les faits, cette prime serait assez stable).

Cette prime qui peut être diminuée en cas de démotivation durable ou de problèmes de comportement dans l'atelier (dans la limite de 15 euros).

- La « prime d'activité spécifique »

Cette prime concerne certaines activités professionnelles et peut-être une « prime intempérie » (15 euros) pour les personnes travaillant dehors en continu (voierie, espaces verts) ou une « prime détachement » (5 euros par jour ou 115 euros par mois) pour les personnes travaillant en dehors des locaux de l'établissement et hors présence éducative constante.

En cas d'arrêt maladie, la partie de la rémunération liée aux primes spécifiques est maintenue et est proportionnelle à l'activité théorique de la personne.

4 – Le retour fait à l'usager

Les documents présentant les règles de fonctionnement des qualifications sont consultables par les usagers (via le CVS). Dans le cas d'une demande de changement de qualification par l'usager, un retour est prévu pour informer ce dernier de la décision qui aura été prise :

- si la réponse est positive : un courrier officiel de la direction est envoyé à l'usager.
- si la réponse est négative : le moniteur référent et le responsable d'unité expliquent à l'usager les points à améliorer. Ces points sont également rediscutés lors des réunions de projet individualisé.

5 – Les contraintes

Les « contraintes économiques » sont présentées comme impactant la politique de rémunération.

Selon le directeur de l'établissement, la politique de rémunération se trouve par ailleurs inévitablement « biaisée » par le système de fonctionnement de l'AAH, ce qui provoque un fort sentiment de frustration chez les directeurs.

▣ Primes et autres avantages en sus de la rémunération directe

Les travailleurs handicapés bénéficient également d'une prime d'intéressement aux résultats de l'ESAT.

Il s'agit d'une prime annuelle basée sur les excédents réalisés en N-1. Une prime qui est versée en deux fois (juin et décembre) aux usagers présents au 1^{er} janvier de l'année N-1.

Le versement de cette prime reste néanmoins soumis à un critère d'assiduité : l'usager doit avoir eu moins de 22 jours d'absence non rémunérés.

Des bons d'achats peuvent être donnés en fin d'année mais la direction se refuse à distribuer des chèques Caid ou autre dans une optique de rémunération : « *Ce n'est pas une fiche de paie et ça ne revient pas à la même chose qu'un salaire. Ce n'est pas dans la logique d'insertion par le travail qui est la nôtre. On n'est pas dans le troc.* »

▣ L'adéquation entre le projet d'établissement et la politique de rémunération

L'établissement valorise le travail et ses valeurs, qui sont à leur tour considérés comme structurants et valorisants pour l'usager. La grille d'évaluation prend en compte :

- la relation au travail, à la tâche et à l'environnement
- l'ouverture vers le milieu ordinaire comme la mobilité intra-muros

Une évaluation qui observe la personne handicapée sur son poste ; ce qui détermine la rémunération du travailleur.

Source : enquête ANESM

Illustration 7 : Politique de rémunération APF

Esat : « organisation collective permettant la reconnaissance et la valorisation des savoir-faire de chaque individu, ainsi que sa promotion sociale ». Démarche qui s'appuie notamment sur politique de rémunération

Principes retenus :

- 1 – la rémunération doit traduire le niveau de compétences fonctionnelles (niveaux de compétence)

- 2 – La rémunération doit traduire une prise en compte de certaines années passées à travailler
- 3 – Les périodes de travail en milieu ordinaire (mise à dispo en entreprise) doivent être valorisées
- 4 – L'obligation de répercussion des hausses du SMIC sur le montant du salaire direct pour tenir compte de l'inflation est réaffirmée
- 5 – La politique d'intéressement est collective (versée à tous les TH orientés des Esat de l'APF selon les mêmes modalités)
- 6 – Les règles de progression des rémunérations sont appliquées même en cas de déficit du budget commercial
- 7 – Sauf dans le cadre du dispositif de transition, la baisse du niveau de productivité d'un travailleur, liée à l'évolution de son état de santé, ne peut entraîner une baisse de sa rémunération directe.

Éléments constitutifs de la politique

1 – Evaluation des compétences fonctionnelles

Déf : les compétences fonctionnelles nécessaires pour tenir les différents postes de travail peuvent être techniques, relationnelles, liées au degré d'autonomie nécessaire.

5 niveaux de classification (période d'essai + 4 niveaux)- chaque niveau de classification est lié à une rémunération de base, en pourcentage du SMIC

Critères d'évaluation – grille avec items

3 volets :

- compétences techniques : Qualité du travail + notion de contrôle de son travail ; respect des procédures ; respect des consignes de sécurité ;
- compétences relationnelles : Comportement et savoir-être au travail (environnement/situation/interlocuteur) ; intérêt et motivation (valeur travail / y trouver de la reconnaissance) ; assiduité / ponctualité ;
- compétences fonctionnelles liées au degré d'autonomie nécessaire : organisation au poste de travail (gestion) ; responsabilité (conscience / attribution de responsabilités particulières) ; rythme de travail (cadence et régularité) ; polyvalence (multiplicité tâches / acceptation du changement) ; formation – professionnalisation (effort / participation aux actions de formation)

2 – Majoration par ancienneté – automatique et chaque année (plafond à 4,90 % du SMIC)

3 – Valorisation de la mise à disposition en entreprise

Rémunération de base complétée (« indemnité de mise à disposition ») – 10% du SMIC par heure de mise à disposition

4 – Prime d'intéressement : Déterminée au regard de l'excédent d'exploitation

Modalités de mise en œuvre

1 – réunion CVS pour présentation de la présente procédure. « il sera expliqué aux usagers élus les raisons du changement de politique de rémunération ainsi que les nouvelles modalités. »

2 – Méthodologie :

Evaluation remplie par le moniteur d'atelier pour chaque usager dont il assure la référence.

Validation de la direction

Le moniteur rencontre individuellement les usagers afin de leur remettre et de leur expliquer leur nouvelle rémunération

Recours possible à la direction de l'utilisateur (information complémentaire, cas de désaccord...)

3 – Mise en œuvre

Evaluation de tous les usagers à partir des nouveaux items

Evaluation au cas par cas par la suite, à la suite de la révision du projet personnalisé

Source : document APF sur la politique de rémunération

Analyse 8 : synthèse de l'étude régionale (Franche-Comté) sur les droits, l'évaluation et la rémunération des travailleurs d'Esat (2010)

Répondants à l'étude : 18 des 23 ESAT (ou groupement d'ESAT) membres de l'association des directeurs d'ESAT et d'EA de Franche-Comté.

La définition de la rémunération du travailleur handicapé

A – Le calcul de la rémunération

- Les Esat calculent la rémunération des travailleurs de façon individuelle et en fonction de paramètres définis. Seuls 2 établissements ont fait le choix d'appliquer un salaire identique à tous les travailleurs de leur effectif.
- 5 établissements révisent à la baisse lorsque les capacités de la personne diminuent (vs 7 qui ne le font pas).
- Seuls 4 établissements possèdent une méthode de calcul claire et maîtrisée.
- La mise à disposition d'un travailleur n'entraîne pas une augmentation de salaire (seuls 3 établissements le font).
- 1 établissement sur 2 détermine une fois pour toutes le taux de rémunération directe des travailleurs par rapport

au SMIC (l'évolution est alors uniquement proportionnelle à ce dernier).

Pour les autres établissements la rémunération est réévaluée :

- a minima tous les 2 ans (38 %)
- dès que l'on constate une évolution des capacités (13 %)

(l'évolution du salaire est alors liée à l'évolution des capacités du travailleur et à l'évolution de la valeur du SMIC).

B – Evaluations et critères

L'évaluation réalisée dans le cadre de l'accompagnement sert autant l'accompagnement que la rémunération.

Les critères d'évaluation globale

- Vie sociale et relation – 94 %
- Savoir-être, attitude – 100 %
- Productivité et technicité – 100 %
- Apprentissage, acquis – 100 %
- Règles et contraintes – 100 %
- Autonomie sociale – 59 %

Les critères relevant de l'évaluation globale et pris en compte dans le calcul de la rémunération

- Vie sociale et relation (42 %)
- Savoir-être, attitude – 58 %
- **Productivité et technicité – 83 %**
- Apprentissage, acquis – 58 %
- Règles et contraintes – 58 %
- Autonomie sociale – 25 %

Nous pouvons remarquer qu'un critère comme « productivité et technicité » est particulièrement pris en compte lorsqu'il s'agit de passer au calcul de la rémunération.

Les autres critères pris en compte dans le calcul

- Formation / expérience / diplôme (8%)
- Poste / tâches confiées (58 %)
- Ancienneté (17 %)

Beaucoup de disparités se font jour dans les critères pris en compte dans le calcul de la rémunération

Trois grandes familles de critères peuvent tout de même être identifiées (de la plus citée à la moins citée)

- Les critères directement liés à l'activité de travail
- Les critères relatifs au respect des règles de travail
- Les critères relatifs à la vie et à l'autonomie sociale

C – Des attributs de salaire en complément du salaire de base des travailleurs d'Esat

Ce complément de rémunération est mis en place par 41 % des établissements. Il peut s'agir :

- d'une assurance prévoyance
- d'une prime annuelle
- de chèques vacances
- d'une participation de l'établissement à la mutuelle

Le mécanisme de calcul de l'AAH et de l'aide au poste inhibant en grande partie les efforts consentis par les établissements sur le salaire direct, nombreux sont les organismes gestionnaires qui s'interrogent sur la possibilité de mettre en œuvre des attributs de salaire.

D – La participation des travailleurs aux frais de prises en charge

Existence d'une prestation d'alimentation dans tous les établissements

- Pour 15 établissements, le repas est facturé au montant du minimum garanti comme le préconise la réglementation. L'établissement supporte alors la différence avec le prix réel.
- Pour 2 établissements, le repas est facturé au prix de vente TTC. La prise en charge du coût du repas par le travailleur est alors totale.

15 des établissements ont mis en place un service de transport pour les travailleurs entre leur domicile et l'Esat

- Les travailleurs participent à leur prise en charge dans 14 d'entre eux
- Le montant de la participation est proportionnel à l'utilisation (11) ou forfaitaire (3)

Des écarts importants existent entre les établissements sur le montant de la participation demandée (de 0 à 1213 € pour une personne transportée par an).

Source : synthèse de l'étude régionale (Franche-Comté) sur les droits, l'évaluation et la rémunération des travailleurs d'Esat (2010) dont les résultats ont été présentés lors d'une journée d'étude organisée par l'Association des directeurs des structures de travail adapté de Franche-Comté le 7 juin 2012.

4.1.5. Sensibiliser aux risques professionnels et à la qualité du cadre de travail

Au regard de la double-mission des ESAT tant sur le volet médico-social qu'économique et des évolutions vécues par les ESAT aujourd'hui, il semble fondamental d'intégrer les notions de citoyenneté et de sécurité sur un même degré d'importance. Si l'un de ne peut se faire sans l'autre, ils jouent aussi un rôle de surveillance réciproque pour éviter les confusions et l'émergence de risques mal maîtrisés.

La prévention des risques professionnels⁷⁸ est l'affaire de chaque acteur de l'ESAT, usagers compris. La participation des usagers à ces thématiques est essentielle :

- Elle les sensibilise,
- Elle permet de détecter, par leur retour régulier, des facteurs bloquants ou à l'inverse facilitants dans l'exercice du travail.

Les travailleurs sont ainsi plus à même d'adopter des comportements vigilants, de prévention, et d'apporter des solutions d'amélioration du cadre de travail.

Pour ce faire et plus largement, la participation de l'utilisateur à la qualité du cadre de travail et à la vie de l'ESAT suppose d'organiser et de faciliter la prise de parole et la participation de l'utilisateur au sein de l'établissement, de développer des occasions de prise de décision, d'autonomie ou encore d'argumentation des choix qui responsabilise l'utilisateur.

Enjeux :

- Aboutir à un cadre de travail de qualité favorisant le bien-être au travail des personnes accueillies tant individuel que collectif
- Sensibiliser chacun des acteurs aux risques professionnels et déterminer des actions permettant de les prévenir et de les éliminer/minimiser
- Porter un regard attentif aux pathologies des usagers et signaler le cas échéant des évolutions observées dans le cadre du travail,
- Favoriser par tous les moyens utiles la participation active à la vie de l'établissement et à ses actions (CVS, réunions d'atelier, commissions....), structurer et soutenir la participation des usagers à ces instances ;
- S'assurer du partage et de la diffusion des règles de vie et de fonctionnement collectif définies dans le règlement intérieur et participant à la qualité du cadre de travail, veiller à l'équilibre entre les droits et les devoirs et leur mise en œuvre par les professionnels (entre bienveillance et cadre structurant)
- Mettre en place avec les usagers comme les équipes des actions de prévention de la maltraitance et de promotion de la bientraitance liées à l'accompagnement au travail des usagers.
- Soutenir les professionnels dans la mise en œuvre de ces actions et mobiliser les partenariats utiles en matière d'adaptation des postes de travail et des risques psycho-sociaux (médecin du travail, CARSAT, psychiatre...).

Recueil d'expériences et ressources illustratives

Analyse 1 : Rappels sur la RBPP sur la participation des usagers dans les établissements relevant de l'inclusion sociale :

- **Les conditions préalables à la mise en place de dispositifs participatifs**
 - o Mobiliser et accompagner les acteurs autour des questions de participation
 - o Inscrire la participation dans le cadre d'une démarche stratégique et volontariste de l'établissement
 - o Assurer la transmission des débats et conclusions à l'ensemble de l'équipe
 - o Favoriser les échanges d'expériences avec d'autres établissements
- **Les modalités de fonctionnement du CVS**
 - o Accompagner les résidents dans la compréhension de la démarche de participation
 - o Accompagner les résidents dans le processus de représentation
 - o Garantir l'exercice démocratique au sein du CVS
 - o Faciliter les modalités concrètes du fonctionnement du CVS
 - o Communiquer sur le CVS

⁷⁸ Les risques professionnels sont entendus ici de façon globale. On y inclut les risques physiques et les risques psycho-sociaux, dont la maltraitance envers l'utilisateur.

- **Les modalités de fonctionnement des groupes d'expression**
 - o Clarifier la place de ces groupes d'expression
 - o Enrichir le contenu des groupes d'expression
- **Les dispositifs de recueil d'opinion (enquêtes de satisfaction et autres modalités)**
 - o Élaborer un questionnaire de recueil
 - o Accompagner l'usager dans sa démarche de réponse
 - o Assurer un retour d'information et apporter des réponses concrètes

Synthèse 2 : les différents moyens d'expression des travailleurs

Le Conseil à la Vie Sociale constitue un des moyens d'expression des travailleurs par la voix de membres élus de même que les entretiens liés à l'élaboration et à la mise à jour des projets personnalisés et individualisés et les outils liés à la loi du 2 janvier 2002. Il existe également d'autres éléments pouvant permettre cette expression dans la cadre de l'ESAT comme par exemple les réunions d'ateliers permettant à chacun de s'exprimer sur l'exercice de son activité et de sa vie au sein de l'établissement⁷⁹. Cette participation concerne tant la vie de l'établissement, celle de l'atelier de travail, les parcours individuels et leurs temps d'évaluation respectifs.

Les instances et outils de la participation (réglementaires et autres possibilités)

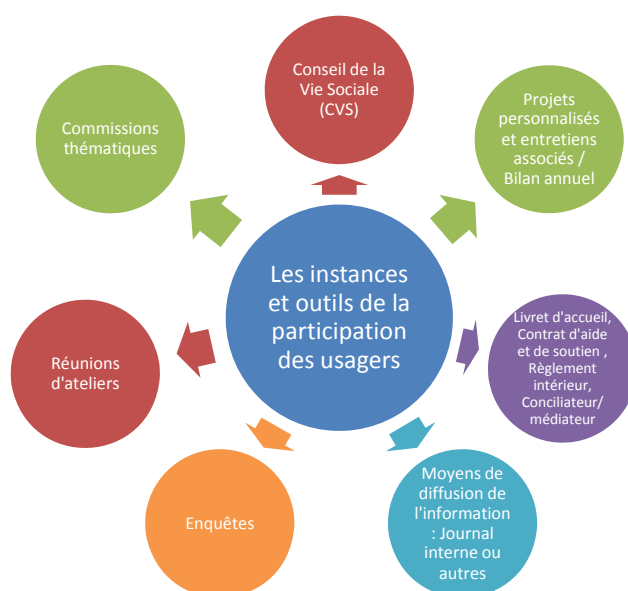


Illustration 3 : Notre participation active à l'élaboration des projets d'établissement

« Afin d'élaborer au mieux les projets d'établissements des différents ESAT de l'APEI, les directeurs ont souhaité prendre en compte nos avis. Notre participation a pour but d'amener des idées nouvelles à inclure au projet. Elle nous a permis d'apporter un point de vue différent et de faire des propositions concrètes pour améliorer la vie au sein des établissements. Les ouvriers et ouvrières des trois ESAT de l'association se sont réunis. Nous avons discuté, débattu, parfois nous avons été en contradiction, mais nous avons pu nous exprimer librement. Il a fallu prendre en compte que ce travail n'était pas à but personnel mais devait prendre en compte l'opinion de tous et surtout de l'ensemble des travailleurs accueillis dans nos ESAT. Une fois les idées mises sur la table, des axes ont été dégagés, comme l'expression, la formation, le travail et l'encadrement. Nous avons donc retravaillé ces points et tenté de faire des propositions d'amélioration. »

Source : Compte-rendu final de la formation « Associer les usagers à l'élaboration du projet d'établissement proposée par l'APEI du Valenciennois Secteur Travail protégé aux TH des ESAT, 26 juin 2012

⁷⁹ Colomina P. Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, Editions Universitaires Européennes, 2010.

Illustration 4 : Le projet d'établissement de l'ESAT de La Ferme de Chosal accessible aux usagers

Le document support du projet d'établissement a été rédigé de façon à être accessible aux usagers : utilisation de phrases simples, d'icônes, d'illustrations...

Source : enquête ANESM

Illustration 5 : Une reconnaissance fondée sur la participation au fonctionnement de l'ESAT

« Notre activité s'appuie globalement sur une charpente constituée de rencontres avec ses acteurs, ses bénéficiaires et quand cela paraît indiqué, de parents et de partenaires.

Pour sa régulation, les instances représentatives des ouvriers des AVS sont mises à contribution pour rencontrer le directeur, constituées des commissions de gestion du fonds de formation professionnelle, de gestion du fonds social et de participation à l'amélioration de la qualité de vie au sein de l'établissement, du conseil à la vie sociale et enfin, du comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Ces instances permettent la lecture ou l'audition du degré de satisfaction collective des usagers, la dimension individuelle étant abordée quant à elle, lors du bilan annuel. Ces formes de recueil de la satisfaction se posent en une écoute et une prise en compte, pour baliser notre démarche globale d'amélioration de la qualité. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT Les Ateliers du Val de Sambre

Illustration 6 : Rencontre de 3 CVS de l'APF – Association des paralysés de France le 11 septembre 2011.

Il y a une organisation importante de la représentation des usagers au sein de l'APF. Il existe un Conseil National des usagers (CNU), ce sont les présidents de CVS qui peuvent se présenter. Toutes les structures peuvent ainsi être représentées (ESAT, Foyers, SAVS...).

Au sein des établissements, il est mis en place des groupes de travail (communication, accueil...) pour la démarche d'évaluation interne et les usagers sont intégrés au groupe de pilotage de la qualité, autrement appelé « COQUA ».

A la question où s'exprime quoi ? Il n'y aurait pas de distinction d'expression des demandes. A Calais, le CVS structure les questions. A Lys-lez-Lannoy, les membres du CVS ont mis en place une boîte à questions pour rendre les questions anonymes. Cette initiative du CVS est issue des propositions du groupe communication (évaluation interne). D'autres CVS ont communiqué auprès des usagers de l'ESAT pour présenter le rôle des CVS afin de faire connaître les missions du CVS à l'ensemble de l'ESAT.

Dans le cadre des APR (Actions Prioritaires Régionales d'UNIFAF), les membres des CVS ont bénéficié d'une formation de 2 jours sur la thématique : Comment être représentant aux CVS ?

Initiative du mois : Atelier d'écriture avec pour objet l'expression sur la thématique de l'inclusion. Cet atelier concerne les 3 ESAT (Calais, Amiens et Lys-lez-Lannoy). Ce travail aboutira à une exposition qui se tiendra dans le cadre de la semaine sur l'emploi des personnes handicapées du 12 au 18 novembre 2012. Préalablement l'éducateur (stagiaire) en charge de ce projet avait travaillé sur l'image de soi. Cet atelier d'écriture sera prioritairement proposé aux personnes qui ont participé à ce travail sur l'estime de soi.

En termes d'outils facilitant la participation, les échanges sont facilités par des adresses mails pour chacun des représentants du CVS. Dans les personnes qui sont accueillies dans les ESAT, il y a des personnes qui souhaitent aller vers le milieu ordinaire comme des personnes qui veulent rester en ESAT.

Une palette de choix est offerte aux usagers :

- Les journées découvertes,
- Les mises à disposition en entreprise,
- Des formations
- Des places en ESAT hors les murs.

Pour cette dernière solution, elle est offerte aux personnes qui ont pour objectif de sortir du milieu protégé.

La construction du plan de formation s'appuie :

- dans le cadre des entretiens sur le projet personnalisé, des demandes de formation peuvent être émises.
- un questionnaire est réalisé une fois par an auprès des usagers pour leur proposer des formations. Ces

propositions tiennent compte :

- o de l'intégration d'exigences professionnelles (nouvelles ou non) ;
- o de demandes issues des entretiens sur les projets personnalisés.

« Si on nous impose une formation on va être moins intéressé ». Des propositions de bilans de compétences ajustés peuvent être soumises. Sur le plan médico-social, il a déjà été proposé des formations sur la gestion (domestique) administrative et budgétaire.

Enfin, il existe un autre questionnaire « Votre avis nous intéresse » pour évaluer l'intérêt de la formation, les difficultés autant en terme pédagogique qu'au niveau de l'organisation.

Source : Enquête ANESM

Illustration 7 : De lieux d'échange anticipés et adaptés

« L'ESAT d'Aubervilliers a mis en place des Commissions thématiques : Commission Formation sur les demandes de formation des travailleurs handicapés et proposition d'un Plan de Formation, Commission Œuvres sociales : organisation d'événements festifs, aides financières exceptionnelles en fonction d'événements particuliers (naissance, mariage, déménagement...), Commission Repas sur la qualité de prestation à partir d'enquêtes menées auprès des usagers et suivi avec le prestataire. »

Source : Extrait DU PE de l'ESAT d'Aubervilliers dans L'avenir du travail protégé, les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, G. Zribi, Editions EHESP, 2008

Illustration 8 : L'atelier démocratique

Les élections du Conseil à la Vie Sociale :

- 90 travailleurs handicapés et résidents du site de l'Adapei du Puy-en-Velay (Haute-Loire), réunissant l'ESAT Les Horizons et le foyer La Chaumine
- Taux de participation de 91 % à l'ESAT et de 96 % au foyer.

Le fonctionnement du CVS :

- Un représentant pour chaque atelier de l'ESAT et deux pour le foyer (avec un suppléant) sont élus et vont siéger pendant trois ans au sein de cette instance rendue obligatoire par le décret du 25 mars 2004, issu de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Le rôle : donner leur avis et faire des propositions sur toute question relative à la bonne marche de la structure, en particulier le règlement de fonctionnement et le projet d'établissement.

L'évaluation des résultats par les encadrants :

- Un outil valorisant et intégré par les usagers
- Des éléments non-compris par une partie des usagers mais une dynamique forte, une position différente au sein de l'établissement.
- Des perspectives de développement : suivre le processus de décision en participant au Conseil d'administration.

Source : « INSTAURER UN CONSEIL DE LA VIE SOCIALE EN ESAT ET EN FOYER », ASH Magazine - N° 24 du 07/12/2007, Sandra MIGNOT

Illustration 10 : Fiche « Les bonnes pratiques pour une organisation apprenante »

« Le CAT Belle Lande à Dol de Bretagne avait mis en place l'agenda de ses réunions d'atelier. Le constat soulignait que les réunions hebdomadaires étaient ennuyeuses et répétitives. L'ESAT a reconsidéré son organisation en mettant en place des réunions mensuelles, fondées sur une participation active des travailleurs : la réunion est structurée autour de thèmes qui sont préparés par les usagers sur la base du volontariat et avec l'appui du moniteur. Ces thèmes sont ceux liés au chiffre d'affaires, à la sécurité et l'ergonomie des ateliers, à l'hygiène, à l'accueil de stagiaires, au fonctionnement et à la vie quotidienne de l'atelier et toutes autres questions libres. Leurs présentations s'appuient sur des supports adaptés, illustrés (photos...) etc. préparés en amont. Chacun participe, le moniteur est uniquement présent en tant qu'animateur : articuler la réunion, recadrer si nécessaire, réaliser le compte-rendu, mais toute la production de contenu et les suggestions proviennent des usagers. »

Source : ARESAT, Différent et Compétent, ADAPEI 22, FICHE N°13 de Bonnes pratiques

Illustration 11 : Fiche pratique : ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL : Un exemple de réunion d'atelier participative

« Le constat : Des réunions d'atelier hebdomadaires ennuyeuses, répétitives, et unilatérales. Suite à ce constat l'innovation c'est une participation active des personnes.

Nos principaux objectifs :

- Améliorer les rapports entre les employés afin qu'ils évoluent dans de meilleures conditions de travail il en découle un sentiment d'appropriation, de responsabilité.
- Favoriser la parole, la réflexion, l'action, tant du côté des intervenants que de l'auditoire.
- Incitation à utiliser des documents, livres etc....
- Faire vivre le 'point doc' en l'alimentant régulièrement en y intégrant toutes les innovations améliorations, idées etc.

L'organisation :

- Les réunions d'atelier ont lieu une fois par mois, plusieurs thèmes sont abordés et présentés par des personnes de l'atelier qui ont préparés auparavant leur intervention avec le moniteur (groupe hétérogène et volontaire).
- Chacun peut intervenir comme il le souhaite lors de cette réunion aussi il s'opère des questions réponses spontanées entre les personnes.
- Le moniteur n'intervient que pour articuler cette réunion entre les différents intervenants, recadrer les débats si nécessaire. Les informations, idées et autre sont notées par le moniteur et apparaîtront sur le compte rendu de réunion présenté la fois suivante.
- Tous les dossiers élaborés sont consultables par tous au « point doc » dans l'atelier.

Le contenu :

- Le Chiffre d'affaire : présenté par des personnes référentes de chaque activité économique. A l'aide de support graphique simplifié discussion quant à l'explication de la hausse ou de la baisse du chiffre d'affaire. (support dossier, 4 intervenants).
- Sécurité ergonomie : Les thèmes abordés sont choisis et discutés au préalable au sein de la commission et présentés à l'aide l'un dossier avec support photo. Les thèmes vont de l'entretien de l'atelier à la fermeture des portes, l'utilisation du matériel, le port de chaussure de sécurité etc. (support dossier photos, 3 intervenants).
- Hygiène : Les thèmes vont du lavage des mains à la présentation de différents déodorants, l'entretien des lunettes etc. Même principe quant à la préparation de l'intervention, au préalable par la commission avec le moniteur. (support dossier photos, 3 intervenants).
- L'accueil : Trois personnes volontaire pour l'accompagnement des stagiaires dans leurs premiers jours au sein de l'établissement.
- Évoquer l'entraide, la coopération, la tolérance : Rappel aussi des règles indirectement auprès de chacun. Proposition de formation de base du langage des signes en vue de l'accueil d'un jeune malentendant. (support dossier avec photo, garder une trace des personnes qui passent dans l'atelier par ex.).
- Les petits événements de l'atelier : Conserver une mémoire de la vie de l'atelier à l'aide de photos, commentaires. Les anniversaires, sorties exceptionnelles, travaux originaux, participation de la SACAT à la décoration de l'atelier etc.... (support dossier photos, articles de journal, etc.. alimenté par tous). Intervention du délégué d'atelier, soit il a la possibilité de présenter le compte-rendu de la dernière réunion à laquelle il a participé, ou encore informer ses collègues, recueillir des demandes etc.
- Hormis les thèmes choisis, chacun a la possibilité d'aborder le sujet qu'il souhaite. Le moniteur diffuse les informations telles que : les mouvements de personnel, nouveaux travaux, événements à venir, visites, nouvelles d'une personne en arrêt, proposition de formation etc.

Impacts :

- Favorise la parole, les idées, la réflexion, l'investissement personnel, la valorisation.
- C'est incitatif, chacun peut y trouver sa place. »

Source : ARESAT, Différent et Compétent, ADAPEI d'Ille-et-Vilaine. Les bonnes pratiques pour une organisation apprenante : fiche 13

Illustration 12 : exemples d'actions liées à la sécurité et à la santé au travail effectuées par les travailleurs handicapés

Exemple 1 : Propositions de règles collectives aux postes de travail, énoncées par un groupe de travailleurs en formation:

- Prendre soin de soi et des autres

- Définir les règles collectives ensemble
- Porter le moins possible seul
- Ne pas fumer, boire ou manger au poste de travail
- Respecter le caractère de chacun
- Toute violence (physique et verbale) est interdite
- Respecter les règles de politesse
- Respecter le travail de chacun (différence de productivité)

Exemple 2 : Constats et suggestions en matière de lutte contre le BRUIT, produits par un autre groupe de travailleurs:

Sources du bruit	Conséquences (effets sur soi et les autres)	Solutions envisagées
- Machines, - Outils, - Chute d'objets, - Chauffages, - Transpalettes, - Portes, - Voix	- Casse les oreilles - Perte partielle ou définitive de l'audition - Difficulté pour comprendre les consignes - Difficulté de concentration - Enervement, irritabilité - Maux de tête - Troubles du sommeil	- Parler à voix modérée - Ne pas claquer les portes - Isoler les endroits les plus bruyants - Aménager les sols passants - Porter un casque anti-bruit si exposition prolongée

Source : Pour une véritable gestion des ressources humaines en ESAT, ANDICAT 2009

Illustration 13 : La démarche Qualité et le CVS de l'APF

« Il y a un coordinateur qualité au sein du pôle travail. Dans chaque ESAT, un référent qualité est nommé. Le coordinateur qualité accompagne les référents qualités. Il pilote les actions transversales, par exemple :

- Le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels ;
- La procédure transport ;
- Le plan bleu ;
- Les tableaux de bord du pôle.

Le groupe de pilotage de la qualité (COQUA) définit le plan d'action et le calendrier.

Chaque ESMS a son comité qualité (composé notamment d'usagers). 4 groupes : le projet personnalisé, l'accueil de la personne au sein de l'ESAT, le parcours, la bientraitance/maltraitance.

En fonction des thèmes, les usagers sont présents ou non dans les groupes de travail.

Le groupe de pilotage est composé :

- du coordinateur ;
- du référent qualité ;
- de l'adjoint de direction ;
- de 3 usagers de l'ESAT.

Le groupe de pilotage de la qualité (COQUA) a pour objet de relire les réponses des groupes thématiques et de reformuler les phrases pour en faire un document de synthèse. En cas de désaccord, deux solutions :

- 1 : renvoi sur les groupes thématiques,
- 2 : envoi vers la direction pour statuer et poser une orientation.

Concernant les référentiels, il en existe 2 pour les 3 ESAT. 2 ESAT se sont évalués sur celui appelé « l'ancien », un seul a utilisé le plus récent.

Intérêt de cette démarche pour les usagers : Implication dans le devenir de l'ESAT, même s'ils sont conscient pour certains que le travail fait aujourd'hui ne portera pas ses fruits immédiatement. « C'est valorisant de se dire que ce qui va se passer dans l'ESAT : on en fait partie ». »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT des APF

Illustration 14 : La prévention des risques à l'ADAPEI de la Gironde

« La prévention des risques est analysée en CHSCT. Elle est questionnée par la médecine du travail dont les observations seront scrupuleusement respectées. Elle est rappelée par les moniteurs d'ateliers. En effet, lors des réunion d'ateliers hebdomadaires, le moniteur rappelle aux usagers les règles de prévention (exemple : où et comment ranger les palettes, comment conduire un chariot élévateur...). La prévention des risques auprès des usagers

est essentiellement véhiculée par les moniteurs. En effet, les sessions de formation rassemblant l'ensemble des usagers ne fonctionnent pas pour transmettre un message. L'interpersonnalisation de l'échange entre le moniteur et le travailleur correspond davantage grâce à la relation de confiance qui a été établie au préalable. Il est nécessaire de rappeler les règles édictées. La CHSCT évalue de la même manière les risques des usagers que ceux relevant des professionnels. L'objectif est de pouvoir travailler dans des conditions adaptées qui ne seraient pas traumatisantes, pas stigmatisantes ou dangereuses. Exemple 1 : difficulté de s'asseoir sur un siège → un ergonome est appelé via la médecine du travail → le poste est adapté en ajoutant un coussin au siège de l'utilisateur. Exemple 2 : Mise en place d'outils pour éviter que la lame des cutters soit au contact avec les mains des usagers (notamment pour anticiper les problèmes qui pourraient survenir avec les handicaps psy). Exemple 3 : découper chaque tâche pour éviter la fatigue, la répétition et donc les risques. Utilisation de la qualification professionnelle pour prévenir les risques. Exemple : CACES obligatoire pour conduire les engins de travail. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT du Haut-Mexant

Illustration 15 : Une formation dédiée aux travailleurs handicapés pour apporter leur contribution au projet d'établissement

« Avant-propos : Ce document est l'aboutissement de la démarche de formation de recueil des besoins des travailleurs handicapés des 3 ESAT (Hainaut, Watteau et Ateliers Réunis) lancée par l'APEI du Valenciennois durant le 1^{er} semestre 2012. Afin de proposer une réflexion transversale, il a été constitué un panel représentatif de travailleurs issus de ces trois établissements. Le compte-rendu qui suit a donc vocation à s'adresser aux ESAT sans effectuer de focale particulière sur l'un d'entre eux. En effet, les pistes dégagées dans ce document doivent permettre d'enrichir le projet du secteur du travail protégé et de chaque établissement dans un souci permanent d'amélioration de la qualité des prestations.

« Bien vivre dans nos ESAT, réfléchir au moyen d'améliorer notre cadre de vie et notre encadrement, se donner les moyens de faire face à des situations qui nous paraissent difficiles comme s'exprimer, se former, être rassurés dans notre travail... Voilà ce à quoi ont servi nos échanges dans le cadre de cette formation. Chaque participant s'est exprimé librement, sur un certain nombre de sujets clés. Nous avons ensuite mis en commun nos idées. Le bilan de cette formation est le fruit de notre réflexion collective. Nous vous relatons des problèmes que nous rencontrons chacun dans nos trois ESAT. Nous avons tenu à respecter la parole de tous, sans mettre en avant qui que ce soit. » »

Source : Compte-rendu final de la formation « Associer les usagers à l'élaboration du projet d'établissement » proposée par l'APEI du Valenciennois Secteur Travail protégé aux travailleurs handicapés des ESAT, 26 juin 2012

Illustration 16 : Santé et Sécurité des personnes de l'ESAT HAUT MEXANT

Principes :

L'ESAT du Haut Mexant développe une politique de prévention des risques professionnels, à la fois pour les ouvriers et les encadrants. La santé des personnes au travail est une préoccupation quotidienne de l'ensemble des professionnels. Ainsi, une dynamique s'est instaurée et organisée autour de l'analyse des risques dans chaque atelier.

Modalités de mise en œuvre et suivi:

Les résultats de cette analyse sont formalisés dans le Document Unique Obligatoire à disposition au secrétariat de l'établissement.

Des plans d'actions sont ainsi mis en œuvre dans chaque atelier.

Un comité de pilotage permet d'en assurer le suivi.

Source : Projet d'établissement 2008-2013 du Haut-Mexant

Illustration 17 : Les obligations individuelles et collectives à l'ESAT de Ménilmontant

« ARTICLE 1 : Droits et Obligations

Le droit au respect implique l'obligation pour chacun de ne pas enfreindre les règles. Les actes suivants sont formellement interdits :

- le non-respect du présent règlement
- les injures ou atteintes au respect des personnes (travailleurs et encadrants)
- les violences physiques

- le vol, le racket
- l'introduction d'objet dangereux
- les attitudes incompatibles avec la vie en collectivité
- la destruction ou dégradation des matériels ou des lieux

En ateliers :

- Il est interdit d'utiliser un baladeur, d'apporter des jeux interactifs. L'ensemble des objets n'ayant pas d'utilité pour la production ou les soutiens doit être stocké dans les vestiaires.
- Les communications téléphoniques personnelles, par le biais du standard, ne sont pas autorisées sauf situation exceptionnelle. Elles se font sur les portables personnels ou le point phone qui sont accessibles pendant les temps de pause.
- Les travailleurs sont invités à veiller au maintien de la propreté et du bon ordre de l'ensemble des lieux de l'ESAT. Ils doivent contribuer par leur comportement respectueux de l'environnement immédiat à maintenir la bonne intégration dans son environnement humain.

Toute absence doit être justifiée par une demande de congé ou un arrêt maladie. Une période d'absence injustifiée consécutive de trois mois entraînera l'établissement à demander une fin de prise en charge auprès de la MDPH.

ARTICLE 2 : Charte des droits et libertés de la personne accueillie (cf. décret) »

Source : Extrait du règlement intérieur de l'ESAT de Ménilmontant

Illustration 18 : Règles de travail et situations individuelles

Note sur le rappel des règles : La communication est tout aussi importante sur les aspects production que sur les aspects personnels. (par exemple : voir un travailleur assis par terre dans un couloir alors qu'il devrait être en atelier. On pourrait croire qu'il ne fait rien, que c'est de la flemme et donc le houspiller. Or, si l'on savait que c'est parce qu'il vient de perdre sa mère, on discuterait. Parfois, des impairs sont commis faute de temps. »

Source : Enquête ANESM – ESAT de Ménilmontant

Illustration 19 : La participation des usagers et les règles de vie à l'ESAT de Bords

« Vous êtes amené à participer directement à l'élaboration de votre projet personnalisé.

Vous êtes aussi invité à participer à la vie de l'établissement par :

- le Conseil à la Vie Sociale (CVS) ;
- des réunions mensuelles avec l'encadrement ;
- des réunions avec la Direction ;
- des groupes de parole ;
- des enquêtes de besoins et de satisfaction ;
- votre implication dans l'élaboration du PE ;
- votre implication dans votre Projet Personnalisé.

Règles de vie collective : Chacun doit respecter les personnes, les lieux et le matériel

Il est interdit de :

- D'introduire des boissons alcoolisées et de se trouver en état d'ivresse. L'établissement peut avoir recours à un contrôle d'ébriété par alcootest, auprès de tout travailleur sur son lieu de travail d'introduire des boissons alcoolisées et de se trouver en état d'ivresse ;
- De fumer dans les lieux collectifs ;
- D'emporter chez soi des matériaux, outils, ou documents appartenant à l'établissement ;
- D'emporter chez soi des matériaux, outils, ou documents appartenant à l'établissement ;
- De dégrader volontairement du matériel ;
- De procéder à la vente d'objets ou autres dans le cadre du travail, et sans l'accord d'un encadrant ;
- D'introduire dans l'établissement des personnes étrangères à celui-ci, et sans l'autorisation du Directeur ;
- De téléphoner durant le temps de travail ou d'activités ;
- De harceler moralement et sexuellement toute personne ;
- D'avoir des comportements incorrects ;
- De proférer des insultes, de porter des coups, de menacer avec des objets tranchants ou dangereux ;
- De tenir des propos racistes et xénophobes, sexistes et homophobes.

Mesure disciplinaire de réparation :

- En cas de non-respect de l'une des clauses du règlement, vous serez convoqué et entendu par le Directeur de l'établissement. Lors de cet entretien vous pouvez vous faire accompagner de la personne de votre choix.
- En cas de manquement grave aux règles définies par l'établissement, et par ce règlement, le Directeur peut appliquer, suivant la gravité et les fréquences des fautes commises, les sanctions suivantes :
 - o Avertissement verbal,
 - o Avertissement écrit,
 - o Avertissement écrit avec mise à pied
 - o Sortie définitive motivée par écrit, avec accompagnement et demande de réorientation MDPH. »

Source : Extrait du règlement intérieur de l'ESAT de Bords

Illustration 20 : Les relations aux autres travailleurs à l'ADAPEI 17

« Les règles d'usage restent les mêmes que celles concernant la vie en collectivité. Il est demandé à chaque travailleur d'avoir une tenue, une attitude et un langage correct à l'égard de ses collègues, du personnel de l'établissement et de façon générale, auprès de toutes les personnes qu'il est amené à rencontrer. La politesse et le respect mutuel sont de rigueur. En cas de conflit mineur, le personnel est fondé à régler le litige. Tout acte de violence ou d'agression fera l'objet d'un signalement écrit au chef de service ou directeur. Si la situation est jugée grave, le directeur d'établissement ou un chef de service peut alerter les services de police et saisir la justice.

Chacun doit respecter les personnes, les lieux et le matériel. Un certain nombre d'actions sont prohibées, ainsi par exemple, il est interdit :

- d'introduire des boissons alcoolisées, des drogues et de se trouver en état d'ivresse dans l'établissement,
- de proférer des insultes, de porter des coups, de menacer avec des objets tranchants ou dangereux (couteaux, ciseaux, cutters, etc. ...)
- de fumer dans les lieux collectifs, conformément à la réglementation en vigueur,
- d'emporter chez soi, de détériorer volontairement des matériaux, outils, ou documents appartenant à l'établissement,
- de faire entrer dans l'établissement ou sur les chantiers toute fourniture ou produit étranger aux activités de l'ESAT.
- de procéder à la vente d'objets ou autres dans le cadre du travail,
- d'introduire dans l'établissement des personnes étrangères à celui-ci, sans l'autorisation du Directeur, ou de son représentant,
- d'introduire des animaux dans les locaux de l'établissement,
- de téléphoner pendant le temps de travail sans l'autorisation de l'encadrant.

Toute forme de harcèlement est interdite. Les faits de violence sur autrui sont susceptibles d'entraîner des procédures administratives et judiciaires. »

Source : Extrait du règlement de fonctionnement des ESAT de l'ADAPEI de Charente-Maritime

4.1.6. Faciliter la modulation des horaires et du temps de travail

Le développement des temps partiels peut répondre à plusieurs problématiques mais également à des demandes des travailleurs. Son développement est cependant étroitement lié à la montée en âge et à la fatigabilité des usagers (les ESAT s'adressant aux personnes les plus lourdement handicapées). Les temps partiels sont largement mis en œuvre par les ESAT (88% d'entre eux) et concernent près de 14% des usagers⁸⁰. Toutefois, au-delà d'un certain seuil, des limites liées au taux d'encadrement sont signalées dans les freins au développement de cette modulation⁸¹.

La mise en œuvre de ces adaptations du travail aux capacités des personnes fait partie des fonctions de l'ESAT : à chaque nouvelle situation rencontrée (vieillesse ou fatigabilité, crises, démotivation, parentalité...), l'ESAT étudie les moyens de faciliter l'accès et/ ou le maintien au travail de la personne concernée y compris par l'aménagement et la modulation du temps de travail. La modulation des horaires et du temps de travail fait donc partie des réponses proposées. Cette souplesse peut impliquer, le cas échéant, une forte rigueur dans l'organisation des équipes et la

⁸⁰ DGCS-Opus 3 (2009)

⁸¹ DGCS-Respir'oh, Plan ESAT (2012)

recherche de marchés adaptés permettant de répondre de façon satisfaisante aux besoins des usagers et aux demandes des clients de l'ESAT.

Enjeux :

- Mettre en place un planning adapté et obtenir une souplesse de l'organisation suffisante pour mettre en œuvre ces temps partiels, avoir une vigilance à un taux d'encadrement suffisant ;
- Obtenir des marchés dont les délais où les conditions d'exercice favorisent l'exercice des temps partiels, l'ESAT devant tenir ses engagements bien qu'il fasse face à la fois aux absences imprévues, aux ruptures de rythme et aux contraintes de production.
- Offrir/alterner des activités permettant, plus particulièrement des actions à faible niveau de fatigue au sein de l'ESAT.

Recueil d'expériences et ressources illustratives

Illustration 1 : ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL : Adaptation et modulation du temps et de l'organisation du travail aux difficultés des personnes handicapées.

« Éléments de base : Un atelier d'entretien de locaux intervenant en tant que prestataire de service auprès de 3 clients internes à l'association ADAPEI du Morbihan sur des structures très proches du CAT, pour un volume de travail fixé à la semaine. Les constats sont :

- Un travail physique,
- L'atelier doit s'adapter aux exigences des clients et aux normes d'hygiène en collectivité,
- Les déplacements se font à pied sur un site à fort dénivelé et accidenté. Ceci génère une fatigue qui vient s'ajouter au travail déjà physique du groupe.
- L'atelier est constitué par un groupe de 8 travailleuses ayant des horaires modulables,
 - o Un projet individuel pour chacune, avec des objectifs déterminés et connus,
 - o Une bonne connaissance des niveaux de chacune suivant un référentiel interne utilisé dans l'établissement.

Le principe est de rendre le travail le moins fatigant possible en régulant le temps de travail et la tâche de chacune par différents moyens :

- des temps partiels :
 - o pour les débutantes ou pour les vieillissantes,
 - o aménagement du temps de travail en échange avec un autre atelier (travail moins physique) en fonction de leurs demandes et du projet individuel,
- des roulements sur différents postes de travail :
 - o suivant un planning hebdomadaire
 - o permettant une meilleure gestion des efforts (travail plus doux après un travail très fatigant)
 - o en fonction des potentiels, de la fatigabilité de chacune, et du handicap physique pour 2 personnes de l'atelier »

Source : ARESAT, Différent et Compétent, ADAPEI du Morbihan. Les bonnes pratiques pour une organisation apprenante : fiche 14

Illustration 2 : L'organisation du temps de travail des usagers

Le temps de travail est annualisé : Suivi horaire individualisé et plages de récupérations. Chaque travailleur bénéficie d'un compteur temps : 8 semaines de congés, comme pour les salariés. Du 15/10 au 15/03 = 4j/sem. + vendredi banalisé :

- soit le vendredi je reste chez moi et entre le 15/10 et le 15/03 j'ai 3 jours de week end
- soit je travaille, et j'ai droit à de la récupération : soit 3 semaines
- soit je fais du soutien : le matin : soutien pro (bricolage, animation, soin des animaux, approcher d'autres profils métiers de la ferme, développer de nouveaux axes comme le Land'Art.....): droit à récupération et donc congés en plus + l'après midi, activités de développement personnel (musique, cuisine, dessin, peinture), ne donnant pas droit à récupération mais étant obligatoire dans cette configuration.

Du 15/03 au 15/10 : 5j/sem. du lundi au vendredi, sauf une équipe du mardi au samedi pour faire face aux contraintes du maraîchage.

Le temps de vestiaire est, comme dans tout milieu, considéré comme du temps de travail

Travail le weekend possible : deux équipes sont spécialement dédiées à ces plages, s'intervertissant entre elles. Elle

récupère alors le lundi.

Nécessité d'avoir un emploi du temps stable pour sécuriser les personnes. Risque de déstabilisation si changements non anticipés.

Ponctuellement, des travailleurs peuvent être sollicités en cas d'événements particulier. Il s'agit alors de volontariat. Les personnes créditent alors un compte horaire individualisé. Ces heures seront récupérées. A l'inverse, si une personne a dû s'absenter en semaine pour une raison particulière, les professionnels le solliciteront en premier pour participer à l'événement du week end et ainsi réglé sa situation d'horaires négatifs.

Le temps de travail est aménagé :

- *périodes de récupération : existence de plages horaires de récupération organisées sur site pour les travailleurs qui ne peuvent rester chez eux (foyer, personne qui ne peut rester seule chez elle...). Présence d'une section « temps de travail aménagé ».*
- *3 formules dues à l'annualisation :*
 - o *Travailler comme les autres jours → droit à 8 semaines de congés (soit 3 de plus).*
 - o *Travailler le vendredi matin pour de la formation et le vendredi après midi, activités récréatives*
 - o *Rester chez eux → 5 semaines de congés »*

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT La Ferme de Chosal

Illustration 3 : L'adaptation du rythme de travail

« Annualisation pour les travailleurs d'EA mais pas pour l'ESAT. Pour prendre en compte les saisons, les horaires sont adaptés en cas de canicule ou de froid important. Dans le premier cas, les travailleurs travailleront plus tôt dans la journée. Des récupérations sur la semaine sont proposées lorsque des heures supplémentaires ont été réalisées. L'atelier espace vert occupent 11 travailleurs or que 8 places sont disponibles (le bus est de 9 places). Il y a une rotation de 3 personnes pour assurer les gaps (absences, maladies, activités de soutien). Assure une polyvalence qui est appréciée des usagers. Une réunion de 30 minutes environ toutes les semaines par atelier. Le créneau horaire et le jour sont stables. Objet : faire le point sur la semaine passée, celle à venir, points sécurité, informations générales, débats... Cette réunion permet aussi d'endiguer les conflits, de désamorcer les angoisses. Elle est animée par le moniteur d'atelier, l'éducateur de soutien est présent. Tous les soutiens sont organisés sur le temps de travail (1^{er} ou 2^{ème} types) car, selon l'équipe, ils révèlent la potentialité des personnes si l'on y donne du sens. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT du Haut-Mexant - Adapei de la Gironde

Illustration 4 : la sécurité au travail et l'ergonomie des postes - ADAPEI de la Gironde – ESAT du Haut-Mexant

Médecin du travail

Le médecin est très impliqué sur l'ESAT (une CHSCT était d'ailleurs organisé le même jour que la visite de terrain, le médecin du travail était présent, justifiant sa présence comme importante pour mieux comprendre le fonctionnement de l'ESAT et donner son point de vue).

Devoir d'alerte, travail sur la pénibilité, l'adaptation aux postes.

450 entreprises relèvent du médecin du travail de l'ESAT. Sa présence est appréciée comme un véritable soutien.

Ergonomie des postes

Deux étudiantes travaillent sur la question de l'ergonomie en parallèle : analyse des situations de travail et des postes pour dégager des pistes de sécurité pour un meilleur accompagnement des usagers au poste.

L'ESAT avait déjà travaillé cette question avec le GRETA avec une formation sur les gestes et postures.

Les activités physiques sont adaptées : comment porter du poids ? Comment faire des déplacements ? Si on prend en compte le bien-être des personnes au travail, elles se mobiliseront davantage.

Source : enquête ANESM

Des moyens d'accompagnement adaptés et diversifiés

Les activités à caractère professionnel, si elles répondent aux mêmes exigences de qualité que celles du milieu ordinaire, sont aménagées afin que les personnes en situation de handicap puissent participer à leur réalisation. Leur diversité permet à la fois de « donner du travail à tous » et de construire un parcours professionnel au sein de l'ESAT.

L'évolution des activités ainsi que des publics accueillis engage les professionnels dans une réflexion quant à leur manière d'agencer la réalisation des activités, d'organiser les apprentissages et d'accompagner des publics en situations variées de handicap.

4.1.7. Choisir des activités professionnelles ajustées

Les activités dans les ESAT sont composées d'activités dites traditionnelles telles la sous-traitance industrielle, des travaux de tri, de montage, de conditionnement ou encore les espaces verts, les activités de couture...; et d'activités nouvelles plus fortement tournées vers les services comme la restauration, la vente, les loisirs, les prestations de services sur site... Citons également, la numérisation de documents, les métiers de l'environnement....

Les activités « historiques » de tri, de montage et de conditionnement représentent encore 44% des activités des ESAT. Elles permettent de proposer des tâches simples et un découpage des tâches s'adaptant aux besoins des publics accueillis. Ce sont les personnes dont la déficience est souvent la plus lourde ou la fatigabilité plus importante qui travaillent dans ces ateliers. Fortement soumises à délocalisation comme à l'évolution structurelle des emplois, ce sont bien souvent des activités peu rentables mais permettant de fournir du travail aux usagers.

Ce type d'activités sont donc conservées dans les ESAT – l'équilibre économique pouvant être atteint non au niveau de l'atelier (pouvant être déficitaire) mais au niveau de l'établissement. A noter que des diversifications se réalisent toutefois vers des activités de conditionnement non délocalisables telles que le conditionnement floral, semi-alimentaire et alimentaire.

Au-delà des types d'activités et dans un contexte économique fluctuant, la possibilité de mettre en place des activités professionnelles ajustées implique d'intégrer dans le projet et dans le fonctionnement de l'ESAT une stratégie commerciale et une maîtrise des processus de production suffisamment structurés pour :

- Fournir des activités de travail – supports de l'accompagnement médico-social - dans la durée à l'ESAT
- Favoriser et permettre l'obtention de marchés intégrant un rythme de production et des postes de travail adaptés aux besoins des personnes
- Permettre la mise en œuvre de l'accompagnement au sens plein du terme : l'impact de la production et de ses contraintes peut être une contingence forte pour les ESAT. Il vient profondément modifier l'organisation de l'accompagnement et influe sur la réalisation d'accompagnement liés à l'insertion, à la formation... Ainsi l'articulation entre les temps – les obligations - de production et l'élaboration des projets personnalisés a été une difficulté et reste aujourd'hui une contrainte forte. La charge de travail et l'obligation de réactualisation annuelle demeure une difficulté.

Enjeux :

- Varier les types d'activités présentes au sein de l'ESAT afin de satisfaire les intérêts des travailleurs handicapés et de correspondre à leurs capacités. Notamment, intégrer dans leur choix et leur diversité, les questions de liens à l'environnement, de possibilités d'apprentissage et d'adéquation aux besoins du territoire local ;
- Rendre accessible les situations de travail : s'assurer/vérifier la bonne adéquation des différents marchés obtenus avec les capacités des usagers (état de santé, aptitudes professionnelles), développement des apprentissages et d'un plan de formation à destination des usagers ;
- Adapter les temps et rythmes de l'organisation aux besoins des personnes ;
- Connaître et dans la mesure du possible, maîtriser les rythmes et cycles de production afin de favoriser le maintien d'un accompagnement mis en œuvre de façon sereine par les équipes ;
- Construire une démarche commerciale et prospecter des entreprises en partant des besoins des travailleurs et des projets de l'établissement. Par exemple, s'appuyer sur un nombre suffisant d'activités mais également de situations de marchés de toutes tailles (par exemple, les petits marchés peuvent être formatifs et éviter des situations de routine...).
- Suivre les évolutions (économiques, technologiques, organisationnelles...) des activités et vérifier leur adéquation aux besoins/potentiels des usagers. Les relations-clients subies mettent en effet davantage en péril l'équilibre des missions économiques et sociales des ESAT qu'une diversification suffisante des clients voire le cas échéant, d'une reconversion anticipée d'une activité.

Points de vigilance :

- Être attentif à une diversification suffisante des clients permettant d'éviter des situations de dépendances trop fortes.
- S'assurer de la bonne coordination entre les actions de prospection commerciale et les capacités des usagers. Par exemple, à chaque fin de nouveau marché, effectuer une évaluation/un retour sur son adéquation aux usagers ainsi que sur sa correspondance avec le devis initial.

Note : les actions de réponse en commun par plusieurs ESAT sont abordées dans la partie 5.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :**Illustration 1 : Avoir des activités professionnelles**

« L'équipe technique effectue une prospection active pour favoriser l'implantation de l'établissement dans le tissu économique local. La recherche des activités tient compte de l'efficacité des travailleurs handicapés, de leurs projets professionnels et de leurs capacités. L'objectif est d'adapter au mieux les offres d'emploi aux besoins de chacun et de favoriser l'insertion, d'une façon progressive et assistée, en développant des formules d'emploi à partir du milieu protégé vers le milieu ordinaire de travail. L'ESAT accroît ses possibilités d'obtenir des marchés grâce à l'instauration d'un partenariat commercial régulier. »

Source : extrait du Projet d'Etablissement de l'ESAT AFASER d'Aubervilliers dans « L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions de l'EHEP, 2008

Analyse 2 : la diversité des propositions et des situations de travail

La diversité recherchée est comprise au sens large. Au-delà des réponses classiques, elle peut aussi s'appuyer sur de nouvelles possibilités, telles que les structures hors les murs (à partir des Esat ou entreprises adaptées), les structures d'insertion par l'économique ou encore l'emploi assisté (supported employment).

D'autres dispositifs peuvent être mis à profit : le temps partiel, les activités de soutien, les actions de formation et de reconnaissance des savoir-faire professionnels, la mobilité (d'un atelier, d'une activité, d'un établissement à un autre). Enfin, la construction de solutions nouvelles nécessite de développer et d'entretenir une ouverture vers le milieu ordinaire incluant les milieux économiques, mais aussi l'ensemble des acteurs sociaux, administratifs et politiques. Cette démarche suppose un important travail sur les représentations souvent négatives touchant à la fois les personnes handicapées mentales et les structures qui les accueillent. Elle soulève également la nécessaire adaptation du droit du travail aux spécificités des personnes handicapées mentales.

Source : Travail et handicap. Une équation multiforme, UNAPEI, Livre Blanc, 2011.

Analyse 2 : des formes d'emploi s'adaptant aux personnes (handicap psychique) :

Les programmes facilitant des modalités d'emploi « assouplies » et de transition tels que les emplois de transition, les périodes d'essai, les évaluations en milieu de travail doivent être développés (qu'elles relèvent du milieu ordinaire de travail ou du milieu protégé) car ils répondent de façon efficaces aux besoins spécifiques des personnes handicapées psychiques dans leur parcours d'insertion ou de réinsertion professionnelle. Mieux prendre en compte la spécificité de certains publics accueillis dans les établissements, dont les personnes souffrant de troubles psychiques, en termes d'accompagnement et d'adaptation des parcours de vie constitue ainsi l'un des chantiers qui viennent d'être lancés dans le cadre du plan d'adaptation et de développement des ESAT. A ce titre, les ESAT dits « de transition », les établissements et entreprises « Hors les murs » seront plus particulièrement observés.

Source : Plan Psychiatrie et Santé mentale 2011-2015, Ministère chargé de la Santé

Illustration 3 : Le travail et ses conséquences sur l'utilisateur

Dans ce sens, l'enjeu du travail artistique réalisé par les comédiens en CAT vise aussi bien le processus d'évolution de la personne que la transformation du regard du public. Le CAT artistique n'est pas un lieu de soin, bien qu'il puisse être établi, dans l'après coup, le constat d'un mieux-vivre, principalement au niveau de la vie sociale.

Analyse 4 : Travailler avec un handicap psychique

Le retentissement des troubles des processus cognitifs sur certaines composantes du travail est analysé par M.-N. Levaux et al., chez trente-neuf personnes schizophrènes en réinsertion professionnelle. Leur recherche met en évidence que ces troubles peuvent toucher certaines composantes impliquées dans le travail et en laisser d'autres intactes. C'est ainsi que les habiletés sociales, la qualité du travail et la présentation personnelle sont dépendantes de la mémoire épisodique verbale alors que les capacités de coopération, sont, elles, très liées à la mémoire de travail. Une rééducation personnalisée, ciblée sur les perturbations des processus cognitifs impliqués dans certaines composantes de travail, permet d'améliorer l'insertion professionnelle.

Source : PRÉSENTATION DU DOSSIER - Handicap psychique, Jacqueline Delbecq & Florence Weber, La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009- n°1-2, p. 5 à 14

Analyse 5 : Les différentes conditions d'exercice des activités professionnelles selon leurs liens à l'extérieur d'après G. Zribi

Gérard Zribi décrit dix stades, depuis le travail en atelier-intra-muros à l'insertion en milieu ordinaire caractérisant les possibilités d'évolution progressive et hiérarchisée d'un travailleur handicapé d'ESAT. Celles-ci sont autant de « conditions d'exercices » impliquant une relation au milieu ordinaire pouvant être offertes par l'ESAT.

Chaque situation nécessite des préparations successives. Un usager peut relever de deux étapes à la fois (concomitance de deux situations convenant à sa situation), peut faire des « allers-retours » ; de même des à coups dans l'apprentissage et l'adaptation peuvent intervenir...

Ces stades sont repris ici ci-dessous en trois groupes :

Progression hiérarchisée du mode d'exercice professionnel de l'usager en ESAT : de l'atelier intra-muros à l'intégration professionnelle en milieu ordinaire de travail (d'après G. Zribi)

Phases	Conditions de travail hiérarchisées vis-à-vis du milieu ordinaire de travail	Modalités
Dans les locaux de l'ESAT	1	Travail collectif en atelier intra-muros
Prestations de services ou mises à disposition en entreprise	2	Travail collectif extra-muros avec de faibles communications et intrications avec le milieu professionnel de l'entreprise d'accueil.
	3	Même stade mais avec une présence intermittente du travailleur social
	4	Travail collectif extra-muros à proximité des autres unités de production (exemple d'un atelier intégré en entreprise).
	5	Intégration de plusieurs travailleurs handicapés au sein d'une équipe normale de travailleurs avec la présence constante ou intermittente de travailleurs sociaux.
	6	Intégration individuelle avec la présence intermittente d'éducateurs
Embauche	7	Recrutement direct par une entreprise avec une présence importante de travailleurs sociaux.
	8	Recrutement direct avec la présence régulière d'un travailleur social
	9	Recrutement direct avec la présence d'un travailleur social à la demande d'un travailleur handicapé ou de l'entreprise.
	10	Recrutement direct : le travailleur handicapé va éventuellement demander conseil à un travailleur social pour un besoin particulier.

Source : Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

Illustrations 6 : La localisation de l'ESAT et le choix de ses activités (synthèse d'exemples)

La localisation géographique et le choix de ses activités vont avoir une influence sur l'ouverture sur l'extérieur de l'ESAT :

- village de vacances créé par un ESAT à l'Epine (Noirmoutiers),
- ESAT Touristique (camping, hôtel-restaurant, aires d'activités) en Ardèche⁸²,
- développement de restaurants, cafétérias, self, parc de loisirs géré par un ESAT de l'APEMH au Luxembourg,
- boutique de souvenirs dans un centre commercial du Kent en Angleterre,
- boutique de couture, reprise et service de repassage par l'ESAT de Menilmontant,
- gestion d'un zoo par l'ESAT de Pescheray⁸³ ...

Illustration 7 : les différents types d'activités à caractère professionnels à l'ESAT AFASER d'Aubervilliers (ESAT accueillant des personnes en situation de handicap psychique)

- Les activités professionnelles exercées en interne

L'établissement propose des travaux de conditionnement manuel et sur machine (assemblage mécanique, comptage, mailing, mise sous film rétractable...), de la saisie informatique et des emplois au service de restauration. Nous nous efforçons de diversifier les travaux proposés au niveau des matières premières, mais aussi pour ce qui est de la complexité des tâches. Les activités sont effectuées dans des groupes de travail restreints avec la présence constante d'éducateurs techniques.

Les activités professionnelles effectuées à l'intérieur de l'ESAT permettent d'offrir un emploi aux travailleurs qui présentent une petite efficacité professionnelle ou qui ont besoin d'un cadre de travail contenant. Les ateliers intra-muros sont, pour les travailleurs qui en ont les capacités, un lieu de transition à partir duquel un travail de préparation pour un emploi moins protégé en milieu ordinaire peut être amorcé. Enfin, ils permettent de proposer aux travailleurs, sur le plan professionnel, une possibilité d'alternance entre l'intra- et l'extra-muros. Cette dynamique est adaptée au public hétérogène que nous accueillons.

- Les activités professionnelles exercées à l'extérieur de l'établissement

Le développement progressif des prestations de services dans le domaine des espaces verts, de l'entretien des locaux, de l'entretien d'environnement, ainsi que des détachements individuels et collectifs en entreprise répond aux besoins des personnes accueillies. Ces formules d'emploi dites « semi-protégées » ou encore « formules innovantes de travail protégé » ont été créées et développées depuis de nombreuses années. Ce savoir-faire partagé au sein de notre association est un apport certain pour la mise en place de ces activités. Cette approche s'oppose à la « loi du tout ou rien », en prenant en compte les possibilités individuelles d'adaptation à un moment donné, tout en suscitant une motivation à l'insertion professionnelle et sociale. Actuellement, plus de la moitié des travailleurs handicapés exercent leur activité en prestations extérieures à temps plein ou à temps partiel modulable, en alternance avec une activité en atelier. L'encadrement technique sur les activités professionnelles extérieures est soit constant, soit intermittent. Dans tous les cas, cette organisation des activités suppose, de la part des personnels, une grande polyvalence, beaucoup de souplesse et de rigueur professionnelle.

Source : Projet d'Etablissement ESAT AFASER Aubervilliers dans Zribi G., L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008

Illustration 8 : Les activités de l'ESAT et le contact à l'environnement extérieur

« Le seul « rendement » ne doit pas être la préoccupation première de ces lieux. Il est important aussi que le travail choisi puisse mettre les ouvriers handicapés au contact de la population environnante comme le sont les restaurants, espaces verts, laveries, etc. »

⁸² Fromont C. « L'ESAT touristique du Cros d'Auzon en Ardèche : l'histoire d'une ambition : 1981-2012 » dans Andicat, L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? – Les cahiers d'Andicat, n°19, juin 2012.

⁸³ De Labarthe B. « Gestion d'un zoo » dans Andicat, L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? – Les Cahiers d'Andicat, n°19, juin 2012.

Illustrations 9 : les prestations extérieures : stages, prestations de services et mises à disposition

Ces « détachements » sont des moyens :

- De rencontre directe avec le milieu de travail classique tout en conservant un appui et un accompagnement adapté de l'ESAT.
- De développement de l'autonomie
- De favoriser une intégration progressive en entreprise et une future embauche pour les personnes en ayant les capacités et le projet

La mise en œuvre de ces détachements d'usagers d'ESAT suppose une anticipation et un accompagnement⁸⁴.

Illustrations de détachements

« Davy⁸⁵ travaille depuis deux ans en prestation avec trois autres travailleurs de l'ESAT Pleyel (...) au service restauration chez Dassault Aviation. Chaque jour, avec l'équipe de Dassault, ils doivent préparer et servir les repas destinés aux 2000 personnes fréquentant le restaurant d'entreprise. Nous formons une équipe entre nous, explique Youssef Benzerra, moniteur d'atelier, mais aussi avec les travailleurs de Dassault qui nous entourent. C'est un bon moyen de s'intégrer dans l'entreprise. (...). Les quatre travailleurs ont aussi en commun de préférer travailler à l'extérieur de l'entreprise de l'ESAT. Syran, 22 ans s'explique : C'est mieux d'être à l'extérieur, de rencontrer d'autres collègues. Le CAT, c'est rassurant, mais je préfère évoluer et voir le monde avec ses difficultés. On apprend à être plus autonome. Quand on est au CAT, on oublie son handicap. Ici les personnes nous voient comme nous sommes » Auparavant Syran travaillait dans l'hôtellerie. Elle préfère la restauration qui permet de communiquer davantage avec les autres : on est en contact quotidien avec la clientèle. J'aimerais bien être embauchée ici. »

Exemples de formules de travail protégé exercées en milieu ordinaire de travail à titre provisoire ou quasi-définitif:

La ville de Créteil dans le Val de Marne intègre dans ses équipes d'entretiens des parcs et jardins des travailleurs handicapés d'ESAT⁸⁶.

En Suède, les enclaves – c'est-à-dire le détachement collectif permanent de travailleurs handicapés de structures protégées – représente 1% de l'emploi protégé.

Illustration 10 : Les différentes situations de travail et leurs modalités

« L'affectation professionnelle des travailleurs handicapés admis au Service d'Emplois Modulés (SEM), se fera en fonction des possibilités d'emplois proposés par l'ESAT (intra et extra muros), de l'intérêt et des capacités des usagers. L'accompagnement professionnel des travailleurs handicapés du SEM sera personnalisé. Les aménagements spécifiques concerneront plusieurs domaines :

- Le lieu d'exercice professionnel qui doit être suffisamment contenant, que ce soit en atelier intra-muros (atelier de conditionnement industriel, atelier de prestations informatiques), ou au sein d'une équipe de prestation de service (entretien de locaux, d'espaces-verts...) ou dans le cadre d'un détachement en entreprise. Compte tenu de la problématique des personnes accueillies, nous leur donnerons la possibilité d'alterner une activité professionnelle en atelier avec une activité en entreprise ou sur une prestation de services.
- L'insertion dans un groupe de travail, par la possibilité, si besoin, d'un accueil dans un groupe restreint.
- Le temps de travail et le rythme qui devront être compatibles avec l'état de santé et les aptitudes professionnelles du travailleur handicapé (aménagement des horaires et des jours de travail).
- Enfin l'aide technique sur le lieu d'exercice de l'activité, par la présence constante ou intermittente d'un éducateur technique.

Ces aménagements seront formalisés avec le travailleur handicapé, l'équipe de l'ESAT, l'équipe de santé mentale et si besoin d'autres partenaires impliqués dans l'accompagnement social (SAVS, SAMSAH, service habitat...). Un avenant au contrat de soutien et d'aide par le travail précisera les modalités spécifiques de l'accompagnement professionnel et des soutiens psychosociaux. Cet accompagnement sera évalué régulièrement pour une meilleure adaptation des aménagements aux besoins et projet de la personne accueillie. »

Source : Faut-il inventer un nouveau profil d'ESAT, les emplois modulés en ESAT ? Les cahiers d'ANDICAT, Juin 2011,

⁸⁴ Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

⁸⁵ La dynamique des réseaux – Quand les ESAT mutualisent leurs savoir-faire dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

⁸⁶ Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

Illustration 11 : Pas d'objectifs de production mais une anticipation des délais

« Nous n'avons pas d'exigences en termes de production. Les dates de rendu aux clients tiennent compte des probables absences et baisse de régime de chacun. Exemple: nous pourrions prévoir un délai d'une semaine au vu du nombre théorique de travailleur. On met alors, 1 à 2 jours de plus dans les délais en prévision des éventuelles absences. Quelques compléments à ma réponse concernant les activités de production. Nous avons plusieurs activités de production ayant un chiffre d'affaires très différent. Certains ateliers ont un résultat net important. Ce qui permet de compenser le résultat parfois moindre d'autres ateliers. Ces résultats moindres sont liés à la nature de l'activité :

- *Atelier conditionnement: geste simple et répétitif très peu payé mais qui permet à des travailleurs de potentialités moindre d'avoir un travail ;*
- *Ateliers soie et poterie: production propre ayant un coût élevé en matière première et en stock de pièces en réserve, mais qui permet un travail extraordinaire au niveau de l'expression et de la valorisation de la personne.*

A Ménilmontant, chacun peut trouver sa place en fonction de ses capacités, santé, qu'il soit à temps plein ou à temps partiel. Nous ne concevons pas les résultats par atelier uniquement mais comme un global et un travail d'équipes. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT de Ménilmontant

Analyse 12 : Mettre en œuvre une organisation apprenante dans un ESAT

La mise en œuvre du dispositif Différents et Compétents développé initialement par l'ARESAT en Bretagne a conduit les ESAT à développer la mise en œuvre d'organisations dite « apprenantes ». P. Leguy en détaille le principe – issu du monde économique classique – et les conditions de mise en œuvre dans son livre. Celui-ci pourra être utilement consulté (et recommandé) pour plus de détails.

Un concept issu du secteur économique classique : les principes

- Un concept qui provient du monde économique classique
- Objectifs : Mettre en place une organisation du travail à partir d'une gestion par les compétences – et non des compétences – afin de permettre une adaptation constante en utilisant les forces vives et le potentiel des collaborateurs ; ce qui permet de répondre, dans un contexte concurrentiel aux évolutions permanentes des attentes clients, des produits et des services.

Son adaptation aux ESAT

Une première condition : des objectifs partagés et déterminés par la direction comme l'encadrement intermédiaire. En effet sinon, ainsi que le signale P. Leguy « *la mise en œuvre de l'organisation apprenante s'enlise dans des débats sans fins entre direction, encadrement et ouvriers portant sur les moyens et l'organisation* ».

Ces objectifs sont de trois types :

- « *Les objectifs économiques*
- *Les objectifs formatifs : nombre de bénéficiaires, d'actions de reconnaissance et de formation à mettre en œuvre dans l'année, ce qui détermine les moyens et la gestion du temps ;*
- *Les objectifs intégratifs : le nombre de personnes accompagnées et les actions mises en place dans l'année pour accompagner les bénéficiaires engagés volontairement. »*

Leur application aux spécificités des ESAT supposent 3 types d'ajustements :

- Une gestion par les compétences et non pas, par les incapacités liées au handicap;
- La possibilité d'intégrer ces actions de développement des apprentissages dans un établissement mais également entre plusieurs ESAT ;
- La construction partagée des différents objectifs précédents (économiques, formatifs et intégratifs) à réaliser.

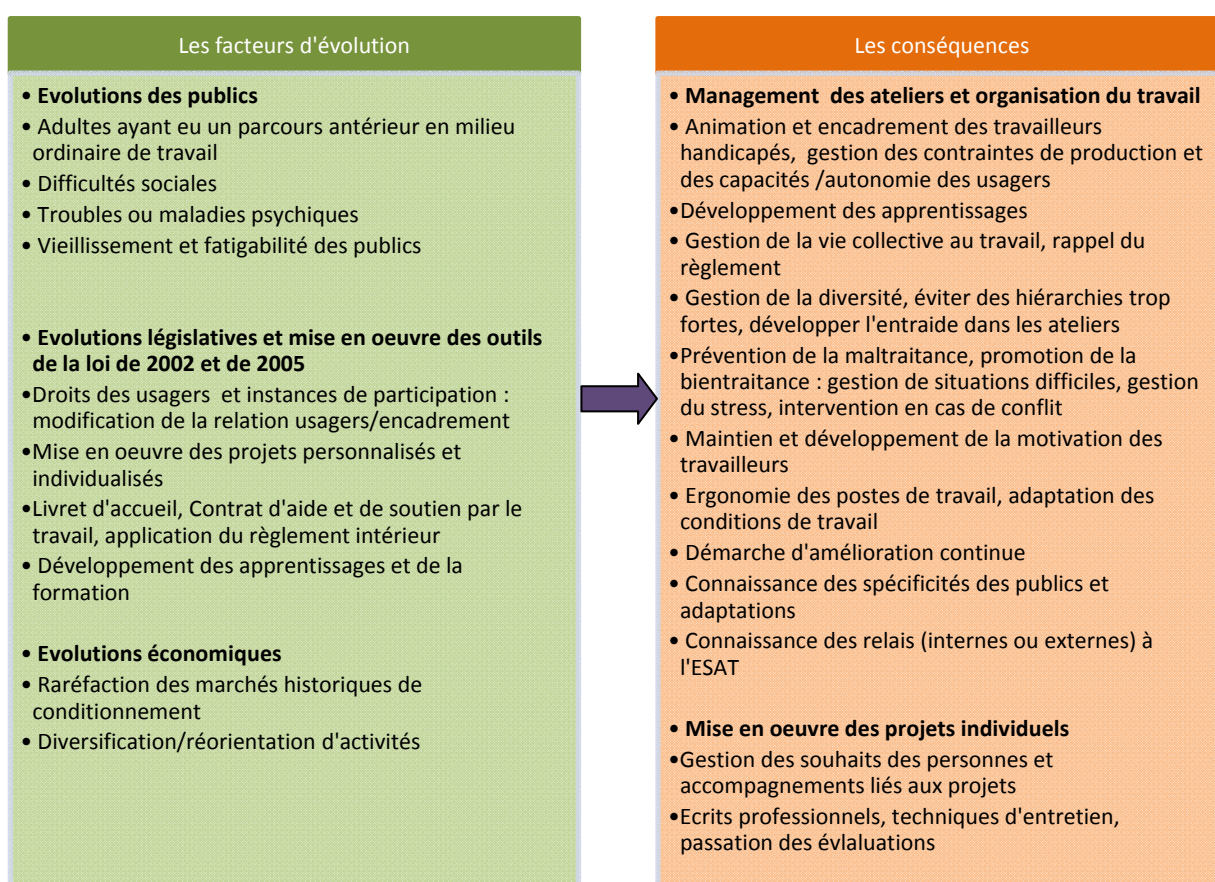
Ensuite, le déploiement du dispositif suppose d'après P. Leguy plusieurs conditions: implication de l'encadrement (formation, sensibilisation, co-construction des outils et méthodes), apprentissage en situation de travail, repérage des situations professionnalisantes, capitalisation et diffusion des bonnes pratiques, échanges entre acteurs, pratique de l'évaluation formative mais le cœur du dispositif repose sur le fait de « gérer par les compétences » : « *Cela consiste pour le moniteur mais aussi pour le bénéficiaire à prendre en compte en premier lieu et pour toutes décisions, les capacités et potentiels des personnes, à définir le projet individuel en le formalisant et en s'appuyant sur des compétences en devenir* ».

4.1.8. Soutenir les pratiques professionnelles

La fonction d'accompagnement social est parfois distincte de celle en vigueur dans les ateliers. Cette « scission » est un héritage de l'organisation historique des ESAT. Avec la loi de 2005 et le renouvellement des missions des ESAT la fonction sociale est de plus en plus intégrée/en synergie avec le travail et la double compétence métier/social est recherchée chez les professionnels.

L'évolution du poste d'encadrant d'atelier et de sa professionnalisation, conditionnée par la diversification des publics accueillis et de leurs problématiques, est également liée à un contexte économique fluctuant et aux évolutions législatives de ces dernières années⁸⁷.

Une première synthèse basée sur les éléments précédents et une enquête menée par le CREA⁸⁸ de Bretagne en 2009 auprès d'une trentaine d'encadrants d'ateliers résume ces évolutions et leurs conséquences comme suit :



Enjeux :

- Les évolutions des missions de l'ESAT, des publics accueillis ainsi que des stratégies économiques d'évolution des activités des ESAT (reconversion/diversification) conduisent le plus souvent à une transformation du rôle des encadrants qu'il convient d'accompagner.
- Les encadrants ont une fonction de management vis-à-vis des équipes de travailleurs, et notamment :
 - Gérer, en relais avec les autres fonctions de l'ESAT (selon les établissements : direction, commercial, qualité...), l'équilibre entre la mission d'insertion sociale et l'activité productive de l'ESAT (délais du

⁸⁷ Lois n°2002-2 et de 2005-102

⁸⁸ Broudic J-Y, « Etre encadrant de travailleurs handicapés en ESAT aujourd'hui » dans Les Cahiers de l'Actif, « Les ESAT à la croisée des chemins », n°404-405, janvier-février 2010.

marché et temps d'apprentissage, mise en place des marchés et accessibilité aux travailleurs, temps réel passé et tarification, etc....).

- Les professionnels tiennent compte dans leur pratique de la diversité des handicaps et de leurs manifestations ;
- Le développement des apprentissages, de la formation en situation de travail incitent au développement des échanges de pratiques ;
- L'élaboration, la mise en œuvre des projets personnalisés et les évaluations qu'ils impliquent supposent le développement d'appuis pour les personnels (pratiques d'entretiens, écrits professionnels, pédagogie...) ;
- Les démarches d'innovation mises en œuvre impliquent l'ensemble des professionnels de l'ESAT.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : enjeux et besoins de formation des professionnels

- *L'arrivée de nouvelles populations davantage touchées par le handicap psychique et/ou sociale est un enjeu important pour les 10 prochaines années*
- *Ce changement de population accueillie entraîne des conséquences fortes en interne car les personnels ne sont pas tous préparés aux spécificités de ce handicap*
- *Il y a donc un besoin fort d'accompagnement et de formation autour du handicap psychique ou du handicap social mais également concernant le vieillissement des usagers en ESAT.*

Source : Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT – Observatoire et UNIFAF Rhône-Alpes réalisée par l'Ifross université Lyon 3.

Illustration 2 : Soutenir les professionnels face au vieillissement

« Il s'agit en particulier de les accompagner pour qu'ils acceptent les éventuelles pertes de capacité générées par le vieillissement chez les travailleurs handicapés et les changements professionnels ou personnels qui peuvent en découler, et de les soutenir face à l'augmentation des décès de travailleurs handicapés en ESAT. »

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

Illustration 3 : L'adaptation des compétences face au vieillissement

« Confronté à ce défi majeur du vieillissement précoce des personnes handicapées, il s'agit de développer des réponses innovantes qui tiennent compte à la fois du niveau de perte d'indépendance, des capacités existantes, de leurs besoins et de ceux de leur famille, mais aussi de l'intégrité et du choix de l'usager et ce dans une dimension plurielle du vieillissement. (...) Les objectifs sont, dans une dimension européenne :

- *d'identifier les besoins d'emplois et de formations ;*
- *de qualifier et de professionnaliser (création d'emplois) ;*
- *de développer l'offre de prise en charge de ce public. »*

Source : CAIRN INFO, PROFESSIONNALISATION DES MÉTIERS D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES VIEILLISSANTES, Besset Gilles, Empan, 2003/4 no52, p. 174-178.

Illustration 4 : La formation des professionnels

« Des séminaires ont lieu régulièrement pour assurer la formation des salariés, mais aussi pour travailler sur les outils, sur la stratégie... Par ailleurs, une expérience pilote a eu lieu pendant un an en analyse des pratiques. Un groupe s'était porté volontaire pour « tester » la proposition d'analyse des pratiques et étudier si c'était adapté à leurs besoins et attentes. L'expérience s'est révélée concluante, depuis janvier 2012, l'ensemble des salariés en bénéficie.

Les moniteurs d'atelier ont eu une semaine de formation sur le rôle de moniteur d'atelier en ESAT. A l'arrivée d'un moniteur d'atelier, il est « parrainé » par un ancien moniteur, du même atelier, pendant quelques mois. Le « nouveau » peut ainsi prendre son poste, comprendre le fonctionnement de l'ESAT et de l'atelier sous l'aile d'un autre, et appréhender le handicap s'il ne le connaissait pas afin de prendre la position adaptée. Attention aux éducateurs » tout puissants » ou encore « sauveteurs ». Il faut savoir se décentrer. »

Illustration 5 : La formation d'éducateurs par Turbulences et l'IRTS de Montrouge

« L'IRTS de Montrouge et « *Turbulences !* » ont monté un projet dans le cadre de la formation d'éducateurs. Certains éducateurs spécialisés en formation sont venus à « *Turbulences !* » dans le cadre d'un stage. L'idée était qu'ils se rendent compte ce que cela signifiait « être sous la responsabilité de » et que les turbulents soient responsabilisés. Bref, inverser les rôles. L'éducateur était donc confié à un turbulent spécifique qui l'accompagnait quotidiennement → Responsabilisation du Turbulent + Déstabilisation de l'éducateur, changement de regard, de posture, prise de recul. »

Source : Présentation de l'association Turbulence, site de l'IRTS Montrouge

Analyse 6 : Les besoins de formation des encadrants

- Les moniteurs suivent essentiellement des formations d'accompagnement des usagers et à la sécurité.
- L'offre de formations techniques serait la plus large selon les directions.
- Selon les directions, les formations medico-sociales commencent à être dispensées en liaison avec le renforcement de la mission médico-sociale des ESAT
- L'offre de formations médico-sociales serait peu abondante.
- Le remplacement des moniteurs partis en formation est un problème pour les petits ESAT.
- Les sommes consacrées aux formations qualifiantes sont importantes ce qui laisse peu de budget pour les autres alors que les besoins sont importants.

- Les entretiens annuels ne sont mis en place que depuis très peu de temps dans certains ESAT.
- Les entretiens annuels jouent un rôle clé pour faire remonter les besoins de formation des moniteurs.
- Les besoins de formation exprimés sont d'ordre médico-social : connaissance des nouvelles formes de handicaps (psychique et social), réalisation des projets personnalisés (écrits professionnels, conduite des entretiens de projet).
- Pour impliquer davantage les moniteurs dans la réalisation de formations des usagers, il faudrait leur dispenser une formation de formateur. Une APR UNIFAF de ce type serait la bienvenue.

Source : Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT – Observatoire et UNIFAF Rhône-Alpes réalisée par l'Ifross université Lyon 3.

Illustration 7 : Formations, régulation, pratiques professionnelles à l'ESAT du Haut-Mexan

Définition : Possibilité pour chaque salarié tout au long de sa carrière de développer, améliorer sa qualification professionnelle ou d'en acquérir une nouvelle.

La formation professionnelle se décline sous différentes formes : congés individuels de formation, plan de formation, validation des acquis d'expérience...

Mise en œuvre :

A l'ESAT une réflexion est engagée sur le plan de formation de chaque année.

Outil de management à visée prospective et préventive le plan de formation permet le développement des potentiels professionnels. Ainsi un des axes retenu a été la connaissance des déficiences et pathologies associées.

Ceci se traduit par une demande forte pour un **travail de régulation**. Il est vrai que les professionnels sont exposés quotidiennement à des publics difficiles ils rencontrent des difficultés du fait de situations éprouvantes. S'appuyer sur un travail de régulation nous apparaît comme un objectif à atteindre. Les séances de régulation permettent de faire le point dans un lieu et avec une écoute neutre, sur l'ensemble des difficultés, d'en avoir une perception et de prendre conscience des processus personnels qui encombrer les professionnels et encombrer la relation. Ce travail permet de prendre du recul par rapport aux situations professionnelles rencontrées. Elaborer des réponses adaptées par un travail d'équipe en présence d'un psychologue.

Autre point d'appui : **L'entretien professionnel** (art 1-1 de la loi du 4 mai 2004) est proposé aux professionnels de l'ESAT, selon les modalités suivantes :

Tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise peut bénéficier, au minimum tous les deux ans d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise.

Cet entretien professionnel qui constitue un temps privilégié d'échange dont la finalité est de faciliter l'expression

des attentes des professionnels et de les mettre en perspective avec les besoins et projets de l'ESAT et ses moyens, pour une amélioration de la qualité des prestations destinées aux ouvriers de l'ESAT. Il contribue à construire les parcours professionnels en favorisant la valorisation et le développement des compétences.

Source : Projet d'établissement - ESAT Haut-Mexant - 2008 - 2013

4.1.9. Adapter l'organisation à la diversité des personnes accueillies

Les attentes et les besoins des usagers d'ESAT suivent les évolutions de la société. Le mode de vie des travailleurs handicapés tend à s'autonomiser. Le foyer d'hébergement laisse de plus en plus la place à la vie en appartement accompagné, voire à des vies de couple ou de famille en logement autonome.

Les demandes des usagers en termes d'accompagnement sont variées. Elles concernent bien sûr la vie professionnelle mais touchent également les divers aspects de la vie quotidienne comme la gestion du budget, la scolarisation des enfants, les relations de voisinage, ou encore la participation à des comités de quartier.

Ces différents besoins se mêlent à ceux liés aux problématiques spécifiques déjà abordées à plusieurs reprises dans la présente recommandation : celles des travailleurs handicapés vieillissants, celles des jeunes et celles des personnes en situation de handicap psychique.

Enjeux :

- Mesurer l'ensemble des impacts liés aux évolutions des publics : formation et développement des compétences de l'encadrement, modification de l'organigramme, des activités, de l'organisation interne, développement de nouveaux réseaux de partenaires, voire impacts architectural...

Et notamment :

- L'ESAT organise sa mission en s'appuyant sur des professionnels spécialistes des différents profils de public accueilli. Ce type de démarche est nécessaire pour l'appréhension des caractéristiques propres aux différentes populations.
- Les troubles (cognitifs, relationnels et de la motivation) des personnes relevant du handicap psychique demandent à spécifier les réponses apportées.
- Les équipes éducatives ont été formées à trouver le sens de leur travail dans une dynamique de progression et d'acquisition de compétences. Le vieillissement vient questionner ce modèle intériorisé par les professionnels : la régression qui peut s'installer avec l'avancée en âge des personnes en situation de handicap sème le doute au sein des équipes sur le sens du travail mené⁸⁹.
- Les jeunes en découverte professionnelle et en recherche d'orientation renvoient aux professionnels de l'incertitude quant à leur manière d'accompagner le travailleur handicapé. Les jeunes sont en attente de réponses immédiates et ont des codes sociaux qui peuvent différer de ceux en vigueur dans le monde professionnel.

Recueil d'expériences et ressources illustratives

Les jeunes :

Illustration 1 : La cohabitation croissante entre jeunes et personnes vieillissantes

« Les foyers d'hébergement accueillent à une très forte majorité des travailleurs handicapés exerçant leur activité professionnelle en CAT. Mais, à l'inverse, seul un tiers des travailleurs de CAT sont également accueillis en foyer d'hébergement (les autres ayant leur propre logement ou étant hébergés par leur famille). En conséquence, les structures par âge dans ces deux types d'établissements sont proches. En CAT comme en foyer d'hébergement, les jeunes représentent une part très importante de la population accueillie. Toutefois, la population des CAT est, et reste, plus jeune que celle accueillie en foyer d'hébergement. En moyenne, les personnes résidant en foyer d'hébergement ont deux ans de plus que celles accueillies en CAT. Ce constat peut s'expliquer en partie par deux facteurs :

⁸⁹ GABAI Ph., *Les équipes éducatives et soignantes face au vieillissement des personnes handicapées mentales*, Les Cahiers de l'Actif, n° 312/313, pp. 27-33.

- Une meilleure insertion en logement autonome des adultes handicapés relativement jeunes ;
- Des difficultés pour les plus âgés à être accueillis par leur famille (parents âgés ou décédés notamment) »

Source : CAIRN INFO, LE VIEILLISSEMENT EN ÉTABLISSEMENT POUR ADULTES HANDICAPÉS, Vanovermeir Solveig, Gérontologie et société, 2004/3 n° 110, p. 209-228.

Les personnes handicapées vieillissantes :

Illustration 1 : Vieillesse et conséquences

« Cette question du vieillissement des personnes handicapées est un sujet qui mobilise le secteur handicap. Pour les personnes qui travaillent, les CAT ont dû prendre en compte les questions de fatigabilité et d'usure des personnes qui fréquentent les structures de travail protégé. Simultanément, les questions liées à l'hébergement se sont posées dans la mesure où l'attribution d'un hébergement en foyer demeure, le plus souvent encore, articuler à l'obtention d'une place en CAT. Des adaptations ont été organisées selon les départements, des modalités de travail à temps partiel sont prévues, des accueils proposant des activités de jour dans le cadre de sections annexes de CAT se sont développées. On parle également d'accueil sur temps libéré. Les modalités d'accueil se diversifient, et les structures tentent d'adapter leur dispositif aux nouveaux besoins et demandes des personnes handicapées. »

Source : Guide d'accompagnement et de prise en charge des personnes handicapées âgées, CREA Bourgogne, juillet 2004.

Illustration 2 : Repérer le vieillissement et anticiper les changements

« Les professionnels perçoivent souvent le vieillissement des travailleurs simplement à travers des observations sur leurs comportements au travail²¹. Pour identifier les personnes à accompagner, il importe non seulement de repérer leurs difficultés au travail, mais surtout de s'interroger sur les causes de ces difficultés et d'établir un diagnostic partagé avec le travailleur, sa famille et les différents professionnels qui l'accompagnent. (...) Le diagnostic partagé est une condition pour amorcer un travail d'information et pour offrir la possibilité d'espaces d'échanges avec la personne et tous les acteurs concernés, afin de chercher à répondre aux nouveaux besoins et/ou pour anticiper et préparer un éventuel changement de vie.

Concilier les différentes approches : handicap et vieillissement : L'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes se situe à la charnière de deux champs professionnels distincts : celui du handicap et celui du vieillissement, qui diffèrent par leurs pratiques, valeurs et savoirs. Ces deux champs sociaux façonnent les attitudes professionnelles, les représentations sociales des personnes et conditionnent la manière d'appréhender leurs attentes et besoins ainsi que les réponses à y apporter. (...) Il est donc nécessaire de former, sensibiliser et soutenir les professionnels des ESAT (...). Sensibiliser les professionnels implique :

- la diffusion d'informations sur les actions d'accompagnement,
- l'élaboration d'outils de repérage des situations et capacités,
- le développement de programmes de formation,
- la sensibilisation à la prévention santé et au vieillissement.
- l'échange des pratiques entre les professionnels des deux secteurs »

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

Illustration 3 : L'aménagement du temps de travail pour les Personnes Handicapées Vieillissantes

« Les difficultés rencontrées par les établissements ont été soulignées dans le rapport de P. Blanc : dans les ESAT, il existe des problèmes d'adaptation du temps de travail (problème qui se pose à la fois en termes de capacité physique et mentale pour la personne handicapée et en termes de rentabilité et de prise en charge pour l'ESAT concerne), des problèmes de formation et de besoins en personnel qualifié pour les structures d'accueil. (...) »

Le maintien dans le foyer d'hébergement du travailleur handicapé est administrativement subordonné à l'activité professionnelle exercée au sein de l'ESAT auquel le foyer est rattaché. Le maintien de personnes non actives aux côtés de personnes actives risque alors de provoquer un certain nombre de tensions entre eux du fait de la différence d'âge et de rythme de vie. En outre, les places occupées par les personnes handicapées vieillissantes empêchent d'accueillir de jeunes travailleurs, provoquant un engorgement de la structure. Le même type de problème se pose pour les personnes en foyer occupationnel. (...) »

Un atelier au sein de l'ESAT, animé par une AMP, accueille les personnes en difficulté, avec des exigences de production moins importantes. Cet atelier permet aux personnes des temps extérieurs, les invitant à sortir du travail pour mieux y revenir. « Cet atelier a aussi pour objectif de parvenir à maintenir les activités et les apprentissages professionnels pendant les périodes de crise et favoriser un retour plus rapide sur l'atelier d'origine. Grâce à une équipe réduite et une activité moindre, l'AMP dispose de meilleures conditions pour adapter le travail et les techniques d'apprentissage aux personnes qu'il accompagne pendant un temps. Le second AMP du SAT a pour mission d'organiser des activités de loisirs, de socialisation, de perfectionnement à l'emploi d'outils utilisés lors de certaines activités professionnelles. Il s'agit dans ce cas d'une véritable formation professionnelle adaptée aux handicaps des personnes accueillies sur l'ESAT. L'infirmière est la personne référente qui garantit le suivi pour les affections de la vie courante, les soins médicaux et les urgences. Elle a également un rôle de prévention et de surveillance auprès des personnes accueillies, ainsi qu'un rôle d'information auprès des éducateurs. » (...)

En conclusion, la section annexe au CAT permet d'aborder plus sereinement le passage en retraite, et favorise le maintien dans le milieu du travail, et par voie de conséquence, sur le lieu de vie. Elle permet au travailleur de souffler, d'accompagner son vieillissement en adaptant son rythme de travail. »

Source : L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES HANDICAPEES VIEILLISSANTES ET DES JEUNES ATTEINTS DE TROUBLES AUTISTIQUES, Exemples de réponses nouvelles apportées en PACA et en France, CREA Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2011.

Illustration 4 : Atelier passerelle de l'ESAT Yvonne Wendling Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine)

« Créé il y a 30 ans et géré par l'Association « Les Papillons Blancs de Clamart, d'Issy-les-Moulineaux et des communes voisines », l'ESAT Yvonne Wendling permet à 78 travailleurs atteints de déficience mentale d'exercer des activités professionnelles de conditionnement et d'entretien d'espaces verts. Afin de tenir compte de l'évolution des pathologies dues au vieillissement des travailleurs, l'ESAT a créé un atelier passerelle. Cet atelier est destiné à maintenir dans l'emploi 12 à 15 travailleurs handicapés vieillissants sur des postes et des horaires adaptés. L'objectif est de proposer aux travailleurs une transition en douceur avant qu'ils ne cessent définitivement leur activité professionnelle. Pour les usagers de l'atelier passerelle, l'association propose d'approfondir les activités dites de soutien dans l'objectif de maintenir les acquis scolaires et les fonctions cognitives : ateliers de la mémoire, ateliers informatique, alphabétisation, mais aussi activités socio culturelles et sportives, sorties cinéma, musées, théâtre ou ateliers sportifs. (...)

Des initiatives d'accueil souple, sans médicalisation interne émergent sur le territoire français, avec un soin tout particulier porté à la prévention. C'est notamment le cas de la prévention du vieillissement chez les travailleurs en ESAT. Au-delà de l'approche spécifique du vieillissement des travailleurs d'ESAT, d'autres approches non médicalisées se développent actuellement en France : foyer de vie, foyer d'accueil spécialisé, maison d'accueil rurale, accueil temporaire, etc. »

Source : Les cahiers du CCAH (COMITÉ NATIONAL COORDINATION ACTION HANDICAP), Octobre 2011.

Illustration 5 : Un dispositif téléphonique pour améliorer de dépistage des besoins

« La Mutualité 29-56, par la voix de son Conseil d'Administration se porte maître d'œuvre (...) de la création d'un dispositif qui répondra aux besoins des travailleurs et retraités d'ESAT. (...). Afin de garantir un aboutissement réel et pertinent, il nous semble important que ce projet puisse se développer par étape :

- ETAPE 1 : Poursuivre le travail d'évaluation des changements à l'œuvre dans un projet de retraite en communiquant sur ce projet, en relevant les initiatives menées, en recueillant les observations de différents acteurs professionnels ou partenaires. Création d'une journée de sensibilisation sur la région Ouest à destination des futurs retraités d'ESAT.*
- ETAPE 2 : Développer un outil numérique d'information. Faciliter sa construction empirique et participative.*
- ETAPE 3 : Recherche de partenaires opérationnels et financiers dans la perspective d'un pôle d'accueil téléphonique pour une aide et une orientation individualisée.*

Le dispositif doit être évolutif. Le projet étant de le structurer rapidement sur une région pilote telle que la Bretagne, pour permettre ensuite l'émergence d'autres groupes de pilotage sur d'autres régions, fédérés toujours autour d'un comité à vocation nationale. La région Bretagne pilotant dans un premier temps la création des outils d'information générale, structurant les réseaux et partenariats nécessaires et développant des outils à dimension plus locale (orientation vers des services et interlocuteurs repérés). Les autres régions construiront par la suite, uniquement cette seconde partie. »

Source : Création d'un pôle d'information et d'orientation : préparation de la transition vers la retraite pour les usagers des ESAT. Mutualité Santé Social, Mutualité Française Finistère/Morbihan avec la Fondation de France, 2011.

Synthèse 6 : L'accompagnement des personnes vieillissantes

Mener une politique de prévention de l'usure professionnelle

Pour ce faire, aucune norme n'existe, mais de nombreux ESAT ont mis en place des solutions :

- *Veiller à valoriser les usagers pour leur travail. Pour ce faire, il est important d'instaurer une normalité et une continuité entre le traitement réservé aux salariés et aux usagers de l'ESAT. Organiser des cérémonies de remise de diplômes, ou pour les départs en retraite des usagers semble opportun.*
- *Veiller à donner la même information aux usagers et salariés de l'ESAT : il convient de les tenir régulièrement informer de la santé économique et des perspectives commerciales de l'établissement. Au-delà de ces aspects*
- *Veiller à éviter la routine : la démotivation des usagers provient souvent du caractère itératif de leurs activités. Aussi, deux solutions s'offrent au personnel d'ESAT pour diversifier les tâches de leurs usagers. Premièrement, permettre à ceux qui le désirent de changer d'activité, lorsque l'ESAT comporte plusieurs activités ou appartient à un groupement d'ESAT exerçant diverses activités. Ceci devant répondre à une demande de projet de vie individuel de l'utilisateur. Deuxièmement, si l'ESAT n'est pas en mesure de proposer cette variété professionnelle, de simples changements au sein même de l'atelier peuvent produire des effets positifs. Un mouvement au sein de l'atelier suscitera une impression de nouveauté pour l'utilisateur.*

Mieux accompagner la baisse de productivité en adaptant les postes

- *Attendu que les personnes handicapées sont davantage sujettes que les autres au vieillissement précoce, il faut au maximum veiller à éviter les charges de travail trop importantes.*
- *Favoriser les changements de postes au sein du même atelier.*

Mener des actions de préparation à la retraite (par exemple, stages de préparation),

Hébergement : faire primer la souplesse pour ne pas déraciner les usagers.

Pour reprendre la formulation de Hogg dès 1988 ; « Une constante semble établie : éviter de déraciner la personne ». Le très fort accroissement du nombre de personnes handicapées vieillissantes implique une très forte pression sur la demande de places en établissements d'hébergement de tous ordres. Aussi, il n'est guère aisé, tant pour les personnes elles mêmes, que pour leurs familles en lien avec les professionnels d'ESAT d'envisager un changement d'établissement. Ce, d'autant plus que l'enquête Solidel du réseau d'ESAT de la MSA (Mutuel Sociale Agricole) datant de 1999, souligne que 65% des travailleurs handicapés vieillissants répondent vouloir continuer à conserver leur cadre de vie après cessation d'activité. Cette continuité doit constituer le principe fondateur en matière d'hébergement avec deux obstacles majeurs :

- L'inadéquation de moyens présents dans certains territoires. A l'évidence, l'apparition de ces nouveaux besoins, s'ils n'ont pas été anticipés, susciteront certains blocages liés à l'inexistence d'établissements lourdement médicalisés par exemple. En l'occurrence, des solutions au cas par cas devront être envisagées.
- La perte d'autonomie progressive des personnes handicapées vieillissantes qui, assez rapidement, peut pousser ces dernières à devoir quitter leur établissement, insuffisamment médicalisés. En la matière, il pensable que la barrière d'âge traditionnellement retenue de 60 ans ne soit pas opérante, certains usagers peuvent devoir quitter leur foyer pour trouver une place en FAM dès 50 ans.

Les solutions possibles

Le maintien en foyer (de vie et occupationnel) : le nombre de foyers a augmenté de 60% entre 1995 et 2006 et le vieillissement des usagers constitue une problématique majeure puisque 26% d'entre eux ont plus de 50 ans. L'absence de médicalisation dans ces lieux impose de soit la recommandation : soit la personne conserve toute son autonomie et elle peut rester en foyer pour sa fin de vie, soit son état de santé se dégrade et il faut envisager une mutation vers une structure adaptée.

Le maintien en foyers d'accueil médicalisés (FAM) : ces structures ont presque triplé leur présence sur le territoire (+180% entre 1995 et 2006), soulignant à l'évidence l'adaptation aux nouveaux besoins des personnes handicapées. Dotés pour 16% d'entre eux d'unités spécifiques adaptées aux personnes vieillissantes, les FAM permettent ainsi le maintien en établissement jusqu'à la fin de vie comme l'atteste le très important

L'arrivée en établissement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) : les EHPAD sont ouverts aux plus de 60 ans et accueille des publics en perte d'autonomie qui peuvent être les parents de personnes handicapées vieillissantes. Ce double constat ne doit pas pour autant pousser à prôner cette solution. D'une part car même si les parents de personnes handicapées vieillissantes sont en EHPAD, elles ne souhaitent peut être pas vivre cette

proximité, émotionnellement plus exigeante et peu compatible avec leur état. D'autre part, si l'âge moyen d'accueil en EHPAD était de 75 ans il y a une vingtaine d'années, l'arrivée en établissement aujourd'hui s'effectue plutôt à 86 ans avec une forte montée en puissance des pathologies neuro dégénératives comme Alzheimer. Le profil de ces nouvelles populations rend la cohabitation moins aisée et il semble délicat de prôner cette recommandation comme générale, même si elle peut convenir à quelques exceptions.

La maison de santé : l'exemple de la Fondation John-Bost.

Située à la Force en Dordogne, la Fondation John Bost est une maison de santé pour personnes atteintes de handicap mental (avec une petite partie MAS) dont la taille – 900 résidents – et l'expérience – plus de 30 ans d'existence – permettent d'envisager une reproduction de l'expérience.

Outre les observations médicales classiques que l'on peut faire, le personnel de la fondation John-Bost a décelé chez l'ensemble des personnes handicapées vieillissantes un risque lié à la « *perte de la dimension projectuel* » autrement dit l'incapacité à avoir un projet de vie. Pour contrecarrer ce risque, Philippe Gabaï, directeur de l'établissement insiste sur le besoin de continuer à considérer la personne handicapée vieillissante comme

- Une personne d'une histoire originale, individuelle et unique.
- Une personne en devenir.
- Une personne vivante.

L'organisation du cadre de vie, comme des soins et même de l'alimentation tient compte de ce triptyque et a obtenu d'excellents résultats selon l'auto-évaluation interne réalisé par l'établissement et retranscrit dans un long article de Philippe Gabaï dans *le vieillissement des personnes handicapées mentales* (presses de l'EHESP)

Hors établissement, développer les services de maintien à domicile

Pour des raisons tendant aussi bien à l'absence de création de places en établissement qu'au respect du libre choix de la personne prévue par les loi de 2002 et 2005, le développement des services de maintien à domicile doit changer d'échelle dans les années à venir.

Deux possibilités existent pour cela :

- Les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS)

Dans ces services, on retrouve plus de 25% de personnes âgées de plus de 50 ans. Cette démographie imposera nécessairement de médicaliser ces structures ou de systématiser le recours à des SAMSAH.

- Les services d'accompagnement médico-social aux adultes handicapés en situation de handicap psychique (SAMSAH)

Pour l'heure, seuls 10% des usagers de SAMSAH ont plus de 50 ans, mais la tendance démographique devrait rapidement changer cette proportion à la hausse. Ces nouveaux services semblent particulièrement recommandés à l'ensemble des personnes dont l'autonomie n'est pas trop affectée.

Aider au vieillissement en préservant l'entourage : Aider les aidants à éviter le *burn-out* :

Deux espaces privilégiés de réflexion et d'information existent pour informer à la fois les familles, les usagers et les professionnels. Premièrement le GRATH (groupe de réflexion sur l'accueil temporaire des personnes handicapées), créé en 1997 et qui propose des mises en contacts et échanges de bonnes pratiques pour favoriser un accueil temporaire de qualité. Plus d'infos sur <http://www.accueil-temporaire.com>. Deuxièmement, la revue Réciproques animée par le sociologue spécialiste des personnes âgées et qui offrent des pistes de réflexions pluridisciplinaires sur l'ensemble des problématiques des aidants.

Enfin, le laboratoire Novartis a lui même créé un portail dédié aux aidants sur lequel on peut également retrouver contacts et capacités de mise en relation (<http://www.proximologie.com/>).

Conclusion : quel que soit le type d'hébergement retenu, il semble évident que pour garantir un accueil adapté aux personnes handicapées vieillissantes, des modifications devront être apportées aux structures existant aujourd'hui. Pour le dire avec les mots de Philippe Gabaï à propos de la Fondation John-Bost : « *L'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes est possible même si difficile. Il est clair qu'il nécessite une option thérapeutique c'est-à-dire une action de service en vue d'un changement possible pour une personne « en souffrance »... Quelles que soient les formules institutionnelles choisies (et elles sont variables en fonction de la nature et de l'intensité des difficultés rencontrées par les personnes handicapées), il ne faut pas perdre de vue que l'avancée en âge positionne le soin (au sens large) comme une exigence prépondérante* ». En somme ne regarder les personnes handicapées vieillissantes ni comme des personnes handicapées dans la force de l'âge, ni comme des personnes âgées, mais comme des publics fragiles ayant connu un certain nombre d'altération de leurs capacités nécessitant des aides spécifiques.

Les personnes porteuses d'un handicap psychique :

Illustrations liés à l'évaluation et à l'appui à l'orientation des personnes en situation de handicap psychique

L'évaluation et l'appui à l'orientation font l'objet de plusieurs expériences innovantes en collaboration avec le secteur psychiatrique et la MDPH :

Les services réadaptatifs du Relais⁹⁰ : ces services offrent des stages d'évaluation à des personnes désinsérées socialement du fait de leur handicap ou de leur maladie et évaluent les candidatures en ESAT de patients des secteurs psychiatriques. Ils fournissent un lieu d'entraînement à la vie professionnelle et sociale pour une durée de 6 mois, renouvelables une fois par une formation (remise à niveau scolaire, apprentissages sociaux...) et une mise en situation de travail (en situation de travail protégé, ou en entreprises classiques) et permettent à la personne d'élaborer son projet professionnel ; que celui-ci implique une orientation en ESAT ou en milieu ordinaire de travail.

Ainsi ces services :

- *Participent à la déshospitalisation des malades mentaux en collaboration avec les hôpitaux psychiatriques*
- *Assurent une possibilité d'accueil pour les personnes handicapées mentales ou psychiques*

De la même façon, l'ESAT de Château-Blanc a créé un UEFO (unité d'évaluation, formation, orientation)⁹¹.

L'ESAT de l'YMCA en Midi-Pyrénées offre des stages à des personnes en situation d'exclusion. Ces stages s'appuient sur les activités de l'ESAT et permettent ensuite de conseiller les stagiaires sur leur orientation⁹².

Les ESAT hors les murs de l'ADAPT intègrent une phase de pré-admission pour des personnes accueillies avec ou sans orientation MDPH. Cette phase de pré-admission intègre un entretien et une phase d'évaluation en situation de travail. Elle intègre une évaluation tant sur le volet professionnel, que sur le plan social avec des indicateurs sur l'état d'autonomie ou de la santé. Cette phase s'appuie selon les établissements sur les compétences de psychologues ou de neuro-psychologues, de CESF (bilan autonomie) ou d'Assistante Sociale (bilan social) et d'un chargé d'insertion. Cette phase de pré-admission, après mise en lien avec la MDPH est suivie en cas d'admission d'une période d'essai alternant ateliers collectifs, entretiens individuels et période de réentrainements au travail précédant et préparant la mise en place de contrats de mises à disposition.

Messidor⁹³ a mis en place un atelier de validation à l'entrée de 15 jours avec une alternance entre animation et travail en atelier. La restitution de cette évaluation se réalise lors d'un entretien tri-partite : personne, conseiller d'insertion, responsable technique. Cette évaluation s'appuie sur une grille de repérage des capacités remplie par la personne avec le responsable technique et permet de l'orienter vers les ateliers/actions adaptées offertes par l'ESAT. Ce principe d'évaluation prévaut ensuite durant tout le parcours au sein de l'ESAT et est renouvelé tous les trois mois à partir d'entretien et d'une grille d'évaluation et d'accompagnement co-remplie par la personne et l'encadrement.

Illustration 2 : Le service emploi modulé SEM

Objectifs du service au sein de l'ESAT :

- Permettre l'accès au travail protégé à des personnes handicapées psychiques particulièrement déstructurées et désocialisées qui, compte tenu de leurs problématiques, ne peuvent s'adapter aux conditions d'accueil classique en ESAT et notamment :
 - o S'adapter à la variabilité et à la grande instabilité d'un certain nombre de personnes handicapées psychiques, la stabilisation étant une étape plus ou moins longue dans une évolution positive ou non de la maladie.
 - o Tenir compte des ruptures dans l'accompagnement en ESAT, les contraintes inhérentes au travail (horaires, insertion dans un groupe, rythme...) n'étant plus supportées à certaines périodes
- Permettre une complémentarité et une continuité des soins : préserver les activités thérapeutiques des personnes sans lesquelles une activité professionnelle ne serait pas envisageable et de mobiliser au mieux leur potentiel sur un temps restreint de travail, modulable dans le temps.
- Permettre le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés psychiques de l'ESAT ainsi que leur accueil après une interruption de leur travail suite à des soins ou une hospitalisation psychiatrique.

⁹⁰ Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

⁹¹ Id précédente

⁹² Id précédente

⁹³ Grange S. et Geneve L. – L'accompagnement professionnel d'un public handicapé psychique – entre suivi pragmatique et cadre réglementaire dans Les Cahiers de l'Actif – Les ESAT à la croisée des chemins – n°404-405, janvier-février 2010.

Publics-cible : notamment patients du secteur psychiatrique reconnus travailleurs handicapés et orientés en ESAT.

Modalités :

- Durée : temporaire ou durable.
- Aménagement régulièrement revu (en temps de travail, en rythme et en continuité)
- Utilisation de l'infrastructure de l'ESAT et aux dispositifs mis en place au niveau des activités professionnelles et des soutiens psychosociaux de l'ESAT.

Source : Faut-il inventer un nouveau profil d'ESAT, les emplois modulés en ESAT ? Les cahiers d'ANDICAT, Juin 2011, N°9 (Les emplois modulés en ESAT, RENCONTRES NATIONALES ANDICAT des 21 et 22 mars 2011) Thierry BEULNÉ, directeur d'ESAT et Stéphanie DANDOY, psychologue

Illustration 3 : L'adaptation au handicap psychique : le suivi médico-psychologique à l'Essor-Mezin

Contexte : L'Etablissement l'Essor Mézin a pour vocation l'accueil de personnes ayant connu des problèmes psychiatriques ou psychologiques et étant médicalement stabilisées.

La pathologie mentale (et plus spécifiquement la psychose) s'inscrivant dans la chronicité ; les soins médicaux permettent une amélioration souvent considérable de l'état et de la vie des patients, mais on ne parle pas de guérison, seulement d'amélioration, d'atténuation de la souffrance psychique, au mieux de stabilisation.

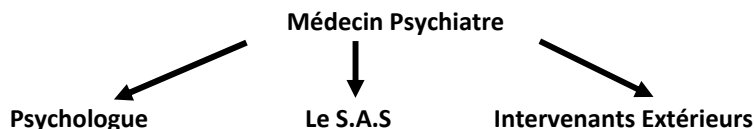
L'évolution des troubles mentaux étant très variable selon les personnes, une stabilité ainsi obtenue aujourd'hui peut parfois être remise en cause le lendemain. Les soins médicaux et la relative stabilité ainsi acquis ont permis aux personnes malades de sortir d'un cadre de soins fermé (hôpital) et d'avoir accès à des structures extra hospitalières adaptées, voire au monde du travail (ESAT), étape supplémentaire vers une vie plus riche, plus équilibrée ; en cela le travail en milieu protégé peut avoir une valeur soignante.

L'Essor Mézin a mis en place une organisation particulière en matière de suivi médico-psychologique afin de répondre à leurs besoins.

Organisation :

Le suivi est organisé sous la responsabilité du directeur autour du psychiatre et du psychologue, avec le cas échéant, des intervenants extérieurs.

Direction



Axes d'interventions :

Trois grands axes décrivant le rôle de la prise en charge psychiatrique et psychologique au service des usagers de l'Essor Mézin.

1. Avant l'admission :

La première présentation se fait autour du directeur, du psychiatre et du psychologue. Elle a pour objet de répondre à plusieurs questions par une évaluation la plus juste possible de l'état psychique du futur usager :

- Est-il suffisamment stabilisé ?
- En tenant compte de sa pathologie, est-il capable d'affronter la mise au travail et la vie au sein de la structure dans un village qu'il ne connaît pas la plupart du temps ?
- Au vue de son état actuel (psychique), l'admission va-t-elle être une aide et un facteur de progression dans sa pathologie ?

A l'admission est remis à l'utilisateur le livret d'accueil qui doit servir de base contractuelle, pour un apport réciproque entre l'utilisateur et la structure, le règlement de fonctionnement, la charte, le contrat de séjour sera établi au cours de la période d'essai.

2. Suivi psychiatrique et psychologique :

Ce suivi vise à maintenir un état de stabilité :

- rencontre régulière visant à connaître les personnes et suivre leur évolution,
- poursuite du traitement médicamenteux (ordonnances),
- entretien clinique avec le psychologue – suivi psychologique,
- réalisation des injections IM de neuroleptiques par les infirmiers psychiatriques de secteur,

- préparation des médicaments par une infirmière libérale, distribution par l'équipe,
- renouvellement des dossiers médicaux (sécurité sociale- MDPH...)
- rencontre des familles à la demande de l'utilisateur.

3. Prise en charge des périodes difficiles

Certains états de crise ou de décompensation peuvent nécessiter une orientation rapide vers un Centre Hospitalier Spécialisé. Si nécessaire, des séjours de rupture sont organisés dans d'autres établissements. Dans d'autres situations, une aide peut être amenée au sein de l'établissement afin de « gérer » une période critique:

- par des entretiens cliniques réguliers (psychologue – psychiatre),
- par une prise en charge au SAS, structure originale (brocante) dont la vocation est d'offrir un espace rassurant, contenant, où il est possible de parler qui permet une coupure avec l'atelier habituel tout en maintenant une activité et en évitant la rupture avec le CAT et le monde du travail.

Certaines périodes difficiles se répètent et perdurent malgré les différentes prises en charge mises en place (suivi, traitement, SAS, hospitalisation). Cela témoigne alors d'une inadéquation usager-structure institutionnelle et nécessite de repenser et décider conjointement avec les responsables de l'hébergement et du travail, une réorientation. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT L'essor Mezin

Illustration 4: Handicap mental et handicap psychique, quelle cohabitation ?

« Il faut dire pour leur défense que ces structures (NDR : Les ESAT) ont été créées pour permettre à des personnes handicapées mentales de travailler, et les personnes handicapées psychiques, plus vulnérables et plus déstabilisées, n'y ont pas toujours leur place. En contrepartie, beaucoup de personnes handicapées psychiques ne souhaitent pas se mêler à une population affectée par d'autres formes de handicap, population dans laquelle elles ne se reconnaissent pas et avec laquelle elles sont souvent mal à l'aise. »

Source : TRAVAIL ET HANDICAP PSYCHIQUE, S. de Berranger, ERES | Empan, 2004/3 – n°55, p. 111 à 114

Illustration 5: Psychiatrie et collaborations

La psychiatrie est une discipline médicale qui prend en charge les affections psychiatriques caractérisées et les aspects pathologiques de la souffrance psychique. Elle comporte des spécificités lorsqu'elle s'adresse à certains âges de la vie. Ainsi pour la psychiatrie infanto-juvénile, les dimensions de repérage et de prévention sont essentielles ; le sujet âgé, certaines populations spécifiques, requièrent un abord particulier. Elle s'inscrit dans une dimension globale du soin, incluant la prévention, le repérage des troubles et l'insertion, en partenariat étroit de l'ensemble des personnels intervenant dans le soin (personnels soignants, socio-éducatifs, psychologues...) avec les professionnels intervenant dans le champ social, médico-social et des collectivités locales. Dans cet esprit, la psychiatrie développe des axes de recherche dans plusieurs domaines qui impliquent de nombreuses collaborations soit avec d'autres spécialités médicales (neurologie, imagerie..) ou d'autres disciplines par exemple les sciences humaines et sociales, soit avec les acteurs sociaux et médico-sociaux.

Source : Plan Psychiatrie et Santé mentale 2011-2015, Ministère chargé de la Santé

Les personnes handicapées ayant des Troubles Envahissants du Développement (TED)

Illustration 3 : La prise en compte des personnes avec TED

« En ESAT, les activités professionnelles sont proposées à tous les adultes avec TED dans deux tiers des cas, et des supports ou techniques spécifiques aux TED sont utilisés dans environ un cas sur cinq. (...) Quatre structures ont des projets d'extension du nombre de places, une structure à un projet de section spécifique pour les TED. D'autres projets concernent les adultes, en particulier les personnes qui ont un certain degré d'autonomie pour lesquels il n'existe pas toujours de dispositifs adaptés "l'idéal ça serait d'avoir une section d'établissement adapté, parce qu'on a certaines personnes qui pourraient passer de l'ESAT à l'établissement adapté". Une structure a un projet de maisons relais : "c'est une maison où les adultes ont chacun leur appartement privé, une cuisine et une salle à manger commune, il y a un couple d'hôtes qui est là dans la journée pour faire à manger avec eux, faire des activités". Enfin, un des établissements a un projet d'extension pour les personnes vieillissantes "on est de plus en plus confronté au vieillissement [...] on va devoir s'adapter à leur rythme, personnaliser, individualiser". (...) Les autres obstacles cités sont des relais mal préparés "s'il n'y a pas assez de lien, une continuité entre les deux services", le dogmatisme vis-à-

vis de certaines méthodes, la contrainte de la production pour les ESAT "quand on a un atelier qui produit 5 300 repas par jour et que le matin on a un résident qui explose littéralement à 7h30...", la question du sens du travail "la sanction pécuniaire s'il ne va pas travailler, je ne suis pas sûr qu'il en comprenne le sens", et les difficultés liées à l'hétérogénéité des personnes accueillies". »

Source : Etude des modalités d'accompagnement des personnes avec TED dans trois régions françaises (2009-2010) : Synthèse, ANCRA et ANCREAI en collaboration avec la Direction générale de la Cohésion Sociale (DGCS) et la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)

Illustration 5 : ESAT Turbulences : le public autiste

« Avant d'être autistes, ce sont des personnes dotées d'une humanité et d'un caractère qu'il est nécessaire de prendre en compte, d'écouter, de valoriser. Le point commun entre toutes les personnes handicapées, peu importe leur type de handicap ce sont les droits. Ils bénéficient tous, grâce à la loi 2005, d'un panel de droits que l'ESAT doit veiller à respecter, garantir et promouvoir. Ce sont les mêmes droits car ils sont transversaux à toutes les pathologies. Mais, par la suite, il y a des différences en fonction des prises en charge quotidiennes. Par conséquent ces dernières vont être différenciées, adaptées en fonction des pathologies. L'accompagnement ne peut pas être le même s'il existe des problématiques communes. Les problématiques seront peut être identiques, mais les réponses seront spécifiques. Par exemple : une visite chez le dentiste ; pour une personne autiste, l'anesthésie générale sera recommandée, pour une personne handicapée moteur, il faudra que le cabinet soit au RDC.

Les personnes autistes ont du mal à appréhender la réalité et la fiction. Ils ont besoin de repères, d'un cadre, d'un schéma répétitif. La personne autiste est normée dans son fonctionnement. Cependant, paradoxalement, il ne faut pas non plus les enfermer dans un cadre confortable, qui ne les amènerait pas à se dépasser. C'est confortable et rassurant d'un côté, mais d'un autre, cela ne permet pas les évolutions. Il serait nécessaire d'assouplir le cadre, par exemple le changement d'horaire (horaire décalé) est difficilement accepté au départ.

Le rapport à l'autre est très compliqué, l'ESAT fait donc appel à l'écrit, la répétition, les rencontres individuelles, les réunions pour y remédier. Pour les personnes mutiques ou ayant des difficultés à s'exprimer, développement d'autres techniques de langages : ils vont réussir à s'exprimer par la peinture, les percussions. « Il y a toujours un moyen de communiquer ».

Beaucoup de rituels. Par exemple un travailleur demande toute la journée le prénom d'un encadrant. Certains vont avoir du mal à faire les nuances. Par exemple si un éducateur demande aux travailleurs de dire bonjour aux publics qu'ils reçoivent lors d'une représentation, certains vont prendre ses propos très sérieusement et diront bonjour individuellement à chaque invité. Il faut donc jongler tout le temps entre les nécessités d'un travail et d'une activité artistique pour laquelle le lien avec le public est important, et la juste posture. Il faut leur permettre aussi de garder leur spontanéité. Difficile de s'ouvrir sur d'autres centres d'intérêts. Attention, l'ESAT rappelle qu'il n'a pas vocation à faire de l'art-thérapie. Il est un établissement de travail, produisant des spectacles. Il n'est pas dans le soin, la santé en tant que tels.

Il semblerait qu'il y aurait une nécessité de séparer les publics au sein des ESAT notamment ceux relevant de troubles autistiques. Ce n'est pas le même travail d'accompagnement. Les malades psychiques, les personnes bipolaires, il faudrait presque des infirmiers psychiatriques car fragilité et absentéisme très importants. Il apparaît aussi que la prise en charge serait plus aisée. La mixité IMC et autiste n'est pas jugée opportune. Les personnes autistes n'ont pas d'incompatibilité de mouvement. L'ESAT a fait un test une fois avec une personne orientée par l'UNAFAM. Il avait un éducateur spécifique. Il y a eu de gros souci, la personne n'est restée que 3 jours. Elle mettait en difficulté les autistes, trop d'empathie, les professionnels ne pouvaient plus gérer.

Nécessité de désacraliser la vie d'artiste : il faut de la rigueur, de la discipline, écouter les autres... Certains jeunes se projetaient déjà artistes, sur le devant de la scène, Cds édités etc. Il a fallu travailler cette question avec eux. »

Source : enquête ANESM

5. LE TRAVAIL AVEC ET SUR L'ENVIRONNEMENT : L'ANCRAGE TERRITORIAL

L'ESAT s'inscrit dans le tissu local, en ce sens, il est perçu par la clientèle et les fournisseurs comme une entité participant à la vie économique locale - tant pour la valorisation du travail des usagers que pour le maintien de des activités de travail et plus largement, par ses partenaires, actuels ou potentiels, comme un acteur du secteur médico-social, constituant une réponse à l'insertion par le travail des personnes handicapées adultes.

Un ancrage territorial ne se décrète pas. Il se construit de façon ponctuelle, par exemple, sous l'impulsion d'un professionnel, à l'occasion d'un projet personnalisé. Mais il peut aussi s'inscrire dans une stratégie globale pour faire face à des besoins d'ensemble des personnes accueillies, à une demande collective de service, un impératif économique ou encore être lié à une politique de communication engagée dans la valorisation du travail des usagers d'ESAT.

Les conditions facilitant la construction d'un partenariat

La mise en œuvre d'une stratégie de partenariat, conformément à la recommandation déjà parue⁹⁴, s'élabore en analysant le territoire, en identifiant les axes potentiels d'ouverture, en appréciant également la question de la réciprocité entre les partenaires. En interne, la place des professionnels, les soutiens mis en place pour la réussite du partenariat – y compris leur évaluation régulière, sont incontournables.

5.1.1. Ouvrir l'établissement pour changer les perceptions

L'ouverture sur l'environnement, la lutte contre les discriminations, la mise en avant d'une démarche d'inclusion sont des principes mis en avant par la loi de 2005 et plus largement par la Communauté Européenne. Historiquement construit dans une dimension de protection de personnes vulnérables, le secteur du handicap a pu précédemment être « à part » (parcours institutionnels, constructions d'établissements en zones rurales parfois isolées...) même si l'ESAT, de par sa double-activité a développé des relations marchandes avec son environnement. L'ouverture de l'établissement va toutefois bien au-delà et concerne tout les pans de son activité : elle permet en retour une meilleure intégration des personnes en situation de handicap dans leur environnement.

Enjeux :

Par une implication et une visibilité dans le tissu local :

- Neutraliser les représentations parfois stigmatisantes des personnes handicapées et de leurs capacités, voire du travail protégé, en faisant connaître et reconnaître le travail des personnes accueillies. Plus largement, il s'agit de diffuser une connaissance des différents types de handicap.
- Susciter une attractivité de l'ESAT sur son territoire en faisant connaître son offre tant vis-à-vis des personnes les plus lourdement handicapées, orientées/en cours d'orientation par la CDAPH en milieu protégé que pour d'éventuels partenaires.
- Les activités ouvertes sur l'extérieur constituent également des vecteurs d'intégration des personnes handicapées et de lutte contre les discriminations.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Le lien à l'environnement et la lutte contre les discriminations - Sessions de sensibilisation au handicap menées auprès d'entreprises et liens à l'environnement de l'ESAT de Ménilmontant

Les actions de sensibilisation des entreprises

Les journées de sensibilisation sont aussi un des moyens utilisés par l'ESAT pour faire connaître certes le

⁹⁴ Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : Ouverture de l'établissement à et sur son environnement, 2008

handicap à l'entreprise ordinaire, mais aussi pour faire comprendre au travailleur d'ESAT son fonctionnement, ses règles...Le travailleur a ainsi une première idée de ce qu'est l'entreprise.

L'intégration de l'ESAT dans son environnement :

Politique de changement de regard.

La Directrice Générale est conseillère de quartier.

L'ESAT travaille en réseau avec de nombreuses structures voisines : CMP, réseau femmes battues, foyer de migrants etc.

Des séances de sensibilisation au collège Etienne DOLET ont lieu régulièrement. En effet, du fait de la proximité de cet établissement (en face de l'ESAT), certains collégiens étaient moqueurs ou ne comprenaient pas les comportements de certains travailleurs, des journées de sensibilisation ont lieu au collège, et des visites de l'ESAT poursuivent cette éducation.

Source : enquête ANESM

Illustration 2 : Handicap psychique et entreprises

Confrontés à leurs propres limites, beaucoup de personnes handicapées psychiques n'auront jamais accès au monde du travail, même protégé. Les incapacités sociales qui provoquent ce handicap affectent directement leur autonomie et leurs capacités à faire valoir leurs droits. (...)

(Les entreprises) seront étonnées, une fois leur « peur sociale » tombée, des capacités intellectuelles du travailleur handicapé psychique, du besoin qu'il a de donner un sens à son travail, d'en connaître les finalités. Mais à l'inverse, elles seront peut-être étonnées de son comportement qui pourra paraître froid, ou du peu d'enthousiasme qu'il manifeste... On ne peut faire tomber toutes les manifestations du handicap. Et après tout, chacun n'a-t-il pas ses particularités, son tempérament ? Cela n'empêche pas un bon travailleur.

Source : TRAVAIL ET HANDICAP PSYCHIQUE, S. de Berranger, ERES Empan, 2004/3 – n°55, p.111 à 114

Illustration 3 : Rencontres avec le milieu scolaire : Poésie contre préjugés – Les Papillons blancs de l'Essonne

Chaque jour, les travailleurs de l'Esat Les Jardins de l'Aqueduc de Mennecy vont déjeuner à la cantine scolaire du lycée Marie-Laurencin (...). Un contact bénéfique avec le « milieu ordinaire », qui ne va toutefois pas sans quelques petites ombres, des moqueries ou des remarques malveillantes fusant parfois des tables voisines. Ici comme ailleurs, le handicap mental est mal connu parmi les élèves. La situation n'a pas échappé à Muriel Tostivint, professeur de français, qui décide d'agir durant l'année scolaire 2009-2010.

Ateliers d'écriture

« Chaque année la fondation Seligmann, fondée par d'anciens résistants, récompense des projets de collèges et de lycées sur le thème de la tolérance et du vivre ensemble, explique l'enseignante. J'ai eu l'idée de participer à un concours en associant des élèves de seconde et des travailleurs de l'Esat autour d'un travail sur la poésie. Je ne connaissais rien du handicap mental et j'ignorais si les usagers des Papillons Blancs pourraient participer, mais j'ai voulu tenter l'expérience. » Marie-Thérèse Matthys, directrice adjointe des Jardins de l'Aqueduc, adhère immédiatement au projet (...).

Dans un premier temps, les élèves de Muriel Tostivint planchent sur un questionnaire destiné aux personnes handicapées. Le ton n'est plus à la plaisanterie potache. Les jeunes lycéens affichent une vraie curiosité et soulèvent de nombreuses questions sur le handicap, le quotidien des personnes, leurs loisirs. Au cours d'une visite de l'atelier blanchisserie de l'Esat, ils interrogent eux-mêmes les travailleurs, dont les réponses les laissent plus que songeurs: « Nous sommes comme tout le monde, nous menons une vie normale, avec le handicap en plus... »

Une deuxième rencontre est organisée (...) au lycée. « Nous avons mis en place de petits groupes de travail réunissant à chaque fois une personne de l'Esat et quatre ou cinq élèves de la classe, raconte Christel Tostivint. Ensemble, ils ont rédigé de petits textes sur des thèmes très simples comme l'avenir, l'enfance, les autres... Je donnais une amorce de phrase et les groupes complétaient. » (...) ces textes ont été agrémentés de dessins réalisés à l'Esat. Le résultat a donné lieu à une exposition au lycée puis dans les locaux des Jardins de l'Aqueduc. (...). Le jury de la Fondation Seligmann a récompensé le projet en attribuant à la classe une bourse de 1000

euros. Profondément touchés par cette expérience unique, les lycéens ont décidé de reprendre leur plume (...) Ils ont rédigé des plaidoiers pour défendre la cause des personnes handicapées. «ils ont écrit des choses très fortes qui montrent à quel point leur regard a changé suite à cette rencontre », témoigne Marie-Thérèse Matthys, qui en a fait réaliser un recueil.

Très fière de cette réussite, Isabelle Tostivint n'entend pas s'arrêter là «il y a encore beaucoup de travail. Il faut toucher davantage d'élèves, associer plus de classes. » . D'autres professeurs ont été interpellés par l'expérience et des contacts ont été pris avec un IMPro de l'Essonne, où une rencontre devrait être organisée au printemps prochain.

Source : Vivre ensemble, n°102- UNAPEI, novembre 2010

Illustration 4 : Accueil des personnes handicapées mentales, accessibilité des magasins et partenariats avec des ESAT

Plus de 130 Centres E. Leclerc se sont lancés dans une démarche d'amélioration de l'accueil des personnes handicapées mentales en partenariat avec l'Unapei et de nombreuses associations locales. Certains magasins sont même allés plus loin dans l'accessibilité.

(...) A Aurillac, les pictogrammes sont en passe de se généraliser dans le magasin. Qui eût cru que le partenariat engagé dans le cadre de la certification de services des magasins, depuis septembre 2008, entre l'Unapei, les associations locales et les Centres E. Leclerc rebondirait sur une telle débauche d'imagination pour rendre l'hypermarché " accessible " dans tous les sens du terme! Si, au départ, il s'agissait de faciliter l'accueil et l'accompagnement des clients handicapés mentaux grâce à une sensibilisation du personnel, le partenariat se poursuit aujourd'hui et s'enrichit de nouvelles actions, toujours au titre de l'insertion des personnes handicapées dans la Cité et donc de leur autonomie quotidienne.

(...) Un groupe « accessibilité » composé de travailleurs handicapés de l'ESAT de Conthe a été constitué. Ce groupe qui se réunit tous les mercredi après-midi a pour missions de proposer des solutions pour faciliter l'acte d'achat, de tester les aménagements mis en place. Exemple : les travailleurs ont soulevé la difficulté de distinguer le shampoing de l'après-shampoing ? Il a été choisi d'afficher une pastille rouge sur les étiquettes des prix pour le shampoing. (...) Bientôt, des pictogrammes choisis par les personnes handicapées elles-mêmes émergeront en tête de gondoles.

« Scan achat " en test

Le groupe a par ailleurs listé les demandes les plus récurrentes pour lesquelles les personnes handicapées mentales ont besoin d'une aide au choix. Pour faciliter la communication, une plaquette a été alors conçue à partir de pictogrammes. La personne handicapée pourra à terme s'adresser au point accueil où une hôtesse saura utiliser cette plaquette. Une fois le besoin identifié, un employé du rayon prendra le relais et accompagnera la personne handicapée dans son choix. Toujours à Aurillac, plusieurs groupes de cinq travailleurs handicapés vont avoir la chance de se former et de tester le « scan achats ». Celui-ci leur permettra de gérer au mieux leurs achats et ainsi leur budget sans avoir à sortir leur calculatrice. Bénéfice discrétion garanti. Les tests permettront d'évaluer l'efficacité d'un tel dispositif et de prévoir son déploiement.

(...) à Bergerac, la collaboration entre E. Leclerc et les Papillons Blancs a pris une nouvelle envergure. Une des premières actions a été l'intégration professionnelle d' «un travailleur d'Esat qui a pu durant trois semaines effectuer un stage à la réception du magasin. Ses missions (...): contrôler le nombre de colis à l'arrivée des marchandises, stocker les palettes en réserve, contrôler la température et les dates de péremption... Ce stage a permis à Dominique de découvrir la profession et de développer de nouvelles compétences.

D'autre part, depuis quelques mois, les conserves de la fabrique de l'Esat de Gammareix se trouvent dans le rayon des produits régionaux. Les travailleurs handicapés sont fiers de pouvoir retrouver leurs produits en vente en grande surface. Ceci est un signe de reconnaissance de la qualité des produits fabriqués par les travailleurs.

(....)

Partenariat en chiffres : Depuis septembre 2008, une trentaine de formations de formateurs ont eu lieu auprès de plus de 300 professionnels des centres E. Leclerc. Des professionnels et bénévoles de plus de 60 associations locales (...) ont permis de déployer par la suite la formation et la sensibilisation des salariés des magasins dans le but de lever les barrières et les appréhensions que peut avoir une personne envers une personne handicapée

mentale. (...)

Source : Vivre ensemble, n°98, UNAPEI, Janvier 2010

5.1.2. Rechercher des complémentarités pendant l'accompagnement

Le champ d'intervention et de compétences de l'ESAT, défini par le projet d'établissement, décrit les contours de l'action des professionnels. Au-delà, une complémentarité avec les professionnels extérieurs est à rechercher, avec une vigilance portée sur la fluidité du parcours. Les attentes et besoins des personnes accueillies dépassent les services offerts par l'ESAT qui ne peut – et au titre de ses missions d'ouverture, ne doit, agir seul. En effet, ce dernier n'intervient que sur une partie de l'accompagnement, il complète ses actions par le recours à des expertises extérieures, il constitue des relais utiles aux parcours des usagers.

Enjeux :

- Considérer l'établissement de partenariats comme une aide pour la personne en situation de handicap et sensibiliser l'ensemble de l'équipe à cette démarche.
- Optimiser l'utilisation des ressources existantes au bénéfice du parcours des usagers, favoriser l'intégration dans la Cité de l'usager par le recours à des partenaires extérieurs lorsque cela est possible et souhaitable pour ces derniers;
- S'inscrire dans les réseaux, effectuer une veille permettant de connaître les ressources du territoire ; Les problématiques potentiellement abordées dans les accompagnements (emploi, ressources, formation, soins, vie sportive, associative, culturelle, ...) impliquent des connaissances larges de la part des professionnels.
- Ces connaissances doivent être organisées et permettre l'émergence d'une culture partagée entre les différents acteurs.
- Pour des raisons de prescriptions, l'évaluation des capacités professionnelles et des possibilités de réinsertion implique à la fois la personne en situation de handicap, les prescripteurs et l'ESAT. L'expérience en ESAT valide ou invalide les orientations initiales.
- Suivre la mise en œuvre opérationnelle des partenariats, en effectuer régulièrement le bilan et le consolider dans le temps.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : Handicap psychique, soins et secteur médico-social

La réinsertion professionnelle des personnes ayant présenté des troubles psychopathologiques fait actuellement l'objet d'une diversité de pratiques d'accompagnement et de soutien, essentiellement développées dans le secteur médico-social. Les problèmes d'articulation entre le monde des soins, le secteur médico-social et le monde du travail, nous conduisent à rapporter l'hétérogénéité de ces mondes au type d'activité qui les fonde et à argumenter que la tâche de soutien à la réinsertion étant radicalement distincte de celle des soins, il paraît préférable de la développer et de la théoriser dans un cadre propre.

Source : PSYCHOPATHOLOGIE ET RÉINSERTION PROFESSIONNELLE, Une clinique pluridimensionnelle requérant des ressources théoriques pluridisciplinaires, Bernard Pachoud et Marli Nascimento Stieffatre, ERES | Cliniques méditerranéennes, 2005/2 - no 72 pages 147 à 171

Analyse 2 : Handicap psychique et partenariats

La recherche bibliographique, axée principalement sur un repérage de ce qui existe dans le paysage actuel en France, parfois ailleurs, a permis de repérer différents domaines de la vie quotidienne dans lesquels des pratiques ont pu être expérimentées. Parmi ces domaines, celui de l'insertion professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques semble mobiliser le plus les professionnels. Plus récemment, c'est celui du cumul de la pathologie invalidante et de la précarité sociale qui interroge les pratiques des professionnels et pousse à mieux les adapter, voire les modifier. Mais quel que soit l'objectif fixé par une structure ou un service, les expériences de mise en place de partenariats et de réseaux de professionnels annoncent de nouvelles perspectives dans le travail social.

Source : HANDICAP D'ORIGINE PSYCHIQUE ET EVALUATION DES SITUATIONS, SYNTHESE d'une Recherche-Action commanditée par la CNSA, Jean-Yves Barreyre & Yara Makdessi, Décembre 2007

Synthèse 3 : les partenariats liés au handicap psychique

Le secteur sanitaire : Les partenariats avec les services psychiatriques sont essentiels à la fois en amont de l'admission en ESAT et durant tout le parcours professionnel de la personne : construits autour de la personne, ils permettent la continuité de son parcours de soins comme de son parcours professionnel. Construits en amont de l'admission, ils permettent d'orienter les patients en sortie d'hospitalisation et de travailler sur les questions d'insertion professionnelle dans le cadre de son parcours de soin. Durant le parcours professionnel, ils contribuent à stabiliser la situation de la personne et à réduire les risques de ruptures importantes et de ré-hospitalisation.

L'accompagnement social : le handicap psychique engendre plusieurs conséquences sociales conduisant à un risque important de marginalisation. L'appui sur un SAMSAH (dédié au handicap psychique) ou un SAVS est ainsi essentiel. De même, les services d'accueil de jour – associés aux temps de travail à temps partiel – constituent également des partenaires.

Les GEM (Groupes d'Entraides Mutuelles) peuvent constituer des points d'appuis non professionnels à l'insertion complémentaires et externes aux appuis offerts en ESAT⁹⁵ (lieux de convivialité, groupes de parole...).

Analyse 4 : Les SAVS et les SAMSAH

Les SAVS (Services d'accompagnement médicosocial pour adultes handicapés) : Ils ont pour vocation d'apporter un accompagnement adapté en favorisant le maintien ou la restauration des liens sociaux dans le milieu familial, scolaire, universitaire ou professionnel et en facilitant l'accès des personnes handicapées à l'ensemble des services offerts par la collectivité. Leurs missions consistent en l'assistance et l'accompagnement dans tout ou partie des actes essentiels de l'existence ainsi qu'en un accompagnement social en milieu ouvert.

Les Samsah (Services d'accompagnement médicosocial pour adultes handicapés) : Dans le cadre d'un accompagnement médico-social adapté comportant des prestations de soins, ils ont pour vocation de réaliser les missions d'intégration sociale et professionnelle également dévolues aux SAVS. Ces services s'adressent à des personnes plus lourdement handicapées afin de leur apporter une réponse pluridimensionnelle intégrant une dimension thérapeutique.

Source : Guide Handicap Psychique et emploi, Pour mieux comprendre et accompagner les personnes handicapées psychiques dans leur insertion professionnelle, PDITH 92 – Document dirigé par Claire Leroy-Hatala.

Illustration 5 : SAVS et handicap psychique

Les services d'accompagnement, essentiellement pour des situations d'emploi en milieu protégé, peuvent également conduire un travail partenarial avec l'employeur et/ou l'environnement professionnel, à la demande

⁹⁵ Les Cahiers de l'ADAPT – Réussir l'insertion des personnes handicapées psychiques. 4eme trimestre 2006, n°161.

des personnes et en accord avec leur hiérarchie. Les ESAT et les Entreprises adaptées sont généralement favorables à ces collaborations.

EXTRAIT DE BIOGRAPHIE : « Elle a eu beaucoup de mal au début à se maintenir dans l'entreprise adaptée. Les accompagnateurs de permanence le week-end devaient l'appeler tous les lundis matin pour la motiver pour aller travailler ; ça l'aidait beaucoup. Elle a connu beaucoup d'absentéisme ; elle s'enfermait chez elle et n'osait plus revenir de peur des reproches. La collaboration a été et est toujours étroite entre le SAVS et l'entreprise adaptée. Une réunion est organisée une fois par mois ou tous les deux mois (selon les besoins) entre l'éducatrice spécialisée du SAVS, la directrice de l'entreprise adaptée et les deux chefs d'atelier. »

Source : RAPPORT « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? » – CEDIAS, CREHAI Ile-de-France, Octobre 2012

Illustration 6 : le rôle du SAVS

L'Oeuvre Falret a mis en œuvre sur Paris un SAVS à destination des personnes handicapées psychiques. Le SAVS apporte un soutien individuel pour les actes du quotidien (démarches administratives, gestion d'un budget, aide aux courses, utilisation des transports, accès aux soins, organisation de temps de loisirs, alimentation) ainsi que des temps de vie collectifs. Il veille enfin à la continuité des soins en partenariat avec des structures médicales.

Source : CCAH, 40 ans d'évolutions – Bilans et perspectives – Etablissements et services soutenus par le CCAH, 1ère édition, 2010.

Illustration 7 : Le recours à un psychiatre - ESAT Trait d'union –Croix Marine du Haut-Rhin

[Remarque : fonction pouvant être interne (ce qui est le cas ici) ou externe sous forme de vacation]

Le psychiatre est praticien hospitalier sur un mi-temps. Depuis 23 ans il est psychiatre sur l'association Croix Marine. Pour Croix Marine, il est référent des 3 ESMS : le SAMSAH, le foyer et l'ESAT ce qui correspond pour chaque ESMS à 0,1 ETP.

A l'ESAT, il est présent le lundi après-midi, le vendredi entre midi et 14h.

Les partenaires avec qui il travaille le plus sont par ordre décroissant :

- l'AS de l'hôpital psychiatrique (~70%)

- le SAVS

- les autres départements car l'ESAT développant l'activité équestre et les pensions animalières, il attire des personnes handicapées d'autres départements.

Modalités d'intervention :

Le psychiatre est le premier à recevoir et évaluer la personne handicapée psychique. L'évaluation porte sur le suivi médical psychiatrique, le suivi du traitement médical (est-ce que la personne est coopérante dans ses soins) et la possibilité pour la personne de travailler dans un milieu collectif.

A l'entrée en ESAT, la motivation de l'utilisateur d'intégrer n'est pas forcément très claire. C'est très souvent l'idée d'un soignant. Il faut aider la personne à choisir : un des objectifs du soutien à l'emploi.

L'entretien avec le directeur M. Dietrich permet de définir comment la période d'essai va s'organiser (période exclusive sur le secteur industriel vs agricole ou période où la personne peut tourner sur les postes)

Une réunion en fin de période d'essai est organisée. Durant la période, il y a pu y avoir une évaluation cognitive (TMT/Fluance) – il existe d'autres types d'outils par rapport au traitement.

Souvent à l'entrée, les personnes pensent qu'elles ne peuvent pas occuper un poste à temps plein. Le psychiatre propose ce contrat comme un essai, il identifie une grande appréhension au départ.

Néanmoins, il constate une amélioration sur le plan cognitif en précisant que l'activité aide à cadrer-organiser la personne, ce qui est aussi le cas spécifique des horaires qui aide la personne à avancer

6 mois après l'intégration, le projet individuel (PI) est finalisé.

Le psychiatre utilise un outil (PANNS) qui est une échelle internationale de symptômes psychiatriques avant chaque PI, il estime ainsi si l'activité aggrave ou non la maladie.

Il est arrivé au psychiatre – selon son évaluation, de proposer un arrêt de travail afin que le sanitaire prenne le

relais. Lui-même faisant partie de l'équipe du secteur psychiatrique, les liaisons sont facilitées même s'ils ne développent pas les mêmes approches que ses confrères.

Le psychiatre intervient en formation sur les équipes de Croix Marine en particulier sur la connaissance de la schizophrénie, les troubles cognitifs et l'approche de la réadaptation sociale.

Il va intervenir prochainement sur demande d'Andicat auprès des directeurs.

Il est présent en réunion où à chaque Mise à disposition (MAD), il est interrogé sur la capacité de la personne à sauter le pas vers cette orientation.

Ex. d'ajustement par rapport à une MAD chez France Télécom : personne entrée à l'ESAT en état de santé un peu dégradé. Une demande d'orientation SAVS ou SAMSAH avait été sollicitée au sein de la CDAPH. Il était demandeur d'une MAD, un apprentissage au sein de l'ESAT s'est mis en place. L'état de santé évoluant négativement il est parti en hospitalisation. A son retour, il allait mieux le projet de mad s'est mis en place.

Le psychiatre s'appuie sur toutes les évaluations des professionnels de l'ESAT. Un neuropsychologue apporte des informations qui paraissent intéressantes.

Quand les personnes handicapées ont un projet auquel elles s'accrochent, l'ESAT peut étayer le parcours.

Impact de son intervention

Depuis qu'il est présent sur le site, il identifie une évolution : la mise en place de parcours dynamique en intégrant rapidement de la mise à disposition en entreprise. Aujourd'hui, plus de la moitié des usagers demande des mises à dispositions alors qu'auparavant seulement 2-3 personnes osaient formuler cette demande.

Recommandation pour les ESAT : Ne pas médicaliser les ESAT

Il peut y avoir une présence de psychiatre mais ce n'est absolument nécessaire si l'ESAT peut compter sur un conseil ajusté de la part du secteur psychiatrique ou d'une autre instance venant en appui de l'établissement.

Si jamais, un psychiatre existe – il ne faut pas qu'il soit sur une place forte gênant l'ingéniosité et la réflexion des équipes.

Source : enquête ANESM

Illustration 8 : la collaboration avec les services psychiatriques

Une des conditions à l'admission de travailleurs présentant un handicap psychique est l'obligation de soins.

Le travail de partenariat étroit avec le secteur psychiatrique est obligatoire, principalement les Centre Médico-sociaux (CMP). Nous sommes régulièrement en contact avec eux, dès que l'on "sent" qu'un travailleur ne va pas bien (crises, etc.). Ce qui fait que l'on n'attend pas le moment de la décompensation pour agir. Il y a toujours des signes avant-coureurs. Et lorsque cela arrive, parce que cela nous est déjà arrivé, on contacte le CMP soit pour que la personne s'y rende immédiatement pour une hospitalisation ou soit qu'ils fassent intervenir leur urgences psy. Cela dit, les pompiers ou la police peuvent être amenés à intervenir...

Source : enquête ANESM à l'ESAT de Ménilmontant

Analyse 9 : limiter l'isolement des personnes handicapées psychiques : GEM et programmes expérimentaux

La principale composante du handicap psychique et dans le même temps cause de rechute fréquente est la situation d'isolement et de perte d'inscription sociale et citoyenne des personnes. Elle va souvent de pair avec l'arrêt d'un soin stabilisé et programmé. Les dispositifs d'accueil et d'accompagnement, ainsi que les diverses formules de soutien permettant la participation sociale, l'insertion sociale, scolaire et professionnelle sont essentiels à la stabilisation, à la poursuite des soins au long cours, à la prévention des rechutes et donc à la qualité de vie. Ils doivent être encouragés tels que par exemple les Groupes d'entraide mutuelle (GEM) et les programmes expérimentaux d'insertion sociale et professionnelle sur le modèle Clubhouse doivent être soutenus. Par ailleurs, le souhait d'accéder à l'emploi par les personnes doit être mieux pris en compte et nécessite des dispositifs d'accompagnement adaptés.

Source : Plan Psychiatrie et Santé mentale 2011-2015, Ministère chargé de la Santé

Analyse 10 : Handicap psychique et GEM

Pendant les périodes où la santé psychique ne permet pas de travailler, des activités de loisirs, culturelles ou sportives, peuvent faciliter le rétablissement de relations sociales. Des Groupes d'Entraide Mutuelle (GEM) offrent à ces personnes un lieu où se retrouver, partager des activités et faciliter leur insertion dans la société. Les Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) peuvent offrir une activité professionnelle adaptée aux possibilités de la personne. Ils permettent, le cas échéant, de préparer une insertion vers le milieu ordinaire de travail.

Source : L'accueil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique, UNAFAM, CNSA, UNA, UNCCAS

Illustration 11 : Handicap psychique et GEM

Henri, 36 ans, est passionné de photographie. Suivi par Cap Emploi²⁶ et après plusieurs tentatives d'insertion qui n'ont pas abouti, il fréquente assidument plusieurs groupes d'entraide mutuelle (GEM). « *Je sais que je suis différent à cause de ma maladie, mais, je peux vivre comme tout le monde avec ma différence. C'est dans le regard des autres que ça ne va pas. Quand je travaillais, mes collègues me regardaient bizarrement, je sentais bien que cela leur faisait peur. J'étais blessé alors, j'écrivais des poèmes. Ici, j'ai fait des rencontres, je ne suis plus tout seul. Je suis bien. Je m'occupe de l'atelier photographie. On est comme tout le monde, comme un vrai citoyen. A l'hôpital, on traite le patient, les symptômes et à la sortie, c'est la solitude dans l'appartement. Il faut réapprendre les gestes du quotidien, se resocialise. Dans les GEM, on reprend confiance en soi, on se sent valorisé. Pour beaucoup, les GEM, c'est parfois la première famille* ».

Source : La prise en charge du handicap psychique, Rapport de l'IGAS, Août 2011

Illustration 12 : Les relations entre accueil de jour et ESAT

« *Descriptif de l'Accueil de jour GERONDICAP (Magny Les Hameaux, 78), entretien réalisé avec Mme Torre, chef de l'accueil de jour, le 30 novembre 2010 : L'accueil de jour dispose d'un agrément du Conseil Général, qui le finance par dotation globale. (...) Il s'agit d'un accueil de jour, ouvert du lundi à partir de 13h30 jusqu'au vendredi soir. Les personnes handicapées accueillies sont à mi-temps en ESAT et viennent à mi-temps à l'accueil de jour, le principe est le même pour les personnes qui viennent de CMP et de HP (tout ceci se met en place en liaison avec le projet individuel de la personne). Les modalités d'admission (sont) particulières. La procédure paraît assez longue, mais est fréquente dans le secteur médico-social. Une première journée de contact est organisée, au terme de laquelle a lieu une première réunion bilan. S'il est positif, un stage de 6 semaines d'observation a lieu, au terme duquel une autre réunion intervient, qui fait le bilan du stage, et au cours de laquelle est décidée de faire une demande de convention auprès de la MDPH, si la personne handicapée souhaite rester dans l'accueil de jour, et si l'équipe pluridisciplinaire qui l'accompagne trouve que cela a du sens. Dans ce cas, un rapport psychologique et éducatif est envoyé à la MDPH. La personne est ensuite acceptée sur notification de la MDPH, et un contrat de séjour est signé.* »

Source : L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES HANDICAPEES VIEILLISSANTES ET DES JEUNES ATTEINTS DE TROUBLES AUTISTIQUES, Exemples de réponses nouvelles apportées en PACA et en France, CREAL Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2011.

Illustration 13 : Le partenariat avec la section à temps partiel (STP) – ADAPEI de la Gironde (ESAT du Haut-Mexant)

Mission :

La STP favorise de manière globale la valorisation et l'épanouissement professionnel, personnel et social de travailleurs handicapés qui ne peuvent pas exercer un travail à temps plein à l'ESAT.

Elle accueille et accompagne des Personnes adultes handicapées qui ne peuvent pas ponctuellement ou

durablement accéder à un travail en ESAT à temps plein en :

- projetant un emploi à temps plein pour des jeunes adultes dans les 5 ans suivant l'admission ou en évaluant les perspectives d'un projet professionnel éventuel en ESAT pour des jeunes
- maintenant en emploi des personnes dont les capacités ne permettent plus de tenir un poste de travail à temps plein afin de préparer une réorientation future plus adaptée dans les 5 à 8 ans suivant l'admission à la stp
- accueillant de manière temporaire des usagers en situation de difficultés psychiques momentanées.

Fonctions :

- **Insertion ou maintien professionnel** : préparer des jeunes adultes à une activité de travail à l'ESAT ou pour des personnes fatigables ou vieillissantes de conserver un statut de travailleur à temps partiel pour une période limitée → favoriser le dev des apprentissages préprofessionnels ou le maintien des acquisitions pro.
- **Socio-éducative** : proposer des apprentissages et des activités socialisantes adaptés aux capacités des personnes → développer ou maintenir l'autonomie des usagers et favoriser le lien social.
- **Promotion de la santé** : proposer des actions de prévention et de soutien pour maintenir ou améliorer l'état de santé → promouvoir le bien-être physique et psychologique.

Organisation et partenariat

Pour les 8 ESAT de l'ADAPEI 33, il y a 6 STP.

L'idée serait de généraliser cette section à l'ensemble des ESAT.

A l'ESAT du Haut Mexant, la STP est partagée avec une autre association (AAPEI).

Elle compte 8 ETP pour 16 personnes à ½ temps (+/-).

Remarques

La fonction de la STP du Haut Mexant relève davantage de l'accompagnement vers la retraite, ou du moins l'accompagnement de la fatigabilité ; à la différence de la STP de Bègues ou Braux, qui elles, accompagnent un public plus jeune. La STP est alors une transition entre une structure d'origine vers l'ESAT.

Source : Enquête ANESM

Illustration 14 : Le partenariat avec la SAESAT – ESAT SESAME AUTISME 44

L'ESAT s'appuie sur la SACAT (ou SAESAT) pour l'accompagnement de ces travailleurs pour leur temps hors ESAT.

Rôle et missions :

La Sacat vient en complément de l'ESAT. Il permet de proposer aux PH une modulation du temps d'accueil. C'est une alternative à l'environnement exigeant des ateliers de l'ESAT. C'est une passerelle active :

- pour une entrée en ESAT en favorisant l'adaptation ou la réadaptation aux activités de travail,
- pour un maintien en ESAT,
- pour une sortie progressive de l'ESAT.

Le temps passé au sein de la Sacat permet de trouver un équilibre entre sa vie professionnelle, sa vie sociale et sa vie personnelle de manière durable ou passagère.

La Sacat est un terrain d'expression personnelle, socialisée. C'est aussi un terrain d'émergence de potentiels et de besoins et attentes.

Une mission d'accompagnement à la vie professionnelle et sociale : les missions de la SACAT et de l'ESAT se complètent pour proposer à chacun des usagers une modulation du temps d'accueil entre temps de travail et temps d'accompagnement rapproché, en fonction des capacités, des besoins et des attentes de chacun.

La mission de la Section Adaptée de C.A.T. se décline à travers plusieurs axes :

- **Une alternative à l'environnement exigeant des ateliers de l'ESAT**
- **Une passerelle active**
 - pour une **entrée en ESAT favorisant l'adaptation ou la réadaptation aux activités de travail**
 - pour un **maintien en ESAT**
 - pour une **sortie progressive de l'ESAT**
- **Du temps à utiliser individuellement par l'utilisateur pour trouver un équilibre entre sa vie**

professionnelle, sa vie sociale et sa vie personnelle, de manière durable ou passagère

- **Un espace social** qui se définit comme un terrain d'expression personnelle, socialisée, comme un terrain d'émergence des potentiels mais aussi d'émergence de besoins et d'attentes.

La philosophie de la Sacat :

- La personne : la personne adulte, la personne en situation de handicap, la personne accueillie
- Les compétences, les attentes comme bases du projet
- La protection vise la promotion de la personne
- Les droits des personnes accueillies sont les droits de tout citoyen : il s'agit de les rendre effectifs
- La participation des personnes accueillies à l'organisation de la Sacat
- L'ouverture au monde

Conditions d'accès

L'accueil à temps partiel se met en place soit :

- à la suite d'une décision de la CDAPH notifiant un accueil partagé en ESAT et en SACAT
- en fonction d'une demande individuelle
- dans le cadre d'un PAI (projet d'accompagnement individualisé)

Deux **critères d'admission** sont clairement énoncés :

- la stabilisation des symptômes (1 éducatrice pour 8 P ne permet pas d'accueillir des personnes non encore stabilisée)
- La capacité de la personne à supporter la présence d'autres personnes sans avoir recours à la violence.

Modalités de mise en œuvre

Les temps partiels se répartissent pour 16 PH sur 22 personnes en temps partiel entre l'ESAT et la Sacat. Pour la moitié d'entre elles, elles travaillent 3 jours sur 5 à l'ESAT et l'autre moitié 2 jours sur 5.

16 personnes sont accueillies : 2 groupes de 8. Un groupe est présent 2 jours l'autre 3 dans la semaine.

Les objectifs de la Sacat portent sur l'épanouissement de la personne qui s'appuient sur le maintien et/ou le développement de ses acquis professionnels et cognitifs, sur son bien être ou mieux être. Les actions mises en place varient d'un groupe à l'autre car les attentes et les besoins recensés d'un groupe à l'autre sont différents. L'un est davantage orienté sur l'adaptation au travail, les apprentissages tous azimuts sont prioritaires. L'autre est plutôt une recherche d'équilibre entre l'ESAT et la SACAT : les sorties et l'expression corporelle sont plus adaptées.

En fonction de la population accueillie, les activités doivent apporter de la sécurité mais aussi de l'ouverture et du dynamisme. Ainsi les activités proposées peuvent être régulières, planifiées pour permettre à l'utilisateur de se repérer et d'évoluer dans une action. D'autres sont organisées par projet avec des durées et des contenus différents ; elles permettent d'intégrer du mouvement et de la diversité.

Les activités régulières sont : le cybercentre, le sport, la cuisine, le jardinage, groupe de paroles, activité créatrice, sorties culturelles. Les activités par projets comme celle des « ateliers de la parole » avec l'animation d'un conteur professionnel. Depuis 2006, des usagers donnent des représentations de contes. Cette année une représentation est prévue à Selestat dans l'Est.

Evaluation des besoins et attentes des personnes accueillies :

Cette évaluation porte sur :

- La sécurité physique et psychologique
- L'accompagnement individualisé et adapté
- un espace socialisant

Les éducatrices sont accompagnées d'un psychologue pour ajuster les accompagnements aux variations de comportements de chacune des personnes accueillies.

Le Centre Régional et de Ressource sur l'Autisme (CRERA) est sollicité pour des diagnostics afin d'aménager les accompagnements (étayage psychomotricité/orthophonie).

Source : enquête ANESM

Illustration 15 : les partenariats liés à l'hébergement des usagers d'ESAT vieillissants ou particulièrement fatigables

« Trouver un lieu de vie :

- a. *Établir des partenariats avec les services à la personne, les établissements pour personnes âgées et les établissements pour personnes handicapées implantés sur le territoire ;*
- b. *Dans les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), mettre en place des conseillers en économie sociale et familiale (CESF) ou des techniciens d'intervention sociale et familiale (TISF) pour accompagner les travailleurs handicapés vieillissants dans leur recherche d'un lieu de vie ;*
- c. *Dans les foyers d'hébergement, pour répondre aux souhaits d'autonomie des travailleurs handicapés vieillissants qui éprouvent une forte usure institutionnelle, accentuer le travail sur l'autonomie des travailleurs handicapés dès leur entrée en foyer en développant des solutions alternatives (logements plus ou moins indépendants, avec une offre de services à la carte – linge, repas, loisirs) ;*
- d. *Faciliter la transition en cas de déménagement du travailleur handicapé "retraité" de son ancien lieu de vie vers une structure d'hébergement (du secteur du handicap ou des personnes âgées) »*

Source : RECUEIL DE BONNES PRATIQUES / Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

5.1.3. Identifier l'établissement sur son territoire

La communication externe de l'ESAT est autant à destination de ses pairs (les autres ESAT), qu'à l'adresse du monde économique, des acteurs institutionnels (MDPH/ARS/Département/Région/ Communes/EPCI), des partenaires sanitaires et sociaux, ou encore des usagers et de leurs proches.

Elle fait partie intégrante des actions de l'ESAT et peut notamment s'inscrire dans les projets d'établissement. Sa construction suppose d'identification des différentes cibles et moyens (supports de diffusion de son offre, articles de presses, site internet, organisation d'événements, participation à des salons, etc....) mais également, pour être cohérente, la construction de messages partagés par l'ensemble de l'ESAT.

Enfin, l'identification de l'ESAT passe également par son attractivité. Celles-ci peut être différente et notamment :

- o Les activités offertes par les établissements peuvent potentiellement être jugées très ou peu attractives par les futurs usagers⁹⁶ ;
- o La situation géographique, l'état des locaux (fierté de l'outil de travail) peuvent également avoir une influence sur le souhait d'aller dans tel ou tel établissement ;
- o Les informations dispensées par l'établissement sont plus ou moins accessibles et valorisantes pour les usagers.

Enjeux :

- Soutenir les orientations des personnes handicapées concernées vers le secteur protégé, faciliter la construction de leur projet de vie et de travail
- L'ESAT doit être identifié comme un acteur du champ du handicap auprès des publics accueillis et des partenaires tels que les ARS, la MDPH, les foyers, ou encore les SAVS.
- Informer les acheteurs et employeurs potentiels des possibilités de collaboration avec le secteur protégé en termes de productions et de services, de possibilités d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés et susciter des demandes en la matière.
- Construire et diffuser un discours commercial partagé, valorisant la personne en situation de handicap et son travail, évitant des visions stigmatisantes;
- S'inscrire dans les réseaux locaux, s'informer des projets du territoire (médico-sociaux, économiques, événements locaux dans lesquels l'ESAT pourrait s'inscrire...), participer aux événements ;
- Valoriser les impacts des actions des ESAT (impacts sociétaux en termes d'emploi, de développement des compétences des usagers, etc.... et impacts en termes de développement durable de façon générale y compris environnementaux) ;

⁹⁶ Ifross Université Lyon III, « Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT », fév. 2011, p. 49.

- La politique de communication de l'ESAT constitue un levier de reconnaissance sur son territoire, elle est également un vecteur de cohésion interne.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Analyse 1 : Assurer les admissions en ESAT – enjeux

- *L'argument naturaliste sur le type de handicap comme explication de certaines pratiques ne permet pas de comprendre toutes les situations observées dans les ESAT*
- *L'attractivité de l'ESAT devient essentielle pour attirer de jeunes adultes et solidifier les filières de recrutement dans un contexte environnemental changeant*
- *Les stratégies de réseau institutionnel avec la MPDH ont un impact fort sur la qualité de l'adressage voire même sur la « sélection » en amont de certains types et/ou niveau de handicap par les ESAT*

Source : Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT – Observatoire et UNIFAF Rhône-Alpes réalisée par l'Ifross université Lyon 3.

Analyse 2 : MDPH et Handicap psychique :

La MDPH est devenue un nouveau partenaire incontournable dans l'organisation des parcours de vie. Afin d'assurer l'ensemble des missions confiées par la loi du 11 février 2005, un certain nombre de MDPH se sont données les moyens de construire, tout particulièrement pour le handicap psychique, des relations partenariales, en appui à la mission d'évaluation de l'équipe pluridisciplinaire, avec les équipes de psychiatrie, les services d'accompagnement, les équipes éducatives, les opérateurs de l'insertion professionnelle. En revanche la mission de suivi des décisions reste à investir avec les ESMS

Source : La prise en charge du handicap psychique, Rapport de l'IGAS, Août 2011

Illustration 3 : L'attractivité de l'ESAT

Une analyse des listes d'attente réalisé par une MDPH a montré que sur un même territoire – et dans des conditions d'accessibilités similaires - coexistaient des ESAT avec des places libres et un ESAT aux listes d'attente importantes – la raison en tenait à des locaux remis à neuf et un lieu valorisant pour l'usager.

Source : DGCS-Respir'oh - Plan ESAT (document de travail – groupe 1)

Illustration 4 : Faire découvrir l'ESAT aux usagers potentiels en lien avec la MDPH

Des MDPH ont organisés des informations collectives sur les activités des ESAT afin d'informer et améliorer la compréhension des personnes de leurs demandes et notifications d'orientations.

Source : DGCS-Respir'oh - Plan ESAT (document de travail – groupe 1)

Synthèse et illustration 5 : Les différentes modalités d'ouverture sur l'environnement

Ces liens peuvent être tissés de différentes et de très nombreuses manières, sans volonté exhaustive :

Du point de vue des activités de travail et des soutiens de l'ESAT

- Par la localisation géographique de l'ESAT
- Par les activités de l'ESAT, de production et temps de formation et de soutien et partenariats afférents
- L'ESAT s'inscrit également dans son territoire par la mise en œuvre d'activités responsables (socialement de par leurs activités et vigilantes à leur impact environnemental) : métiers de l'environnement développés par la Ferme de Chosal.

Du point de vue de l'accompagnement social des usagers

- Par le lien au tissu associatif local⁹⁷ concernant les activités dites récréatives et culturelles afin de permettre à l'usager d'intégrer diverses activités (informatique, poterie...), de participer à des groupes de rencontre, d'être bénévole (Restos du Cœur, Croix-Rouge...), de participer à des activités sportives (sport adapté) ou des manifestations (tournoi sportif, etc...).
- Par le lien aux Foyers occupationnels et Centres d'accueil de jour pour les personnes ayant besoin de découvrir d'autres activités que le travail

Du point de vue économique

- Par l'organisation d'événements particuliers (par exemple, journées portes ouvertes permettant aux entreprises et aux riverains de découvrir les activités de l'ESAT⁹⁸) ou la participation à des événements locaux.
- Par la participation de l'ESAT à des réseaux économiques locaux⁹⁹ lui permettant de mieux se faire connaître auprès de clients et de mieux suivre les opportunités et évolutions économiques de son territoire (clubs d'entreprises, par exemple).
- Le partenariat renforcé avec des entreprises permettant le cas échéant de développer de nouvelles activités
- De façon plus générale, la politique commerciale et la fidélisation des clients est également un moyen de valorisation du travail des personnes handicapées. Ainsi que le signale P. Colomina, atteindre cet objectif suppose d'agir au bon rapport qualité-prix : en calculant au plus juste les coûts de revient tout en respectant le travail des personnes handicapées et, en recherchant une qualité optimale des produits. Ce travail ne peut se faire qu'en articulation avec les moniteurs d'ateliers.

Illustration 6 : l'inscription de l'établissement dans l'économie sociale et solidaire et le développement durable – Le Ferme de Chosal

Pour le Directeur, l'appréhension du travail d'ESAT s'apparente au domaine de l'économie sociale et solidaire par rapport aux personnes accueillies. Cette responsabilité sociale s'exprime aussi bien au niveau des salariés que des travailleurs et se couple avec une responsabilité économique et environnementale.

Selon lui, tous les ESAT devraient avoir un projet de développement durable au sens plein du terme conciliant le social, l'économique et l'environnemental.

Les enjeux environnementaux sont mis en avant par la société : pourquoi les ESAT ne devraient pas s'y intéresser et ne pas évoluer, comme la société ?

C'est un outil de valorisation sociale exercée par la personne. Il faut pouvoir donner du sens à son travail, mais il faut aussi pouvoir apporter à la société. Ce serait primordial pour le développement de la personne.

En quoi ce qui se passe dans le milieu ordinaire devrait être différent en ESAT ? Le handicap des travailleurs n'est pas une raison. Si on veut les intégrer, il faut réussir à les intégrer réellement, et donc faire partie des mêmes schémas, ne pas penser que « forcément » comme ils sont handicapés les choses ne pourraient pas se faire.

Cette prise en compte des enjeux de RSE s'exprime à travers :

- le choix des activités économiques respectueuses de l'environnement
- la prise en compte chaque fois que possible de la notion de bassin de vie (origine géographique des usagers)
- la proposition d'un logement au plus près du travail pour supprimer les fatigues liées aux transports associée à une volonté d'inclusion dans la Cité.
- la complémentarité de l'offre d'activité de l'établissement avec celles des ESAT du département ;
- la complémentarité de l'offre de l'hébergement de l'établissement (offre en milieu rural ou en centre bourg rural) avec celles des milieux citadins ;
- la diversité et l'adaptation des modes d'accueil, l'accès à la citoyenneté, la socialisation, la qualité de vie, ... ;

⁹⁷ Frénois A. Les réponses d'un ESAT face aux mutations du contexte médico-social et économique » dans Les Cahiers de l'Actif, « Les ESAT à la croisée des chemins », n°404-405, janvier-février 2010.

⁹⁸ Colomina P. Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, Editions Universitaires Européennes, 2010.

⁹⁹ DGCS – Opus 3, appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT, 2009.

- l'amélioration des conditions d'emploi et de formation professionnelle, les détachements en milieux ordinaires... ;
- l'adaptation des réponses autour de la santé, du vieillissement, des soutiens médico-sociaux dans le cadre de l'individualisation de l'accompagnement.

Source : enquête ANESM

La coopération entre les différents acteurs

La mission de l'ESAT implique des partenariats en amont de l'entrée dans l'établissement, tout au long de la période d'accueil et après la sortie de l'utilisateur. Ses professionnels accompagnent la personne accueillie à un moment de sa vie (le temps de l'activité professionnelle). Cet accompagnement porte sur la vie professionnelle de l'utilisateur même s'il amène aussi à des préoccupations plus étendues (le soin, la mobilité, la vie sociale et culturelle). L'ESAT est un des intervenants dans le parcours de vie de la personne accueillie : cette position implique de fait des échanges avec des partenaires dont l'objectif est la continuité des parcours et une amélioration de la qualité des services proposés.

Initier une coopération entre acteurs implique, en amont, une prise en compte de ses apports pour les personnes accueillies et une estimation du degré de participation de l'utilisateur qui y est associé.

5.1.4. Respecter la confidentialité des informations relatives à l'utilisateur

L'échange d'informations entre professionnels¹⁰⁰ implique que ces derniers respectent une certaine confidentialité. L'utilisateur garde le pouvoir de décider quelles informations peuvent ou non être transmises.

A l'image de la construction du partenariat, les informations qui circulent et les outils mis en place entre partenaires doivent être pensés à l'aune de leur apport pour l'utilisateur et du respect de celui-ci.

Enjeux :

- L'échange d'informations est une modalité du travail en réseau. Il s'effectue selon la place et le rôle de l'interlocuteur, selon le niveau de collaboration et dans des conditions sécurisées. En interne, les conditions d'accès aux différents documents de chacun sont définies ; en externe, ces modalités d'échanges s'anticipent dès la mise en place du partenariat.
- La décision de l'utilisateur de transmettre ou non des informations prime sur toute initiative d'échange entre différents interlocuteurs.
- Intégrer l'utilisateur dans l'élaboration des outils de partage entre les différents acteurs.

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Confidentialité et droits d'accès aux dossiers administratifs et médicaux à l'Essor Mezin (accueil de personnes en situation de handicap psychique)

- « A l'admission, un dossier administratif et médical est constitué. Le dossier de l'utilisateur contenant des données administratives et médicales est confidentiel.
- La partie administrative est conservée par le secrétariat du Directeur, la partie médicale par le médecin psychiatre.
- Ce dossier administratif et médical étant personnel, l'utilisateur peut sur demande au directeur ou à l'association, en prendre connaissance dans sa totalité. Si à l'avenir, ce dossier revêt un support informatique, l'utilisateur gardera le même droit d'information sur les données confidentielles, administratives et médicales de son dossier. »
-

Source : PE de l'Essor Mezin

Illustration 2 : l'application des droits à l'information

¹⁰⁰ Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance », juin 2011

« Accès au dossier administratif : Un dossier contenant les informations nécessaires à la prise en charge de la personne accueillie est constitué. Ces données peuvent faire l'objet d'un traitement informatisé dans les conditions fixées par la loi du 6 janvier 1978 modifiée, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. De par cette loi, toute personne accompagnée peut consulter son dossier et peut s'opposer pour des raisons réglementées au recueil et au traitement de données nominatives les concernant. »

Accès au dossier médical (loi du 4 mars 2002) : Les données médicales sont protégées par le secret professionnel auquel sont tenus les personnels sociaux ou soignants, autres que ceux relevant du corps médical. Il en est de même pour le personnel administratif ou représentant des autorités.

La communication des documents et données s'effectue dans le respect des lois et réglementations en vigueur, des préconisations prévues par la Charte des Droits et Libertés de la personne et selon le cas, dans le respect des mesures prises par l'autorité judiciaire. Les ESAT ne bénéficient pas à ce jour de poste de médecin. »

Source : Extrait du projet d'établissement de l'ESAT de bords (Adapei 17)

5.1.5. Partager des connaissances entre acteurs

La construction d'un réseau de partenaires s'appuie sur l'analyse des apports et limites de chacun d'entre eux pour répondre à un besoin d'une population en particulier ou à une problématique spécifique. Cette analyse est un préalable à l'échange constructif de connaissances entre partenaires et à la mise en œuvre d'actions.

La connaissance qu'ont les ESAT des travailleurs handicapés est par exemple un apport pour des organismes de formations qui souhaiteraient développer de la formation professionnelle pour ce type de public.

De la même manière, la connaissance qu'un EHPAD possède sur les phénomènes de vieillissement et la retraite constitue pour les ESAT une aide à la compréhension des personnes vieillissantes qui leur permet d'organiser des pratiques d'accompagnement de fin de vie professionnelle.

Enjeux :

- Favoriser le partage de connaissances entre acteurs afin :
 - o D'adapter l'offre de l'ESAT aux évolutions des besoins des personnes handicapées adultes d'un point de vue quantitatif comme qualitatif
 - o De permettre à chaque acteur d'agir sur son domaine d'intervention autour d'un diagnostic partagé sur les besoins des usagers
 - o De faire bénéficier de ses expériences en contribuant à la modélisation et à la diffusion des bonnes pratiques – y compris au-delà du champ stricto-sensu des ESAT
 - o De bénéficier d'expériences transférables réalisées par d'autres acteurs (ESAT, secteur protégé d'autres pays, autres secteurs connexes)
- S'appuyer sur tous les acteurs de l'ESAT, les usagers y compris comme aiguillons de mise en relation de l'établissement avec son environnement.
- Rechercher les solutions pour répondre aux attentes et besoins des travailleurs d'ESAT autant en interne qu'à l'externe.
- Outre l'analyse et le suivi des publics directement accueillis, la participation des ESAT à l'élaboration des Plans/Schémas locaux et notamment des SROMS et des Schémas Départementaux Handicap favorise une adaptation territoriale de l'offre (structuration, adaptation de l'accompagnement, professionnalisation...) aux évolutions observées de même qu'une meilleure collaboration entre structures accompagnant l'utilisateur (incitations au développement des coopérations sur les territoires, actions d'animations, développement de dispositifs territoriaux...).

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Le partenariat avec les institutions du territoire (ESAT AFASER)

En plus des partenariats et réseaux directement concernés par le suivi des travailleurs handicapés, l'établissement est actif dans différents réseaux pouvant favoriser la réflexion sur nos pratiques, sur l'actualité politique et sociale, et plus globalement l'ouverture de l'établissement.

(...)

- Action H

L'ESAT d'Aubervilliers est adhérent d'Action-H qui est une association qui regroupe des ESAT, des « services habitat », des services d'accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et des établissements médico-professionnels (EMPro) sur l'ensemble de l'Ile de France. Action-H permet la mise en place de différentes actions :

- Organisation de journée d'études, séminaires, groupes de réflexions sur les problématiques de notre secteur ;*
- Actions de formation et de préparation à la vie active pour des travailleurs handicapés d'ESAT proposées sous forme de stages ;*
- Gestion d'un service « Espace loisirs » qui est un lieu ressource pour les personnes handicapées, ouvert en fin d'après-midi et une journée le week-end. « Espace Loisirs » favorise les échanges, les rencontres et propose une aide à l'organisation des loisirs.*

- La Municipalité d'Aubervilliers

L'ESAT fait partie de la commission « Mieux accueillir les personnes handicapées sur la ville » dont l'objet est d'évaluer les besoins en termes d'action sociale, d'équipement et de développer des réseaux. Plusieurs forums ont été organisés réunissant les services, établissements et organismes impliqués dans l'accompagnement des personnes handicapées et/ou en situation d'exclusion, ainsi que les habitants d'Aubervilliers.

- La DDASS de Seine-Saint Denis (aujourd'hui UT ARS de Seine Saint-Denis) et le Conseil Général

Dans le cadre de la mise en place du schéma départemental de prise en charge des personnes handicapées, le Conseil Général a mis en place des groupes de travail. L'ESAT d'Aubervilliers a participé à celui relatif à « l'accompagnement social des travailleurs handicapés » et se rendra disponible pour de prochaines réflexions concernant les problématiques du handicap.

- Le partenariat avec le MAIS (Mouvement pour l'accompagnement et l'insertion sociale (ESAT AFASER d'Aubervilliers)

Ce mouvement a comme objectif de promouvoir la réflexion, la recherche et la réalisation de projets concernant l'accompagnement social et professionnel de personnes handicapées et en difficultés sociales. Son action se développe sur plusieurs plans :

- L'organisation de journées thématiques régionales ;*
- L'organisation de colloques nationaux ;*
- L'organisation de modules de formations spécifiques à l'accompagnement ;*
- Un travail de recherche relatif à l'identité des services et populations accompagnées.*

L'ESAT d'Aubervilliers est actif dans l'organisation de journées d'études en Ile de France.

Source : Projet d'établissement de l'ESAT AFASER d'Aubervilliers dans Zribi G., L'avenir du travail protégé, Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, éditions de l'EHESP, 2008

Analyse 2 : Handicap Psychique et ouverture du soin à d'autres champs

L'accompagnement d'un malade mental en situation de handicap ayant le projet d'une réinsertion professionnelle aboutit à un processus de réhabilitation psychosociale et amène le thérapeute à ouvrir son champ de pensée et d'action vers le champ social avec la thérapie psychosociale. Dans ce contexte, la solution d'un réseau de soins semble indispensable pour faire évoluer les pratiques médicales et sociales autour du handicap. Tous les partenaires de ce réseau doivent communiquer entre eux de façon fonctionnelle et efficace, en repoussant les limites de leur champ d'action habituel et en dépassant les clivages. Le psychiatre et thérapeute responsable du soin d'une personne handicapée en demande d'emploi à l'obligation d'élargir son cadre thérapeutique et de s'intéresser aux secteurs du champ social, administratif et du travail.

Source : HANDICAP PAR MALADIE MENTALE, P. Çabal, ERES Empan, 2004/3 n°55, p. 115 à 117

Illustration 3 : Participation à la construction du protocole d'évaluation de l'employabilité PRO-D4 - ESAT de CATMANOR

Origine du projet : Dans le cadre d'un projet partagé entre le Ministère de la Santé et l'UNAFAM au titre de l'année 1995, 'ADGESTI (l'Association gestionnaire) a été retenue pour participer à l'élaboration d'un **outil d'évaluation de l'employabilité** d'un public en situation de désavantage social en raison des incidences d'une fragilité psychologique. Ainsi est né, après huit années d'obstination et d'expérimentation, le protocole d'évaluation de l'employabilité : PRO-D.4.

Objet : Ce protocole d'évaluation s'adresse à tout public confronté à une difficulté pour accéder ou s'inscrire durablement dans l'emploi, quel que soit par ailleurs son niveau de compétence.

Publics-cibles : Personnes s'interrogeant sur leur capacité à appréhender l'emploi dans ses différentes composantes et dont la situation de désavantage social est consécutive à des pathologies dépressives, psychotiques ou névrotiques, mais aussi à une déficience intellectuelle, à une affectation post-traumatique ou à une détérioration des facultés résultant d'une souffrance psychologique, émotionnelle ou affective.

Partenaires du projet :

Responsables de l'action : Jean-José MAHÉ - Nelly HOUEIX – ESAT de CATMANOR

En collaboration avec : A. DUVAL-GOMBERT- Enseignant chercheur - LIRL - U.hb Rennes 2 Consultation d'aphasiologie C.H.R. Pontchaillou, D. PASQUIER - Psychologue chercheur - Cabinet Avenir et Entreprise, Saint-Jean de Braye, Université de Rouen, L. VILLERBU - Enseignant chercheur - ARCP - U.hb Rennes 2.

Résultat :

Cet outil est utilisé dans le cadre du service d'évaluation de l'employabilité (appui à l'orientation professionnelle) – sous convention avec D.I.R.R.E.C.T.E. -P.D.I.T.H, le Conseil Régional des Pays de la Loire, la MDPH de la Sarthe, le Conseil Général de la Sarthe - Service R.S.A et l'AGEFIPH.

Source : enquête ANESM

Illustration 4 : le transfert des démarches de RAE (Reconnaissance des Acquis de l'Expérience) des ESAT aux IME – ADAPEI de la Gironde et le Dispositif « Différent et compétent »

La reconnaissance des compétences professionnelles est une étape importante dans le parcours de professionnalisation de chaque jeune de l'IME. Cette étape valorise les apprentissages et apporte une reconnaissance au jeune.

Le dispositif "Différent et compétent " a été mis en œuvre dans de nombreuses régions au sein d'ESAT. Depuis quelques années, le dispositif s'est déployé au sein d'IME et l'ADAPEI de la Gironde s'engage actuellement autour d'un développement de ce dispositif au sein de l'ensemble de ses établissements, IME, ESAT, mais aussi milieu ordinaire et EA. Les 1ères expériences ont produit des effets insoupçonnés : meilleure lisibilité du (des) métiers, appui pertinent dans le cadre de l'élaboration des projets professionnels des jeunes.

Les référentiels métiers utilisés : afin de les rendre accessible, les référentiels sont déclinés en 3 niveaux du traitement cognitif :

- o le niveau concret : c'est-à-dire s'inscrire beaucoup plus dans le faire, réaliser sa tâche
- o le niveau abstrait : c'est-à-dire être apte à décrire, à expliquer son travail
- o le niveau transfert : c'est-à-dire être apte à réfléchir au-delà de la tâche, en mettant en œuvre des solutions efficaces pour améliorer son geste, son efficacité, l'adapter ...

Chaque *compétence d'un référentiel* est déclinée en 3 niveaux. Le jeune, par une pédagogie adaptée, peut ainsi progresser dans ses apprentissages. A la différence de la V.A.E. pour laquelle les travailleurs d'ESAT sont aussi éligibles, et qui est « binaire » dans son mode d'obtention, la démarche R.A.E. est plus progressive et s'adresse à tous les jeunes quel que soit son niveau.

Le processus de reconnaissance des compétences se déploie suivant plusieurs étapes quelles que soient les compétences à reconnaître. Dans un 1er temps, l'éducateur explique la démarche au jeune. Ils analysent ensemble le métier qui correspondrait le mieux à son parcours. Puis l'éducateur technique spécialisé confie le référentiel au jeune pour qu'il s'auto-évalue : on parle d'auto-positionnement. Le jeune échange avec son éducateur sur son autoévaluation. Puis ils réalisent ensemble l'évaluation du jeune: on parle de Co-positionnement. Le jeune officialise sa démarche en signant une fiche d'engagement. Il définit avec son éducateur le travail qu'il va présenter devant un jury et s'entraîne. Le jour de la reconnaissance de ses compétences, il présente ses compétences à un jury habilité. Puis il reçoit son attestation de compétences. Cette 1ère reconnaissance ouvre un portefeuille de compétence qu'il peut enrichir par de nouvelles démarches de reconnaissance.

Les référentiels métiers sont donc déclinés sur trois niveaux comme expliqué précédemment (voir docs joints) :

- niveau concret : je montre ce que je sais faire → sur l'atelier du site. L'ouvrier explique dans son milieu.
- Niveau abstrait : j'explique ce que je fais → dossier type VAE. L'examen a lieu dans les locaux du Ministère de l'Agriculture pour la vigne, par exemple. Le moniteur d'atelier accompagne l'ouvrier pour le soutenir et comme « preuve vivante de la compétence, montrer qu'il n'y a pas tromperie ». Le jury n'est pas « compétent » dans le domaine du handicap, la présence du moniteur permet aussi de réguler les questions.
- Niveau de transfert des acquis : stage à l'extérieur. Même jury en gros mais approche différente : je sais faire qqch et je peux le comparer ailleurs. Le métier est acquis et il est capable de transférer ce qu'il a appris.

« Les personnes sont +/- dans le concret ou l'abstrait selon leur évolution cognitive » rapporte un moniteur d'atelier.

La RAE est en cours d'études pour les EA. En effet, souvent les VAE ne sont pas adaptées, la RAE serait une solution.

Elle pourrait être étudiée aussi pour le milieu ordinaire et les personnes handicapées mentales ? Exemple d'un ouvrier qui avait été en CFA et avait échoué à son CAP. Validation de sa RAE au sein du CFA « c'est ma revanche ! ».

Source : enquête ANESM

Illustration 6 : la recherche d'expériences transférables en matière d'accompagnement

« En Catalogne, c'est le moniteur d'atelier qui conduit des actions éducatives, thérapeutiques, pédagogiques, d'insertion, de mise au travail et de gestion de la Production »

Source : CAIRN INFO, UNE FORMATION TRANSFRONTALIERE DE MONITEUR D'ATELIER, Sanz Manuel, *Empan*, 2002/2 no46, p. 65-68.

5.1.6. Construire des services de proximité et une accessibilité au droit commun

La construction de services de proximité et d'accessibilité au droit commun recoupent plusieurs problématiques. D'une part, l'ESAT ne peut répondre à tous les besoins mais il peut orienter/organiser la réponse aux besoins de l'utilisateur détecté dans le cadre du travail par des partenariats construits et en s'appuyant sur les connaissances spécifiques de ces derniers.

D'autre part, sa mission d'intégration dans la Cité implique également de valoriser, dès lors que le tissu local le permet, un recours au droit commun en favorisant l'accessibilité des personnes à ces dispositifs.

Enfin, le travail en partenariat et l'analyse commune des populations et de leurs problématiques aboutit parfois à un constat de carence.

Dans tous les cas, le travail en réseau vise à permettre de construire des services de proximité adaptés aux attentes et besoins des personnes accueillies.

Qu'il s'agisse de l'accès aux droits sociaux, à la santé, à la formation ou au travail en milieu ordinaire, de réponses aux demandes des entreprises et des acheteurs publics, les interlocuteurs ne sont pas forcément préparés à aménager leurs dispositifs et leurs modalités de fonctionnement. L'interaction entre les professionnels d'ESAT et ces partenaires permet de les rendre accessibles aux personnes en situation de handicap.

Ce travail en partenariat permet également de constituer des réponses mutualisées : c'est notamment l'objet des réseaux et associations locales ou nationales d'ESAT-EA qui peuvent intervenir tant sur les échanges de pratiques, que plus spécifiquement sur les volets économiques, de formations, et tout besoin collectivement identifié...

Enjeux :

- Développer le réseau relationnel des personnes en situation de handicap.
- Co-construire l'accès au droit commun avec les différents partenaires locaux
- Eviter les effets de filières et chercher à sortir du parcours type
- Faciliter la construction de parcours « sur-mesure » pour les personnes handicapées par un réseau de partenaires étendus
- Contribuer à l'efficacité de l'offre locale, son amélioration/ son adaptation
- Veiller à pérenniser les partenariats mis en place (intérêts réciproques, valorisation du partenaire, conventionnement...)
- Développer des actions mutualisées/coopératives facilitant l'émergence de réponses – le cas échéant innovantes- aux besoins des ESAT du territoire et des travailleurs handicapés (formation, RAE et VAE, réponses à des marchés,...).

Recueil d'expériences et ressources illustratives :

Illustration 1 : Eviter les effets filières – Les modalités de travail de l'ESAT de Ménilmontant avec le Centre d'Accueil de Jour de l'association

« Nous collaborons étroitement avec le CAJ dans le cadre de réorientation pour des personnes pour qui le travail n'a plus de sens. Cela peut être lié au vieillissement ou autre. Nous privilégions la piste de notre CAJ pour ceux pour qui le lien avec l'institution Ménilmontant est important. Par contre, le CAJ n'admet pas que des gens provenant d'ESATs. En aucun cas, cela n'est l'annexe bis de l'ESAT ».

Source : enquête ANESM

Illustration 2 : le partenariat IME-ESAT pour le développement de l'apprentissage de jeunes d'IME et la RAE – ADAPEI de la Gironde

Contexte :

L'ADAPEI Gironde dispose de 4 IME, chacun avec des sections de professionnalisation, Sipfpro. La professionnalisation des jeunes est progressive. Le parcours de professionnalisation se déroule en 3 cycles (chacun de ces cycles étant accompagnées de prestations éducatives et thérapeutiques) :

- un cycle « découverte » de 14 à 16 ans avec différents ateliers d'apprentissage + apprentissage scolaires généraux,
- un cycle « initiation professionnelle » de 16 à 18 ans avec inscription sur différents ateliers de professionnalisation, et des « chantiers école » en partenariat avec un ou plusieurs ESAT.
- Un cycle « première formation professionnelle » de 18 à 20 ans

Modalités de liens avec les ESAT :

Les chantiers école

Ils sont organisés par groupe de 3 à 4 jeunes encadrés par un éducateur technique de l'IME, directement sur les unités de production des ESAT. Le jeune peut ainsi s'exercer directement, en situation réelle, et appliquer de façon concrète les apprentissages théoriques et pratiques enseignés à la Sipfpro. Le jeune par la répétition de gestes et par la confrontation au réel, commence à acquérir les 1ères compétences professionnelles. Il peut également par cette découverte de la réalité de l'activité professionnelle, construire son projet professionnel.

L'ESAT offre ainsi aux jeunes, en fonction de la diversité de ses ateliers, de nombreuses possibilités d'initiation et de formation, dans un environnement protégé, équipé de matériel et d'une organisation professionnelle adaptée. L'accès à ces activités est encadré par une convention entre l'ESAT et l'IME, qui fixe entre autre les règles de sécurité et l'intervention du "chantier école". Il est également subordonné à la circulaire de la Direction générale du travail du 1er février 2007, interdisant l'utilisation de machines dites dangereuses pour les jeunes accueillis en IME.

Les jeunes bénéficient également de *stages en entreprise ou au sein d'autres ESAT* afin de se confronter à d'autres réalités et d'accéder à diverses mises en situation professionnelle.

L'enseignement pédagogique professionnel, transmis par les ETS est réalisé à partir *des référentiels "métier"* de l'éducation nationale, du ministère de l'agriculture ou du travail dans le cadre de la « reconnaissance des acquis de l'expérience » (R.A.E.) évoquée plus loin. Ces référentiels sont utilisés, pour ce cycle d'initiation, partiellement et progressivement en fonction de l'appétence du jeune pour le métier concerné et en fonction de sa progression dans les apprentissages. Une évaluation est réalisée par l'ETS. Elle permet de mesurer les progrès et les compétences acquises par le jeune.

A la fin de ce cycle d'initiation professionnelle, le jeune doit être en capacité de déterminer l'activité professionnelle.

Première formation professionnelle

Il s'adresse aux jeunes de 18 à 20 ans. Chaque jeune choisit une activité professionnelle.

L'objectif pour ce cycle est d'apporter des compétences professionnelles. Les enseignements théoriques mais surtout pratiques vont alterner entre les ateliers de l'IME et des périodes d'apprentissage en ESAT, où le jeune est accueilli seul au sein d'un atelier. Ainsi le projet de formation professionnelle de chaque jeune est *co-construit* à la fois par l'éducateur technique de l'IME et par le moniteur d'atelier de l'ESAT. Cette alternance permettra d'accélérer le processus d'apprentissage et de professionnalisation par une mise en situation professionnelle régulière.

L'utilisation par l'ESAT comme par l'IME des mêmes référentiels nationaux déclinés par le dispositif "Différent et Compétent" (voir ci-après), permet une véritable complémentarité et continuité dans les apprentissages.

Un « portefeuille de compétences » est mis en place pour chaque jeune, permettant de suivre les apprentissages acquis ou en cours d'acquisition.

L'alternance entre l'IME et l'ESAT est complétée par des stages en entreprise ou au sein d'autres ESAT.

Source : enquête ANESM

Illustration 3 : Le partenariat entre la Mission Locale de St Lo et les ESAT

Ce partenariat intervient en amont de l'entrée en ESAT et durant l'intégration au sein de l'ESAT :

1. En amont de l'admission (voire de l'orientation) en ESAT : la préparation à l'entrée.

La Mission Locale accompagne les jeunes dans l'élaboration de leurs projets professionnels (mises en situation dans différents milieux de travail aboutissant le cas échéant à des projets d'orientations ESAT).

Les publics accompagnés sont notamment des jeunes sortants d'IME ou des jeunes ayant eu une scolarité en milieu ordinaire et en classes spécialisées. Ce parcours est réalisé en lien avec les familles n'acceptant pas toujours cette entrée en milieu protégé. Au fur et à mesure des étapes, les mises en situations permettent d'accepter la possibilité de l'ESAT ; la solution recherchée se situant d'abord en milieu ordinaire. Ils utilisent des immersions (les PMP) en ESAT et sur les différentes activités offertes sur le territoire afin de permettre au jeune de faire son choix. Ils permettent également, en l'absence de places en ESAT d'éviter les ruptures de parcours en maintenant un accompagnement du jeune après sa sortie d'IME.

La ML de St Lo a également développé un travail avec l'association Cap Alternance concernant les jeunes en amont de leur sortie de l'IME et permettant de préparer sa sortie : autonomie dans les déplacements, logement (avec les FJT) et appartement-relais, actions de formation, préparation aux entretiens (partenariat avec EGEE).

2. Après l'entrée en ESAT

Comme pour une « entreprise » classique, la Mission Locale continue de réaliser un accompagnement du jeune, à sa demande, celle de sa famille ou de l'ESAT : problématiques de logement, sociales, de santé.... Des problématiques de vie affective surviennent plus fréquemment pour ces jeunes. Cet accompagnement s'arrête lorsque les sollicitations cessent.

Ces partenariats se sont développés depuis une dizaine d'années et se font dans le cadre du travail habituel de la Mission Locale de St Lô et de son accompagnement global (pas de conventions particulières). Ils concernent peu de jeunes mais avec des temps d'accompagnement décrits comme plus longs.

Source : entretien téléphonique avec M. Trixel, Directeur de la Mission Locale de St Lô dans le cadre des enquêtes ANESM.

Illustration 4 : Un partenariat professionnel ESAT-Théâtre

« Nous avons ouvert à Beaumont sur Oise en mai 2004 un atelier de quinze places de CAT (centre d'aide par le travail), dont la gestion et l'organisation sont confiées conjointement au CAT « La Montagne » situé à Cormeilles en Parisis, et au Théâtre du Cristal. Ce partenariat qualifie chacun des deux partenaires dans ses missions essentielles et dans son savoir-faire : au CAT le soin d'organiser la prise en charge et le soutien des personnes handicapées, au Théâtre du Cristal la tâche d'initier un fonctionnement qui se rapproche le plus possible d'un fonctionnement professionnel ordinaire : montage des productions, distribution des fonctions, réseau de diffusion, mode de relations sociales et personnelles au sein de la compagnie, conceptions du travail des comédiens. »

Source : CAIRN INFO, DU THÉÂTRE COMME ROUE DE SECOURS OU COMME DÉRIVE DANS LA RELATION ÉDUCATIVE ? Couder Olivier, Le Français aujourd'hui, 2006/1 n° 152, p. 105-112.

Illustration 5 : le partenariat commercial avec d'autres ESAT

« Pour faire face aux aléas du marché dans le domaine de la sous-traitance, nous avons mis en place un partenariat commercial avec d'autres ESAT. Cette action commune permet :

- *D'absorber des marchés qui excéderaient la capacité de production d'un seul ESAT ;*
- *D'être solidaire lorsqu'un ESAT n'a pas suffisamment de travail à proposer à ses travailleurs handicapés ;*
- *De développer des politiques communes sur les modalités de calcul des prix pratiqués avec les donneurs d'ouvrage ».*

Source : Projet d'établissement de l'ESAT AFASER d'Aubervilliers dans Zribi G., L'avenir du travail protégé, Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, éditions de l'EHESP, 2008

Illustration 6 : la mise en réseau avec d'autres ESAT sur les volets économiques

Cette mise en réseau génère des apports de contacts, des possibilités de mutualisation de savoir-faire et d'expériences, de transferts de méthodologie.

Sur la formation, elle favorise le transfert d'expériences, de méthodologies et la mutualisation d'actions communes.

D'un point de vue économique, elle peut permettre la possibilité de réponses groupées auprès d'un client¹⁰¹, ce qui :

- ➔ Conduit à partager le risque de dépendance client et de réguler les à-coups d'activités
- ➔ Permet un meilleur suivi de l'évolution des marchés

Illustration¹⁰² : « Les ateliers gourmands », réunion de trois ESAT parisiens mutualisant leurs actions avec mise en œuvre d'un site internet commun. Le réseau (GESAT) centralise les commandes et gère la communication

¹⁰¹ La dynamique des réseaux – Quand les ESAT mutualisent leurs savoir-faire dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

du projet.

- Le site permet de communiquer sur le fonctionnement des « Ateliers gourmands », sur les menus et leurs tarifs. Une interface permettant des commandes en ligne est également prévue.
- L'offre est également respectueuse de l'environnement (menus de saisons, emballages recyclables, livraison de proximité...)
- Le projet et la marque « Ateliers Gourmands » sont le résultat d'un travail coopératif inter-ESAT coordonné par le Réseau GESAT, soutenu par les entreprises partenaires du réseau et le Conseil Régional Ile de France.
- Constitution d'une offre groupée et territorialisée facilitant les commandes des acheteurs

Perspectives : aujourd'hui francilienne, il est prévu d'étendre cette offre en région.

Illustration 7 : les partenariats inter-ESAT et activités économiques

« L'association OPTICAT, loi 1901, a été créée en 1991. Réseau du travail protégé de l'Isère, elle fédère 17 établissements (ESAT) qui accueillent chaque jour plus de 2 000 travailleurs handicapés adultes (moteur, intellectuel, psychique). Structure opérationnelle, OPTICAT a pour objet de promouvoir, organiser, réaliser et contrôler toutes actions permettant de mieux faire connaître les capacités professionnelles des travailleurs handicapés. Les adhérents d'OPTICAT sont liés par la « Charte des Ateliers des Défis ». OPTICAT est reconnue par l'Etat depuis février 2005 comme service médico-social (agrément CROSMS). Elle est également membre du CDCPH (Conseil départemental consultatif des personnes handicapées). OPTICAT est créateur et porteur du groupement de coopération sociale et médico-sociale « Form'ESAT 38 » dédié à la formation des travailleurs handicapés accueillis dans les ESAT Isérois. »

Lancé en septembre 2009, le réseau REAGIRH permet de d'orienter les acheteurs dans l'offre existante, de travailler avec les opérateurs emploi sur les demandes d'embauches, de détecter des besoins d'entreprises à pourvoir.

Ces modalités de lancement se sont appuyées sur la présentation aux ESAT et EA du dispositif et le référencement de leurs métiers, l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques du travail protégé/adapté, la création d'un site Web, sa mise en ligne et son référencement, une campagne de communication auprès des entreprises et la gestion de la base de données et de son suivi.

En 2010 et 2011, le projet s'est développé en termes de prospects et de communication ainsi que de mises à jour de la base de données.

Source : Réagirh - MISE EN RELATION DES ENTREPRISES POUR DEVELOPPER LEUR SOUS-TRAITANCE AVEC LE TRAVAIL PROTEGE ET ADAPTE EN RHONE-ALPES. Bilan Phase « booster » Septembre 2011- janvier 2012

Illustration 8 : L'appui à l'orientation - Service d'évaluation de l'employabilité de l'ESAT de CATMANOR

Convention avec D.I.R.R.E.C.T.E. -P.D.I.T.H, le Conseil Régional des Pays de la Loire, la MDPH de la Sarthe, le Conseil Général de la Sarthe - Service R.S.A et l'AGEFIPH

Capacité de prise en charge : 150 stagiaires - Sessions organisées par groupes de 8 stagiaires.

Personnes bénéficiaires : Personnes s'interrogeant sur leur capacité à appréhender l'emploi dans ses différentes composantes et dont la situation de désavantage social est consécutive à des pathologies dépressives, psychotiques ou névrotiques, mais aussi à une déficience intellectuelle, à une affectation post-traumatique ou à une détérioration des facultés résultant d'une souffrance psychologique, émotionnelle ou affective.

Cette action s'adresse à tout public confronté à une difficulté pour accéder ou s'inscrire durablement dans l'emploi, quel que soit par ailleurs son niveau de compétence.

Nature de l'aide :

- Application du protocole d'évaluation de l'employabilité PRO-D.4 pour préconiser un parcours d'insertion

¹⁰² La dynamique des réseaux – Quand les ESAT mutualisent leurs savoir-faire dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.

adapté.

- Avec la participation activité de l'intéressé, recherche de l'adéquation entre l'efficacité professionnelle du stagiaire et l'environnement socio- professionnel correspondant.

Source : enquête ANESM

Illustration 9 : Développement des compétences et droit commun

Le dispositif « Différents et Compétents » de développement des actions de développement et de reconnaissance des compétences se rattache dans ses fondements au droit commun en l'adaptant aux spécificités des ESAT : développement des compétences bien sur mais également déclinaison du concept d'organisation apprenante et utilisation des référentiels métiers.

Sources : Présentation du dispositif « Différent et Compétent » - Gironde et Leguy P., Travailleurs handicapés : reconnaître leur expérience – 24 établissements et service d'aide par le travail coopèrent pour valoriser les compétences acquises, Collection Empan, ERES, août 2009.

Illustration 10 : l'ESAT du Château – insertion professionnelle

L'intégration avec le milieu ordinaire est travaillée avec une association du domaine de l'insertion : Delta insertion. Cette association suit les personnes sur 5 ans. Durant 1 an, il y a un retour possible à l'ESAT.

Source : enquête ANESM

Illustration 11 : La réinsertion professionnelle progressive des personnes en situation de handicap psychique sortantes du secteur hospitalier - La création d'un ESAT de transition

Objet du projet :

Création d'un ESAT de transition dont les locaux se situent dans l'enceinte Centre Hospitalier Spécialisé de Navarre.

Constats à l'origine du projet : Les ESAT de l'Eure ne voulaient plus prendre en charge, même en évaluation, des usagers avec troubles psy car de nombreuses difficultés étaient relevées (agressivité, échec, peu de lien avec les équipes soignantes...).

Missions :

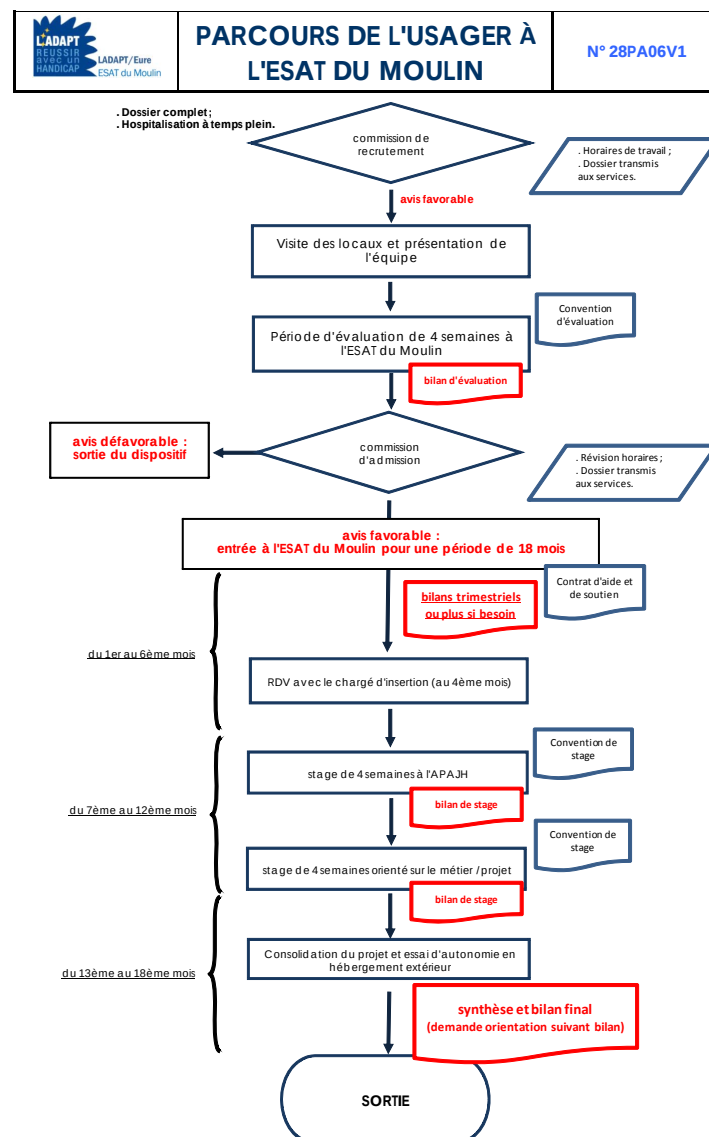
Accueil de 15 travailleurs handicapés à temps plein ou à temps partiel en fonction de leurs potentialités sur une période de 18 mois.

- Réalisation d'un bilan d'aptitude au travail par les équipes de l'ESAT et du CHS
- Elaboration du projet de l'utilisateur d'accès au travail en milieu protégé ou adapté (ESAT et EA), à la formation professionnelle ou au milieu ordinaire : faire émerger un autre désir que le CHS, reprendre goût au travail.

Modalités :

- Période de prise en charge double (CHS – ESAT) de 6 à 18 mois maximum. Avant le CHS acceptait la prise en charge de nuit (patient), et l'ESAT, la prise en charge de jour (travailleur). Cette double orientation a été validée avec la création spécifique « ESAT DE TRANSITION ». Double prise en charge sur 18 mois maximum avec hébergement.
- L'entrée dans le dispositif est minimum sur un mi temps (le plus courant au départ) pour évoluer vers un plein temps (30h/sem).
- Possibilité de faire des stages.
- Mises en situation de travail permettant observations et évaluations :
 - o Adaptation de l'organisation temporelle du travail grâce aux temps partiel permettant un accompagnement thérapeutique soutenu par les équipes du CHS et une adéquation avec les capacités professionnelles de la personne
 - o Adaptation de l'organisation du travail : souplesse des conditions permises par les activités de maraichage (travail en atelier, à l'extérieur), adaptation progressive/modulable à la

- collectivité (travail seul à un poste ou en équipe) et du rythme de travail.
- o Organisation d'un parcours gradué par un partenariat avec l'ESAT de Saint Sébastien de Morsent (Fédération des APAJH) permettant :
 - Une période d'apprentissage au sein de l'ESAT de transition
 - Une ou plusieurs évaluations externes à l'ESAT de St Sébastien de Morsent.
- Accompagnement personnalisé à l'élaboration du projet professionnel :
 - o Suivi du projet personnalisé à partir de bilans réguliers, organisés en présence de l'usager, d'un encadrant de l'ESAT de transition et d'au moins un de ses référents du CHS.
 - o Action de sensibilisation à la psychiatrie organisée par les professionnels du CHS auprès des encadrants de l'ESAT de transition.
- Hébergement : lorsque les usagers sont à l'ESAT de transition, ils sont hébergés par le CHS, puis lors du premier stage, les usagers rentrent le soir, puis les stages suivants que le week end, avant de sortir définitivement du dispositif.



Publics-cibles (critères d'admissions) - le candidat doit :

- être hospitalisé à temps plein au CHS de Navarre
- être demandeur de cet accompagnement (lettre de motivation)
- son mode d'hospitalisation n'est pas incompatible avec une sortie définitive du CHS à l'issue des 18 mois maximum de prise en charge à l'ESAT du Moulin

- il est âgé de plus de 18 ans
- il est stabilisé sur le plan psychique
- il bénéficie d'une orientation MDPH en ESAT de transition ou à défaut d'un accord de la MDPH pour la réalisation d'une période d'essai.

Résultats du projet de création et perspectives :

- Ouverture en mai 2011 et accueil de 8 travailleurs handicapés
- 18 mois semble un laps de temps nécessaire et suffisant pour être dans une dynamique constructive. *« J'ai besoin de temps pour me poser ».*
- Création en parallèle de l'ESAT d'une activité de maraîchage à but thérapeutique par le CHS du Moulin
- Projet de création d'un SAMSAH entre CHS et ESAT de transition
- Développement d'autres partenariats : mise en œuvre sous forme associative d'un réseau de coordination psychiatrie, social et médico-social de l'Eure afin de favoriser l'accès et la continuité des soins, un accompagnement inter-disciplinaire de la personne et la cohérence/l'optimisation des interventions des professionnelles, élaborer un plan de suivi et d'accompagnement individualisé autour du projet de la personne.
- Ce dispositif est en cours d'étude par l'ARS pour une transposition en Seine Maritime.

Points de vigilance/facteurs de réussite :

- La production n'est pas l'essentiel. Ce qui est important c'est que l'utilisateur puisse reprendre confiance en lui, se rende compte qu'il est en capacité de travailler, qu'il reprenne goût au travail, confiance en lui sur une tâche professionnalisante. Les objectifs chiffrés n'existent pas.
- Précaution dans le montage du projet pour que la double prise en charge fonctionne : voir tous les intervenants avant de présenter le moindre dossier. Les partenaires doivent adhérer au projet.
- Au démarrage, l'évaluation avant admission n'était réalisée que sur dossier écrit. Des difficultés sont apparues : il a fallu adapter certains horaires, trop de temps partiels, trop compliqué à gérer pour les équipes et pour les usagers (notamment les paies, les échecs...). C'est pourquoi une évaluation sur pratique (la période d'évaluation de 4 semaines préalablement à la commission d'admission) a été mise en place. Elle permet aux équipes mais aussi à l'utilisateur de prendre du recul par rapport au travail accompli, aux besoins et attentes, aux capacités...
- Importance de l'accompagnement social : il faut être en relation et en cohérence avec le tuteur, les équipes soignantes, les assistantes sociales...
- Etre vigilant aux confusions de « genre » :
 - o L'ESAT de transition ne doit pas être considéré comme un rôle de foyer occupationnel. Les équipes de l'ESAT le rappelle souvent aux équipes de soignants.
 - o Etre vigilant sur la confusion des rôles. L'ESAT est dans le CHS, donc il pourrait y avoir des risques que des soignants prennent une casquette d'éducateurs et que des éducateurs s'octroient des rôles de soignants. Chacun doit rester à sa place, la partie médicale ne concerne pas l'ESAT. Cependant, certaines informations sont importantes (par ex, la médication : certains traitements ont des effets secondaires (fatigue, manque de concentration, irritabilité...), le travail peut être adapté en conséquence, comme l'accompagnement).
- Les hébergements peuvent être difficiles à trouver.

Financements :

ARS, Fondation de France

CHS de Navarre (mise à disposition de locaux)

Validation de la double prise en charge. Avant le CHS acceptait la prise en charge de nuit (patient) et l'ESAT, la prise en charge de jour (travailleur). Cette double orientation a été validée avec la création spécifique « ESAT DE TRANSITION ». Double prise en charge sur 18 mois maximum avec hébergement. Possibilité de faire des stages.

Sources : documents de l'ADAPT et enquête ANESM

Illustration 12 : Favoriser l'accès aux loisirs et l'intégration des usagers de l'ESAT dans la vie locale

L'Essor Mézin a mis en place un dispositif innovant pour l'expression et l'apprentissage à la citoyenneté en

favorisant activement la participation par la création d'une association (L.E.A. Loisirs-Essor-Association)

Problématique et historique

Constat que l'utilisateur de l'Essor Mézin, parce qu'il est inscrit dans le champ médico-social se présente avec un déficit qui le parasite dans l'expression de sa citoyenneté et ce, dans tous les aspects de sa vie personnelle et professionnelle

L'équipe de l'Essor Mézin a maintenu une réflexion qui a abouti à la création d'une association 1901 déclarée à la Préfecture le 10 décembre 2001 (L.E.A Loisirs-Essor-Association)

Objectifs :

- But manifeste :
 - o promouvoir les loisirs intergénérationnels, tant sur le plan culturel que sportif. La libre expression s'effectue plus naturellement et l'échange s'avère possible avec d'autres salariés (par exemple, organisation du premier tournoi de football corporatif sur le canton).
 - o favoriser les rencontres entre les employés (usagers et salarié) de l'Essor Mézin, les associations et la population locale afin de coordonner toutes les activités extra-muros.
- But latent : proposer une place d'acteur à part entière à l'utilisateur qui peut alors se confronter avec le tissu institutionnel.

Résultats :

- Au-delà de l'aspect ludique, la richesse des rencontres que favorise cette association permet une pédagogie douce à la citoyenneté.
- Pour la structure, elle permet de favoriser toutes expressions – quand bien même indirectes – de revendication, de réclamation, voire de prévention aux questions de violence et de maltraitance, qui par nature ont du mal à s'exprimer dans le cadre institutionnel.

Organisation

Le bureau et le conseil d'administration sont constitués par des usagers, des salariés de l'Essor Mézin et de personnalités du village de Mézin (médecin, responsable associatif...) : ensemble, ils animent la vie de cette association. L.E.A fonctionne comme une quelconque association. Son siège social est indépendant de l'Essor Mézin, mais peut dans un premier temps de démarrage, utiliser les services matériels de l'Essor (poste informatique, plateau technique pour la comptabilité par exemple).

Autres précisions

Co-organisatrice d'un projet dans le cadre de l'Année Européenne des Personnes Handicapées, l'association a reçu le Label « Acteur de l'Année Européenne des Personnes Handicapées » et le Secrétariat d'Etat aux personnes handicapées l'a félicité de son projet en « raison de ses qualités d'innovation et de communication ».

Source : Projet d'établissement de l'Essor Mézin

Illustration 13 : Le soutien à l'accompagnement des personnes vieillissantes en ESAT - Développement d'un pôle d'information et d'orientation « Préparation de la transition vers la retraite pour les usagers des ESAT (projet en cours de création ARESAT) »

Objet du projet: Créer un pôle d'information et d'orientation pour faciliter la préparation du projet de retraite professionnelle des usagers - futurs retraités d'ESAT : création de journées de sensibilisation, d'un site internet d'informations générales et d'un accueil téléphonique pour un accompagnement individualisé

Problématiques à l'origine du projet :

Le projet a été défini au regard d'une analyse des besoins (évolutions quantitatives des publics vieillissants en ESAT, expériences d'accompagnement et notamment repérage des obstacles de l'utilisateur dans sa projection vers la retraite et sa situation administrative et financière) :

- Le travail de préparation à la retraite peut-être particulièrement long si les démarches sont méconnues et les interlocuteurs non repérés. Il reste notamment très aléatoire pour des personnes ne bénéficiant pas de mesures de protection ou dans le cas où elle est exercée par un proche (situation devant évoluer dans ce sens au regard de la réforme de 2007).

- Il est apparu indispensable de pouvoir créer une forme de guichet unique, tel qu'ont pu être pensées également les Maisons Départementales des Personnes Handicapées, et auprès duquel les usagers, les familles et les professionnels pourront recueillir les informations nécessaires à une avancée rapide de cette première étape.
- Par ailleurs, il semble important de ne pas s'arrêter à cette dimension administrative mais de pouvoir mutualiser un certain nombre d'expériences et de recommandations pour aider l'utilisateur et les structures accompagnantes à travailler cette dimension du passage à la retraite comme une réelle transition vers un nouveau projet de vie. Il apparaît important de sensibiliser les structures d'ESAT à la pleine considération de cet accompagnement.

Fonctions du pôle :

- *FAVORISER et SENSIBILISER à la préparation des périodes de transitions pour les futurs retraités d'ESAT ;*
- *INFORMER : Développer un lieu centralisé d'information (site internet) sur les conditions d'accès et démarches administratives à réaliser pour obtenir ses droits à la retraite ;*
- DEVELOPPER UNE INFORMATION INDIVIDUALISEE sur le plan administratif et social par une structure d'accueil individualisé (structure d'accueil téléphonique par un professionnel assistant de service social).

Publics-cibles

Cette structure s'adressera à des futurs retraités d'ESAT, qu'ils soient :

- En cours de démarches pour la mise en œuvre de leur projet retraite.
- En préparation de cette démarche (anticipation des besoins pour permettre une projection)
- En situation de retraite et en besoin d'information concernant leur situation actuelle.

Les différentes situations de handicap se devront d'être prises en compte. Ce qui impliquera de ce futur service des compétences d'accessibilité, d'accueil, de recueil et enfin d'adaptation dans l'accès donné à l'information et l'orientation.

Éléments de fonctionnement du pôle :

- Ce pôle ne sera pas un lieu de réponse personnalisée sur les ressources propres à chaque personne, mais un espace où seront données les indications, les explications sur les démarches à mener.
- Il paraît important aux porteurs du projet de privilégier un espace de ressource et non des initiatives isolées d'accompagnement :
 - o Pour permettre à l'utilisateur de choisir les dispositifs d'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre de son projet.
 - o Pour ne pas se substituer aux acteurs de l'accompagnement déjà présents.
 - o Pour permettre un accès le plus large possible au dispositif, tout en développant et permettant des ressources d'information et d'initiatives locales

Partenariats et gouvernance du pôle

Le fonctionnement du pôle s'appuie notamment sur les ressources existantes des différents partenaires.

Cette organisation collégiale ne peut être mise en œuvre que par une structuration des participations :

- Comité de pilotage (membres sollicités) :

Ce comité sera chargé du suivi des démarches et de la définition des actions prioritaires :

Mutualité Santé-Social 29-56, Association ANDICAT (Association des directeurs et cadres d'ESAT), ARESAT, ARS et autres partenaires des politiques sociales et médico-sociales, Représentation des différents comités techniques présentés ci-après.

- Trois comités techniques (composition attendue du réseau pour la mise en œuvre du projet)

Ces Comités permettent la fourniture d'apports techniques dans l'élaboration des outils d'information et d'orientation.

1. Volet ressources et démarches administratives :

CARSAT ; AGRICA, CRAM, MSA / MALAKOFF-MEDERIC, et autres caisses complémentaires de retraite / Services PSM (prévention dépendance) de la Mutualité Française / Organismes de protection juridique des personnes majeurs / Mutuelles.

2. Volet Accompagnement social :

ARS / MDPH / Fédérations régionales ou nationales d'établissements ou services accompagnant les seniors /CREAI / Délégations régionales ANDICAT

3. Volet projet de vie sociale :

Fédération des associations de retraités / Fédération des CLIC/Fédération des dispositifs d'accompagnement à domicile/CREAI/Fédération des associations de famille/Fédération des dispositifs d'accompagnement du temps libre (Centres socio-culturels, centres sociaux, CCAS, Associations de loisirs adaptés...)

Financements :

- Détachement d'un professionnel Educateur Spécialisé sur l'année 2011 par la Mutualité 29-56 ;
- Recherche d'une aide financière et technique de la Fondation de France pour la mise en place d'un coordinateur de l'action.

Sources : Dossier de demande de subvention à la Fondation de France par l'ARESAT et enquête ANESM.

Illustration 14 : les différents axes du recours au droit commun de l'ADAPEI 53

« L'Adapei 53, à travers les valeurs développées dans son Projet Associatif Global, nous engage à privilégier en priorité des solutions de droit commun, c'est à ce titre que la réponse spécialisée s'équilibre avec le maintien et l'accompagnement dans les lieux de socialisation traditionnels pour l'Adapei 53. Cette volonté d'inscrire les personnes dans ce choix stratégique et politique fort nous conduit à traduire la commande associative pour le secteur Travail Protégé. Le secteur Travail protégé regroupe trois Etablissements et service d'aide par le travail (ESAT) et un Service d'aide par le travail (SAT) qui accompagnent des adultes, hommes et femmes, (identifiés comme des « Personnes accueillies ») confrontés à des déficits intellectuels avec ou sans trouble associé dans le travail. Le secteur travail protégé met en œuvre les actions au profit des personnes handicapées telles que définies à l'article L 344-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles(CASF) Modifié par Loi n°2005- 102 du 11 février 2005 - art. 39 JORF 12 février 2005 (...) A ce titre la direction du secteur Travail Protégé revendique dans le cadre de son accompagnement sa volonté de faire reconnaître les ESAT et le SAT comme un lieu de droit commun en préservant les spécificités qui viennent structurer l'accompagnement des personnes confrontés à un déficit. A titre indicatif voici l'ensemble des dispositifs de droit commun d'ores et déjà appliqués ou vers lesquels nous souhaitons tendre :

THEMATIQUES	Existe déjà	A conquérir	A améliorer
A) Contrat de travail			
durée du travail	x		x
heures supplémentaires		x	
temps partiel,	x		
temps complémentaires			
congés payés	x		
représentation	x		x
droit disciplinaire	x		x
B) Lien avec une convention collective			
tendre vers le droit commun sur des questions de grilles de salaires	x	x	x
d'ancienneté		x	
période d'essai	x		x
mobilité	x		x
construire une politique salariale et de rémunération		x	
statut	x	x	x
bulletin de salaire	x		x
intéressement	x		x
formation politique de formation	x		x
C) Assurance			
accidents du travail,	x		x
maladie	x		x
avantages familiaux	x		x
Droit syndical			x
instances représentatives	x		x
Sécurité au travail	x		x
Evaluation des risques professionnels	x		x
règlement intérieur	x		x
règlement de fonctionnement	x		x
D) Droit à la retraite	x		x

Source : Projet de secteur du travail protégé, ADAPEI 53, 2011

Illustration 15 : Des formes sécurisées d'emploi salarié avec un accompagnement maintenu

Une association (l'AFASER) ayant plusieurs ESAT a créé un service EPI (Emploi pour l'Insertion) pour des personnes ayant eu un parcours dynamique au sein de l'ESAT ou ayant travaillé à l'extérieur : les travailleurs ne sont plus usagers mais sont salariés de l'ESAT et travaillent en prestations. En cas d'échec de ces prestations, ils sont réintégrés dans l'ESAT.

D'autres associations ont enfin créées des entreprises adaptées et embauchent des sortants d'ESAT tout en gardant une forme de protection.

Source : Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

Illustration 16 : Les partenariats inter-ESAT et le développement de la RAE – Le Dispositif Différents et Compétents – ADAPEI de la Gironde

Contexte et historique :

Créé depuis près de 10 ans, financé par des crédits européens et porté par l'ARESAT Bretagne, le dispositif « Différent et compétent » formalise des pratiques de reconnaissance et de développement des compétences. Engagé dans un partenariat interrégional, le dispositif vise : la reconnaissance et l'épanouissement de la personne, l'évolution des Etablissements vers une organisation apprenante, la coopération entre les réseaux, les dispositifs et les acteurs.

En Aquitaine :

- 2004 réflexions sur la reconnaissance de compétences
- 2005 : dans la loi, juste 2 lignes sur l'inscription des travailleurs en VAE. Observation qu'il y a peu d'écart entre le référentiel métier et les compétences des travailleurs d'ESAT ; on pourrait donc reconnaître ces compétences à travers une VAE ??
- Jusqu'en 2009 : 46 travailleurs disposent désormais d'un titre de niveau 5 sur la Gironde. Ce chiffre ne représente cependant que 3% de la population des ESATs estimée à 2.500 travailleurs. C'est donc faible, la VAE ne pourrait donc s'adresser à tous les travailleurs...Comment reconnaître les compétences des autres ???
- 2009 : inscription dans le dispositif « différent et compétent ». Quelque soit le niveau de traitement de la qualification, tout travailleur aurait des compétences qu'il faudrait valoriser. La compétence est le postulat de base « dans ce que vous ne savez pas faire, qu'est ce que vous savez faire ? » « le moindre geste peut être valorisé ». A ce stade il s'agit d'identifier et de valoriser les compétences. Notion d'identité professionnelle : restituer le travailleur par rapport à une identité professionnelle pour se rapprocher du référentiel métier de droit commun. Idée : avoir un langage commun inter-établissements mais aussi avec le milieu ordinaire. Ce langage aidera la personne à s'insérer dans le milieu ordinaire, la personne ne sera pas perdue s'il appartient à un métier. Ce sont les modalités du référentiel métier qui se mettent à la disposition de la personne et non l'inverse.

Principes et fonctionnement de la RAE – nombre de référentiels adaptés :

La reconnaissance des compétences s'inscrit dans le parcours de professionnalisation du jeune. La valeur ajoutée de ce dispositif est constituée par l'utilisation de référentiels métiers établis par l'Education nationale, le ministère de l'agriculture ou du travail. Ils sont déclinés afin de les rendre accessibles aux personnes handicapées.

Reconnaissance par un jury composé soit par un éducateur du Ministère de l'Education Nationale, soit par une personne du Ministère de l'Agriculture. Le jury ne validera/valorisera que ce que l'utilisateur sait faire (et non pas ce qu'il ne sait pas faire).

Existent aujourd'hui 18 référentiels, dont celui de la vigne mis en place par la Gironde (voir document joint). En gras est mentionnée l'inscription du référentiel de droit commun, qui est ensuite décortiqué pour les personnes handicapées en 3 niveaux (abstrait/concret/transfert). L'ouvrier se positionne et coche puis se co-positionne avec son référent qui réquisitionne ses compétences. L'ouvrier n'est pas obligé de tout cocher !

La création du référentiel de la vigne a été réalisée en concertation avec différents professionnels de la vigne (bordelais, champagne) d'associations différentes, d'accessibilité différentes. Cette création commune a été fortement appréciée des moniteurs d'ateliers qui ont échangé sur leurs pratiques, leur manière de voir les choses, de gérer le handicap, de réfléchir à l'insertion des usagers. Ils vont être testés par chaque moniteur ayant participé à la création du référentiel auprès de deux usagers de type 2 pour valider, modifier, adapter et

faire évoluer le référentiel.

Modalités de déploiement :

Les coordinateurs régionaux sont formés par le coordinateur national sur 18 jours dont le rôle sera de faire évoluer et d'essaimer ce dispositif. Les moniteurs d'atelier et directeurs sont formés par les coordinateurs régionaux. Tous les deux mois, les coordinateurs régionaux se retrouvent pour un partage d'expérience.

Résultats du déploiement du Dispositif en Aquitaine :

L'expérimentation a commencé en 2011

Début 2012, 57 ouvriers ont présenté une RAE pour l'attribution descriptive de compétences. Prévision pour 2012 : 120 travailleurs présenteront une RAE.

En Gironde, en 2011, 23 directeurs ont été formés (ont élaboré une charte sur les valeurs par rapport à ce dispositif), 32 moniteurs d'ateliers ont été formés.

Même dispositif en Pyrénées Atlantique, en Dordogne, dans les Landes.

Le GCSMS a été signé le 15/06/2012 avec 12 associations représentées (7 en Gironde, 2 en Pyrénées Atlantique, 1 dans les Landes) pour une dynamique régionale.

Aujourd'hui 6 régions s'y sont associées sous la forme d'un GCSMS et chacune dispose de représentants : mutualisation des ressources et des moyens sur un territoire.

Illustration 17 : Les partenariats inter-ESAT - La mutualisation de demandes de formation inter-établissement - ESAT et EA de l'ANRH

Deux ESAT et 1 EA d'une même association se sont associés pour la réalisation d'une formation sur les produits phytosanitaires des travailleurs handicapés.

Source : enquête ANESM

Illustration 18 : La création d'une base des formations dédiées aux ESAT et EA

L'association Handeco a développée une base de données recensant 590 formations à destination des ESAT et EA (travailleurs handicapés, encadrants et clients économiques des ESAT-EA).

Source : site internet d'Handeco

Illustrations 19 : les partenariats inter-ESAT et l'insertion professionnelle

Cet appui à l'insertion professionnelle peut également être mutualisé entre plusieurs ESAT. Des ESAT¹⁰³ ont pu créer une cellule inter-CAT en charge de l'accompagnement vers et dans l'emploi des usagers le souhaitant.

De même, dans le Jura¹⁰⁴, une cellule insertion cofinancée par l'AGEFIPH et la DDASS appuie les personnes handicapées mentales relevant d'ESAT dans leur parcours d'insertion avec plusieurs phases et outils :

- *Evaluation des compétences (avec un outil dénommé le MECAM)*
- *Entraînement au travail et formation personnalisée*
- *Mise à disposition en entreprise*
- *Embauche avec suivi psychosocial à durée adaptée*

Cette cellule inclut des chargés d'insertion.

Elle travaille en partenariat avec le secteur protégé et adapté, le MEDEF, les instances d'orientation, les SAVS, les médecins du travail et les IMPRO.

En 2001, le taux de sortie sur les 550 personnes suivies était de 1,8% - supérieur à la moyenne nationale d'alors (et d'aujourd'hui : 0,37%).

¹⁰³ Exemple issue d'une enquête qualitative réalisée auprès d'ESAT – dans Combe S., « Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, quelle stratégie pour les ESAT ? » - Editions Universitaires Européennes, 2012.

¹⁰⁴ Illustration citée par Zribi G. - L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées – Editions EHESP, 2008.

6. ANNEXES

Annexe 1 : Note méthodologique

Mots-clés :

Mots-clés « sources / Extensions	Handicap	ESAT	CAT	Protégé
Termes de base	Handicap	ESAT	CAT	Secteur protégé
Travail	handicap travail	Travailleurs handicapés ESAT	Travailleurs handicapés CAT	Travail protégé
Emploi	handicap emploi	emploi handicap ESAT	emploi handicap CAT	Emploi protégé
Usager	Usager handicap	Usager ESAT	Usager CAT	
Insertion	Insertion travail handicap	Insertion ESAT	Insertion CAT	
Accompagnement	Accompagnement emploi handicap	Accompagnement ESAT	Accompagnement CAT	
Déclinaisons	Emploi Handicap Lourd		Centre d'Aide par le Travail	Milieu protégé
	handicap insertion		Aide par le travail	
Thèmes spécifiques				
Etablissements particuliers		ESAT de transition	SACAT	
		ESAT hors les murs	SAESAT	
		ESAT Passerelle		
Mise à disposition	Mise à disposition handicap	Mise à disposition ESAT	Mise à disposition CAT	
Psychique	Emploi handicap psychique	ESAT psychique	CAT psychique	
Autisme	Autisme travail	Autisme ESAT	Autisme CAT	
Vieillesse	Vieillesse emploi handicap	Vieillesse ESAT	Vieillesse CAT	
Formation		Formation ESAT	Formation CAT	
		Formation travailleur ESAT	Formation travailleur CAT	
		Formation usager ESAT	Formation usager CAT	
VAE		VAE ESAT	VAE CAT	
RAE		RAE ESAT	RAE CAT	

Sources de données :

Base de données : Gallica, CAIRN, EHESP-BDSP, Bibliothèque des Rapports Publics, CTNERHI, SAPHIR, LEGI, Réseau Doc, IFRH (Institut Fédératif de Recherche sur le Handicap), REEDOC (Centre de Documentation en Rééducation), CNAM – Centre de Documentation Brigitte Frybourg,

Centres de ressources et de documentation : CRDM, UNAPEI.

Réseaux : ANCREAI et CREA

Sollicitations directes auprès d'organisations : ANDICAT, APF, APAJH, UNAPEI, FEGAPEI, L'ADAPT, Réseau GESAT, Croix Rouge

Publications officielles, acteurs institutionnels :

- Legifrance, Conseil de l'Europe,
- DGCS, DARES, DREES, Sites des ARS, Comité Interministériel du Handicap (CIH), CNCPH,
- ANAP, ANESM, CNIS, CNSA, CNAF
- Agefiph, FIPHP

OPCA (formation des usagers) : UNIFAF, OPCALIA, FAFSEA, ANFH

Autres recherches complémentaires : ASH, Cahiers de l'Actif, CCAH...

Internet : Recherches directes

Annexe 2. Résultats de la recherche documentaire

Les documents retenus pour leur analyse sont notamment ceux issus :

- Des institutions (Services de l'Etat, opérateurs publics...),
- Des organisations du secteur protégé et du handicap
- D'ouvrages édités
- Des principales revues du secteur social et médico-social et de la presse spécialisée
- Des travaux de recherche, des travaux universitaires et mémoires (EHESP)

Au regard de leur lecture critique, plusieurs éléments peuvent être mis en avant :

- De façon générale, ont été pris en compte comme éléments d'analyse :
 - o L'importance des publications d'un même auteur et sa spécialisation ;
 - o Le responsable/commanditaire de la publication et notamment les commanditaires institutionnels ;
 - o Le croisement des différents documents (auteurs/ sources/éditeurs...) et la récurrence des thèmes et analyses ;
 - o La méthodologie utilisée, les sources utilisées.
- Une prudence plus particulière a été apportée sur les éléments statistiques issus des différentes publications : certains chiffres émis montraient en effet des écarts importants. Le choix a été de s'appuyer notamment sur les documents de la DREES et les enquêtes ayant des échantillons représentatifs et méthodologies explicitées.
- Enfin, compte tenu des nettes évolutions du secteur, les publications postérieures à 2005 ont généralement été privilégiées - hors, documents de référence, mise en perspective historique ou recherches plus poussées sur certaines thématiques.

Annexe 3. Bibliographie structurée

Cadre juridique et réglementaire, doctrines administratives

Cadre français

Lois

- Loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés
- Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales
- Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés
- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
- Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique (*note : référence à la Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle – RAEP*)
- Loi n°2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs.
- Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires
- Loi n°2009-1791 du 31 décembre 2009 autorisant la ratification de la convention relative aux droits des personnes handicapées (ONU 2006).
- Loi n°2011-803 du 5 juillet 2011 relative aux droits et à la protection des personnes faisant l'objet de soins psychiatriques et aux modalités de leur prise en charge.

Décrets

- Décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 relatif à l'évaluation externe dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation et 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 établissements ou services d'aide par le travail
- Décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010 relatif au calendrier des évaluations et aux modalités de restitution des résultats des évaluations des établissements sociaux et médico-sociaux.
- Décret n°2011-974 du 16 août 2011 relatif à l'attribution de l'allocation aux adultes handicapés aux personnes handicapées subissant une restriction substantielle et durable pour l'accès à l'emploi et à certaines modalités d'attribution de cette allocation.

Circulaires

- Circulaire DGAS/3B n°2008-259 du 1^{er} août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies
- Circulaire DGCS/SD1/2011/413 du 27 octobre 2011 relative à l'application du décret n°2011-974 du 16 août 2011 relatif à l'attribution de l'allocation aux adultes handicapés aux personnes handicapées subissant une restriction substantielle et durable pour l'accès à l'emploi et à certaines modalités d'attribution de cette allocation

Elements issus du cadre européen et international

- Déclaration sur les droits des personnes handicapées qui définit des normes pour l'égalité de traitement de ces personnes et leur accès à des services leur permettant d'accélérer leur insertion sociale, 1975, Nations Unies.
- Programme d'action mondiale pour les personnes handicapées, ensemble d'orientations visant à promouvoir l'égalité et les droits des personnes handicapées et leur entière participation à la vie sociale, adopté en 1983, Nations Unies.

- Principes pour la protection des personnes atteintes de maladies mentales et pour l'amélioration des soins de santé mentale», adopté par l'Assemblée générale en 1991, Nations Unies.
- Convention relative aux droits des personnes handicapées, adoptée en 2006 et entrée en vigueur en mai 2008, Nations Unies.
- Traité d'Amsterdam modifiant le traité sur l'Union Européenne, le traité sur l'Union Européenne, les traités instituant les communautés européennes et certains actes connexes - article 13, signé le 2 octobre 1997
- Recommandation R(92)6 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe relative à une politique cohérente pour les personnes handicapées
- Recommandation n° R(99)4 du Comité des ministres du Conseil de l'Europe aux Etats membres sur les principes concernant la protection juridique des majeurs incapables, adoptée le 23 février 1999.
- Recommandation CM/Rec (2009) 6 du Comité des Ministres aux Etats membres sur le vieillissement et le handicap au 21ème siècle : cadres durables permettant une meilleure qualité de vie dans une société inclusive
- Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur dite « Boelkenstein »

Les ESAT et le travail protégé : généralités

OUVRAGES ET PARTIES D'OUVRAGE

- BOUGRAB J., DE BROCA A. (ss dir.), Code du Handicap 2011, Dalloz, 2010 – chapitre 7, p 405-418.
- LAFORCADE M, L'évaluation interne dans les établissements et services pour personnes handicapées, IME, ITEP, SESSAD, ESAT: une construction de référentiels entre usagers, professionnels et personnels des services de l'Etat., Seli Arslan, Paris, 2009, 155 p.
- LEGUY P., Travailleurs handicapés : reconnaître leur expérience – 24 établissements et service d'aide par le travail coopèrent pour valoriser les compétences acquises, Collection Empan, ERES, août 2009.
- ZRIBI G., L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, Editions EHESP, 2008, 159p

GUIDES, CHARTES ET RAPPORTS

- AGEFIPH, « Que savons-nous des personnes handicapées et de leur situation professionnelle ? », Tendances, n°5, août 2006
- AGEFIPH Nord-Pas de Calais- C2RP, « Guide régional Nord Pas de Calais, « L'emploi, le travail protégé et le travail adapté », chap. 6, juin 2006, pp. 97-104.
- AGEFIPH-FIPHP, Les personnes handicapées et l'emploi, Les chiffres clés, Mai 2012
- AMROUS N., BARHOUMI M., « Emploi et chômage des personnes handicapées », Synthèse.Stats', DARES, n°1, Novembre 2012, 68p.
- ANAP, Les coopérations dans le secteur médico-social – Guide pratique », ANAP, 2012
- ANDICAT-SCP GRANDJEAN-POINSOT-BETROM, Règlementation, Législation des ESAT : Fiches pratiques, ANDICAT, novembre 2011, 196p
- CHOSSY J-F, « Evolution des mentalités et changement du regard de la société sur les personnes handicapées - Passer de la prise en charge... à la prise en compte », rapport remis au 1^{er} ministre, novembre 2011, 227p.
- CNCPH, « Rapport 2010 du Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées », 16-mai-11
- CLAVERANNE (coll.), « Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT » - Etude Observatoire et Unifaf Rhône-Alpes, réalisée par l'Ifross université Lyon 3, février 2011, 131p.
- DREES, Enquête ES 2006, « Les structures de travail protégé et de formation professionnelle : les établissements et services d'aide par le travail (ESAT, ex-CAT) », 56p
- GESTE (MENGIN S., PASSEMARD P., EJNES. R, ALLAM M.), "Etude visant l'évaluation du dispositif de qualification obligatoire des directeurs d'établissements et services sociaux et médico-sociaux », décembre 2011, 74p.
- IGOS PARTNERSHIP PROJECT "Quality work settings for all" - Project Report, IGOS - Projet européen, juillet 2011.

- IGOS PARTNERSHIP PROJECT : « Des milieux de travail de qualité pour tous ». Rapport du projet : résultats, IGOS - Projet européen, juillet 2011.
- KRAHE J-L et GALLO E., « L'intégration des personnes handicapées dans les pays de l'Union Européenne », Paris 8- Programme SOCRATES, juin 2000, 123p.
- LARSONNEUR B., Etude statistique sur la situation financière des établissements et services d'aide par le travail en France, ANDICAT, Septembre 2011, 19p.
- OPUS 3 (COHEN E., VELUT P., DE SAHB M.), « Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique », DGAS, novembre 2009, 82p.
- RESEAU GESAT, « Rapport d'activité 2011 », mai 2012
- UNAPEI, « Charte déontologique des Etablissements et Services d'Aide par le Travail de l'UNAPEI, adoptée au congrès de l'UNAPEI de Bordeaux de 2005.
- UNAPEI, « Travail et handicap. Une équation multiforme », UNAPEI, Livre Blanc, 2011, 76p.
- UNAPEI, « Le travail des personnes handicapées mentales », Guide de l'UNAPEI, 2011, 46p.

NUMEROS SPECIAUX

- ANDICAT (coll.), « L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? », Les cahiers d'ANDICAT, n°10, juin 2012, 188p.
- ANDICAT (coll.), « L'ESAT, acteur de l'économie sociale dans le contexte de l'évolution des politiques publiques », Les cahiers d'ANDICAT, n°7, 2010, 101p.
- ANDICAT (coll.), « Pour une véritable gestion des ressources humaines en ESAT », Les cahiers d'ANDICAT, 2009, 133p.
- ASH, « Les droits des travailleurs handicapés en Etablissements et Services d'Aide par le Travail », n°2583-2584, 28 novembre 2008, p25-36
- CCAH, « Handicap, 40 ans d'évolutions – Bilans et perspectives – Etablissements et services soutenus par le CCAH », 1ere édition, 2010.
- LES CAHIERS DE L'ACTIF, "Les ESAT à la croisée des chemins", Les cahiers de l'Actif, n°404-405, janv. Fev. 2010, pp. 5-245
- READAPTATION, « CAT ou ESAT? le travail protégé en milieu ouvert », Réadaptation, n° 548, mars 2008, pp. 7-44
- RELIANCE, « Politique et situations de handicap », Reliance, 2007/1, n°23
- RFAS, « Politiques en faveur des personnes handicapées. Grandes tendances dans quelques pays européens », Revue Française des Affaires Sociales, 2005/2, n°2
- UNIFAF, « Formation des travailleurs handicapé en ESAT – La logique apprenante », Formation Santé Social, n°18, avril 2010, 23p.

ARTICLES

- ALPEROVITCH-MIKOLAJCZAK S., "Artistes avant tout: ESAT l'Evasion", Parents et amis gestionnaires, n°186, mars 2011, pp.15-17
- BROUDIC J-Y, « Etre encadrant de travailleurs handicapés en ESAT aujourd'hui » dans Les Cahiers de l'Actif, « Les ESAT à la croisée des chemins », n°404-405, janvier-février 2010.
- CAMISSASI L., GALEYRAND J-P, BARTHELEMY A-I, « La dynamique des réseaux – Quand les ESAT mutualisent leurs savoir-faire dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010, p59-72.
- CARLAIS D., « Vers une réorientation du projet de l'ESAT : quel avenir pour cette structure singulière ? », dans « Les ESAT à la croisée des chemins », Les Cahiers de l'Actif, n°404-405, janvier 2010, p9-18.
- COHU S., LEQUET-SLAMA D., VELCHE D., « La Suède et la prise en charge sociale du handicap, ambitions et limites », Revue Française des Affaires Sociales, 2003/4, N°4
- CONDAT V., La « Relation Client Durable » - une démarche qui peut rapporter gros dans Les Cahiers de l'Actif, dans « Les ESAT à la croisée des chemins », Les Cahiers de l'Actif, n°404-405, janvier-février 2010.
- CORMIER H, "Un tremplin pour rebondir vers le milieu ordinaire: jeunes handicapés", ASH, n°2513, 22/06/2007, pp. 29-30

- COUDER O., « Du théâtre comme roue de secours ou comme dérive dans la relation éducative ? », Le Français aujourd'hui, 2006/1 n° 152, p. 105-112.
- DROT G., « Travail protégé, « en finir avec les préjugés », Agir Ensemble n°58-59, Croix-Rouge Française - Octobre-Décembre 2011.
- DUCRET-GARCIA A., "Ouvriers en ESAT : des représentations professionnelles de métier hétérogènes", EMPAN, 2011/3, n°83
- DEMANGE F., "Les éducateurs techniques spécialisés face à leur évolution" dans Empan, 2002/2 n°46, p. 41-47.
- DE LABARTHE B. « Gestion d'un zoo » dans 3L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? » – Les Cahiers d'Andicat, n°19, juin 2012.
- EVERAERE C., « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale » dans "Les mouvements sociaux", Revue Française de Gestion, 2011/8, n°217.
- FRENOIS A., « Les réponses d'un ESAT face aux mutations du contexte médico-social et économique » dans « Les ESAT à la croisée des chemins », Les Cahiers de l'Actif, n°404-405, janvier-février 2010.
- FROMONT C. « L'ESAT touristique du Cros d'Auzon en Ardèche : l'histoire d'une ambition : 1981-2012 » dans « L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? » – Les cahiers d'Andicat, n°19, juin 2012.
- GORIC'H A, « Favoriser la sortie des ESAT vers un emploi en milieu ordinaire, c'est le pari de PASMO. Une convention signée le 5 mai, entre l'Etat, l'AGEFIHP et la Fédération des APAJH désignée comme pilote », revue APAJH, n°103, sep. 2009
- GUYOT PATRICK, L'évolution des caractéristiques et des parcours des personnes accueillies en ESAT, Bulletin d'informations du CREAL Bourgogne n°329, oct. 2012, pp. 5-15
- GUYOT, P., Essai sur la liberté (de choisir) dans le champ du handicap : libre choix, projet de vie et capacités. Bulletin d'informations du CREAL Bourgogne, 2010, n°309, pp. 5-11., CREAL Bourgogne, 2010
- HELFTER C., L'habitat, un enjeu pour la participation des personnes handicapées, Actualités Sociales Hebdomadaires N°2739 du 30/12/2011.
- KEROUANTON J., « Dilemme quotidien en CAT artistique », ERES, Vie sociale et traitements, 2005 n°88, p. 63 à 66
- LE DANTEC J., Une esquisse de la diversité des usages des ESAT (1975-2005) dans " Argent, don et lien social", Empan, 2011/2, n°82, p113-119
- LEGUY P. « Donner la parole aux sans voix ! Dynamique de formation et reconnaissance au travail pour les travailleurs handicapés dans les ESAT » dans « Les ESAT à la croisée des chemins » - Les Cahiers de l'Actif – n°404-405 – janvier-février 2010.
- MAINGUENE A., « Les établissements pour adultes handicapés : des capacités d'accueil en hausse – résultats provisoires de l'enquête ES 2006 », n°641, juin 2008.
- MAKDESSI, Y., MAINGUENÉ, A., Établissement et services pour adultes handicapés. Résultats de l'enquête ES 2006 et séries chronologiques 1995 à 2006. Paris: Ministère de la Santé, janvier 2010.
- MILANO S., "L'emploi des personnes handicapées en Allemagne et en France", Revue de droit sanitaire et social, n°2, mars/avril 2010, pp. 280-298
- MIGNOT S., « Instaurer un Conseil de la Vie Sociale en ESAT et en Foyer », ASH Magazine - N° 24 du 07/12/2007.
- RAOUL L., « Une approche économique dans le développement durable en Bretagne dans « L'évaluation au service des ESAT – La performance pour qui ? » – Les cahiers d'Andicat, n°19, juin 2012.
- RESOSOLIDAIRE, Leur travail a du sens... Portrait d'entreprise de l'économie sociale et solidaire du pays de Rennes, ESAT Les ateliers de La Mabilais, disponible sur, www.resosolidaire.fr, n°4, avril 2011, 2p.
- SANZ M., « Une formation transfrontalière de moniteur d'atelier », *Empan*, 2002/2 no46, p. 65-68.
- STERN C., « Des salariés handicapés en milieu agricole – A la croisée des mondes », ASH n° 2639, 01/01/2010.
- UNAPEI, « Poésie contre préjugés – Les Papillons blancs de l'Essonne »- Vivre ensemble, UNAPEI, n°102, novembre 2010
- UNAPEI, « Partenariat Centres E. Leclerc-UNAPEI – Nouvelle envergure », Vivre ensemble, UNAPEI, n°98, Janvier 2010
- UNAPEI, « Travail protégé – l'axe franco-allemand », Vivre ensemble – UNAPEI n°98 - Janvier 2010

- UNAPEI, « ESAT: des porteurs de projets innovants – dossier », Parents et amis gestionnaires, nov. 2009, n°181, pp. 11-17
- UNAPEI, « Validation des acquis de l'expérience: valoriser le parcours de chacun – dossier », Parents et amis gestionnaires, n° 180, sept. 2009, pp. 9-14
- VELCHE D., « La diversité du travail protégé et assisté en Europe et son avenir » dans « Les ESAT à la croisée des chemins », Les Cahiers de l'Actif, n°404-405, janvier-février 2010, p197-232.
- VELCHE D., L'emploi des personnes handicapées : stratégies suivies dans les pays de l'union européenne, Reliance, 2006/1 n°19, p86-92.
- VISIER L. « Les relations et les conditions de travail en milieu protégé », Revue Internationale du Travail, 1998, vol 137, n°3.

COLLOQUES, JOURNEES D'ETUDE ET DE FORMATION

- ALIBERT S., BRANCHU A., TREMBLAY J-P, « Les activités de soutien et de formation », Journée régionale de formation des personnels des ESAT, 4 mars 2008, Mur de Bretagne, CREAI de Bretagne
- ASSOCIATION DES DIRECTEURS DES STRUCTURES DE TRAVAIL ADAPTE DE FRANCHE-COMTE, Synthèse de l'étude régionale sur les droits, l'évaluation et la rémunération des travailleurs d'Esat (2010) dont les résultats ont été présentés lors d'une journée d'étude organisée le 7 juin 2012.
- CHEMEA, « la performance en question », Un colloque d'octobre 2011 (compte-rendu sur <http://www.handicap-mental-essonne.fr/actualite.php?start=20>).
- DIFFERENT ET COMPETENT, « Reconnaître et développer les compétences dans les Etablissements Socio et Médico-sociaux » - Réseau Différent et Compétent, journées interrégionales 29-30 sept. 2011.
- SAUVAGE A. « Présentation de l'organisation des soutiens à l'ESAT Les Bruyères de Plumelec par Audrey Sauvage, psychologue du travail et chargée de la mise en oeuvre des soutiens dans l'ESAT Les Bruyeres » - Journée régionale de formation des personnels des ESAT, Mur de Bretagne, CREAI de Bretagne, 4 mars 2008
- ZRIBI G. "Les ESAT dans le contexte actuel d'évolution du secteur social et médico sociale », journée ESAT 2010, ANDICAT, 2010

RECOMMANDATIONS ANESM

- Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services relevant de l'inclusion sociale », mai 2012
- Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », décembre 2008
- Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », mai 2010
- Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance », juin 2011
- Recommandation de bonnes pratiques professionnelles : Ouverture de l'établissement à et sur son environnement, 2008

MEMOIRES

- AVIGNON J-L, L'identification de l'utilisateur d'ESAT au travers sa dénomination professionnelle. Mémoire présenté en vue de l'obtention du Master 2 Droit et Administration du secteur sanitaire et social - Parcours Administration du secteur social, Faculté de Droit et de Science Politique de Clermont-Ferrand, année 2011-2012.
- COLOMINA P. Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, Editions Universitaires Européennes, 2010.
- COMBE S., « Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, quelle stratégie pour les ESAT ? » - Editions Universitaires Européennes, 2012.
- DEGRAND, « Adapter un ESAT à l'évolution du public et aux contraintes de l'environnement », Promotion CAFDES 2009, EHESP.
- DUBUISSON A., Accompagner l'entrée et la sortie d'ESAT des travailleurs en situation de handicap psychique et intellectuel – Quelle place pour les établissements médico-sociaux de prise en charge

intermédiaire dans le département du Val d'Oise », étude dans le cadre du diplôme d'inspecteur de l'action sanitaire et sociale, mars 2010.

- GENTILHOMME C., « Piloter un dispositif favorisant l'autonomie des travailleurs accueillis en ESAT : Protéger sans disqualifier », Promotion CAFDES, 2006, 99p.
- SIMONET, G., Construire un projet socioprofessionnel pour personnes handicapées psychiques à partir d'un ESAT, Mémoire de directeur d'établissement, ENSP, Rennes, 2006, 84p.

DOCUMENT DE TRAVAIL / DOCUMENTS INTERNES

- ARESAT, Fiches « les bonnes pratiques pour une organisation apprenante », Fiches n°8, 9, 13 et 14, non daté – transmises par l'ARESAT en 2012 dans le cadre de la recherche documentaire.
- CNCPH, document de travail– groupe de travail « Travail protégé » examinée par la Commission formation, emploi ordinaire et adapté, travail protégé qui en a partagé les constats lors de la séance du 20 mars 2012.
- L'ADAPT, « L'accompagnement hors mur », note interne, non datée – transmise par L'ADAPT en juillet 2012 dans le cadre de la recherche documentaire.
- REAGIRH, Mise en relation des entreprises pour développer leur sous-traitance avec le travail protégé et adapté en Rhône-Alpes - Bilan Phase « booster » Septembre 2011- janvier 2012
- RESPIR'OH (COHEN E.), Plan d'adaptation et de développement des ESAT – Rapport et annexes provisoires, DGCS, 2012.

SITES INTERNETS

- Agefiph (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) : www.agefiph.fr
- Inclusion Europe, association de personnes en situation de handicap intellectuel qui a développé une « plateforme européenne des auto-représentants (EPSA) » : inclusion-europe.org
- Handiplanet Echanges, réseau international d'échanges réciproques d'expériences et de savoirs sur le handicap mental et psychique initié par les Amis de l'Atelier en 2006 : www.handiplanet-echanges.info/

Handicap psychique

OUVRAGES

- ZRIBI G ET BEULNE T. (ss dir), « Les handicaps psychiques, concepts, approches, pratiques », Presses de l'EHESP, 2012
- BELAÏD A., LESIEUR G., Guide pratique pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées psychiques, Octares ed., Toulouse, 2008, 209p.

GUIDE, RAPPORTS

- BARREYRE J-Y ET MAKDESSI Y., « Handicap d'origine psychique et évaluation des situations », synthèse d'une Recherche-Action commanditée par la CNSA, Décembre 2007
- BARREYRE J-Y ET MAKDESSI Y., « Handicap d'origine psychique et évaluation des situations » - Recherche documentaire, CEDIAS-CNSA, décembre 2007.
- CEDIAS, CREHAI Ile de France, « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? », Rapport, CEDIAS-CREHAI Ile de France, Octobre 2010
- CEDIAS-CREHAI Ile de France, « Quels services d'accompagnement pour les personnes en situation de handicap d'origine psychique ? Synthèse et recommandations, CEDIAS-CREHAI Ile de France, Décembre 2011
- CHARZAT, M., Pour mieux identifier les difficultés des personnes en situation de handicap du fait de troubles psychiques et les moyens d'améliorer leur vie et celle de leurs proches. Paris: Ministère délégué à la Famille à l'Enfance et aux Personnes Handicapées, 2002. 134 p.

- CLAIRE LEROY-HATALA (ss dir.), « Guide Handicap Psychique et emploi, Pour mieux comprendre et accompagner les personnes handicapées psychiques dans leur insertion professionnelle », PDITH 92, 2008
- IGAS, La prise en charge du handicap psychique, Rapport de l'IGAS, Août 2011
- UNAFAM, CNSA, UNA, UNCCAS, « L'accueil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique », février 2008

PLAN

- Plan Psychiatrie et Santé mentale 2011-2015, Ministère chargé de la Santé, 41p.

ARTICLES

- BERRANGER. S., « Travail et handicap psychique », ERES, Empan, 2004/3 – n°55, p. 111 à 114
- BEULNÉ T., et DANDOY S., « Faut-il inventer un nouveau profil d'ESAT, les emplois modulés en ESAT ? », Les cahiers d'ANDICAT, n°9, Juin 2011.
- CAILLAT, S., « Handicapés psychiques: privés de logement et de soin », ASH, juillet 2004, n°2366, pp. 37-38.
- BARREYRE J-Y et PEINTRE C., « Les conditions de l'évaluation des situations de handicap psychique réalisée dans 15 départements », Présentation de la recherche action sur l'évaluation des situations de handicap psychique réalisée dans 15 départements, La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009 n°1-2, p. 119 à 128
- CABAL P., « Handicap par maladie mentale », ERES Empan, 2004/3 n°55, p. 115 à 117
- DELBECQ J., WEBER F., « Présentation du dossier Handicap psychique », La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009- n°1-2, p. 5 à 14
- GRANGE S. ET GENEVE L. – L'accompagnement professionnel d'un public handicapé psychique – entre suivi pragmatique et cadre règlementaire dans Les Cahiers de l'Actif – Les ESAT à la croisée des chemins – n°404-405, janvier-février 2010.
- LE ROY-HATALA C., « Le maintien dans l'emploi de personnes souffrant de handicap psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise », La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009 n°1-2, p. 301 à 319
- PACHOUD B. ET NASCIMENTO STIEFFATRE M., « Psychopathologie et réinsertion professionnelle- Une clinique pluridimensionnelle requérant des ressources théoriques pluridisciplinaires », ERES Cliniques méditerranéennes, 2005/2 - no 72 pages 147 à 171
- PARRON A., SICOT F., « Devenir adulte dans un contexte de troubles psychiques, ou les incertitudes de l'autonomie », La Documentation Française, Revue française des affaires sociales, 2009 n°1-2, p. 187 à 203

NUMEROS SPECIAUX

- CREA Rhône-Alpes., Handicap psychique : de la reconnaissance aux réponses de terrain. Dossier technique. Dossier CREA Rhône-Alpes, 2007, n°139, 24 p.
- L'ADAPT, Réussir l'insertion des personnes handicapées psychiques – Les cahiers de l'Adapt, 4eme trimestre 2006, n° 161.
- RFAS, « Handicap psychique et vie quotidienne », Revue Française des Affaires Sociales, 2009/1-2, n°1-2

COLLOQUE

- CNSA, Handicaps d'origine psychique, une évaluation partagée pour mieux accompagner les parcours des personnes, (Actes du colloque du 23 mars 2009, Versailles, 23 mars 2009), Paris, 2009, 74 p.

Vieillesse

OUVRAGES

- BLANC, A., Les travailleurs handicapés vieillissants, PUG, 2008, 244p.

- ZRIBI G. (ss dir.), Le vieillissement des personnes handicapées mentales, 3è éd., Rennes, mars 2012, éd. EHESP, 161p.

GUIDES, RAPPORTS

- AZEMA B., MARTINEZ N., Les personnes handicapées vieillissantes : espérances de vie et de santé ; qualité de vie, Revue Française des Affaires Sociales, n°2-2005
- BLANC P., BERTHOD-WURMSER M., Une longévité accrue pour les personnes handicapées vieillissantes : un nouveau défi pour leur prise en charge, rapport remis à Philippe Bas, Ministre délégué à la Sécurité Sociale, aux personnes âgées et aux personnes handicapées et à la famille, juil. 2006, 122p.
- CNSA, Aide à l'adaptation et à la planification de l'offre médico-sociale en faveur des personnes handicapées vieillissantes. Paris, 2010. 66 p.
- LANDANGER M., GERARDIN I., GUYOT P. « Guide d'accompagnement et de prise en charge des personnes handicapées âgées », CREAL Bourgogne, juillet 2004.
- LUCQUET V., LECLERE N., « Recherche-action Vieillissement et cessation d'activité des travailleurs handicapés », Valérie Luquet (Cleirppa) et Nicole Leclère (Chorum), CLEIRPPA, Octobre 2006
- LUQUET V., « Vieillissement et cessation d'activité des travailleurs handicapés en ESAT », Documents CLEIRPA Cahier, 2007, 178p.
- UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, « Recueil de bonnes pratiques - Accompagnement de l'avancée en âge des travailleurs handicapés en ESAT, UNAPEI-ANDICAT, UNAFAM, SOLDIEL, APF, 2012

NUMERO SPECIAUX

- CCAH, « Personne handicapée vieillissante, des réponses pour bien vieillir », Les cahiers du CCAH, Octobre 2011, n°3
- EMPAN, « Vieillir entre proches et professionnels », Empan, 2003/4, n°52

ARTICLES

- AZEMA B., MARTINEZ N., « Les personnes handicapées vieillissantes : espérances de vie et de santé ; qualité de vie. Une revue de littérature », Revue française des affaires sociales, 2005, n°2, pp. 297-333.
- AZEMA B., « Les personnes handicapées vieillissantes : espérances de vie, santé et qualité vie : enjeux techniques et éthiques ». Le Pélican – Informations CREAL Languedoc-Roussillon, 2004, n°145, pp. 4-6.
- BESSET G., « Professionnalisation des métiers d'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes », Empan, 2003/4 no52, p. 174-178.
- CORMIER, H., « Personnes handicapées mentales vieillissantes : les professionnels à la recherche de nouvelles formes d'accueil », ASH, 2004, n°2380.
- DOCTRINAL L., « L'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes et des jeunes atteints de troubles autistiques - Exemples de réponses nouvelles apportées en PACA et en France », CREAL Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse, 2011.
- GARCIA, J-L., « Avancée en âge des personnes en situation de handicap ». Revue de l'APAJH, 2008, n°99.
- JOINNEAUX, G., « Les projets des personnes handicapées vieillissantes ». Réadaptation, n°475, 2000.
- UNAPEI, « Vieillissement des personnes handicapées mentales : l'UNAPEI lance un cri d'alarme », ASH n°2616 du 3 juillet 2009, pp. 25-26, ASH, n°2616
- VANOVERMEIR S., « Le vieillissement en établissement pour adultes handicapés », Gérontologie et société, 2004/3 n° 110, p. 209-228.

SITES INTERNET

- GRATH (groupe de réflexion sur l'accueil temporaire des personnes handicapées), créé en 1997 et qui propose des mises en contacts et échanges de bonnes pratiques pour favoriser un accueil temporaire de qualité. <http://www.accueil-temporaire.com>.
- Le Laboratoire NOVARTIS a créé un portail dédié aux aidants sur lequel on peut également retrouver contacts et capacités de mise en relation (<http://www.proximologie.com/>).

Troubles Envahissants du Développement et Autisme

RAPPORT

- ANCRA et ANCREAI, Etude des modalités d'accompagnement des personnes avec TED dans trois régions françaises (2009-2010) : Synthèse, ANCRA et ANCREAI en collaboration avec la Direction générale de la Cohésion Sociale (DGCS) et la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO).
- BAGHDADLI A., RATTAZ C., LEDESERT B., « Etude des modalités d'accompagnement des personnes avec TED dans trois régions française (2009-2010), mars 2011, 246p.
- LETARD V. « *Evaluation de l'impact du plan Autisme 2008-2010- Comprendre les difficultés de sa mise en œuvre pour mieux en relancer la dynamique* », Rapport de Madame Valérie Létard, Ancienne Ministre, Sénatrice du Nord à Madame Roselyne Bachelot, Ministre des Solidarités et de la cohésion sociale, décembre 2011.

PLAN

- Plan Autisme 2008-2010, Construire une nouvelle étape de la politique des troubles envahissants du développement et en particulier de l'autisme.

ARTICLES ET NUMEROS SPECIAUX

- CCAH, L'accompagnement de la personne autiste en France, les cahiers du CCAH, Janvier 2009, n°1
- CCAH, Soutiens et partenariat avec le Foyer d'hébergement La Maison Sésame de Sésame Autisme 44, situé à Bouguenais en Loire-Atlantique, L'accompagnement de la personne autiste en France, LES CAHIERS DU CCAH, Janvier 2009.
- BARREYRE, J-Y., BOUQUET, C., PEINTRE, C., Les adultes souffrant d'autisme ou de syndromes apparentés pris en charge par les établissements médico-sociaux, DREES - Études et résultats, avril 2005, n° 397, 8 p.
- VIVRE ENSEMBLE, « Créateurs de turbulences ! », janv-12, n°108

Handicap et secteur médico-social généralités

RAPPORT GUIDE

- BLOCH, M.-A., HÉNAUT, L., SARDAS, J.-C., et al. , La coordination dans le champ sanitaire et médico-social, enjeux organisationnels et dynamiques professionnelles. Paris : Fondation Paul Bennetot, 2011. 241 p.
- CNSA, DGCS. , Guide méthodologique pour l'élaboration du schéma régional d'organisation médico-sociale (SROMS). Paris, 2011, 154p.
- BARREYRE J-Y (ss dir.), « Parcours des anciens élèves de l'IMPro « Roger Lecherbonnier » sortis au cours des trente dernières années. Rencontres plurielles avec des milieux de vie et de travail différents ». Synthèse, CEDIAS-ANCREAI Ile de France pour l'IMPro Roger Lecherbonnier. Janvier 2007
- CNSA, Suivi qualitatif du développement des services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés : SAMSAH et SSIAD. Paris, CNSA, 2008. 176 p.
- HOCQUET J-Y, « Contribution à la réflexion sur l'apport des organismes du secteur médico-social à l'inclusion des personnes handicapées », Rapport à Madame la secrétaire d'Etat aux Solidarités et à la Cohésion Sociale Marie-Anne Montchamp, avril 2012, 39p

ARTICLES

- BARTHOLOME C., VRANCKEN D., « L'accompagnement : un concept au cœur de l'état social actif. Le cas pratique d'accompagnement des personnes handicapées, Pensée plurielle, 2005/2, n° 10, pp. 85-95
- BELORGEY, J-M., « Handicapés : les soins courants sont à améliorer », Actualités sociales hebdomadaires, janvier 2009, n°2594, p. 38
- BERTRAND, D., Les services de soins infirmiers à domicile en 2008, DREES - Études et résultats, septembre 2010, n°739.

- DOS SANTOS, S., MAKDESSI, Y., Une approche de l'autonomie chez les adultes et les personnes âgées, DREES - Études et résultats, février 2010, n° 718, 8 p.

NUMEROS SPECIAUX

- CNAF, Etre sous tutelle, Informations sociales, 2007/2, n°138
- CNAF, L'accompagnement social vers l'emploi, Informations sociales, 2012/1, n°169

COLLOQUE

- CNSA, « Évaluer pour accompagner », (Premières rencontres scientifiques sur l'autonomie, Paris, 12 février 2009), Paris, 2009, 98 p.