



**ENGAGER L'ESAT DANS UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE  
AVEC LE MILIEU ORDINAIRE POUR DÉVELOPPER DES  
DÉMARCHES CONJOINTES DE PROFESSIONNALISATION**

**José RICHIER**

**2012**

*cafdes*



---

## Remerciements

---

Parce qu'un mémoire ne constitue pas un travail individuel et isolé, je remercie tout particulièrement :

- Les travailleurs handicapés et l'équipe pluridisciplinaire de l'ESAT-ADASMS pour la qualité de leur engagement au quotidien,
- Le directeur général de l'ADASMS pour sa confiance et le partage de son expérience,
- Les directeurs, cadres de direction, administrateurs de tous les réseaux professionnels dans lesquels je suis impliqué pour leur contribution active à de nouvelles pratiques,
- Les directeurs d'ESAT et les moniteurs d'ateliers de la région Champagne-Ardenne pour avoir accepté de questionner leurs pratiques,
- Mes proches et amis pour avoir accepté de relire et critiquer mon mémoire,
- Le directeur de mon mémoire pour la qualité des échanges et son accompagnement pédagogique,
- Mon épouse et mes enfants pour leur patience.

*« Deviens ce que tu es ! »*

ARISTOTE

---

## S o m m a i r e

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Les ESAT à la croisée des chemins .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Le contexte normatif .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Des premières mesures à la Loi du 10 juillet 1987 .....	5
1.1.2 Les nouvelles lois produites depuis 2002 .....	7
1.1.3 Présentation de l'ESAT-ADASMS « Les Ateliers de l'Héronne » .....	8
<b>1.2 Les conséquences induites par l'évolution du secteur .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Vers une « égalisation » des chances .....	10
1.2.2 Moniteur d'atelier, un métier en mutation.....	14
<b>1.3 Les caractéristiques fondamentales du projet de l'ESAT-ADASMS .....</b>	<b>17</b>
1.3.1 Les attentes du législateur à l'égard d'un ESAT .....	17
1.3.2 Les axes forts du projet d'établissement.....	21
1.3.3 La prise en compte des demandes des travailleurs handicapés .....	22
<b>1.4 Les enjeux du projet.....</b>	<b>23</b>
1.4.1 La recherche de l'équilibre des résultats commerciaux.....	24
1.4.2 Des relations commerciales à la mission sociale .....	25
1.4.3 De l'épanouissement personnel et social à la notion de parcours professionnel individualisé .....	25
1.4.4 Le défi de l'accompagnement.....	26
<b>2 Vers une adaptation des pratiques d'insertion .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 L'ouverture sur le milieu ordinaire et le travail en réseau .....</b>	<b>30</b>
2.1.1 Un accès renforcé vers le milieu ordinaire de travail.....	30
2.1.2 Un parcours professionnel consolidé en faveur des travailleurs handicapés .....	32
2.1.3 La mise en place de projets innovants.....	35
<b>2.2 L'analyse de la situation problème .....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Une alchimie complexe .....	40
2.2.2 La crainte des moniteurs d'atelier de ne pouvoir faire face .....	42

2.2.3	L'accès au milieu ordinaire de travail : un domaine réservé.....	46
<b>3</b>	<b>Des opportunités nouvelles de sécurisation des parcours professionnels des travailleurs.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Visée globale et approche conceptuelle du projet .....</b>	<b>53</b>
3.1.1	La visée globale du projet .....	53
3.1.2	L'organisation apprenante au service du développement des compétences .....	53
3.1.3	La contribution de la formation à la professionnalisation .....	54
3.1.4	L'émergence d'une nouvelle dynamique managériale.....	55
3.1.5	L'amélioration continue de la qualité : une façon de penser .....	57
<b>3.2</b>	<b>Les atouts développés par l'ESAT-ADASMS .....</b>	<b>58</b>
3.2.1	L'aplatissement et la décentralisation des structures organisationnelles .....	59
3.2.2	Une organisation des tâches fondées sur des équipes autonomes, flexibles et temporaires .....	59
3.2.3	Un fonctionnement horizontal fondé sur une logique de réseau apprenant .....	60
3.2.4	Des procédures de travail et des modes de fonctionnement organisationnels favorisant les apprentissages .....	61
<b>3.3</b>	<b>Les objectifs du plan d'actions .....</b>	<b>62</b>
3.3.1	Faire évoluer le projet d'établissement et prévoir l'organisation générale apprenante .....	62
3.3.2	Mettre en place une GPEC pour les travailleurs de l'ESAT .....	64
3.3.3	Accompagner la pratique de l'alternance dans une perspective de management de la formation intégré à l'organisation.....	69
3.3.4	Promouvoir la dynamique de réseau au service de l'organisation apprenante ....	73
3.3.5	Communiquer en pluridisciplinarité .....	78
3.3.6	Pratiquer l'évaluation dans une perspective de démarche qualité .....	79
	<b>Conclusion.....</b>	<b>81</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>83</b>
	<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH	Allocation pour Adultes Handicapés
ADASMS	Association Dervoise d'Action Sociale et Médico-Sociale
AGeFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées
AHMSITHE	Association Haut-Marnaise au Service de l'Insertion des Travailleurs Handicapés en Entreprise
ANDicat	Association Nationale des Directeurs et Cadres des ESAT
APR	Actions Prioritaires Régionales
ARS	Agence Régionale de Santé
CAFDES	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CCP	Certificat de compétences professionnelles
CDAPH	Commission des Droits à l'Autonomie des Personnes Handicapées
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
CIFSH	Classification Internationale des Fonctionnements et des Situations Handicapantes
CIH	Classification Internationale des Handicaps
CPOM	Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CQFMA	Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier
CQPM	Certificat de Qualification Professionnelle de la Métallurgie
CREAHI	Centre Régional d'Etudes et d'Actions sur les Handicaps et les Inadaptations
CSAT	Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail
DEETS	Diplôme d'Etat d'Educateur Technique Spécialisé
DGCS	Direction Générale de la Cohésion Sociale
DIPH	Délégation Interministérielle aux Personnes Handicapées
DiRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DSPP	Dossier de Synthèse de Pratique Professionnelle
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
FAF	Fond d'Action et de Formation

FEXCA	Formation Expérimentale en Contrat d'Alternance
GAP	Groupement d'Associations Partenaires
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IMPro	Institut Médico-Professionnel
IME	Institut Médico-Educatif
MEC	Méthode d'Evaluation Clinique
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PDITH	Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés
PPI	Projet Professionnel Individualisé
PRITH	Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés
RAE	Reconnaissance des Acquis de l'Expérience
RSFC	Reconnaissance des Savoir-Faire et des Compétences
SAMSAH	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SDAIP	Service Départemental d'Accompagnement à l'Insertion Professionnelle
SESSAD	Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile
ULIS	Unité localisée pour l'inclusion scolaire
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

## Introduction

Destinés à des personnes handicapées adultes, les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) se sont développés à un rythme soutenu au cours des trente dernières années, pour offrir aujourd'hui plus de 100 000 places.

Les personnes handicapées, accueillies au sein des ESAT, que j'appellerai également « travailleurs » tout au long de mon écrit, sont orientées par la commission des droits à l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) lorsqu'elle « 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 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 »<sup>1</sup>.

Les ESAT ont ainsi, parmi leurs missions, vocation à être transition vers le milieu ordinaire de travail. A ce titre, le texte<sup>2</sup> vient consacrer le principe de mise à disposition de travailleurs en entreprise, et fixe les conditions d'éligibilité de droit au retour en cas de rupture du contrat de travail, suite à l'embauche d'un travailleur.

Fortement décriés de par leur incapacité à assurer une transition vers le milieu ordinaire pour les personnes handicapées, les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 ont considérablement remanié le cadre législatif et réglementaire des ESAT. Outre la reconnaissance de nouveaux droits sociaux pour les personnes handicapées orientées dans ces structures, ces textes ont également permis de réaffirmer et de conforter le positionnement médico-social des ESAT sur l'échiquier des établissements sociaux et médico-sociaux.

L'ESAT-ADASMS<sup>3</sup>, que je dirige depuis 2008, concourt à faire évoluer ses pratiques en phase avec les demandes du législateur et celles des personnes accueillies. Il a notamment développé l'accès à l'insertion vers les entreprises, la formation professionnelle continue, et la reconnaissance des savoir-faire et des compétences des travailleurs qu'il accueille. Il a, par ailleurs, été à l'initiative de projets innovants dans les domaines de l'insertion professionnelle, de la qualification et de la reconnaissance des acquis de l'expérience des travailleurs. Pour ce faire, il s'appuie en interne sur une dynamique associative forte d'implication, de formation et de qualification du personnel,

---

<sup>1</sup> Article 39 de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>2</sup> Article L.344-2-4 et 5 du code de l'action sociale et des familles (CASF).

<sup>3</sup> L'Association deroise d'action sociale et médico-sociale (ADASMS) gère également 5 autres établissements et services (v. p9).

ainsi qu'une maîtrise dans la conduite des projets individualisés, et en externe sur une dynamique de réseau fortement implantée et reconnue sur la Haute-Marne et en Champagne-Ardenne.

Cependant, ces pratiques nouvelles font évoluer la prise en charge des personnes accueillies, notamment par les moniteurs d'atelier. Ces pratiques, j'ai choisi de les mener avec le milieu ordinaire pour développer des démarches conjointes de professionnalisation. Les moniteurs d'atelier sont ainsi confrontés à l'émergence d'une nouvelle demande d'accompagnement des travailleurs sur les principes de l'alternance, par un travail avec les organismes de formation et le renforcement des acquis de formation. Ils sont, également, positionnés dans l'accompagnement des travailleurs pour mener au mieux leur projet d'insertion vers l'entreprise.

Aussi, j'ai pu observer, entendre, analyser un sentiment d'isolement vécu par les professionnels face à des postures nouvelles d'accompagnement des travailleurs dans leur parcours individualisé, ainsi que des difficultés dans la gestion des productions lorsque les travailleurs sont absents lors de périodes de stages, de mises à disposition ou suite à une embauche.

Dans un contexte budgétaire contraint où 75% des ESAT sont en difficultés financière<sup>4</sup>, une problématique nouvelle accompagne l'évolution de notre établissement et m'amène à poser la question suivante :

**Comment, au moment où s'ouvre d'autres possibilités (droits nouveaux ou réaffirmés) pour les travailleurs (reconnaissance des savoir-faire et des compétences, formation professionnelle continue, accès à la qualification, insertion vers le milieu ordinaire), adapter l'offre de service et les différents rôles et fonctions des personnels encadrant ?**

Dans la première partie de mon mémoire, je m'emploierai à situer le contexte de la problématique par un rappel historique des CAT devenus ESAT et des conséquences induites par l'évolution du secteur. Puis, j'énoncerai les fondements du projet, avant d'en faire ressortir ses enjeux entre vocations économique et médico-sociale.

Je ferai ensuite, dans la deuxième partie, l'analyse de la situation problème à partir des difficultés rencontrées par les moniteurs d'atelier engagés dans les champs économique et politique d'établissement à travers ses trois axes de développement : l'insertion, la formation et la valorisation des compétences des travailleurs accueillis.

---

<sup>4</sup> Des Données issues de l'Etude statistique sur la situation financière des ESAT en France, par ANDICAT, septembre 2011.



Pour construire cette analyse, je solliciterai l'ensemble des acteurs du projet, à savoir, l'équipe pluridisciplinaire à partir de l'organisation interne de l'établissement et les outils existants, mais également, les ESAT du réseau à partir d'un questionnaire transmis aux moniteurs d'atelier.

Ma réflexion me conduira à émettre la visée globale suivante ; un projet que je tendrai à développer dans la troisième partie.

**L'ESAT doit tendre à s'engager dans un processus d'apprenance pour accompagner, avec le milieu ordinaire, le développement de démarches conjointes de professionnalisation et offrir ainsi, des opportunités nouvelles de sécurisation des parcours professionnels aux travailleurs.**

Pour introduire cette troisième partie, j'étayerai la visée globale par une approche conceptuelle du projet du management de l'apprenance visant « à *inciter chaque individu à se développer professionnellement, voire personnellement, en recherchant à acquérir de nouvelles compétences* »<sup>5</sup>.

Puis, je préciserai en quoi notre établissement dans sa dimension associative possède les pré-requis pour la mise en œuvre de la visée globale.

Je développerai, ensuite, les objectifs du plan d'actions.

Ainsi, après avoir décliné les préalables au changement, je conduirai l'évolution du projet vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les travailleurs de l'ESAT.

Je renforcerai, par ailleurs, la pratique de l'alternance dans une perspective d'un management de la formation intégré à l'organisation.

J'inscrirai la dynamique de projet dans une démarche de réseau professionnel élargi, et la volonté d'un management participatif exprimé notamment à travers les groupes de pilotage « Projets d'établissements et services » et « Projet professionnel individualisé ».

Enfin, j'insisterai sur la communication et l'évaluation du projet en m'appuyant sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

La conclusion générale élargira la problématique de départ en proposant des axes d'ouverture quant au devenir du projet.

---

<sup>5</sup> D.BELET. Devenir une vraie entreprise apprenante. Editions d'Organisation, p 79.

# 1 Les ESAT à la croisée des chemins

## 1.1 Le contexte normatif

Dans ce chapitre, une meilleure connaissance de l'évolution du secteur, des personnes accueillies et de la vocation des ESAT doivent permettre au lecteur de situer le contexte de la problématique.

### 1.1.1 Des premières mesures à la Loi du 10 juillet 1987

Les Centres d'Aide par le Travail (CAT) se sont inscrits dans un processus continu de définition et de mise en place de réponses aux handicaps, et ce, depuis le début du siècle précise Gérard ZRIBI<sup>6</sup>. Les premières mesures ont porté sur la création de classes de perfectionnement, au sein du système général de scolarisation, pour les enfants handicapés mentaux légers, puis, après la Première Guerre mondiale, en 1923 et 1924, sur la discrimination positive pour l'emploi, au bénéfice des mutilés de guerre, actualisées ensuite à plusieurs reprises en 1946, 1957, 1987 et, plus proche de nous en 2005.

Une autre grande série de mesures, précise l'auteur, se situe à la fin de la Seconde Guerre mondiale et dans les années cinquante. La manifestation, à cette époque, d'un véritable climat de solidarité a favorisé la prise en compte des besoins de santé et d'éducation. Cette période a encouragé les familles d'enfants dont le handicap était trop lourd pour autoriser une admission en classe de perfectionnement, à se regrouper en associations, à s'entraider et à demander aux décideurs publics de les aider à créer, à organiser et à financer des établissements d'éducation spéciale.

Les premiers CAT sont ainsi créés en 1954. Ils sont initialement destinés à occuper professionnellement, à partir de 18 ans ou 20 ans, les adolescents issus d'Instituts Médico-Professionnel (IMPRO) dans une logique de continuité institutionnelle.

Le droit à l'emploi pour les personnes handicapées est abordé un peu plus tard, par la loi du 23 novembre 1957. Le législateur s'adresse, alors, à « *toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales* »<sup>7</sup>, c'est-à-dire à l'ensemble des personnes handicapées. Cependant, les mesures destinées à rendre ce droit effectif ont tardé.

Il faut attendre le rapport « BLOCH-LAINE », dont la loi d'orientation de 1975 est pour partie issue, pour trouver les précisions. Ainsi, souligne le rapport, l'insertion professionnelle des

---

<sup>6</sup> G.ZRIBI. L'avenir du travail protégé. Ecole nationale de la santé publique, p15.

<sup>7</sup> A.BLANC. Les handicapés au travail. Dunod, p18.

handicapés peut s'organiser selon deux modèles : le travail dans les entreprises et au sein d'ateliers protégés. Il entérine donc, ainsi, une altérité<sup>8</sup>.

Puis viennent, les deux lois adoptées le 30 juin 1975, lesquelles jettent les bases d'un ensemble très complet d'orientations sur les réponses à apporter aux besoins des personnes handicapées. La première, n°75-734, dite « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées », affirme la solidarité de la collectivité nationale à l'égard des personnes handicapées. L'article premier stipule que « *la prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie d'un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs du mineur et de l'adulte handicapés physiques, sensoriels ou mentaux constituent une obligation nationale* ». La deuxième loi du 30 juin 1975, n°75-735, « relative aux institutions sociales et médico-sociales », traite du champ institutionnel du handicap dans un ensemble d'institutions sociales. Cette loi, dont l'objectif vise la rationalisation et la maximalisation des moyens, aborde la définition des besoins sociaux, les modalités de mise en place des réponses (services et établissements) et la coordination de ces dernières au moyen notamment de conventions passées avec les décideurs publics.

Portée par la même philosophie que la loi d'orientation de 1975, la Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 précise les missions du CAT. Il doit offrir aux travailleurs handicapés une activité professionnelle assortie de soutiens. Ce terme recouvre les activités productives visant une place en milieu protégé ou milieu ordinaire et contribuant à assurer aux intéressés des emplois conformes à leurs possibilités ainsi que l'apport de soutiens médico-sociaux nécessités par la prise en compte du handicap et de ses conséquences.

La loi du 10 juillet 1987, ensuite, concernant l'insertion professionnelle des personnes handicapées, a mis en évidence la complexité et les limites des précédentes législations. Si les premiers textes (les lois du 26 avril 1924, du 23 novembre 1957 et du 30 juin 1975) imposaient l'obligation d'emploi, celui de 1987 la laisse à l'appréciation de l'entreprise assujettie<sup>9</sup>. Ainsi, devient-elle facultative, puisque l'employeur peut satisfaire à cette obligation en utilisant d'autres choix que l'embauche imposée d'un certain nombre de personnes. Parmi les obligations alternatives à l'emploi, la possibilité de conclure des contrats de sous-traitance avec les établissements de travail protégé est confirmée aux entreprises.

---

<sup>8</sup> Ibid., p21.

<sup>9</sup> La loi n°87-517 du 10 juillet 1987 institue pour tous les établissements de 20 salariés et plus du secteur privé, pour les établissements publics, industriels et commerciaux, ainsi que pour les fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière, une obligation d'emploi, à la hauteur de 6% du personnel global, au profit des personnes handicapées.

### **1.1.2 Les nouvelles lois produites depuis 2002**

Depuis 10 ans, les lois 2002-2 et 2005-102 ont créé les conditions juridiques pour que la personne handicapée, ses besoins et ses aspirations soient au cœur des dispositifs qui lui sont destinés.

L'ESAT permet de répondre aux projets de vie des personnes qui ont inscrit le travail comme une de ses composantes, et pour lesquelles l'accès au milieu ordinaire est impossible temporairement ou durablement. Il propose une offre différente, complémentaire et supplémentaire dans un parcours de vie, comme le milieu ordinaire, l'entreprise adaptée ou le non-travail : l'évaluation du projet de vie permet de proposer la réponse la plus adaptée en fonction des aspirations et des capacités des personnes handicapées.

L'ESAT constitue, depuis, un lieu de citoyenneté, d'apprentissage et de professionnalisation concourant à la progression vers une plus grande autonomie des personnes accompagnées. Ainsi la mission de l'ESAT ne se limite pas à la mise en place d'une activité professionnelle. Le cœur du métier de l'ESAT est l'accompagnement de la personne dans son projet, dans une approche globale de ce qu'elle est, de ses choix, de ses capacités, de ses compétences et de ses potentiels. Le travail est un support, le levier essentiel qui concourt à l'épanouissement personnel et social.

En tant que bénéficiaire des services d'un établissement médico-social, le travailleur handicapé est usager de l'ESAT et détenteur d'un contrat d'aide et de soutien par le travail. A l'inverse d'un contrat de travail (qui induit un lien de subordination entre salarié et employeur), ce sont les besoins spécifiques de l'usager et ses aspirations/projet de vie qui orientent ce que l'ESAT va mettre en place pour son accompagnement.

Dans cette démarche d'accompagnement, sous-tendue par une exigence de bientraitance, de prévention, et de traitement de la maltraitance (en termes d'organisation de la structure, de pratiques et de culture), une attention toute particulière est portée à :

- la prise en compte des aspirations et de la singularité de chacun ;
- la valorisation de la personne dans ses savoirs, savoir-faire et savoir être, intégrant l'environnement comme point d'appui, pour lui permettre de s'inscrire dans un processus de formation et favoriser son inclusion sociale et professionnelle ;
- la participation des usagers (en vertu d'un cadrage réglementaire mais aussi en conformité avec les valeurs et les orientations des politiques associatives et des établissements publics).

La participation des usagers doit être favorisée, recherchée systématiquement au sein de l'ESAT, et avant tout choisie. La personne accompagnée ne doit pas la ressentir comme une contrainte, mais bien comme une possibilité et une opportunité d'exercer sa liberté

d'expression. Par conséquent, dès l'élaboration du projet personnalisé, l'ESAT met en place les moyens nécessaires et les conditions favorisant et garantissant la participation active et effective des personnes accompagnées : liberté d'expression, accessibilité de l'information et des échanges quelque que soit le mode de transmission ou de communication, écoute réciproque, consentement éclairé. Au-delà du strict respect de la loi et du projet associatif ou des établissements publics, cet engagement est un principe d'accompagnement, inscrit au projet d'établissement.

\*\*\*\*\*

Ainsi, comme le montrent les deux premiers chapitres, le contexte normatif du secteur du travail protégé a fortement évolué lors des six dernières décennies. Les CAT ont été créés à l'origine avec une vocation occupationnelle et de continuité institutionnelle pour les adolescents issus d'IMPRO. Plus tard, le législateur sur le fondement du droit à l'emploi des personnes handicapées et une volonté de rationalisation du dispositif d'insertion professionnelle des personnes handicapées a permis de structurer le secteur devenu « protégé ». Cinq décennies plus tard les CAT sont devenus des ESAT et les nouvelles lois produites depuis 2002 ont imposé un cadre législatif avec des changements profonds, construit autour des notions de parcours, de projet de vie et de participation. Le travail protégé constitue un des maillons incontournables pour permettre l'accès effectif au travail à des personnes reconnues inaptes au milieu ordinaire de travail. Les ESAT proposent ainsi une réponse originale, propre à la France, à travers un dispositif privilégiant l'accompagnement des personnes en situation de handicap, dans leur singularité, par des situations de travail qui s'adaptent à la personne. L'ESAT permet de conjuguer épanouissement personnel et impératif de production dans le cadre du projet de vie et du parcours des personnes.

En ESAT, l'activité économique est au service du projet social. L'activité professionnelle dans un ESAT n'est pas une fin en soi. Elle est le moyen d'une insertion sociale, citoyenne et professionnelle. L'activité professionnelle est le support de l'accompagnement et de la formation des personnes accueillies. Cette démarche s'inscrit dans le respect des projets associatifs et d'établissements privés et publics. Elle se traduit par la mise en place d'une organisation permettant à la personne d'exercer des activités à caractère professionnel adaptées à ses capacités et à ses aspirations<sup>10</sup>.

### **1.1.3 Présentation de l'ESAT-ADASMS « Les Ateliers de l'Héronne »**

L'ESAT « Les Ateliers de l'Héronne », dans lequel j'occupe le poste de directeur depuis le 6 janvier 2008, est intégré à l'ADASMS (Association Dervoise d'Action Sociale et Médico-Sociale). L'ADASMS assure la gestion de six établissements et services accueillant des

---

<sup>10</sup> Article 2 du Décret n°2006-1752 du 23/12/2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des ESAT.

personnes handicapées : l'Institut médico-éducatif (IME), l'ESAT, le Foyer d'hébergement, le Foyer de vie, le Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) et le Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH).

L'ESAT, créé en 1985, possède une capacité d'accueil de 103 places depuis l'Arrêté préfectoral du 24 septembre 2008.

Il est implanté à Puellémontier, commune située au Nord-Ouest de la Haute-Marne, et limitrophe des départements de l'Aube et de la Marne. Elle est distante de 7 km de Montier-en-Der, à proximité du Lac du Der Chantecoq et à 30 km de Saint-Dizier.

Les travailleurs handicapés sont la plupart originaires de la Haute-Marne sauf pour une quinzaine d'entre eux qui sont issus de l'Aube, de la Marne et de la Meuse. Certains adultes ont fait le choix d'intégrer notre établissement en fonction de ces activités professionnelles ou spécifiques, l'horticulture pour exemple. Ils sont domiciliés principalement sur Saint-Dizier et Montier-en-Der.

Les travailleurs accueillis sont âgés de 20 à 60 ans, la moyenne d'âge se situant entre 35 et 39 ans. Les 2/3 sont des hommes. La population accueillie présente essentiellement pour handicap principal une déficience intellectuelle, de type retard mental. Viennent ensuite les troubles du psychisme. Des troubles qui deviennent majoritaires pour le handicap secondaire<sup>11</sup>.

Parmi les personnels, on retrouve :

- les personnels médical et paramédical avec, à temps partiel : un médecin psychiatre, une psychologue et une infirmière ;
- les personnels d'encadrement composés de 2 moniteurs principaux d'atelier en charge des activités de production sur les pôles horticole et industriel, d'une équipe de 8 professionnels, moniteurs d'atelier 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> classe, et enfin d'une équipe de 5 professionnels à temps partiel pour assurer les activités de soutien ;
- les personnels des services généraux, à temps plein et à temps partiel, composés de techniciennes de surface, d'agents d'entretien, d'une lingère ; ils sont directement rattachés à l'ADASMS ;
- les personnels des services administratifs, à temps plein et à temps partiel, composés d'un chef de service administratif et financier et d'agents administratifs, également directement rattachés à l'ADASMS ;
- Les personnels cadres et de direction, avec un directeur général pour tous les établissements et services de l'ADASMS, un directeur pour l'ESAT, une conseillère technique ayant pour fonctions principales les ressources humaines pour les salariés de l'association et les travailleurs handicapés de l'ESAT, et la

---

<sup>11</sup> Annexe 1. Les principales caractéristiques de la population accueillie.

communication en interne et en externe, et un adjoint technique chargé des relations avec les services commerciaux des donneurs d'ordre, de la recherche et du suivi de la clientèle, du suivi de la production et des achats s'y rattachant. Il est également chargé de la sécurité sur l'ensemble des établissements et services de l'ADASMS, ainsi que du suivi de l'entretien et des travaux des bâtiments.

Les activités professionnelles de l'ESAT sont réparties en deux pôles :

- le pôle industriel qui regroupe la mécanique générale et le conditionnement ;
- le pôle horticole qui regroupe l'horticulture et l'entretien des espaces verts.

Elles s'exercent essentiellement sur le site de Puellefontier à l'exception de la section espaces verts qui dispense ses prestations chez le particulier.

Enfin, les activités de soutien médico-social et éducatif correspondent à la dimension sociale du projet et ont une place prépondérante dans l'organisation du temps de travail du travailleur à l'ESAT.

La volonté de l'établissement a été de favoriser les activités de soutien à caractère professionnel, culturel et social, thérapeutique et physique.

## **1.2 Les conséquences induites par l'évolution du secteur**

La Loi du 11 février 2005 et les textes réglementaires qui suivront instaurent de nouveaux droits, en réaffirment d'autres, au bénéfice des travailleurs en ESAT, notamment en matière de droit à la réintégration en milieu protégé, d'accompagnement à l'insertion en milieu ordinaire de travail, de reconnaissance et de validation des acquis de l'expérience, de droit à la formation professionnelle continue (...). Aussi, ce chapitre aura pour objectif d'apporter un éclairage sur les conséquences induites par ces évolutions, en comprendre le processus « d'égalisation » des chances dans lequel elles s'inscrivent et l'impact qu'il entraîne quant à la prise en charge des travailleurs handicapés notamment par les moniteurs d'atelier.

### **1.2.1 Vers une « égalisation » des chances**

Les processus de reconnaissance des savoir-faire et des compétences, d'accès à la formation professionnelle, d'insertion professionnelle (...), sur lesquels travaille notre ESAT, en partenariat avec les acteurs du domaine et à destination des travailleurs handicapés intéressés, s'inscrivent dans une démarche générale d'égalisation des chances. Développé par Marie CUENOT dans un article paru dans le bulletin d'informations du CREAHI en 2010, en tant que processus, l'égalisation des chances des personnes passe par une égalisation des droits qui se fonde, dans le champ du handicap, en particulier sur des principes de compensation du handicap, d'accessibilité et de

participation sociale<sup>12</sup>. Elle suppose la mise en œuvre de mesures adéquates aux niveaux à la fois individuel et collectif visant une meilleure autonomie des personnes dans les différents contextes de la vie quotidienne.

a) *Du handicap à la reconnaissance de la situation de handicap*

La présente réflexion sur le handicap s'inscrit dans la reconfiguration actuelle que connaît notre secteur. Il s'agit, pour moi, de m'arrêter un moment sur l'évolution du vocabulaire, les évolutions de la législation, tout autant que celles des mentalités et des pratiques professionnelles.

En effet, le mot « handicap » trouve son origine dans le vocabulaire anglais hand in cap, la main dans le chapeau, issu d'un jeu de hasard au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Ce mot évolue vers les courses hippiques dans lesquelles certains chevaux sont chargés d'un poids afin d'égaliser les chances à l'arrivée. Par métonymie, ce terme apparaît dans le monde social afin de désigner les manques, les entraves, les gênes, l'infériorité (...). Dans la législation française, il apparaît pour le reclassement des travailleurs handicapés (loi du 23/11/1957), puis par la création de l'AAH (allocation pour adultes handicapés) et la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées du 30 juin 1975.

Cette relativité du handicap trouve l'une de ses manifestations les plus abouties dans les travaux réalisés par Philip WOOD pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Les recherches menées par le Dr WOOD ont débouché sur la mise en place d'une nomenclature, la Classification Internationale des Handicaps (CIH), déclinée en un modèle linéaire : maladie ou trouble, déficiences, incapacités, désavantages.

Cette approche, biomédicale au demeurant, s'inscrit dans une lecture médicale. Par le diagnostic, cette approche identifie l'altération d'un système touchant aux structures ou aux fonctions du corps humain, cette altération nommée « déficience » génère une « incapacité » d'accomplir un rôle social, c'est le « désavantage » social. Prenant l'exemple d'un adulte avec des capacités intellectuelles différentes qui ne peut travailler dans une entreprise ordinaire, Marie CUENOT<sup>13</sup> en donne une parfaite illustration :

*« Certains peuvent considérer que le fait que cette personne ne puisse travailler dans une entreprise ordinaire est dû avant tout à un problème d'ordre médical : cette personne a un retard mental qui l'empêche de pouvoir travailler. La situation est ici appréhendée d'une part à travers certaines caractéristiques de la personne elle-même : l'expérience négative de cette personne est expliquée par ses propres attributs personnels et individuels. D'autre part, le regard posé se raccroche à des éléments qui, tout en étant*

---

<sup>12</sup> M.CUENOT. Vers une égalisation des chances : retour sur les principes d'accessibilité et de compensation dans le champ du handicap. Bulletin d'informations du CREAHI (centre régional d'études et d'actions sur les inadaptations et les handicaps) Bourgogne, n°309, décembre 2010, pp12-16.

<sup>13</sup> Ibid., p13.



*socialement construits, appartiennent à la sphère biomédicale : la personne est définie par le corps médical à travers un diagnostic médical. Elle n'existe en quelque sorte ici que du point de vue de ses caractéristiques biologiques (...) ».*

Toutefois, l'auteur propose de franchir une étape supplémentaire, en considérant que le « problème », dans cette situation, vient des caractéristiques de l'environnement. Elle poursuit ainsi :

*« En effet, si cet adulte ne peut travailler dans une entreprise ordinaire, ce n'est pas parce qu'il a un retard mental, (...), mais avant tout, parce que le monde du travail ne lui est pas accessible. Ici, le fait d'adopter ce type de point de vue implique que l'on prenne en compte l'environnement dans lequel évolue l'individu, que l'on s'interroge sur les caractéristiques de cet environnement, au sens très global du terme, que l'on se situe à un niveau micro, méso ou macroscopique. De ce fait, le handicap est ici une conséquence directe de l'absence d'aménagement des environnements dits ordinaires et l'individu n'est plus appréhendé seulement de manière médicale ou fonctionnelle mais en tant qu'être social, appartenant à une société dont il est fondamentalement dépendant et qui est maître d'œuvre dans la construction des différents environnements ».*

Ce deuxième exemple illustre bien l'évolution des mentalités engagées dans les pays européens depuis les années 1960, selon Akim BOUDAUD<sup>14</sup>, qui a conduit à une nouvelle nomenclature par l'OMS en 2001, la Classification internationale des fonctionnements et des situations handicapantes (CIFSH). Cette dernière a fait évoluer la notion du handicap en intégrant les facteurs environnementaux, l'évaluation des difficultés de la personne en situation réelle de vie et l'identification des obstacles à l'accessibilité.

La loi du 11 février 2005, relative à l'égalité des droits et des chances, pour sa part propose une définition du handicap en introduisant les concepts de base de la CIFSH. Elle précise que : *« Constitue un handicap, (...), toute limitation d'activités ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant »*<sup>15</sup>.

La loi est ainsi fondée sur les principes généraux de la non-discrimination. Elle vise à garantir l'égalité des droits et des chances, la participation effective à la vie sociale des personnes handicapées et le libre choix de leur projet de vie à travers les quatre axes suivants : le droit à la compensation liée au handicap, l'intégration scolaire, l'insertion professionnelle et le principe d'accessibilité pour tous.

---

<sup>14</sup> A. BOUDAUD. Du handicap à la reconnaissance de la situation de handicap... . Le colporteur, n°567, mars 2009, p5.

<sup>15</sup> Article L.114 du CASF, inscrit dans la loi du 11 février 2005.

b) *Les principes d'accessibilité, de compensation et de participation pour garantir l'accès aux droits fondamentaux*

Selon Marie CUENOT<sup>16</sup>, l'affirmation des principes d'accessibilité dans les textes de lois permet de cadrer davantage les réflexions liées à la problématique de mon sujet de mémoire.

Une des grandes lignes directrices de la réforme engagée par la loi du 11 février 2005 est le principe d'accessibilité généralisée, c'est-à-dire d'une part l'accessibilité à tous les domaines de la vie sociale, que ce soit la scolarité, l'enseignement supérieur et l'enseignement professionnel ou l'emploi, le travail adapté, le travail protégé ou encore le bâti, les transports, les loisirs, (...), et d'autre part l'accessibilité conçue en fonction des besoins différenciés des personnes concernées.

Dans ce cadre, la Délégation Interministérielle aux Personnes Handicapées (DIPH) – aujourd'hui remplacée par le Comité Interministériel du Handicap (CIH) – a fourni en 2006 une définition de l'accessibilité, à savoir : *« L'accessibilité permet l'autonomie et la participation des personnes ayant un handicap, en réduisant, voire supprimant les discordances entre les capacités, les besoins et les souhaits d'une part, et les différentes composantes physiques, organisationnelles et culturelles de leur environnement d'autre part. L'accessibilité requiert la mise en œuvre d'éléments complémentaires, nécessaires à toute personne en incapacité permanente ou temporaire pour se déplacer et accéder librement et en sécurité au cadre de vie ainsi qu'à tous les lieux, les services, produits et activités. La société, en s'inscrivant dans cette démarche d'accessibilité, fait progresser également la qualité de vie de tous ses membres »*<sup>17</sup>. Il s'agit donc d'une mise en accessibilité conçue dans un sens très large dont les conséquences pourront bénéficier à l'ensemble de la population.

Au niveau international, le principe d'accessibilité fait partie de manière détaillée de la nouvelle Convention internationale globale et intégrée pour la protection, la promotion des droits et la dignité des personnes handicapées<sup>18</sup> visant à promouvoir, protéger et assurer la pleine et égale jouissance de tous les droits de l'Homme et de toutes les libertés fondamentales par les personnes handicapées et à promouvoir le respect de leur dignité intrinsèque<sup>19</sup>. Il est complété, à l'article 2, par la notion d'aménagements dit

---

<sup>16</sup> M.CUENOT, op. cit., p15.

<sup>17</sup> DIPC (2006). Définition de l'accessibilité. Une démarche interministérielle. Ministère de la Santé et des Solidarités, Ministère délégué à la Sécurité sociale, aux Personnes âgées, aux Personnes handicapées et à la Famille, Septembre 2006, p19. [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/GuideAccessibilite\\_DIPH.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/GuideAccessibilite_DIPH.pdf)

<sup>18</sup> Adoptée par l'Assemblée Générale des Nations-Unies le 13 décembre 2006, cette convention a été ratifiée par la France le 18 février 2010 et est entrée en vigueur le 20 mars 2010. [http://www.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=14894](http://www.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=14894)

<sup>19</sup> Article 1 de la Convention relative aux droits de personnes handicapées. Nations-Unies, 2006. <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>

« raisonnables », conçus comme les « *modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou indue, apportés en fonction des besoins dans une situation donnée, pour assurer aux personnes handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'Homme et de toutes les libertés fondamentales* ».

Il va sans dire que la lutte contre les discriminations reste une priorité. La notion de « discrimination fondée sur le handicap » est définie comme correspondant à « *toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le handicap qui a pour objet ou pour effet de compromettre ou réduire à néant la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'Homme et de toutes les libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel, civil ou autres. La discrimination fondée sur le handicap comprend toutes les formes de discriminations (...)* ». D'autres articles traitent également de cette question, tels les articles 5 « Egalité et non-discrimination » et 27 « Travail et emploi », tous deux développés par Olivier POINSOT dans un dossier des Cahiers de l'Actif en 2010<sup>20</sup>.

Le principe de compensation est également présent tout au long de la Convention mais également dans le cadre de la loi du 11 février 2005.

Enfin, à ces principes, la loi du 11 février 2005 ajoute celui de la participation des personnes, déjà présent dans la loi du 2 janvier 2002. Cette réaffirmation contribue à la mise en place d'outils qui permettent aux personnes de participer aux prises de décisions dans les structures et les domaines qui les concernent.

### **1.2.2 Moniteur d'atelier, un métier en mutation**

A la fois travailleur social et enseignant technique, le moniteur d'atelier occupe une place particulière dans les ESAT. En effet, il encadre les travailleurs handicapés afin de leur transmettre ses compétences techniques et professionnelles en vue de favoriser leur réinsertion sociale et professionnelle. Mais, il est également responsable de la production et de son contrôle, ainsi que du respect des délais.

Avant d'exercer, beaucoup de moniteurs d'atelier sont passés par le monde de l'entreprise. Mais ce profil est en train d'évoluer. « *L'époque où le moniteur d'atelier quittait son entreprise pour venir encadrer un groupe de travailleurs handicapés dans un atelier de conditionnement est révolue* », estime Gérard ZRIBI<sup>21</sup>, président de l'Association nationale des directeurs et cadre des ESAT (ANDICAT). Selon ce dernier, ce métier requiert de nouvelles compétences.

---

<sup>20</sup> Les Cahiers de l'Actif, n°404-405, janvier-février 2010. Les ESAT à la croisée des chemins. Dossier O. POINSOT. Travailler en ESAT après le 11 février 2005, pp 41-56.

<sup>21</sup> Article du magazine Direction, n°84, avril 2011, p40.

a) *Le temps des pionniers*

Tout d'abord Contremaître dans les premières colonies pénitentiaires et agricoles confirmées par la loi du 5 août 1850<sup>22</sup>, c'est au tournant des années 1950 qu'émergent les moniteurs d'atelier et les éducateurs techniques spécialisés, tels que l'on peut les connaître aujourd'hui. Comme j'ai pu le décrire au chapitre 1.1.2, c'est sous l'impulsion de nombreuses associations de parents « d'enfants inadaptés » que sont créées de nouvelles structures destinées à la prise en charge des déficients mentaux, dont les CAT. L'émergence de ces nouveaux établissements conduit à des vagues d'embauche successives de personnel.

Plus tard, la signature de la convention collective nationale du travail et de l'enfance inadaptée, le 15 mars 1966, dont notre association relève, constitue la première forme de reconnaissance statutaire de l'éducateur technique spécialisé.

Dernier événement majeur, l'annexe 10 (accord du 27 novembre 1981) de la convention collective du 15 mars 1966 introduit, dans le cadre de la nomenclature des personnels d'atelier des établissements pour adultes handicapés, les moniteurs d'atelier 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> classe.

Ainsi, la définition des fonctions de l'éducateur technique spécialisé œuvrant en ESAT, conventionnellement dénommé « moniteur d'atelier 1<sup>ère</sup> classe » est : « *(il est) responsable de l'encadrement des travailleurs handicapés dans les activités d'atelier. Il participe aux actions de soutien des personnes handicapées. Il est responsable de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle* »<sup>23</sup>. Il convient de souligner ici, car la chose est importante, que la définition des fonctions du moniteur d'atelier 1<sup>ère</sup> classe est identique à celle des moniteurs d'atelier de 2<sup>ème</sup> classe, que ces derniers soient d'ailleurs ou non titulaires du certificat de qualification aux fonctions de moniteur d'atelier (CQFMA), mais qui, en tout état de cause, ne sont pas titulaires du Diplôme d'Etat d'Educateur Technique Spécialisé (DEETS).

Citant Pierre-Paul CHAPON, les auteurs préviennent : « *Ces dénominations induisent la notion de production tout en éloignant la notion éducative. Or, le fait de détruire l'unité de la fonction éducative et de limiter uniquement celle-ci aux enfants et adolescents est un leurre. Même adultes les handicapés ont besoin d'éducation, ce qui revient à dire que tout personnel d'atelier doit être formé à son rôle d'éducateur* »<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Dans leur dernier ouvrage T. BRAGANTI et A. MATHIEU-FRITZ propose une approche historique et contemporaine de l'exercice du métier d'éducateur technique spécialisé. Educateur technique spécialisé : formation, diplôme, carrière. ASH, pp 127-201.

<sup>23</sup> Annexe 10 de la convention collective du 15 mars 1966 : Personnels concourant aux activités socioprofessionnelles. Classification du personnel des ateliers.

<sup>24</sup> T. BRAGANTI, A. MATHIEU-FRITZ, op. cit., p132.

A ce jour, 87% des moniteurs d'atelier sont 2<sup>ème</sup> classe en ESAT<sup>25</sup> et les conditions de recrutement privilégient très nettement la pratique et l'expérience professionnelle<sup>26</sup>, pour rejoindre les propos tenus par Gérard ZRIBI, en introduction de chapitre.

b) *Etre moniteur d'atelier en ESAT aujourd'hui*

Aujourd'hui, précise Gérard ZRIBI, « *l'environnement économique a changé et les structures ont dû adapter leurs productions. Les ateliers en milieu ouvert, avec des prestations de service type espaces verts, sont de plus en plus nombreux. Par ailleurs, le rapport travailleur-encadrant s'est transformé. Les personnes handicapées ont acquis de nouveaux droits, notamment depuis la loi de 2005, ce qui demande de nouvelles aptitudes de la part des professionnels. Enfin, le nombre de travailleurs en situation de handicap psychique ou atteints de troubles de la personnalité a augmenté, ce qui complexifie la prise en charge* »<sup>27</sup>.

L'étude menée par le CREAHI de Bretagne en 2009, par entretiens auprès de moniteurs d'atelier d'ESAT de Bretagne confirme cette tendance<sup>28</sup>. En effet, l'étude distingue trois types d'appréciation formulés par les moniteurs d'atelier sur l'évolution de leur métier. Le premier, d'ordre conjoncturel, porte sur l'évolution de la production liée à une logique concurrentielle plus forte en temps de crise et une difficulté plus grande à atteindre les objectifs (V.ASH n°2635 du 04/12/2009, p28). Le deuxième porte sur l'organisation des établissements (nécessité, par exemple, de remplir plus de documents qu'auparavant) et sur l'évolution des textes de loi ou des financements (diminution des moyens financiers). Enfin, le dernier pointe la complémentarité entre la fonction technique, liée à la production, et celle de l'accompagnement social pour l'évolution et le bien-être des personnes handicapées.

\*\*\*\*\*

En résumé, les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005, principalement, ont apporté des transformations qui touchent notamment à la place des usagers et des familles dans les établissements médico-sociaux et à de nouvelles approches du handicap et du social favorisant davantage l'inclusion et la participation. Face aux nouveaux défis économiques et sociaux des dernières années, le modèle historique de l'ESAT, est remis en cause. La

---

<sup>25</sup> Donnée calculée à partir du Rapport final OPUS 3. Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique. DGCS, novembre 2009, p55.

<sup>26</sup> L'article 11 de l'Annexe 10 de la Convention collective du 15 mars 1966 précise les conditions de recrutements et les niveaux de qualification du Moniteur d'atelier de 2<sup>ème</sup> classe, à savoir : Justifier d'un brevet professionnel et de cinq ans de pratique professionnelle ou justifier du certificat d'aptitude professionnelle dans un métier de base en rapport avec l'emploi et de sept années de pratique professionnelle dans un métier de base en rapport avec sa formation, (...).

<sup>27</sup> Article du magazine Direction, op. cit., p40.

<sup>28</sup> Les Cahiers de l'Actif, n°404-405, janvier-février 2010. Les ESAT à la croisée des chemins. Dossier J.Y. BROUDIC. Etre encadrant de travailleurs handicapés en ESAT aujourd'hui, pp 177-193.

prégnance des enjeux économiques, impliquant souvent une diversification des activités conjuguée à la nécessité d'articuler finement production et projet éducatif pour les travailleurs handicapés accueillis, a pour corollaire une responsabilisation accrue des moniteurs d'atelier. Cette évolution vers davantage d'autonomie managériale mérite d'être débattue et accompagnée tant les enjeux sont importants.

### **1.3 Les caractéristiques fondamentales du projet de l'ESAT-ADASMS**

Dans ce chapitre, j'entends préciser les raisons d'être du projet : ses sources, la problématique à laquelle il répond. Pour ce faire, je fais le choix de mettre en exergue les attentes du législateur à l'égard d'un ESAT en matière d'insertion et de formation professionnelle continue, de reconnaissance des savoir-faire et des compétences. Des attentes que je mettrai en lien avec le projet d'établissement de l'ESAT, dans lequel j'exerce, et qui en ont fait le chantier prioritaire de son quinquennat. Enfin, je conclurai ce chapitre en précisant en quoi les axes du projet correspondent à une priorité d'établissement en réponse à une demande de la population accueillie.

#### **1.3.1 Les attentes du législateur à l'égard d'un ESAT**

##### *a) Assurer une double finalité sociale et professionnelle*

Aborder les thèmes de l'insertion et de la formation professionnelle, la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience c'est clairement évoquer la difficulté que rencontrent les ESAT pour assurer cette double finalité sociale et professionnelle. Précisément, c'est la Circulaire n° 60 AS du 8 décembre 1978, relative aux CAT (aujourd'hui ESAT) et jusqu'alors texte de référence pour ce secteur, qui énonce le mieux cette double finalité : « *Les CAT ont simultanément une structure de mise au travail – ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise – et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent pour lui toute activité professionnelle* ». Elle stipule par ailleurs que « *cette dualité constitue le fondement même des CAT, aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée* »<sup>29</sup>.

Le cadre actuel, énoncé à travers l'article 39 de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 et ses décrets d'application<sup>30</sup>, réaffirme la vocation médico-sociale des ESAT avec la précaution de ne pas les confondre avec une entreprise, au sens de la loi.

En effet, la vocation économique des ESAT n'est pas reprise dans le nouveau cadre législatif. L'explication tient, sans aucun doute, au nouveau traité des Communautés

---

<sup>29</sup> Article 110. Vocation des centres d'aide par le travail.

<sup>30</sup> En référence aux décrets du 16 juin 2006 relatif aux ESAT, du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail (...) et au 14 mai 2007 portant diverses dispositions relatives aux ESAT et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire (...).

européennes, chargé par les Etats membres de veiller au bon fonctionnement de la concurrence et du marché intérieur, qui vient, de fait, interroger le secteur social face aux règles de la concurrence et du marché unique. Ce dernier définit les « entreprises » soumises aux règles de la concurrence : « *Toute entité exerçant une activité économique, indépendamment de son statut (de droit public ou privé) ou de son financement, est une entreprise* »<sup>31</sup>. La notion de but « lucratif » ou « non lucratif » n'entre donc que peu en ligne de compte. Ainsi, selon mon interprétation, il apparaissait important au législateur de ne pas soumettre les ESAT aux règles de la concurrence.

b) *Assurer le passage du milieu protégé vers le milieu ordinaire de travail*

Alors même que la fluidité du parcours des travailleurs est contestée entre le milieu protégé et le milieu ordinaire, le secteur protégé « *n'exerçant pas l'une de ses vocations qui consiste à être aussi un lieu de transition vers le milieu ordinaire de travail : moins de 1% des travailleurs (de ce secteur) accède chaque année au milieu ordinaire (...)* »<sup>32</sup>. Il est également reproché aux ESAT de ne pas démontrer de réelle efficience sociale : « *Davantage lieu d'exclusion que tremplin pour l'insertion. Ainsi, il éloignerait les travailleurs handicapés du monde ordinaire du travail, sans pour autant leur apporter les formations et les soutiens qui leur seraient nécessaires. L'attrait de la protection qu'il offre dissuaderait ceux qui sont capables de tenter leur chance sur le marché du travail, et attirerait même ceux qui ont du mal à s'y maintenir* »<sup>33</sup>.

Or l'une des missions confiées au travail protégé par la loi d'orientation de 1975 était de préparer le passage en milieu ordinaire d'une partie au moins des personnes handicapées qu'ils accueillent en leur offrant les conditions de travail « *susceptibles de faciliter leur promotion professionnelle, et notamment par leur accession à des emplois du milieu ordinaire de production* »<sup>34</sup>.

Aussi, la volonté du gouvernement à travers la loi du 11 février 2005 tend à favoriser les connexions entre le milieu protégé et le milieu ordinaire.

Pour permettre à ceux qui le peuvent d'évoluer vers le milieu ordinaire, le principe d'une mise à disposition, non limitée dans le temps – déjà prévue par le code du travail – est

---

<sup>31</sup> ASH, 22 avril 2005, « *Le secteur social face aux règles européennes de la concurrence et du marché unique. Traité des communautés européennes* », n°2404, <http://www.ash.tm.fr/Recherche/Resultat/1a471c56461bf81b474d4f1d53b80ded/8>

<sup>32</sup> Extrait du discours de Martine AUBRY, alors Ministre de l'emploi et de la solidarité, devant le conseil supérieur pour le reclassement professionnel et social des travailleurs handicapés, le 26 novembre 1998, p19. A cette époque, le secteur protégé était représenté par les CAT et les ateliers protégés. Pour autant, **les indicateurs actuels, en matière de sorties d'ESAT indiquent un pourcentage de 0,22%**. Un chiffre annoncé par Marie-Anne MONTCHAMP, le 21 mars 2011, lors des rencontres d'ANDICAT (Association nationale des directeurs et cadres d'ESAT) : Cf. Actualités Sociales Hebdomadaires (ASH), n°2710, 20 mai 2011.

<sup>33</sup> A.Blanc, HJ.Stiker. L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France. Desclée de Brouwer, p237.

<sup>34</sup> Ibid., p238.

repris par la loi. Ainsi, les intéressés peuvent être mis à la disposition d'une entreprise afin d'exercer une activité à l'extérieur de l'ESAT, auquel ils demeurent rattachés<sup>35</sup>.

Dans le même esprit, le travailleur handicapé admis en ESAT peut, lorsqu'il a conclu un contrat de travail (...), bénéficier, d'une convention conclue entre l'ESAT, son employeur en milieu ordinaire et éventuellement un service d'accompagnement à la vie sociale. En cas de rupture de ce contrat de travail ou lorsque l'employeur ne le recrute pas définitivement au terme de celui-ci, la personne handicapée bénéficie d'un droit à réintégration dans l'ESAT d'origine ou, à défaut, dans un autre ESAT avec lequel un accord aura été conclu à cet effet<sup>36</sup>.

Ainsi, cette mesure vise à faciliter l'évolution du travailleur en ESAT vers le milieu ordinaire tout en le sécurisant, ainsi que son futur employeur : « *Cette reconnaissance d'un véritable droit au retour devrait lever beaucoup des obstacles psychologiques au saut vers le milieu ordinaire du travail* »<sup>37</sup>.

c) *Promouvoir la formation professionnelle continue*

Autre attente du législateur, la promotion de la formation professionnelle continue. Pour autant, le statut particulier du travailleur handicapé en ESAT, lequel n'est pas salarié, lui a longtemps fermé les portes au droit à la formation professionnelle continue.

En effet, ni les deux lois de 1975, ni le Décret du 31 décembre 1977 (relatif aux CAT), ni la Circulaire n°60AS n'évoquent le sujet. Par contre, une lettre du ministère du budget n°1277-79-2 du 12 septembre 1979 donne une directive précise aux CAT : « *Les Centres d'aide par le travail sont soumis à la participation professionnelle continue dans les conditions de droit commun à raison des salaires payés à l'ensemble des personnes qui travaillent sous leur autorité. Les sommes versées en rémunérations de leur travail aux handicapés ont un caractère de salaires et doivent de ce fait être comprises dans la base de la participation, à l'exclusion toutefois, du complément de rémunération pris en charge par l'Etat au titre de la garantie de ressources* ».

Malheureusement, la Circulaire DE 8/83 du 31 janvier 1983, dite circulaire LE GARREC, amende le Décret du 28 décembre 1978, dans son Article 9, et précise : « *Il convient d'inclure dans le remboursement de la garantie de ressources les cotisations patronales suivantes (sont marquées d'un astérisque, les cotisations qui n'ont pas à être prises en compte pour les CAT, dont la participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue !)* ».

---

<sup>35</sup> Article R.344-16 du CASF, inscrit dans le Décret n°2007-874 du 14 mai 2007.

<sup>36</sup> Article L.344-2-5 du CASF, inscrit à l'Article 39 de la Loi n°2005-102 du 11 février 2005.

<sup>37</sup> Rapport Assemblée Nationale, n°1599, 24 mai 2004, Chossy, p167.



Il faut attendre, la loi du 11 février 2005, pour que la notion de formation professionnelle soit à nouveau abordée. Il est précisé : « *Les ESAT mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, ainsi qu'à des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes qu'ils accueillent* »<sup>38</sup>.

C'est finalement le Décret n°2006-703 du 16 juin 2006 qui introduit l'accès à la formation professionnelle continue pour les travailleurs handicapés d'ESAT, mais également la participation de l'Etat au financement des projets<sup>39</sup>. Ainsi, à l'Article R.243-9 du CASF, il est précisé : « *Sous réserve de l'utilisation des fonds collectés aux actions de formation prévues à l'Article L.344-2-1, l'Etat assure à l'organisme gestionnaire de l'ESAT la compensation de la participation au financement de la formation professionnelle continue (...)* ». Une année plus tard, l'Arrêté du 6 juillet 2007, à l'Article 1, viendra fixer la base de compensation par l'Etat de la participation des ESAT au financement de la formation professionnelle continue « *au double de la contribution acquittée par l'ESAT pour chaque travailleur handicapé sur la part de rémunération garantie qu'il finance* ».

Ainsi, la volonté commune du Parlement et du Gouvernement exprimée à l'occasion de la Loi du 11 février 2005 et des textes subséquents, de promouvoir l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées, les a conduits à renforcer l'accès à la formation professionnelle continue pour les travailleurs accueillis en ESAT. A cet effet, les contributions versées par les ESAT favorisées par l'effort budgétaire consenti par l'Etat dans le cadre de la compensation apportent de nouveaux moyens.

d) *Favoriser l'accès aux démarches de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et de validation des acquis de l'expérience*

Attendu depuis la parution de la loi du 11 février 2005, le Décret relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en ESAT est effectif depuis le 20 mai 2009<sup>40</sup>.

A l'origine, un article du CASF (L.344-2-1) précise : « *Les modalités de validation des acquis de l'expérience de ces personnes (les personnes accueillies en ESAT) sont fixées par décret* ». Pour autant, soucieuse de ne pas saturer le corpus juridique du travail protégé, la direction générale de l'action sociale – devenue aujourd'hui la direction générale de la cohésion sociale – implique professionnels, certificateurs, financeurs de la

---

<sup>38</sup> Article L.344-2-1 du CASF, inscrit à l'Article 39 de la Loi n°2005-102 du 11 février 2005.

<sup>39</sup> Pour ma part, cette évolution réglementaire est incomplète du fait d'une contribution versée par les établissements à un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) conservant un caractère facultatif. Dès lors, elle n'intègre pas, selon mon interprétation, le principe de droit à la formation professionnelle continue à tous les travailleurs !

<sup>40</sup> Décret n°2009-565 du 20 mai 2009, paru au Journal Officiel du 23 mai 2009.

formation avant de proposer ce qu'elle appellera « *un cadre favorable* »<sup>41</sup> au développement des pratiques de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et de la validation de l'expérience acquise par les travailleurs handicapés en ESAT.

C'est ainsi que le texte apporte des précisions réglementaires à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs du milieu protégé, tout en laissant les responsables des établissements libres de s'en saisir.

Parmi les principales mesures, articles D.243-14 à D.243-30, le Décret crée un droit à congé de formation. En accédant à une action de formation dans son parcours de reconnaissance des savoir-faire ou de VAE, le travailleur handicapé sera désormais dispensé « *en tout ou partie de l'exercice de son activité à caractère professionnel* » durant cette période et bénéficiera « *du maintien de sa rémunération garantie* ». Autre avancée, le contrat de soutien et d'aide par le travail (CSAT), signé entre l'établissement et le travailleur handicapé, « *doit faire état, dans le cadre d'avenants d'actualisation, de la progression du travailleur handicapé dans la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences* », également, « *les avenants au CSAT peuvent être joints au dossier de VAE* ». De même, le rapport annuel remis par l'ESAT à l'Agence régionale de santé (ARS) doit préciser « *le montant des dépenses réalisées au cours de l'année* » au titre de la démarche de reconnaissance, de la validation des acquis de l'expérience et des actions de formation, ainsi que le nombre de personnes concernées et les résultats obtenus. Quant aux modalités de financement du dispositif d'accompagnement à la VAE et des actions de formation, elles s'articulent autour du versement par l'ESAT « *d'une contribution globale (facultative)* » auprès d'un OPCA agréé.

Ainsi, au terme d'une large concertation, le législateur fixe le cadre réglementaire applicable. Il entérine le fait que c'est le régime de droit commun qui doit s'appliquer à la VAE des travailleurs d'ESAT, et non un régime spécifique qui serait apparu discriminant pour les personnes handicapées.

### **1.3.2 Les axes forts du projet d'établissement**

Maintenant présentées les attentes du législateur, il convient d'en vérifier le lien avec le projet d'établissement de l'ESAT que je dirige.

En 2008, dans une démarche de concertation et de management participatif, j'ai réactualisé le projet d'établissement, pour la période 2008 – 2013. Le projet énonce que la valorisation des compétences du travailleur handicapé s'inscrit dans un processus global qui donne du sens à un établissement de travail protégé. Trois axes dominants, au-

---

<sup>41</sup> ASH. Le travail protégé se dote d'un cadre pour la VAE. N°2567-2568, 18 juillet 2008, p40.

delà de l'activité professionnelle, définissent la volonté de l'établissement de poursuivre son effort autour :

- du développement de l'insertion professionnelle,
- de la promotion de la formation professionnelle,
- et la valorisation des compétences des personnes qu'il accueille.

Comment insère-t-on ? Que faut-il faire dans ce sens ? Chaque personne se situe dans le monde de manière unique. Nous avons pu constater que les travailleurs handicapés compensaient leur handicap pour se construire des compétences et des capacités qui vont leur permettre de répondre aux attentes et demandes de la société.

Aussi, précise le projet d'établissement, l'ESAT doit poursuivre son travail autour de la valorisation des compétences pour donner à l'ouvrier une meilleure image de lui, et ainsi lui permettre de gagner en confiance, en estime de soi... .

L'ESAT doit également poursuivre le développement de la formation continue qu'il a engagé depuis 1998, soutenu par l'association. En effet, il est important pour l'Association d'inscrire la formation professionnelle continue des travailleurs handicapés d'ESAT dans la dynamique de la loi du 4 mai 2004. Elle est essentielle dans la logique de la valorisation et du développement des compétences des travailleurs handicapés accueillis.

Enfin, l'établissement a la volonté de promouvoir une action favorisant une ouverture sur le milieu ordinaire. L'insertion professionnelle n'est pas une fin en soi, mais un moyen majeur dans la panoplie de compétences de la personne handicapée pour son insertion sociale. Ce peut être des contrats de mise à disposition individuels ou collectifs, des prestations de services en entreprises et des stages de découverte et de confrontation à la réalité de l'entreprise. Ce sont des moyens qu'il faut développer dans l'intérêt global de la personne handicapée, afin de lui offrir une ouverture la plus large possible et ainsi lui permettre d'expérimenter et de renforcer ses savoir-faire et ses capacités d'adaptation au gré du terrain d'expérience.

### **1.3.3 La prise en compte des demandes des travailleurs handicapés**

Entre les attentes du législateur et la volonté d'impulsion de l'établissement, il me semble essentiel de vérifier en quoi ces différents axes de travail constituent et demeurent une priorité pour l'ESAT. Pour ce faire, je choisis de prioriser la prise en compte des demandes des travailleurs accueillis. A l'ESAT-ADASMS, elle est multiple, mais elle est surtout recherchée au quotidien, spontanément, et elle suppose disponibilité et écoute de la part de tous les acteurs de l'établissement.

Elle est recherchée également dans le cadre du Conseil de la vie sociale, des bilans d'activités, à travers certaines commissions ou réunions. Elle est également déterminante et centrale dans le cadre de l'élaboration et le suivi du projet individuel de la personne

accueillie. Le recensement des demandes présentées dans ce chapitre s'intéresse tout particulièrement à cet axe<sup>42</sup>.

Ainsi, globalement, 33% des demandes sont orientées vers les activités professionnelles. Elles sont suivies des activités de soutien à 26%, les stages à 21% et les formations à 20%.

Sur le plan strict des éléments liés à la dynamique d'insertion 63% des travailleurs évoquent le désir de rejoindre le milieu ordinaire. Généralement sous la forme de stages, les demandes sont orientées à 30% en intra lorsque celles-ci ciblent le domaine de la restauration (gestion par une société externe et mise à disposition de salariés sur le site de l'Association) ou l'entretien des locaux (exclusivement du personnel de l'Association). Ensuite, les souhaits de stages en entreprises arrivent très largement en tête à 70%.

Les demandes de formation sont présentes à 41%. Elles concernent prioritairement les activités professionnelles développées par l'ESAT et s'appuient sur le désir d'un développement des compétences (ex : apprendre à tailler une haie). Elles concernent également les activités extérieures à l'ESAT, telles la maintenance et l'hygiène des locaux, la blanchisserie, (...). Enfin, elles s'orientent vers les activités de soutien, telles l'informatique, l'accès au permis de conduire, (...).

\*\*\*\*\*

En conclusion, la demande des travailleurs handicapés à l'ESAT-ADASMS exprimée par leur désir de se former et de rejoindre le milieu ordinaire, justifie pleinement le projet proposé. Il répond à la fois aux missions d'un ESAT et s'inscrit dans une politique d'établissement.

Ainsi, l'équipe pluridisciplinaire, après avoir validé les demandes dans le cadre des projets individualisés devra chercher à les satisfaire pour tendre vers « l'excellence », au sens énoncé par Philippe DUCALET et Michel LAFORCADE lorsqu'ils précisent qu'une « *institution n'atteint l'excellence lorsqu'elle offre une prestation qui répond à la fois à un besoin et à une demande de la population* »<sup>43</sup>.

## 1.4 Les enjeux du projet

*« Face à tout risque de changement, chaque acteur évalue ce qu'il peut perdre ou gagner dans l'opération. Selon que les uns perçoivent des opportunités dans le projet ou que les autres ressentent une menace pour leur autonomie, le projet sera favorablement accueilli ou combattu »*<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Cette étude s'intéresse à l'ensemble des projets individualisés initiés entre le 1<sup>er</sup> septembre 2010 et le 31 juillet 2011, soit au total 103 projets individualisés.

<sup>43</sup> P. DUCALET, M. LAFORCADE. Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Seli Arslan, p53.

<sup>44</sup> M. CHAMBON, H. PEROUZE. Conduire un projet dans les services. Chronique Sociale, p119.

Aussi, il m'importe dans ce chapitre d'identifier les enjeux pour chacun des acteurs : la direction, que je représente avec le directeur de l'association, les travailleurs handicapés accueillis et les professionnels, moniteurs d'atelier de l'ESAT.

#### **1.4.1 La recherche de l'équilibre des résultats commerciaux**

Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques sociales, les ESAT accueillent des personnes handicapées pour les mettre en situation de production. Ils sont aussi des acteurs à part entière de l'économie, en tant que sous-traitants, prestataires de service et même pour des productions propres.

Certains<sup>45</sup> évoquent une relation « gagnant – gagnant », entre l'ESAT et les « acheteurs », qui reste une relation commerciale mais qui pose dans ses principes les possibilités et limites propres à l'ESAT et donc aux travailleurs handicapés. Des compétences et des savoir-faire ont été ainsi créés et développés. Si beaucoup d'ESAT sont sous-traitants d'entreprise, un certain nombre d'entre eux a développé des productions propres et travaille de la conception à la commercialisation. Ce n'est pas avant tout leur volonté, c'est une adaptation à la demande des entreprises et un moyen de proposer aux travailleurs handicapés des activités variées et rentables, mettant en valeur et développant leurs capacités professionnelles.

La relation entre entreprise et l'ESAT est d'abord une relation d'achat. Lorsque cet acheteur décide de confier des prestations à un ESAT, non seulement parce que cela correspond à un besoin de son entreprise mais aussi pour diminuer la charge de contribution Agefiph, il ne peut occulter la spécificité de l'ESAT qui est d'être à la fois une unité de production et un établissement médico-social.

En effet, depuis la loi de 1987, toutes les commandes passées auprès des ESAT sont une alternative partielle à l'emploi de personnes handicapées pour les entreprises de plus de 20 salariés. On parle alors d'emploi indirect.

Les ESAT, pour leur part, sont des établissements médico-sociaux et disposent à ce titre d'une part de financement public. Le budget des activités commerciales se distingue de celui de l'action sociale. Les charges de ce budget commercial (salaires des travailleurs handicapés, prestations de service, achats de matières premières, charges financières et amortissements) doivent être financées par les ventes.

Aussi, pour pérenniser son fonctionnement, l'ESAT doit équilibrer ses résultats commerciaux. L'association gestionnaire d'un ESAT peut déposer le bilan en cas de déficit récurrent du budget commercial.

---

<sup>45</sup> Pour illustrer ce paragraphe, je me suis référencé à l'article intitulé : « ESAT cherche entreprise pour relations commerciales, et plus si affinités... », paru dans les cahiers du SNASEA, n°110, janvier 2007.

#### **1.4.2 Des relations commerciales à la mission sociale**

Dans un contexte budgétaire difficile où « *en 2010, sur l'étude des données 2007 à 2010, 75% des ESAT ont été déficitaires au moins une fois sur la période d'observation dans le cadre du Budget prévisionnel des activités sociales et 45% dans le cadre du Budget annexe de production commerciale* »<sup>46</sup>, la qualité des relations commerciales entre les ESAT et leurs clients revêt un enjeu majeur.

S'appuyant sur la relation commerciale, la mission sociale consiste à mettre en situation de travail des personnes handicapées tout en recherchant leur développement personnel et leur épanouissement dans un environnement adapté. Ce dernier s'organise en tenant compte des capacités et limites de chaque travailleur, notamment par la décomposition des tâches, et fait appel aux compétences techniques et aux capacités humaines de professionnels dans leurs relations avec les travailleurs handicapés. Pour certains le travail d'accompagnement réalisé par l'ESAT leur permettra d'accéder à une qualification ou un diplôme, voire à un emploi en milieu ordinaire. Et le milieu ordinaire c'est l'entreprise !

Ainsi, concilier la mission économique et sociale d'un ESAT consiste à tenir compte à la fois de l'équilibre économique et de l'intégration à la vie sociale, et donc au travail, de membres de la société qui en sont à l'origine très éloignés. « *Le travail, au sens objectif doit être subordonné, même dans ce cas, à la dignité de l'homme, au sujet du travail et non à l'avantage économique* »<sup>47</sup>. Dans une conception du travail au sens subjectif, les ESAT créent les conditions d'une « *situation qui donne à la personne handicapée la possibilité de se sentir, non point en marge du monde ordinaire du travail ou en dépendance de la société, mais comme un sujet de travail de plein droit, utile, respecté dans sa dignité humaine et appelé à contribuer au progrès et au bien de sa famille et de la communauté selon ses propres capacités* ».

#### **1.4.3 De l'épanouissement personnel et social à la notion de parcours professionnel individualisé**

La finalité d'un ESAT, je le rappelle est « *de favoriser l'épanouissement personnel et social (des personnes qu'il accueille)* ». Le verbe épanouir, selon le dictionnaire, renvoie au fait de « *se développer dans toutes ses potentialités* ».

ARISTOTE, philosophe grec du 3<sup>ème</sup> siècle av.J.C., établissant un lien entre épanouissement et recherche du bonheur, nous dit que « *c'est dans l'accomplissement de sa fonction propre que l'homme peut accéder au bonheur. L'homme ne s'accomplit que lorsqu'il a trouvé « sa voie », qu'il se livre aux activités qui correspondent au mieux à*

---

<sup>46</sup> ANDICAT, septembre 2011, Etude statistique sur la situation financière des ESAT en France.

<sup>47</sup> Lettre encyclique de Jean-Paul II. Le travail humain. Cana-Cerf.

*ses capacités et à ses motivations. On ne peut s'épanouir que dans des activités qu'en général on réussit le mieux* »<sup>48</sup>. Une idée que le poète avait traduite dans la célèbre formule : « *Deviens ce que tu es !* ».

Cette approche de l'épanouissement me semble être en phase avec les attentes du législateur en matière d'appui de l'ESAT à l'exercice des activités à caractère professionnel de la personne accueillie. Ainsi, dans le cadre du contrat de soutien et d'aide par le travail, il précise : « *L'ESAT (...) s'engage à mettre en place une organisation à Me/Mlle/M ... d'exercer des activités à caractère professionnel adaptées à ses capacités et ses aspirations (...)* »<sup>49</sup>.

Par ailleurs, ce même article se poursuit ainsi : « *A ce titre, il (l'ESAT) s'engage à tout mettre en œuvre pour permettre à Me/Mlle/M ... 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* ».

#### **1.4.4 Le défi de l'accompagnement**

Dans le cadre d'un article paru dans le Colporteur en 2010, Reynald BRIZAIS<sup>50</sup>, selon un principe de perception positive de la personne (handicapée) mettant l'accent sur « *les potentialités plutôt que sur les handicaps, faiblesses, ignorances, des personnes* », il propose une définition de la notion d'accompagnement : « *Celui qui accompagne se situe à côté du sujet, auquel il offre son appui, tout en le laissant au maximum décider du chemin qu'il veut suivre* ». Cette définition me semble intéressante tant elle permet de resituer la notion « d'appui » au sens « d'aide au travail » : « *Appui : Aide, soutien qu'une personne apporte à une autre* » et la notion de « chemin » au sens du parcours / parcourir : « *Distance à parcourir pour aller d'un point à un autre : parcours, trajet, itinéraire* », les notions de parcours et d'aide (au travail) étant central dans le sujet.

Le législateur, lui-même, dans le cadre du Décret du 20 mai 2009, énonce la nécessité d'un « accompagnement » qu'il qualifie de « renforcé ». Les Articles D.243-15 à D.243-26 du CASF nous donnent une idée plus précise des attendus du législateur. Tout d'abord, en amont de la validation des acquis, une phase de « *reconnaissance des savoir-faire et des compétences des travailleurs handicapés* » est préconisée. Les ESAT veillent aussi « *à ce qu'une information sur les certifications existantes* » soit assurée à l'ensemble des personnes susceptibles de s'engager dans la VAE. A ce titre, « *le choix de la certification*

---

<sup>48</sup> Sciences Humaines. Les lois du bonheur. Mensuel n°184, juillet 2007, p32.

<sup>49</sup> Article 2 du contrat de soutien et d'aide par le travail (CSAT). A noter que le CSAT remplace le contrat de séjour pour les ESAT (Article L.311-4 du CASF) et qu'il est conforme à un modèle établi par le Décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006.

<sup>50</sup> Reynald BRIZAIS. Le soin, un processus individuel ou collectif ? – 1<sup>ère</sup> partie. Le colporteur, n°584, janvier 2010.

*repose sur le projet professionnel du candidat et prend en compte le mode de validation le plus adapté à ses aptitudes », indique ce même article. Une fois engagés dans la démarche de reconnaissance des compétences ou dans la VAE, les travailleurs sont épaulés « par des actions de soutien, d'accompagnement et de formation » impliquant « la formation des équipes d'encadrement concernées ». S'agissant plus particulièrement de la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences, les ESAT ont la possibilité de délivrer eux-mêmes des attestations de compétences élaborées « sur la base de l'analyse détaillée des compétences mises en œuvre par les travailleurs handicapés lors des activités à caractère professionnel ». En cas de constitution d'un dossier de VAE, « le candidat bénéficie d'une aide à la formalisation de ses compétences et à la constitution des moyens de preuves complémentaires. Le candidat peut en outre avoir recours aux services d'un transcritteur pour l'aider à la rédaction du dossier ». Tout au long de ces deux démarches, les ESAT peuvent « faire appel à un organisme ou service extérieur afin de renforcer la coordination de l'ensemble des actions et interventions ». Enfin, le texte incite à la mise en place d'actions d'accompagnement post-VAE. En cas de validation partielle d'une certification, il inscrit le principe selon lequel l'ESAT « facilite dans la mesure du possible l'accès ultérieur des travailleurs concernés aux actions de formation nécessaires » à l'obtention de cette validation.*

Or, la caractéristique des travailleurs handicapés en ESAT est d'exercer un travail généralement depuis plusieurs années sans reconnaissance formelle de leurs expériences professionnelles, ni de leurs formations. Ce n'est que rarement qu'ils détiennent un titre professionnel ou un diplôme. Ces éléments pointent tout l'enjeu de l'accompagnement.

\*\*\*\*\*

En résumé, les enjeux principaux du projet se situent au niveau de chaque acteur. La direction de l'ESAT, tout d'abord, que je représente avec le directeur de l'Association. Notre objectif principal, à travers ce projet, est de concilier au mieux les différents niveaux de la mission (économique et sociale) et de donner du sens à l'insertion par la reconnaissance et le développement des compétences.

Ensuite, les travailleurs handicapés aux capacités hétérogènes qui pour la plupart souhaitent s'inscrire dans la dynamique de l'ESAT. Ils choisissent leur atelier d'affectation après une période d'essai<sup>51</sup>, demandent à acquérir de nouvelles compétences, à faire des formations, à découvrir des activités de soutien, à faire des stages en entreprises, voire à

---

<sup>51</sup> L'Article R.243-2 du CASF précise : « La CDAPH prend une décision d'orientation en ESAT qui peut prévoir une période d'essai dont la durée ne peut excéder six mois (...) ». A l'ESAT « Les Ateliers de l'Héronne », la période d'essai, précise le projet d'établissement (p22), a une durée de 4 mois. Elle est divisée en 4 périodes de 1mois sur chacune des 4 activités de l'ESAT. L'affectation vers une activité, à l'issue de la période d'essai, est déterminée avec la personne concernée dans le cadre de la conduite du travail de synthèse, préalable à l'élaboration du projet individualisé.



quitter l'ESAT pour rejoindre le milieu ordinaire. L'enjeu pour les travailleurs handicapés de l'ESAT reste la possibilité de s'inscrire dans un parcours professionnel dans et hors établissement.

Enfin, les moniteurs d'ateliers, la plupart éducateurs techniques spécialisés, dans notre établissement, ils sont confrontés en permanence aux contradictions entre l'économique et le social. Ils doivent allier, mise en place et gestion des productions et éducation, transition d'un savoir professionnel technique, accompagnement et soutien des personnes qui leurs ont été confiées, à travers la notion d'aide par le travail. En référence au sujet, ils acceptent que certains ouvriers quittent l'ESAT pour rejoindre l'entreprise, que d'autres se qualifient, accompagnant ces derniers dans le suivi en entreprise et dans l'accès à la reconnaissance et au développement des compétences. Aussi, l'enjeu principal pour les moniteurs d'atelier de l'ESAT reste de pouvoir accompagner les travailleurs handicapés dans leur parcours professionnel et pour autant ne pas être déstabilisé dans le cadre de la gestion de leur production !

\*\*\*\*\*

Les CAT, devenus ESAT, sont confrontés depuis plusieurs années à une nouvelle donne économique (délocalisations industrielles, baisse des prix sur les marchés...). Les déterminants économiques se cumulent avec des mutations sociétales s'inscrivant en réalité dans des transformations européennes qui touchent notamment la place des usagers et des familles dans les établissements médico-sociaux et à de nouvelles approches du handicap et du social favorisant davantage l'inclusion et la participation. Les modifications induites par la loi du 11 février 2005 en termes de scolarisation marquent et préfigurent ainsi un changement de paradigme qui touchera toutes les composantes du secteur médico-social. Les derniers textes parus en France incitent l'ESAT à encourager les apprentissages, valoriser les acquis professionnels, promouvoir l'égalité des chances et la citoyenneté des personnes accompagnées ; l'ensemble de ces missions venant enrichir la fonction éducative de l'ESAT. Ces transformations qu'elles soient sociétales, économiques ou sectorielles impactent les ESAT dans l'articulation des enjeux économiques et des approches éducatives, qu'il s'agisse des stratégies, de l'organisation ou des modes d'accompagnement.

Ainsi, à la croisée des chemins, comme le précise l'édito des cahiers de l'actif n°404-405 déjà cité, « *les ESAT ont donc un double défi majeur à relever : être clairement identifiés par les uns comme un véritable lieu d'intégration et de socialisation par le travail, tout en étant repérés par les autres, comme une entité économique porteuse de savoir-faire en matière de production et de commercialisation* ».

## 2 Vers une adaptation des pratiques d'insertion

Il apparaît nécessaire, en abordant la question de la participation des travailleurs de l'ESAT de l'ADASMS à la vie sociale et économique de préciser à quel type de processus exact renvoie le terme d'insertion. En référence aux travaux de C. FOXONET<sup>52</sup>, j'entends ici par processus d'insertion « *un principe de pénétration d'un système déjà constitué, qui laisse la place à un processus de type individuel et psycho-social : la structure enregistre la venue de l'individu dans son sein, et va accommoder son mode de fonctionnement suivant la pression représentée par cette demande nouvelle* »<sup>53</sup>.

Pour mener à bien un tel processus d'insertion plusieurs modalités sont à respecter s'appliquant à tous les domaines et notamment à ceux relatifs à ma problématique de mémoire à savoir : l'insertion vers l'entreprise, la formation professionnelle, l'accès à la qualification, la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience des travailleurs d'ESAT.

La première règle, indique l'auteur, est que tout processus d'insertion ne pourra évoluer que s'il y a une fréquentation, des contacts les plus nombreux possibles entre l'individu concerné par l'insertion et la collectivité. Mais si cette fréquentation est nécessaire, elle est à elle seule, insuffisante.

La deuxième règle sera donc de créer et maintenir un dispositif d'intervention axé sur l'individu afin, dans la situation qui est la nôtre, d'accompagner le travailleur dans son nouvel environnement.

La troisième règle sera donc d'instituer un dispositif d'intervention axé sur le milieu, visant à médiatiser les rapports entre le travailleur et la collectivité et à permettre ainsi une modification relative des conditions habituelles de fonctionnement et d'acceptation de ce milieu.

En résumé, reprend l'auteur, le processus d'insertion se situe comme une réponse à un antagonisme entre deux corps différents et propose une osmose.

Des propos repris par HJ. STIKER lorsqu'il évoque l'idée de « **créer une osmose entre le secteur spécialisé et le secteur ordinaire** ». Il propose « *que le milieu spécialisé, pour une large part agisse en milieu ordinaire et que le milieu ordinaire soit constamment soutenu, aidé, éclairé par l'expérience et le savoir-faire des professionnels spécialisés* »<sup>54</sup>.

Ce principe deviendra la ligne directrice du projet d'établissement depuis 2008.

L'état des lieux qui va suivre permettra au lecteur de mieux appréhender la problématique à partir des résultats obtenus et l'analyse de la situation problème.

---

<sup>52</sup> C. FOXONET. Représentations à l'œuvre dans l'insertion professionnelle du malade mental. L'information psychiatrique n°6, juin 1989.

<sup>53</sup> Idem, p598.

<sup>54</sup> A. Blanc, HJ. Stiker, op. cit., p182.

## **2.1 L'ouverture sur le milieu ordinaire et le travail en réseau**

L'ouverture sur le milieu ordinaire est une constante dans la mise en œuvre du projet d'établissement. Le travail en réseau est une résultante. Ce premier chapitre a pour objectif de montrer au lecteur une déclinaison des grands axes du projet d'établissement en actions. Seules quelques-unes des actions seront exposées. Pour autant, elles reflètent l'engagement actuel de l'établissement au regard de la stratégie que j'ai souhaitée porter, dans laquelle le moniteur d'atelier joue un rôle essentiel, et dans laquelle le réseau prend tout son sens.

### **2.1.1 Un accès renforcé vers le milieu ordinaire de travail**

#### *a) Une équipe élargie pour assurer l'insertion*

Pour assurer l'accompagnement des travailleurs vers et dans l'emploi en milieu ordinaire, j'ai fait le choix de mobiliser une équipe de moniteurs « chargés d'insertion » de l'ESAT et un partenaire extérieur, le Service départemental d'accompagnement à l'insertion professionnelle (SDAIP).

Le SDAIP est une particularité haut-marnaise. En effet, le service est né d'une demande des établissements du travail protégé et des structures médico-sociales du département en 2003. Ouvert depuis 2005, il a pour finalité d'apporter une plus-value qualitative et quantitative aux pratiques existantes pour l'insertion professionnelle des ressortissants du milieu protégé. Stratégiquement, le service s'est voulu rattaché à l'Association Haut-Marnaise au Service de l'Insertion des Travailleurs Handicapés en Entreprise (AHMSITHE), qui est un organisme de placement spécialisé en charge de la préparation, de l'accompagnement et du suivi durable dans l'emploi des personnes handicapées.

#### *b) Le rôle des moniteurs chargés de l'insertion*

En m'appuyant sur une expérience de plus de dix années de l'ESAT-ADASMS en matière d'insertion vers les entreprises, j'ai voulu que la démarche, ainsi que le suivi professionnel en entreprise ou en intra, soient réalisés par 3 moniteurs d'atelier, chacun dans un domaine professionnel spécifique : l'horticulture et les espaces verts pour le premier, le secteur industriel pour le second, et le domaine du tertiaire pour le troisième. Mon choix s'est porté sur ces 3 professionnels parce qu'ils étaient volontaires et surtout parce qu'ils possédaient les compétences requises pour assurer l'accompagnement des travailleurs dans le cadre de leur insertion au sein du milieu ordinaire de travail.

Par ailleurs, leur formation initiale et leur expérience professionnelle chacun dans leur métier de base renforce les liens avec l'entreprise lorsqu'il s'agit de valoriser les compétences des travailleurs handicapés.

Enfin, le choix des 3 moniteurs d'atelier s'est effectué au regard de l'organisation des productions au sein des différents pôles.

Aussi, ils sont chargés, en coordination avec le directeur de l'ESAT :

- d'identifier les demandes et compétences des travailleurs handicapés en lien avec l'équipe pluridisciplinaire,
- de prospecter, d'informer les entreprises, d'assurer la mise en relation et le suivi des travailleurs en situation,
- de la mise en œuvre du réseau partenarial,
- de rédiger des rapports de stages.

c) *Un conseiller du SDAIP pour partenaire*

Le SDAIP par son conseiller intervient lorsque le travailleur recherche des informations pour la mise en œuvre d'un projet d'insertion, ou dans le cas d'une prise de relais de l'accompagnement à la mise à disposition en entreprise après 6 mois, ou d'un accompagnement dans l'emploi après embauche.

Ainsi, d'un commun accord, il a été décidé que le SDAIP accompagne<sup>55</sup>, chaque année, en partenariat avec notre équipe, le projet des travailleurs pressentis au passage vers le milieu ordinaire en fonction des perspectives d'insertion professionnelle fixées par notre établissement.

Les compétences associées du SDAIP permettent d'apporter un plus à l'accompagnement, notamment en matière d'appui à l'entreprise, lorsque cette dernière attend :

- d'être informée et conseillée sur le statut de travailleur handicapé, le cadre légal de l'emploi des travailleurs handicapés, les mesures de droit commun et spécifiques existants pour l'insertion et le recrutement des travailleurs handicapés ;
- d'être aidée dans les démarches administratives et techniques liées à l'embauche d'un travailleur handicapé ;
- de bénéficier d'aide et de conseils dans le but de faciliter l'intégration de la personne sur le poste et dans l'entreprise.

d) *La nécessité de coordonner les actions des acteurs du dispositif*

L'outil principal à ma disposition, en qualité de directeur de l'ESAT, pour coordonner les actions des acteurs du dispositif reste les temps de réunions.

A cet effet, j'anime une réunion mensuelle de 2 heures, en présence de tous les acteurs du dispositif. Sur les bases d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, l'objectif de ces réunions visent à :

- partager les expériences, les réussites mais aussi les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre, afin, si possible, d'y apporter ensemble des pistes de

---

<sup>55</sup> Conformément à la législation, la prise en charge par le SDAIP fait l'objet pour ses bénéficiaires d'une remise des outils de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002.

remédiations ;

- coordonner, le cas échéant, l'intervention de l'équipe pluridisciplinaire ;
- informer les professionnels des différentes évolutions en matière d'insertion professionnelle (textes en vigueur et mesures d'aides à l'emploi) ;
- harmoniser, si nécessaire, les pratiques des différents moniteurs entre eux, mais aussi avec le conseiller du SDAIP ;
- identifier, entre chaque réunion, les impératifs de suivi et les priorités des travailleurs à accompagner.

e) *Des résultats huit fois supérieur à la moyenne nationale*

Le processus d'insertion engagé à l'ESAT-ADASMS fondé d'étapes de mise en situation de stages et de contrats de mise à disposition individuelle, associé au temps nécessaire à sa réalisation, permet à la personne de s'inscrire dans une dynamique d'insertion.

La démarche est accessible au plus grand nombre de travailleurs avec une palette d'outils : stages en intra, stages en entreprises, mises à disposition et sorties effectives.

Elle a permis d'atteindre une moyenne de 87 semaines de stages par an pour 17 travailleurs, de 15 mois de mise à disposition en entreprise par an pour 3 travailleurs et un taux de sortie vers le milieu ordinaire annuel supérieur à 1,8%<sup>56</sup>.

Par ailleurs, en réponse à loi du 11 février 2005, nous avons mis en place une Convention d'appui en emploi pour les travailleurs sortis d'ESAT.

### **2.1.2 Un parcours professionnel consolidé en faveur des travailleurs handicapés**

a) *La promotion de la formation professionnelle continue en faveur des travailleurs handicapés*

La promotion de la formation professionnelle continue, en cohérence avec le projet d'établissement, est essentielle dans la logique de valorisation et de développement des compétences des travailleurs handicapés accueillis<sup>57</sup>.

Récemment, suite au décret n°2006-703 du 16 juin 2006 relatif aux ESAT, l'arrêté du 6 juillet 2007 est venu fixer la base de compensation de l'Etat à la participation des ESAT au financement de la formation professionnelle continue à hauteur d'un « *montant correspondant au double de la contribution acquittée par l'ESAT pour chaque travailleur handicapé sur la part de rémunération garantie qu'il finance* ».

---

<sup>56</sup> Annexe n°2. Récapitulatif des stages, mises à disposition et insertion en milieu ordinaire de 2002 à 2011.

<sup>57</sup> L'article L.900-5-1 du code du travail précise : « Elles bénéficient, le cas échéant, d'actions spécifiques de formation ayant pour objet leur insertion ou leur réinsertion professionnelle, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle et de contribuer au développement économique et culturel et à la promotion sociale ».

Aussi, dans la dynamique des objectifs fixés dans le projet d'établissement et ceux énoncés par l'Etat en matière de formation professionnelle continue, j'ai proposé, en concertation avec le directeur de l'Association, de doubler notre contribution au Fond d'action et de formation (FAF) auprès de notre OPCA<sup>58</sup>, afin de multiplier nos possibilités de formation à l'attention des travailleurs handicapés de notre ESAT par six<sup>59</sup>.

Cette adhésion nous permet de présenter chaque année un plan de formation réservé aux travailleurs handicapés. En qualité de directeur de l'ESAT, en collaboration avec la conseillère technique de l'Association, je suis amené à chiffrer les projets et définir leurs financements, et élaborer, le cas échéant, des projets spécifiques dans l'optique de la recherche d'un financeur.

Par ailleurs, depuis le décret du 16 juin 2006, chaque année au 30 avril, je prépare et transmets à l'autorité de contrôle et de tarification un rapport quant à la politique de formation menée par notre établissement.

Ainsi, depuis 2008, nous proposons chaque année près de 1500 heures de formation et plus auprès, en moyenne, de 50 travailleurs handicapés. Des actions dans des domaines variés en lien avec les activités de l'ESAT, mais pas seulement, lorsqu'elles ont caractère de développement de nouvelles compétences en lien avec le projet de la personne ou celui de l'ESAT (développement d'activités nouvelles par exemple). Les financements<sup>60</sup> sont multiples, issus du plan de formation, des fonds mutualisés au sein d'UNIFAF.

#### *b) Le partenariat singulier ANDICAT-UNIFAF*

En 2005, en Champagne-Ardenne, les directeurs d'ESAT adhérents à ANDICAT se réunissaient une à deux fois par an à l'initiative du délégué régional. Parmi les sujets abordés, celui de la formation professionnelle des travailleurs handicapés d'ESAT revenait régulièrement à l'initiative de quelques directeurs plus particulièrement investis dans la démarche. Les échanges amenaient au constat d'expériences diverses et variées dans plusieurs ESAT, et même à celui de partenariats dans certains domaines.

De leur côté les administrateurs d'UNIFAF étaient déjà à l'initiative de plusieurs actions au titre des Actions Prioritaires Régionales (APR).

C'est sur ces fondements que l'idée d'un partenariat ANDICAT-UNIFAF permettant d'appréhender la problématique de la formation des travailleurs handicapés d'ESAT a été décidée en 2005.

---

<sup>58</sup> Selon notre Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), pour les travailleurs handicapés d'ESAT, la cotisation au titre du plan de formation a un caractère volontaire. La contribution de l'ESAT est au moins égale à 1,6% du montant total de rémunération garantie financée directement par l'ESAT au cours de l'année de référence.

<sup>59</sup> Annexe n°3. Evolution du taux de contribution au FAF avant et après l'Arrêté du 6 juillet 2007.

<sup>60</sup> Annexe n°4. Récapitulatif 2011 des actions de formation et leurs financements.

Le partenariat s'est concrétisé par un premier projet d'étude initié en 2006. Il s'agissait d'une part de démontrer l'importance des actions menées en région en matière de formation professionnelle des travailleurs d'ESAT et d'autre part de favoriser leur développement. Cette étude a ainsi permis de faire le bilan des actions réalisées par les ESAT de 2001 à 2005 et le recensement des actions programmées sur 2006–2008<sup>61</sup>. Il est à noter que l'ensemble des ESAT de la région<sup>62</sup> avaient à l'époque apporté leur contribution à cette étude.

C'est dans cette dynamique qu'il a été décidé conjointement en 2007, par ANDICAT et UNIFAF, de constituer un Comité de pilotage (COFIL) régional composé de directeurs et de chargés de formation d'ESAT des quatre départements et d'administrateurs UNIFAF ; ce COFIL ayant pour mission « la promotion et le développement de la formation professionnelle pour les travailleurs handicapés d'ESAT »<sup>63</sup>.

A partir des enseignements tirés des études, le COFIL se donnait pour objectif de proposer des actions collectives régionales répondant aux attentes des ESAT, de décentraliser la formation sur plusieurs pôles en région et de concevoir un outil d'évaluation des stagiaires.

Depuis le COFIL a maintenu un plan d'action soutenu. Ainsi, ce sont plus 200 travailleurs d'ESAT chaque année qui ont bénéficié de formations depuis 2008, soit plus de 7% des travailleurs de la région. Pour 2011, ce sont précisément 296 travailleurs (11%) venant de 18 ESAT qui ont été formés. Ces formations délocalisées sur les 4 départements de la région font l'objet d'un suivi par le COFIL par une participation à l'ouverture de chaque session de formation et à chaque bilan.

Par ailleurs, une remise officielle des certifications et attestations de formation aux travailleurs d'ESAT est organisée chaque année depuis 2009 lors d'une manifestation régionale.

Le Comité de pilotage est devenu moteur d'une dynamique régionale. Il est à l'initiative de rencontres avec les directeurs d'ESAT, les référents formation, les moniteurs d'atelier en charge d'accompagnement de stagiaires de la formation.

---

<sup>61</sup> A noter que depuis, une seconde puis une troisième étude ont été menées. La dernière s'intéresse aux actions réalisées de 2009 à 2011 et au recensement des actions programmées de 2012 à 2014.

<sup>62</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, on dénombrait 32 ESAT en Champagne-Ardenne, accompagnant 2725 travailleurs handicapés (source : Drass, Finess).

<sup>63</sup> Notre association est fortement mobilisée dans ce Comité de pilotage. Le directeur général, en qualité d'administrateur d'UNIFAF, pilote le COFIL et moi-même, en qualité de directeur d'ESAT, je participe activement aux travaux du Comité. Je suis notamment repéré comme personne ressource pour travailler avec les organismes de formation sur les cahiers des charges d'actions spécifiques, telle la formation « ouvrier du paysage » présentée au chapitre suivant.

De même les membres du COPIL, adhérents d'ANDICAT<sup>64</sup>, assurent une information en continu lors des réunions ANDICAT en région.

Ainsi donc, la dynamique régionale monte très clairement en puissance du fait de l'investissement collectif des ESAT, tant de la part des directions, que de celle des personnels et usagers, mais également par le développement de compétences, d'expertise et d'investigation des membres du Comité de pilotage.

### **2.1.3 La mise en place de projets innovants**

#### *a) L'accès au titre professionnel d'ouvrier du paysage*

Fort de la dynamique régionale en place, le Comité de pilotage a engagé depuis 2009 une formation visant l'accès au titre professionnel d'ouvrier du paysage par capitalisation de certificats de compétences professionnelles (CCP) pour 29 travailleurs de 11 ESAT de Champagne-Ardenne. Quatre travailleurs de notre ESAT sont concernés par cette action. Cet exemple de formation qualifiante a pour objectif de faire reconnaître et de valider (si possible) l'expérience et les compétences acquises par les travailleurs des ESAT Champardennais au titre professionnel d'ouvrier du paysage.

L'accès au titre professionnel par capitalisation de CCP donne la possibilité aux travailleurs de s'inscrire, par étape, dans un ou plusieurs CCP, certains jusqu'au titre, selon leurs aptitudes, leurs compétences et leurs expériences. Cette approche favorise les conditions de réussite aux examens car elle s'inscrit dans une progression, 1 CCP après l'autre.

L'objectif de la formation, animée par un Centre de formation professionnelle pour adultes (CFPPA) situé dans l'Aube, vise à consolider les acquis de l'expérience en vue d'obtenir une ou plusieurs certifications. Ainsi, nous avons programmé les formations sur le principe d'un CCP par an ; eux-mêmes scindés en périodes en fonction des compétences à atteindre et des saisons. Au total, 274 heures de formation sur une période de 3 ans sont proposées aux 29 travailleurs inscrits dans l'action.

Les formations sont proposées au plus près des travailleurs, sur les sites de quatre ESAT sur chacun des départements de la région. Les ESAT organisateurs deviennent ainsi, sites de certification ; une organisation qui permet le regroupement de plusieurs ESAT par territoire<sup>65</sup>. Cette organisation de la formation par CCP et par session implique, de fait, une alternance avec les établissements.

Aussi, le rôle des ESAT tout au long de l'action est prédominant.

---

<sup>64</sup> En qualité de correspondant départemental d'ANDICAT, j'assure le plus souvent une information en continu de la dynamique régionale autour de la formation professionnelle des travailleurs d'ESAT, à raison de 3 réunions par an.

<sup>65</sup> Pour exemple, notre établissement est devenu site de certification depuis 2009. Nous avons été amené à accueillir des travailleurs de 4 ESAT issus du territoire Vitry-le-François – Saint-Dizier – Puellemontier.



En amont de la formation, tout d'abord, il a été demandé aux établissements et en particulier aux moniteurs d'atelier, référents de l'action, de réaliser un positionnement individuel de chaque travailleur de manière à permettre à l'organisme de formation d'identifier des parcours individuels de formation. Pour ce faire, une journée de formation a été proposée aux différents moniteurs pour les informer du dispositif et des modalités d'évaluation des compétences en amont de la formation. Cette journée a été l'occasion de préparer la coopération entre les ESAT de la région et l'organisme de formation.

Durant la formation, ensuite, il est demandé à l'organisme de formation une évaluation systématique et individuelle de chaque travailleur lors de chaque session. Pour permettre une lisibilité de l'action tout en respectant les obligations du titre, nous avons mis en place un Dossier de synthèse de pratique professionnelle (DSPP), avec l'accord de la DIRECCTE de la région, indiquant le contenu des formations par session, une évaluation des acquis de formation en continu et les compétences à renforcer sur le terrain professionnel entre deux périodes de formation. Pour permettre une meilleure coopération entre l'organisme de formation, les ESAT et les travailleurs, des bilans sont organisés à chaque fin de session en présence de tous les acteurs.

Enfin, entre chaque période de formation, les moniteurs d'atelier, en référence aux objectifs fixés par l'organisme de formation, proposent puis mettent en œuvre les actions en remédiation dans le cadre des missions de l'ESAT (production et soutien) ou en partenariat avec les entreprises ordinaires, lorsque pour exemple les compétences du titre ne peuvent être suffisamment renforcées dans le cadre de l'ESAT. Puis, pour dernière opération, le travailleur accompagné par l'ESAT décrit sur le DSPP l'exercice de ses nouvelles compétences acquises à la suite des remédiations, à l'aide ou non d'un transcritteur.

Cette approche inter-partenariale, à travers cette action innovante, repose sur la volonté des acteurs impliqués tout au long de l'action, à savoir : les équipes de direction des ESAT dans le cadre de l'étude prospective proposée par le Comité de pilotage, l'organisme de formation dans les phases d'ingénierie et de mise en œuvre de la formation impliquant une approche spécifique de l'action, les moniteurs d'atelier par leurs compétences qu'ils mettent au service des travailleurs, les membres du Comité de pilotage présents tout au long de l'action, et bien entendu les travailleurs handicapés pour leur motivation et les compétences qu'ils démontrent au quotidien.

En termes de résultats, il est à noter :

- La première année : 29 travailleurs de 11 ESAT se sont inscrits dans l'action. 28 d'entre eux ont obtenu le CCP1 « Entretien d'un espace vert ornemental », dont 25 lors du 1<sup>er</sup> examen.
- La deuxième année : 27 travailleurs de 11 ESAT étaient concernés. 26 ont obtenu le CCP2 « Planter et engazonner des espaces verts », dont 23 du 1<sup>er</sup> coup.

- La troisième année : en cours, 16 travailleurs de 9 ESAT poursuivent leur formation au CCP3 « Poser et entretenir des circulations, dallages, pavages et équipements d'espaces verts ».

b) *Une formation expérimentale par les contrats en alternance*

Initié en 2010 dans le cadre du Plan départemental d'insertion des travailleurs handicapés (PDITH), devenu régional (PRITH), l'objectif général du dispositif est de promouvoir l'accès à la formation professionnelle qualifiante, validée par un diplôme par l'apprentissage ou une qualification par la professionnalisation, pour les publics ressortissants des établissements et services médico-sociaux du département. Il permet le développement de la mission d'insertion sociale et professionnelle des établissements et services médico-sociaux dans leur fonction de maîtrise des projets individuels des bénéficiaires.

Initialement 20 jeunes adultes et adultes issus des IME, ESAT et SESSAD (pour les usagers scolarisés en ULIS) du département ont intégré le dispositif. Deux Centres de formation d'apprentis (CFA) sont impliqués dans celui-ci. Le premier accompagne les bénéficiaires au Certificat d'aptitude professionnelle (CAP) dans les métiers de bouche (cuisinier, service en salle, boulanger et boucher), le second prépare les bénéficiaires au Certificat de qualification professionnelle de la Métallurgie (CQPM) en qualité de soudeur industriel. Ce dispositif expérimental a obtenu un financement<sup>66</sup> et le SDAIP en est le porteur financier. Ce dernier assure également le suivi des bénéficiaires pendant la formation et leur accompagnement vers et dans l'emploi.

Les grands principes retenus dans ce dispositif sont orientés vers des enseignements généraux dispensés selon le principe d'une classe homogène sur quatre ans, des enseignements pratiques dispensés en fonction des diplômes choisis en immersion avec d'autres apprentis, une alternance entre le CFA, l'entreprise et l'établissement médico-social comme articulation durant les deux premières années, et l'engagement des établissements médico-sociaux dans le suivi du dispositif et la reprise des enseignements généraux pour renforcer l'accès aux apprentissages<sup>67</sup>.

Impliqué dès l'origine du projet, j'anime en grande partie la mise en œuvre du dispositif avec notamment le coordonnateur du PRITH.

L'implication des établissements et des professionnels est très proche de l'action précédente. Les établissements et les professionnels sont associés au développement des apprentissages durant l'alternance, un livret spécifique a été travaillé avec les CFA selon les principes du DSPP. Au niveau de notre ESAT, trois travailleurs participent à

---

<sup>66</sup> Un financement de 150 000€ a été obtenu auprès de la DDASS Haute-Marne (devenue ARS), l'AGEFIPH et UNIFAF.

<sup>67</sup> Annexe n°5. Présentation synthétique du dispositif FEXCA.

cette action et se préparent au CQPM « Soudeur Industriel ». Un moniteur d'atelier est particulièrement investi dans l'accompagnement des travailleurs. Cela se traduit par :

- des rencontres régulières avec le CFA lors de chaque fin de session de formation,
- la reprise de certains enseignements lors de l'alternance en coordination avec un enseignant spécialisé,
- l'accompagnement en entreprise et la recherche de contrats en coopération avec le SDAIP,
- la participation aux réunions de bilan intermédiaire avec le CFA mais également dans le cadre d'un groupe de travail issu du Groupement d'associations partenaires.

Pour résultat, au 31 décembre 2011, 9 d'entre eux ont signé un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation et 3 poursuivent leur formation dans l'attente de signer leur contrat. Pour notre association, sont concernés 3 jeunes adultes de l'IME et 3 adultes de l'ESAT : 4 ont trouvé un contrat et 2 poursuivent leur formation sans contrat.

*c) La mise en œuvre de la reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) dans le cadre du dispositif « Différent et Compétent »*

Le 25 novembre 2011, lors d'une Assemblée générale constitutive<sup>68</sup>, était créée l'Association « Différent et Compétent Champagne-Ardenne ».

La naissance de cette association s'inscrit dans la dynamique régionale engagée par les ESAT de Champagne-Ardenne pour valoriser les compétences des travailleurs handicapés, et s'est déjà traduite depuis fin 2010 par :

- plusieurs réunions d'informations sur le dispositif « Différent et Compétent »,
- la constitution d'un groupe de travail chargé d'accompagner la démarche en région,
- la formation de 14 directions d'ESAT en région et l'élaboration d'une charte,
- la rédaction des statuts de la future association,
- la formation de 31 moniteurs d'atelier.

Cette nouvelle étape permet d'asseoir les fondations du collectif régional avec les directeurs d'ESAT, attestant de leur engagement et de celui de leur établissement.

Partant du principe que « personne ne sait rien faire ! », l'approche du dispositif « Différent & Compétent » consiste à poser la compétence du travailleur comme postulat. Il ne s'agit donc plus de se poser la question de la compétence, mais de l'identification de celle-ci non pas dans une logique de la tâche, mais dans une dynamique de développement.

---

<sup>68</sup> Lors de cette assemblée, 11 ESAT étaient représentés. Des élections du Conseil d'Administration puis du Bureau de l'Association ont eu lieu. J'ai été élu Président de l'Association « Différent & Compétent Champagne-Ardenne ».

La démarche utilise les référentiels de droit commun. Ils sont déclinés sous trois modes :

- Concret : « je montre ce que je fais » ;
- Abstrait : « j'explique ce que je sais faire » ;
- Transfert : « je montre comment je mets en œuvre ma compétence ailleurs ».

Cette approche rend la reconnaissance de compétence accessible à tous sans distinction. Elle permet aussi d'accompagner vers une Validation des acquis de l'expérience (VAE). La personne devient acteur et auteur de ses compétences.

Deux modes de reconnaissance sont proposés dans le dispositif<sup>69</sup> :

- L'accès à un titre, diplôme par la VAE, ou à une reconnaissance de droit commun (type 3 dans le dispositif « Différent & Compétent<sup>70</sup> ») ;
- Des attestations de compétences délivrées soient par des organismes de formation, à l'issue d'une démarche comparable à une « mini VAE » avec dossier de preuves et entretien avec un jury (type 2) ; ou encore par des professionnels, après observation en situations de travail (type 1).

Les niveaux 1,2 ou 3 sont des repères méthodologiques dans la mise en œuvre du dispositif et ne constituent en aucun cas des niveaux à atteindre, ou une hiérarchisation des personnes. Ils correspondent à des repères qui jalonnent le parcours d'apprentissage et symbolisent les acquis obtenus par la personne.

L'accompagnement du parcours personnalisé dans la démarche de reconnaissance des compétences, une fois le travailleur identifié, est assuré par le moniteur d'atelier.

La première étape concerne le positionnement sur le référentiel métier. En effet, après explication de la démarche, le moniteur s'appuie sur le référentiel et lors d'une lecture, ligne par ligne, il demande à la personne de se « positionner » à partir d'un échange afin de repérer les compétences maîtrisées et concrètement les cocher sur le document. Il s'agit d'une approche d'appropriation de ses compétences par le bénéficiaire.

Ensuite, selon le niveau de reconnaissance envisagé l'accompagnement prend alors des dimensions et des durées différentes entre le travailleur et son moniteur. Pour les reconnaissances de type 2, pour exemple, de manière générale la démarche consiste à réaliser le dossier de preuve selon le projet de reconnaissance envisagé par et pour la personne. La personne et le moniteur choisissent le thème à partir duquel le dossier est construit. La démarche pour le moniteur consiste à susciter l'expression de la personne et à noter ses propos. Le moniteur complète et apporte des exemples de situation professionnelle qui vont permettre à la personne de développer l'expression de ses compétences. Ensuite, le dossier est rédigé par le moniteur à partir des énoncés du bénéficiaire que celui-ci va recopier. Il lui sera enfin soumis pour accord.

---

<sup>69</sup> Patrice Leguy. Travailleurs handicapés : reconnaître leur expérience. Eres, pp. 105-116.

<sup>70</sup> Annexe n°6. Synthèse des modalités organisationnelles de reconnaissances.

La dernière étape est la phase de validation. Plusieurs sortes de validations s'opèrent dans le processus de reconnaissance du dispositif selon le niveau de reconnaissance. La démarche consiste à faire constater la maîtrise des compétences du bénéficiaire par quelqu'un d'extérieur à l'établissement. Pour les reconnaissances de type 2, la personne est entendue oralement à partir de son dossier par deux professionnels d'extérieur qui lui posent des questions sur l'ensemble de son activité. Ensuite, ils élaborent le projet. Le moniteur, toujours présent lors de la validation, est partenaire, au sens de prendre part, du projet de la personne. Il en est le garant tout au long de l'accompagnement.

Sur la région Champagne-Ardenne, de septembre 2011 à janvier 2012, trente et un moniteurs d'atelier ont été formés au dispositif dans le cadre de dix journées de formation / action. Le principe étant de mener les reconnaissances de deux travailleurs par moniteurs durant l'alternance de la formation, début février 2012 ce sont ainsi soixante-deux reconnaissances qui ont été organisées lors de 13 jurys composés de représentants de l'Etat (Education nationale ou ministère de l'Agriculture, selon les référentiels métiers et de directeurs d'ESAT. Pour notre établissement, deux moniteurs sont désormais formés au dispositif et quatre reconnaissances de compétences de type 2 ont été menées auprès de quatre travailleurs (2 dans le métier « ouvrier en productions horticoles » et 2 autres dans le métier « agent de fabrication industrielle ». Le 29 mai 2012, nous avons pu organiser une remise officielle des reconnaissances en présence de deux cent cinquante invités.

## **2.2 L'analyse de la situation problème**

### **2.2.1 Une alchimie complexe**

Tout semble fonctionner et pourtant des difficultés apparaissent. Sur le champ de l'insertion vers l'entreprise, tout d'abord, c'est indéniablement les questions relatives au départ des « meilleurs éléments » qui posent problème !

Les moniteurs d'atelier, dans le cadre des bilans d'activités font savoir leurs difficultés dans l'accompagnement des travailleurs en lien avec les activités de production.

Les extraits suivant repèrent ce que j'ai fréquemment vu et entendu de la part des moniteurs de notre établissement. Des observations par ailleurs régulièrement reprises dans le cadre des bilans d'activités, lorsque l'insertion et la formation professionnelle sont abordées : *« Ce sont les meilleurs niveaux qui quittent toujours l'ESAT ! ; On est en difficulté pour les remplacer sur leur poste de travail ! ; Certains postes de travail ne sont accessibles qu'à une partie des travailleurs accueillis ! ; Les personnes sortantes ne sont pas toujours remplacées par des personnes de mêmes capacités ! ; Certaines périodes de l'année sont à proscrire pour accompagner les travailleurs vers l'entreprise ou dans leur formation !... ».*

Cette controverse émane principalement des moniteurs d'atelier de l'ESAT. Les principales difficultés rencontrées par ces derniers restent bien entendu à démontrer.

Elles sont à rapprocher, sans être trop rapidement interprétées des reproches faits au travail protégé « *de ne pas démontrer de réelle efficacité sociale : davantage lieu d'exclusion que tremplin pour l'insertion* »<sup>71</sup>, ou encore : « *Afin de disposer d'un collectif de travail stabilisé, d'une sorte de noyau dur capable d'assurer une production fiable, ils n'ont que peu « d'intérêt » à rendre trop mobile cette main d'œuvre « qualifiée »* »<sup>72</sup>.

Sur les autres champs, ensuite, dans le cadre des actions de formation en alternance ou encore l'accès à la reconnaissance des acquis de l'expérience, l'accompagnement des travailleurs par les moniteurs reste à renforcer, tout comme celui des moniteurs dans l'exercice de leur fonction. Les extraits ci-après montrent bien que cette problématique de l'accompagnement est transversale aux ESAT et pas seulement un constat isolé.

Extrait de 2 bilans issus de la formation « Ouvrier du Paysage » par l'organisme de formation en 2010 et 2011 :

*« La mise en œuvre du DSPP est à améliorer. La rédaction de la partie « activités renforcées » reste très sommaire ou inexistante pour certains candidats. L'emploi de photos, de dessins ou d'illustrations sont assez rares. Les documents sont complétés de façon très impersonnelle (Exemple : préférer une photo de l'ouvrier stagiaire en train de tondre plutôt que la photo d'une tondeuse sur un catalogue)».*

Extrait d'un échange mail destiné aux directions d'ESAT par le coordinateur / formateur du dispositif « Différent & Compétent » de l'ARESAT Bretagne lors de la formation des moniteurs d'atelier en région Champagne-Ardenne, en 2011 :

*« La présente formation est plus qu'une formation. Elle vise la mise en place au sein de votre ESAT d'un dispositif de reconnaissance de compétences. Il s'agit d'une formation / action / réflexion. Sans mise en œuvre de chacun, l'objectif ne pourrait être atteint. Cette mise en œuvre ne peut être le fait d'une dynamique interne relayée par un engagement de réseau comme nous l'avions vu lors des journées de formation des directeurs. Cette volonté interne n'est peut-être pas toujours perçue concrètement par les moniteurs en formation. Merci de veiller à votre implication (...) ».*

Bien que l'intentionnalité des directions soit indéniable. Dans les faits, un certain isolement des moniteurs dans l'accompagnement des travailleurs et un manque de temps sont révélés.

Extrait de Charte « Différent & Compétent Champagne-Ardenne » écrite par les 12 directeurs et cadres de 14 ESAT en région lors de leur formation en mai / juin 2011 :

*« Les ESAT s'engagent à mettre en œuvre les moyens nécessaires au niveau de l'adaptation organisationnelle et de la formation des acteurs ; à évaluer les effets produits*

---

<sup>71</sup> A. Blanc, HJ. Stiker, op. cit., p237.

<sup>72</sup> A. Blanc, op. cit., p150.

et ajuster la mise en œuvre de la démarche ».

Extraits des différents comptes rendus de la formation des moniteurs au dispositif de reconnaissance de compétences des travailleurs d'ESAT entre septembre 2011 et janvier 2012 : Evoquant l'opérationnalité du dispositif et l'accompagnement des directions, les moniteurs d'atelier indiquaient : « *Un soutien qui nécessite de se concrétiser ; Des difficultés à avoir un rendez-vous (...)* », et une synthèse qui indiquait : « *Vigilance par rapport à une « carte blanche »... . Il s'agit bien d'un engagement concerté et partagé avec la Direction* ». Des constats repris par un moniteur invité par sa direction à l'assemblée générale constitutive de l'association « Différent & Compétent Champagne-Ardenne », le 25 novembre 2011, lorsque, interrogé sur la mise en place du dispositif dans les ESAT de la région, il indiquait : « *Le sentiment de beaucoup de moniteurs est l'isolement dans la mise en place des reconnaissances de compétences* ». Par ailleurs, la difficulté de trouver du temps pour l'accompagnement est revenue régulièrement : « *L'accompagnement nécessite de trouver du temps avec les congés des uns et des autres ; La problématique a été de bloquer des temps et ne pas être entre deux portes ; On n'a pas eu le temps de prendre des photos pour le dossier ; (le dispositif) implique de s'organiser pour libérer du temps....* ».

Pour construire mon analyse, je me suis appuyé sur un questionnaire adressé aux 31 moniteurs d'atelier des 11 ESAT ayant participé à la mise en place du dispositif de reconnaissance des compétences des travailleurs handicapés sur la région Champagne-Ardenne. L'objectif de ce questionnaire était d'identifier les freins mais également les leviers en interne pour la mise en place du dispositif « Différent & Compétent ». Cette action, reflétant à mon sens les orientations et évolutions actuelles de nouveaux modes d'accompagnement de travailleurs dans le cadre de parcours individualisés et d'accès à la formation tels que j'ai pu le décrire dans les chapitres précédents. Ensuite, fort de ces nouveaux constats, partagés par les moniteurs de notre établissement et complétés avec leurs propres observations du terrain, j'ai investi, dans un second temps l'organisation interne de mon établissement à partir des outils existants que j'ai étudié pour faire preuve.

### **2.2.2 La crainte des moniteurs d'atelier de ne pouvoir faire face**

Interrogés dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif de Reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) « Différent & Compétent », 17 moniteurs de 9 ESAT ayant accompagné 34 travailleurs ont accepté de répondre au questionnaire reprenant toutes les étapes du dispositif<sup>73</sup>. Après analyse des réponses apportées, il en ressort plusieurs constats. Je vais rigoureusement m'astreindre à employer les mots, les sentiments exprimés par les moniteurs d'atelier dans le questionnaire.

---

<sup>73</sup> Annexe n°7 : Questionnaire « Différent & Compétent », à l'attention des professionnels formés au dispositif en Champagne-Ardenne.

a) *La nécessité d'accompagner les travailleurs tout au long du dispositif*

Une fois engagé dans le dispositif de reconnaissance le travailleur doit franchir trois grandes étapes avant de se présenter face à un jury de professionnel, à savoir : le positionnement sur le référentiel métier, la rédaction du dossier de preuve, et une dernière facultative, la préparation à la rencontre avec le jury.

L'expérience menée en 2011-2012 montre la nécessité d'accompagner les travailleurs lors des trois phases.

Lors de la première phase, 30 des 34 candidats ont dû être accompagnés pour positionner leurs compétences sur le référentiel métier. Jugés « difficile », voire « très difficile » l'appropriation des référentiels par les travailleurs a posé d'importantes difficultés.

Lors de la seconde phase, seul 6 d'entre eux ont choisi de rédiger seul leur dossier de preuves. Pour autant, tous, sans exception, ont bénéficié d'une aide à la rédaction.

Lors de la troisième phase, enfin, 29 candidats ont été préparés à la rencontre avec les jurys. L'angoisse, le stress, les hésitations ont été les principales difficultés rencontrées par ces derniers pour faire face à un jury qu'ils ne connaissaient pas, pour prendre la parole... . Un moniteur indique l'intérêt du support dossier avec photos pour aider le travailleur à s'exprimer, à prendre confiance en lui notamment au début des échanges.

b) *De nouvelles postures professionnelles pour le moniteur d'atelier*

La posture, nous dit le dictionnaire Larousse, est une « *attitude particulière du corps* » adaptée à une situation donnée. Les vieilles éditions nous parlent d'une recherche qui rend commode une situation qui pourrait être convoquée. Il y a donc dans ce mot à la fois une recherche attentive de l'autre dans son positionnement qui devrait faciliter une compréhension réciproque.

c) *Le moniteur dans une posture de « traducteur »*

Afin de rendre accessible le référentiel aux travailleurs, les moniteurs ont dû passer par une phase d'appropriation de l'outil. Un autre travail a consisté à faire du lien entre les compétences décrites dans le référentiel et chaque domaine d'activité pour rapprocher les différents items du contexte de travail. C'est ce que nous disent ces derniers, utilisant parfois le terme de « *décorticage* ». Une phase de « traduction » des référentiels pour les rendre accessibles aux travailleurs apparaît à de nombreuses reprises, notamment aux moyens d'exemples et de reformulation par des « *mots simples et compréhensibles* ».

Ce travail sur le référentiel leur a permis de (re) découvrir des savoirs et des compétences chez certains travailleurs, à mieux les situer. J'ai appris des choses sur eux, précise l'un d'entre eux, « *leur vie en dehors du travail, leurs souhaits, leurs joies, leurs contraintes dans leur travail* ». Ces échanges « *leur ont donné confiance en eux et leur ont permis de parler de leur travail...* ».



➤ *Le moniteur dans une posture d'aide à la représentation mentale des situations de travail*

Durant la phase préparatoire des dossiers de RAE, la principale difficulté rencontrée par les travailleurs a été de se représenter mentalement la situation de travail et de décrire le déroulement de la tâche dans le détail : « *les éléments de réponse fournis par les travailleurs étaient trop superficiels et ne relataient qu'une infime partie du parcours de la personne et de son implication professionnel à l'atelier* », précise un moniteur. En effet, bien souvent, le travailleur se situe au présent et dans l'immédiateté ou se focalise sur un point particulier, occultant ainsi une partie importante de son vécu et de ses capacités de mise au travail. La tâche choisie mérite, dès lors, d'être valorisée par une description plus exhaustive des compétences mises en œuvre pour sa réalisation. La méthode choisie a été principalement le questionnement. Une aide à la prise de photos dans l'atelier, avec l'apport de commentaires, a été également proposée. Enfin, les allers et retours entre phase de rédaction et phase en atelier ont été couramment utilisés afin de faciliter la représentation de la tâche.

➤ *Le moniteur dans une posture de « transcripteur »*

L'autre difficulté rencontrée par les travailleurs est le passage à l'écrit (quand il a été possible). Le manque de vocabulaire et la peur de mal faire ont freiné le passage à la rédaction du dossier de preuve. La difficulté majeure pour les moniteurs a été de tout mettre en œuvre pour aider la personne à exprimer ses connaissances et savoir-faire tout en respectant une totale neutralité. « *Surtout ne pas faire à sa place* » ont affirmé certains. L'accompagnement a parfois consisté, à la demande des candidats, à vérifier le vocabulaire ou encore à corriger l'orthographe. Mais le plus souvent, c'est une aide à la préparation des dossiers par la préparation d'un « brouillon » avec les propres mots des candidats avant que ces derniers ne recopient.

➤ *Le moniteur dans une posture de mise en confiance et d'aide à la gestion du stress en situation d'examen*

La majorité des moniteurs dit n'avoir rencontré aucune difficulté dans l'accompagnement des candidats à la préparation des jurys. Un travail de ré-assurance, de gestion du stress ont été déployés. Les principales difficultés ont été le manque d'expérience, la difficulté à trouver des créneaux horaires pour préparer les candidats, un accompagnement insuffisant dans le domaine des compétences sociales, évoquées dans le référentiel métier.

➤ *Le moniteur dans une posture de « réciprocité »*

De l'expérience, ils disent avoir beaucoup appris des échanges avec les travailleurs, parlant parfois d'une « *analyse des pratiques* ». Les difficultés rencontrées par les candidats dans la description de l'environnement institutionnel et paradoxalement du

travail effectué au quotidien ont été vécues comme autant de surprises. « *Comment un travailleur exerçant depuis des années sur une machine pouvait-il ignorer totalement l'appellation de son outil de travail, de ses principales composantes et des clients pour qui il travaille, sans que je m'en rende compte ?* », s'interroge un moniteur. Si ce constat questionne la pratique des moniteurs en atelier, il n'en demeure pas moins un sentiment de valorisation du rôle du moniteur dans le cadre de ce dispositif, évoquant pour certains « *un sentiment de fierté* ». Une fierté également visible chez les travailleurs avec cette satisfaction d'être arrivé au bout de la rédaction du dossier de preuves, d'avoir su exprimer, expliciter leurs compétences face à un jury. Une expérience qui vient modifier parfois le regard porté sur le travailleur, décrit avec « *un comportement exemplaire, une confiance en soi renforcée, un sentiment de compétences* » suscitant chez certains candidats une envie d'apprendre, un souhait de polyvalence, ou encore un sentiment de valorisation.

d) *Un appui des moniteurs essentiellement auprès des collègues de proximité (pas encore formés)...*

Durant toute la phase préparatoire à la reconnaissance, la grande majorité des moniteurs juge indispensable leur accompagnement. L'un d'entre eux précise que « *l'intervention de la psychologue, dans son établissement, est de nature à apporter aux moniteurs un éclairage différent sur la façon de présenter le questionnement pour le rendre plus compréhensible et accessible à des personnes présentant une déficience* ». D'autres, l'évoque comme « *un plus* » dans la mise en œuvre du dispositif, pour confronter son point de vue avec d'autres professionnels, pour éviter les interprétations, pour favoriser l'acquisition future du candidat au regard des nombreux termes techniques employés ou plus simplement pour ne pas à avoir à évaluer les compétences du candidat seul. Cependant, au-delà de ces quelques exemples, dans la pratique, les moniteurs ont principalement pris appui sur leurs collègues, avec un sentiment d'être parfois isolé !

e) *Un sentiment d'isolement*

Même si l'implication des directions est mise en avant à cinq reprises, la moitié des moniteurs interrogés estime qu'il faut laisser encore « *un temps d'adaptation à l'établissement* ». Ils insistent, toutefois, sur l'absolu nécessité de renforcer la communication auprès de l'équipe pluridisciplinaire pour expliquer l'importance du dispositif.

L'autre moitié a vécu la mise en œuvre du dispositif dans son établissement avec un sentiment d'isolement, un manque d'accompagnement (sans précision) et de temps, ou l'absence de moyens (sans précision).

f) *Un dispositif jugé pertinent et participant à la reconnaissance des travailleurs et des moniteurs*

C'est tout d'abord la conception même du dispositif qui est mis en avant par les moniteurs. Construit par niveau de compétences (type 1-2-3), il offre la possibilité à tous les travailleurs de faire reconnaître une ou un ensemble de compétences.

Par ailleurs, ils mettent en avant les possibilités offertes par le dispositif aux travailleurs qui le souhaitent :

- de s'inscrire dans une perspective d'évolution,
- de capitaliser des compétences dans un ou plusieurs domaines d'activités,
- de se faire reconnaître compétent : les termes valorisation, fierté (vis à vis des moniteurs, de leur famille, des collègues...) revenant régulièrement,
- de prendre conscience de leurs compétences.

Le dispositif est perçu comme « *un tremplin* » pour les travailleurs, qui encourage à aller plus loin, qui motive le travailleur vers l'acquisition de nouvelles compétences.

Enfin, les relations entre les moniteurs et les travailleurs qui apprennent à mieux se connaître sont vécues positivement jusqu'à parfois modifier le regard et la perception du travailleur handicapé sur le moniteur, à modifier également le regard du moniteur sur le travailleur compétent. Il est également évoqué la dynamique du dispositif venant stimuler l'équipe professionnelle, qui apporte beaucoup de satisfaction, de fierté, de connaissances et de reconnaissance. Un dispositif qui fait évoluer le rôle du moniteur, qui donne des pistes de progression, et qui apporte un plus sur le plan commercial dans le rapport aux clients par la reconnaissance des compétences des travailleurs.

\*\*\*\*\*

En résumé, le dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience est globalement vécu comme une expérience enrichissante par les moniteurs comme a pu l'exprimer l'un d'entre eux lors de la remise officielle des reconnaissances le 29 mai 2012 : « *Ce dispositif donne du sens à l'accompagnement quotidien des moniteurs d'atelier et permet de mesurer correctement le résultat* ».

Il n'en demeure pas moins un sentiment d'isolement vécu par les professionnels lors de la phase préparatoire, face à des postures nouvelles d'accompagnement des travailleurs dans leur parcours individualisé. Des postures que l'on retrouve également dans les autres actions développées par l'ESAT dans le cadre de l'accès au titre professionnel « Ouvrier du paysage » et la formation expérimentale par contrats en alternance (FEXCA) et qui font craindre aux moniteurs la possibilité de ne pas pouvoir faire face.

### **2.2.3 L'accès au milieu ordinaire de travail : un domaine réservé...**

Les constats énoncés par les moniteurs quant à l'accès des travailleurs à l'insertion vers l'entreprise est intéressante à ce stade de la réflexion, car si le développement et la reconnaissance des compétences et de la formation des travailleurs n'a pas pour finalité la sortie vers le milieu ordinaire de travail - exception faite du dispositif FEXCA - il n'en

demeure pas moins que l'impact qu'il procure chez le bénéficiaire, inaugure de nouvelles perspectives d'évolution de son parcours professionnel.

a) *L'accès au milieu ordinaire reste « réservé » aux travailleurs présentant le moindre handicap*

La restitution des éléments suivants s'intéresse principalement à la notion de déficiences autour du handicap principal, après évaluation et selon les définitions de l'Organisation Mondiale de la Santé. Mon analyse, qui en découle, par comparaison, fait ressortir le « profil » des personnes inscrites dans le dispositif d'insertion et celles qui en sont sorties<sup>74</sup>.

Le résultat des comparaisons montre qu'en moyenne les personnes inscrites dans ce dispositif, dont le handicap principal est la déficience légère, sont supérieures avec 66% à la moyenne des ouvriers de l'ESAT (56%).

Toutefois, lorsque j'affine l'évaluation, les résultats ne se vérifient pas pour les travailleurs qui accèdent aux stages en intra. Ces derniers sont mêmes inférieurs à cette moyenne avec 48%. Ainsi, le critère de la déficience légère est présent dans moins de la moitié des situations de stages en intra.

Par contre, dès que la prestation rejoint le milieu ordinaire, ce sont 78% des personnes en stages en entreprises qui présentent un retard mental léger ; ce chiffre passe à 80% pour les travailleurs en contrat de mise à disposition, et à 90% dans le cas d'une embauche.

Ainsi, selon l'expérience de notre ESAT, l'analyse prouve que le milieu ordinaire reste « réservé » aux travailleurs présentant le moindre handicap.

A ce propos, je suis en accord avec Henri-Jacques STIKER lorsqu'il dit : « *Il y a longtemps que j'ai fait remarquer que les personnes handicapées étaient insérées dans le travail à condition de ne plus être handicapées. Je veux dire par là que l'entreprise ne prend les personnes handicapées que par rapport à leur compétence, comme le reste de son personnel. Ceci implique que, eu égard aux tâches elles-mêmes, au travail, il ne faut pas être handicapé. Heureusement qu'entre ce principe et la réalité des faits, existe un certain écart. Il demeure que le discours est : pas de pitié ou de faveur, nous vous présentons et vous prenez un travailleur parce qu'il répond à vos besoins et non vous au sien. Ceci n'empêche pas qu'une déficience existe, qui nécessite parfois des aménagements du travail ou des aménagements périphériques. Tout cela est effectivement de l'insertion* »<sup>75</sup>.

b) *Les flux de certaines de nos productions varient selon la nature des activités et les saisons*

---

<sup>74</sup> Annexe n°8 : Méthodologie pour l'analyse des caractéristiques de la population accueillie dans le cadre des démarches d'insertion.

<sup>75</sup> A. Blanc, HJ. Stiker, op. cit., pp. 443-446.

Ce sont les exemples de Bernard, Laurent, Sylvain, Jérôme, travailleurs de notre ESAT en espaces verts, horticulture, conditionnement et mécanique générale partis en entreprises durant les périodes fortes des activités ou l'accompagnement de Juliette, Julien, Geoffrey, Pascal durant l'alternance d'actions de formations visant leur qualification. Les moniteurs d'atelier des deux pôles soulignent « *le nombre de chantiers refusés par faute de temps et d'effectifs* ». Ils dénoncent en particulier « *la multiplication des absences pour formation et lors de périodes de stages* », lesquelles posent « *de plus en plus de difficultés quant à la réalisation des activités* »<sup>76</sup>.

Pour bien comprendre cette difficulté récurrente, il me semble important de découvrir les activités professionnelles de l'ESAT afin d'en connaître les spécificités. L'analyse qui en découle permet de dégager des pistes de réflexion en matière de flux d'activité pour mieux identifier les périodes clés de nos productions, mais également les activités les plus rémunératrices. Les éléments présentés ci-dessous sont liés aux chiffres d'affaire 2011 selon les activités de l'ESAT. J'ai pu mener mon investigation en collaboration avec l'adjoint technique, les 2 moniteurs d'atelier principaux des deux pôles, le chef de service administratif et un agent administratif chargé de la facturation sur la partie commerciale.

Le travail horticole concentre son activité et 95% de son chiffre d'affaire sur 4 mois. En effet, au printemps, de mi-février à mi-juin, l'activité recouvre la production de plants floraux et de plants potagers. Le nombre important de clients particuliers<sup>77</sup> pendant cette période de vente intense (avril – mai) et l'écoulement quasi total de la production sont source de motivation supplémentaire pour les travailleurs et l'équipe de moniteurs. Durant cette période des moyens importants sont développés. Un aménagement du planning horaire est mis en place avec extension des horaires hebdomadaires jusqu'à 44 heures pour les moniteurs d'atelier et certains travailleurs ; les samedis et certains jours fériés sont travaillés, les transports sont aménagés, le recrutement de saisonniers est nécessaire... .

Lorsqu'on étudie l'activité des espaces verts, on constate que la période d'avril à septembre est la plus forte en chiffre d'affaire (exception faite du mois d'août).

L'activité des espaces verts s'organise autour de deux grands secteurs :

- la création ;
- l'entretien des espaces verts.

Dans le premier secteur, on retrouve les travaux liés à l'engazonnement, la petite maçonnerie, les plantations ornementales et fruitières.

---

<sup>76</sup> Extraits des bilans d'activités 2010 et 2011.

<sup>77</sup> Durant la période de vente 2011 (avril – mai) plus de 7000 tickets ont été édités, « Etude serre de vente 2011 ».

Le second secteur se compose de travaux de tonte, de débroussaillage, de fertilisation, désherbage chimique, traitement phytosanitaires et de taille ornementale. Cette dernière catégorie représente plus de 45% du chiffre d'affaire. La taille s'effectue toute l'année avec cependant une forte activité au cours des 4 premiers et derniers mois de l'année. La tonte, quant à elle, se concentre principalement au milieu de l'année, d'avril à octobre. Le traitement des sols s'effectue essentiellement au printemps et au début de l'automne en septembre. Les plantations en automne pour les végétaux en racines nues, sinon toute l'année pour les plantes en conteneur avec toutefois une activité centrée en mars et avril. Enfin, les travaux de débroussaillage dans une moindre mesure voient un léger pic en juillet, septembre et décembre.

Les activités du pôle industriel, enfin, sont linéaires quelques soient les mois de l'année. Certes les flux d'activité, essentiellement de sous-traitance, varient d'une année sur l'autre, en fonction de la situation économique du moment et des stratégies économiques des entreprises donneurs d'ordre. La particularité du pôle industriel, en effet, réside principalement dans son activité conditionnement, laquelle se concentre sur le premier semestre. Au cours des six premiers mois de l'année, l'activité réalise 67% de son chiffre d'affaire. Un donneur d'ordre unique représente 56% du chiffre d'affaire de celui-ci. Le travail consiste à préparer et conditionner des tuyaux d'arrosage de jardins et des accessoires par des procédés de mise sous film (emballage de pièces par un film), de skin pack (positionnement de produits sur cartes recouvertes d'un film plastique thermocollant) et de thermoformage (moulage de coques PVC).

Ainsi, à partir de données factuelles émanant du terrain, il apparaît évident que notre ESAT à travers ses activités de production s'adapte à la demande des entreprises et des clients. Il obéit, pour une part, aux mêmes règles que ces dernières.

c) *Certains postes de travail restent « réservés » aux travailleurs présentant les plus grandes capacités*

*« L'entreprise ne prend les personnes handicapées que par rapport à leur compétence, comme le reste de son personnel »* précise d'Henri Jacques STIKER<sup>78</sup>. Ce sont les exemples de Rudy, Jean-Michel, Isabelle, Jérôme, lesquels après plusieurs périodes de stages, de mise à disposition ont vu leurs « efforts » et leurs compétences récompensés par une embauche.

Pour autant, ce n'est pas sans difficulté que les remplacements sont effectués. Déjà dans un bilan d'activité de 2010, les moniteurs d'atelier disaient être *« confrontés à un problème de personnel. Les personnes partant en entreprise sont bien remplacées au*

---

<sup>78</sup> A.Blanc, HJ.Stiker, op.cit., pp. 443-446.

*sein des équipes, mais par du personnel de niveau de compétence différent, d'où un souci lors de la réalisation des chantiers ».*

Ce constat rappelle, tout d'abord, que la notion de recrutement n'existe pas dans les ESAT. Les ESAT accueillent des personnes handicapées orientées par la CDAPH précise l'Article L.344-2 du CASF. Dans le nôtre, nous nous efforçons de proposer prioritairement les places disponibles aux jeunes adultes issus de l'IME-ADASMS quel que soit leur niveau de compétence, avant de consulter la liste d'attente.

Il laisse apparaître, ensuite, une hétérogénéité d'accès dans les activités proposées par l'ESAT-ADASMS.

C'est pourquoi, après avoir cerné la spécificité des activités de production, il m'apparaît nécessaire d'affiner l'analyse en vérifiant l'adéquation entre les exigences des postes de travail et les capacités des travailleurs accueillis<sup>79</sup>.

L'analyse des résultats que je propose s'est construite par comparaison des exigences minimum de la tâche ou du poste de travail avec les capacités évaluées pour chacun des travailleurs par atelier de référence. Ce travail a été effectué en 2011 en collaboration avec les moniteurs d'atelier référents des travailleurs handicapés.

L'étude fait apparaître que deux postes de travail en horticulture restent accessibles à seulement 17% des travailleurs (6/35). Il en est de même en mécanique générale alors que l'accès au fraisage reste possible pour 8% des ouvriers (2/25). En espaces verts, la taille de haies sur échafaudage est accessible à 13% des travailleurs (2/15), le débroussaillage, la taille de haies à hauteur d'homme ou l'engazonnement sont limités à 20% des travailleurs (3/15). Une explication, toutefois, face à cet écart, les postes de travail en espaces verts se situent dans un contexte d'activité complexe où le risque est important avec un extrême caractère de gravité. Les maladresses sont souvent sanctionnées par un accident tout comme les erreurs de compréhension et d'interprétation. Ces tâches exigent une seule possibilité de manipulation et justifient une exigence maximum dans 83% des cas. Par ailleurs, les postes de travail en espaces verts, dans 92% des tâches, exigent une grande précision et finition au risque d'entraîner la « perte du produit ». Ici encore, seul 13% des travailleurs des espaces verts remplissent ces mêmes exigences. Pour le reste en moyenne, cette catégorie représente 68% des travailleurs accueillis en horticulture, 61% en montage / ensachage, 54% en mécanique générale, 32% en conditionnement et 19% en espaces verts.

Ainsi, à travers cette étude, il apparaît évident que l'ESAT tend à adapter ses activités professionnelles aux capacités hétérogènes du public qu'il accueille.

---

<sup>79</sup> Annexe n°9 : Méthodologie pour l'analyse de l'évaluation de l'adéquation entre les exigences minima des postes de travail et les capacités des travailleurs de l'ESAT-ADASMS.

Cependant, cette même démonstration tend aussi à prouver que si certains postes de travail sont accessibles au plus grand nombre, d'autres restent « réservés » aux travailleurs présentant les « meilleures » capacités<sup>80</sup>.

\*\*\*\*\*

La partie 2, diagnostic de mon mémoire, cherche à mettre en évidence la capacité de notre ESAT à impulser une certaine dynamique en matière d'insertion, de formation et de reconnaissance professionnelle, mais également de proposer des activités professionnelles diverses et variées adaptées à l'hétérogénéité du public accueilli.

Si la ligne directrice dans la conduite du projet d'établissement était de « *créer une osmose entre le secteur spécialisé et le secteur ordinaire* », pour reprendre les propos de HJ. STIKER, à travers ses trois grands axes, on peut vérifier que de nombreux exemples de mise en œuvre d'actions ont été menés.

Cette dynamique a eu des effets, souvent positifs en matière de résultats et de création de réseaux. Elle a, tout autant, entraîné une évolution des pratiques, avec un rôle nouveau donné aux moniteurs d'atelier chargés de l'accompagnement des travailleurs dans leur parcours professionnel.

En effet, le développement de ces actions a donné des résultats positifs en terme d'insertion de notre public dans les entreprises, avec un taux huit fois supérieur à la moyenne nationale ; en terme également de développement de compétences pour les travailleurs, avec un programme de formation pleinement utilisé et une moyenne de 30 heures de formation pour près de la moitié des travailleurs de notre ESAT chaque année ; en terme, enfin, de promotion d'actions innovantes qu'elles soient orientées vers l'accès à la qualification des travailleurs, l'insertion vers les entreprises par les contrats d'alternance, ou encore la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience.

L'autre effet positif de cette mise en actions a été indéniablement le développement d'un réseau professionnel fort et aujourd'hui reconnu, dans lequel notre ESAT est omniprésent et force de proposition.

A l'instar d'autres ESAT de la région Champagne-Ardenne, notre établissement a été fortement mobilisé dans le cadre de la mise en œuvre de ces actions. Les moniteurs d'atelier ont été les principaux acteurs de l'accompagnement des travailleurs et ils ont dû s'adapter à de nouvelles missions, « accompagnateur » des travailleurs dans leur parcours, mais aussi « traducteur », « transcripteur ».... Autant de postures

---

<sup>80</sup> Il m'importe, ici, de préciser au lecteur que cette approche par catégories d'ouvriers en fonction de l'accès aux différents postes de l'ESAT n'a pas pour objet de fixer définitivement la place de chacun. Elle doit seulement permettre de mieux situer les difficultés rencontrées sur le terrain, en référence à la problématique, lorsque pour exemple les travailleurs aux plus grandes capacités viennent à quitter les postes de travail aux plus grandes exigences et le plus souvent les plus rémunératrices.



professionnelles que l'on retrouve dans leurs propos, issus du questionnaire pour la mise en place du dispositif « Différent & Compétent », et que j'ai également pu observer et accompagner dans le cadre de « l'accès au titre professionnel d'ouvrier du paysage » ou dans celui des actions du dispositif FEXCA.

Ainsi, malgré l'intentionnalité des directions qui est indéniable, notamment pour impulser cette nouvelle dynamique, dans les faits un certain isolement des moniteurs dans l'accompagnement des travailleurs et un manque de temps, révélateur la plupart du temps d'une organisation figée, sont révélés par les moniteurs eux-mêmes.

Cet ensemble de difficultés, éprouvé également par les professionnels de notre établissement, ne doit pas être dissocié de l'autre controverse visant l'insertion vers l'entreprise des travailleurs de notre ESAT, mais qui résume plus globalement les difficultés rencontrées par les moniteurs dès lors que se croisent les deux vocations sociale et professionnelle de l'établissement.

L'analyse de la problématique démontre qu'en matière d'activités professionnelles, notre ESAT est en mesure de proposer aux bénéficiaires des postes de travail aussi hétérogènes que le public qu'il accueille. Cette même démonstration tend à prouver, cependant, que si certains postes de travail sont accessibles au plus grand nombre, d'autres restent « réservés » aux travailleurs présentant les « meilleures » capacités. Le problème étant pour les professionnels que la pratique de l'insertion prouve également que le milieu ordinaire reste « réservé » au public présentant le moindre handicap. C'est-à-dire les mêmes occupant les postes clés, sans qu'une politique de recrutement ne puisse être engagée.

Ainsi, si les enjeux économiques et sociaux restent identiques, une problématique nouvelle accompagne l'évolution de notre établissement et m'amène à poser la question suivante :

**Comment, au moment où s'ouvre d'autres possibilités (droits nouveaux ou réaffirmés) pour les usagers (reconnaissance des acquis de l'expérience, formation professionnelle continue, accès à la qualification, insertion professionnelle), adapter l'offre de service et les différents rôles et fonctions des personnels d'encadrement ?**

### **3 Des opportunités nouvelles de sécurisation des parcours professionnels des travailleurs**

#### **3.1 Visée globale et approche conceptuelle du projet**

Dans ce chapitre, après avoir énoncé la visée globale en réponse à la problématique, je proposerai une approche conceptuelle du projet à partir de l'Organisation apprenante et de ce qui en découle. L'objectif est de fixer les conditions de mise en œuvre d'un accompagnement durable visant l'apprentissage continu pour les professionnels, les équipes et les travailleurs dans la perspective globale de développement de l'organisation qui relie l'apprentissage individuel et collectif. Des préconisations viendront également étayer chaque sous-partie.

##### **3.1.1 La visée globale du projet**

C'est en référence à la problématique managériale retenue que je vais tenter de construire mon projet d'action à partir de la visée globale suivante :

**L'ESAT doit tendre à s'engager dans un processus d'apprenance pour accompagner, avec le milieu ordinaire, le développement de démarches conjointes de professionnalisation et offrir des opportunités nouvelles de sécurisation des parcours professionnels des travailleurs.**

##### **3.1.2 L'organisation apprenante au service du développement des compétences**

Le concept d'organisation apprenante<sup>81</sup> est apparu à la fin des années 80. On trouve ses racines dans la pensée managériale des années 50-60, notamment dans l'émergence des théories systémiques, dans le courant dit, des relations humaines avec la théorie Y de MAC GREGOR ou dans les approches organiques des organisations. Mais ses principaux fondements proviennent d'abord de la pensée managériale des années 70 et 80, à savoir : le courant de l'amélioration de la qualité, avec les travaux de DEMING.

Il n'existe pas de définition universelle de l'organisation apprenante. Je retiendrai la définition de Peter SENGE reprise par l'auteur Daniel BELET, à savoir : *“Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble”*.

---

<sup>81</sup> Pour construire ce chapitre, je me suis principalement inspiré de l'ouvrage de Daniel BELET. Devenir une vraie entreprise apprenante. Editions d'Organisation, 2003 ; et de l'article de Fabienne ELLUL. L'organisation apprenante. La lettre du CEDIP. En lignes n°16, janvier 2001.

D'une façon générale, poursuit Daniel BELET, la littérature managériale caractérise l'Organisation apprenante par **une logique de fonctionnement reposant sur l'apprentissage de tous les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques**. Elle favorise l'émergence de processus de travail innovants et d'une dynamique de progrès permanente. Elle développe la capacité de l'organisation à se remettre en cause et à se transformer de façon permanente à partir d'apprentissages individuels et collectifs.

Dans cette optique, la formation et le développement professionnel et personnel des individus deviennent partie intégrante de l'organisation générale du travail et des tâches quotidiennes (qui sont elles-mêmes productrices d'apprentissages essentiels et continus). Dès lors, l'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective. Par cette approche, la construction et le développement des compétences ne relève plus de la seule formation, mais comme résultant « *de parcours professionnalisants incluant le passage par des situations de formation et des situations de travail rendues professionnalisantes* »<sup>82</sup>.

\*\*\*\*\*

Aussi, je préconise un projet d'action qui donne les conditions d'apprendre dans et par l'organisation où le cadre organisationnel constitue un contexte délibérément conçu pour faciliter et stimuler les démarches d'apprentissage.

### **3.1.3 La contribution de la formation à la professionnalisation**

Il ne faut pas, cependant, opposer formation et professionnalisation précise Guy LE BOTERF<sup>83</sup>, la professionnalisation se réalise par des parcours incluant et alternant des situations variées (situations de formation, situations de travail...) et diverses modalités d'apprentissage (tutorat, formation formelle, résolution de problèmes, apprentissage coopératif, échange de pratiques, retours d'expérience...). La professionnalisation ne se réduit pas à la formation.

Toutefois, la professionnalisation ne doit pas avoir pour effet de dévaloriser le rôle de la formation, poursuit l'auteur. Guy LE BOTERF défend l'idée de sept contributions spécifiques de la formation aux processus de professionnalisation<sup>84</sup>, à savoir :

1. Faire acquérir des ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, évolution comportementale...) pour savoir agir avec pertinence ;
2. Entraîner à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire, qualités...) pour construire et mettre en œuvre des réponses pertinentes à des exigences

---

<sup>82</sup> Guy LE BOTERF. Construire les compétences individuelles et collectives. Editions d'Organisation, p173.

<sup>83</sup> Ibid., pp. 251-252.

<sup>84</sup> Ibid, pp. 173-183.

- professionnelles (réaliser une activité, résoudre un problème, faire face à un événement...);
3. Proposer des objectifs réalistes d'apprentissage de compétences ;
  4. Développer la capacité de réflexivité et de transfert ;
  5. Développer la capacité d'apprendre à apprendre ;
  6. Donner une juste place à l'auto-évaluation ;
  7. Avancer dans la construction d'une identité professionnelle.

\*\*\*\*\*

Pour mener à bien les actions de professionnalisation des travailleurs accueillis, sur les principes de l'Organisation apprenante, je préconise de renforcer le lien entre les professionnels des organismes de formation et les professionnels de notre ESAT. Il s'agit d'associer nos connaissances et compétences au service des travailleurs. La très grande hétérogénéité du public accueilli, sa difficulté d'accès aux apprentissages nécessitent de fixer des objectifs d'apprentissage sur la base de ce que la personne est capable de faire avec un autre, et de ce qu'elle doit être capable de faire seule dans un environnement protégé ou pas. Il s'agit de concevoir des situations d'apprentissage, en formation ou en situation de travail, comme des situations de déséquilibre suffisant mais non excessif.

### **3.1.4 L'émergence d'une nouvelle dynamique managériale**

Le concept d'Organisation apprenante, selon Daniel BELET<sup>85</sup>, « *apparaît clairement comme une philosophie managériale qui vise à créer, à maintenir et à développer une culture d'entreprise – et des contextes de travail – pour encourager tous ses membres (tant individuellement que collectivement) à apprendre en permanence afin d'être plus performants* ». Dès lors, les compétences managériales concernent les capacités à entraîner les professionnels, à créer un contexte de travail favorable à la libération de leurs potentiels, à développer un esprit d'équipe solidaire et les compétences professionnelles des collaborateurs, à dialoguer, communiquer et échanger, à expliquer la stratégie de l'ESAT et le sens de l'action de chaque individu, à procéder aux arbitrages nécessaires en cas de non adhésion, à créer les conditions de la motivation du travail des subordonnés, à leur apporter le soutien nécessaire dans la réalisation de leurs tâches... . Cette réflexion va conduire à privilégier des valeurs et des attitudes telles que la confiance, la responsabilisation, l'aide au développement professionnel, l'échange et la réflexion conjointe sur les problèmes rencontrés, le droit à l'erreur et à la critique, la liberté d'action des individus, l'ergonomie de travail... .

L'objectif du modèle managérial ici proposé est l'amélioration durable de l'accompagnement des travailleurs dans leur parcours professionnel.

---

<sup>85</sup> D. Belet, op. cit., p55.

Ce modèle s'appuie sur quatre processus clés du management des hommes et de l'organisation<sup>86</sup>, qui sont :

- les pratiques de management des hommes dans le cadre des tâches quotidiennes, par l'ensemble de l'encadrement ;
- les modes d'organisation et les procédures de travail favorisant les apprentissages individuels et collectifs ;
- le système de gestion et celui de développement des ressources humaines ;
- le système de gestion des connaissances.

Selon l'auteur<sup>87</sup>, il est fondamental qu'il y ait une grande cohérence entre ces différentes dimensions du management. C'est précisément le sens du concept de l'Organisation apprenante qui distingue traditionnellement trois niveaux d'apprenance : individuel, collectif et organisationnel.

Au plan individuel, la dynamique d'apprenance va d'abord se traduire par la priorité donnée aux processus d'apprentissages professionnels de chaque collaborateur de l'entreprise, avec pour exemple :

- des programmes de formation classiques pour les différentes catégories de personnel ;
- des programmes de développement professionnel et personnel individualisés, gérés par chacun avec une éventuelle assistance ;
- des techniques de mentoring et de coaching ;
- l'exercice d'une responsabilité professionnelle dans le cadre du travail, avec l'aide du responsable hiérarchique, ou encore celle d'un tuteur ou d'un mentor ;
- des démarches volontaires individuelles pour les apprentissages professionnels et personnels (lectures, conférences, rencontres avec des pairs, visites d'entreprises, voyages professionnels...).

Au plan collectif, ensuite, c'est surtout au niveau de l'équipe ou du groupe de travail qu'une véritable dynamique d'apprenance va pouvoir se manifester dans le cadre des tâches quotidiennes. Dans l'équipe, il s'agit de travailler ensemble et surtout d'apprendre ensemble par l'échange, la réflexion commune, la production de savoirs collectifs.

Enfin, l'accent devra être porté sur les apprentissages de l'ensemble de l'organisation. En pratique, il s'agit d'apprentissages liés soit à la culture de l'entreprise (à ses valeurs, à son identité, à son image, à ses processus de fonctionnement propres), soit à des macro-compétences spécifiques en termes de savoir-faire particuliers de l'entreprise dans des domaines spécifiques.

\*\*\*\*\*

---

<sup>86</sup> Ibid., p78.

<sup>87</sup> Ibid, pp. 78-82.

Dans le cadre du projet d'action, je préconise un tel management de l'apprenance qui va également se traduire par des capacités organisationnelles différentes pour l'ESAT. Les phénomènes d'apprentissage individuels mais surtout collectifs vont faciliter considérablement la plasticité, la réactivité et les capacités d'auto-transformation de l'organisation. Ce qui lui permettra de mieux s'adapter aux défis des évolutions de son environnement en sachant remettre en cause, si nécessaire, ses schémas organisationnels et en inventer d'autres de manière proactive (et pas seulement réactive) qui soient plus pertinents.

### **3.1.5 L'amélioration continue de la qualité : une façon de penser**

Si les principaux fondements de l'Organisation apprenante proviennent d'abord du courant de l'amélioration de la qualité, avec les travaux de DEMING, plus proche de nous, la loi du 2 janvier 2002, en référence à l'article L.312-8 du CASF, exhorte les établissements et services en action sociale et médico-sociale à « *évaluer la qualité de leurs activités et des prestations qu'ils délivrent* ».

Au sein des secteurs social et médico-social, explique Jean-René LOUBAT<sup>88</sup>, « *le risque existe de voir la procédure se transformer en une espèce de formalité, qui consisterait à satisfaire à un examen quinquennal et à vider de tout son sens la quête de qualité en tant que démarche permanente. Aussi, paraît-il préférable de parler d'amélioration continue de la qualité, afin de témoigner d'une intentionnalité pérenne, présente au cœur de toutes les pratiques et situations professionnelles* ». A ce titre, poursuit l'auteur, « *elle intéresse tous les acteurs et s'affirme comme une démarche participative, du fait même que dans nos secteurs de service, la motivation des praticiens représente l'un des facteurs clés de la bonne délivrance des services proposés* ».

La politique qualité à l'ADASMS est définie comme les orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité, telles qu'elles sont formulées par la direction. Elle est une façon d'agir en qualité. Les éléments de cette démarche sont :

- s'interroger sur les besoins des usagers, les pratiques, l'organisation ou les résultats ;
- chercher à analyser les situations, les points forts, les points faibles, conforter les acquis et comprendre les dysfonctionnements ;
- mettre en œuvre des dispositions pour améliorer la qualité ;
- s'assurer que ces dispositions sont efficaces.

A son niveau, le sujet de mémoire que je présente dans ce document s'inscrit dans l'esprit de cette démarche.

---

<sup>88</sup> Jean-René LOUBAT. Lien social « L'évaluation de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux ». N° 719/2 septembre 2004, pp 4-5.

En référence, au modèle PDCA (Plan – Do – Check – Act) proposé par W.E. DEMING<sup>89</sup>, l'analyse de ma problématique, développée dans la 2<sup>ème</sup> partie, se situe à l'étape C qui signifie auto-évaluer, analyser, contrôler ; le P et le D correspondent aux démarches entreprises par l'ESAT en matière d'insertion, de formation professionnelle et de valorisation des compétences.

Ainsi l'étape C m'a permis de vérifier la démarche : l'effectivité et l'efficacité des actions proposées ; une analyse des résultats et des moyens pour y parvenir ; le constat des dysfonctionnements, leur ampleur, leurs caractéristiques et leurs effets.

L'étape A correspond aux éléments diagnostic de la problématique et à la visée globale du projet. Elle m'a permis d'identifier les priorités, en comblant les écarts par des mesures correctives comprenant mieux la cause des dysfonctionnements et des actions préventives.

Et la roue reprend sa course... .

Je planifie les nouvelles actions d'amélioration, poursuis la mise en œuvre des précédentes dans le plan d'action, prévois leur mise en œuvre, les moyens à déployer et leur contrôle.

\*\*\*\*\*

Dans la logique d'une politique qualité, il m'importe de préciser au lecteur que le projet d'action se situant sur le principe de l'amélioration continue d'une démarche d'insertion, de formation professionnelle et de valorisation des compétences engagée, un certain nombre de postulats de départ (à considérer comme « points forts ») sont à retenir avant de décliner les objectifs intermédiaires.

### **3.2 Les atouts développés par l'ESAT-ADASMS**

Après avoir fixé les conditions de mise en œuvre de la visée globale en réponse à la problématique, il m'importe dans ce chapitre de préciser en quoi notre établissement dans sa dimension associative possède les pré-requis pour sa mise en œuvre.

Les caractéristiques organisationnelles, selon D.BELET<sup>90</sup>, visant à rendre l'organisation plus apprenante sont fondées sur cinq principes, à savoir :

- l'aplatissement et la décentralisation des structures organisationnelles ;
- une organisation des tâches fondées sur des équipes autonomes, flexibles et temporaires ;
- un fonctionnement horizontal fondé sur une logique de réseau apprenant ;

---

<sup>89</sup> Pour construire ce paragraphe, je me suis inspiré de l'ouvrage de Philippe DUCALET et Michel LAFORCADE. Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Seli Arslam, pp 106-107.

<sup>90</sup> D.Belet, op. cit., pp 137-144.

- des procédures de travail et des modes de fonctionnement organisationnels favorisant les apprentissages.

Dans ce sous-chapitre, je vais tenter de démontrer en quoi notre établissement est prêt à faire évoluer son organisation autour des trois axes de son projet d'établissement, du fait notamment d'une culture associative intégrant les grands principes de l'organisation apprenante.

### **3.2.1 L'aplatissement et la décentralisation des structures organisationnelles**

L'ADASMS gère actuellement six établissements et services, accueillant 200 personnes handicapées dans ses locaux et accompagnant 65 autres dans le cadre de ses services. Elle a également en gestion une Auto-école sociale depuis l'obtention d'un agrément préfectoral le 31 juillet 2009, et est également Organisme de formation depuis le 2 novembre 2011. Au total, ce sont près de 100 professionnels qui interviennent pour l'association. L'ADASMS fonctionne avec un système hiérarchique à minima, lequel repose sur une direction composée de quatre directeurs, à savoir : un directeur général, deux directeurs et une directrice pour les six établissements et services. Un chef de service est rattaché au service administratif du « siège » sous l'autorité du directeur général.

L'ESAT accompagne 103 travailleurs avec une équipe de 22 professionnels et 27 lors de la campagne de vente. En qualité de directeur, je suis le seul cadre hiérarchique<sup>91</sup>. Je suis épaulé toutefois par des cadres techniques, à temps partiel, à savoir : un adjoint technique pour la partie commerciale de l'ESAT et une conseillère technique pour la gestion des ressources humaines.

Dans cette configuration, je m'efforce de décentraliser le pouvoir de décision au plus près du terrain. Pour ce faire, j'ai positionné deux moniteurs d'atelier principaux<sup>92</sup> sur chacun des pôles de production de l'ESAT. Ainsi, pour exemple, ils gèrent entièrement les pôles d'activités qui leur reviennent.

### **3.2.2 Une organisation des tâches fondées sur des équipes autonomes, flexibles et temporaires**

« Une logique d'apprenance organisationnelle requiert la responsabilisation des hommes et des équipes, dans le cadre d'objectifs clairement définis et concourant aux objectifs de l'entreprise, d'où l'importance du développement des équipes autonomes ou semi-autonomes » précise l'auteur<sup>93</sup>. Pour poursuivre l'exemple de la gestion des activités de production par les équipes en place, les moniteurs d'atelier principaux et leurs

---

<sup>91</sup> Annexe n°10 : Organigramme de l'ESAT-ADASMS.

<sup>92</sup> Cf. Annexe 10 de la Convention Collective nationale de travail du 15 mars 1966.

<sup>93</sup> D. BELET, op. cit., p139.



collaborateurs sont en contact direct et permanent avec les donneurs d'ordre, la clientèle, les fournisseurs, les revendeurs. Ils préparent les devis, commandent les fournitures, proposent les investissements, répondent aux appels d'offre... Ces équipes sont selon moi les mieux placées pour savoir quelles décisions prendre face à un contexte donné. Ces personnels sont, pour la plupart d'entre eux, à 70%, titulaires du DEETS, et par ailleurs épaulés dans leurs fonctions. L'adjoint technique vient en appui des équipes et des notes de services balisent leur marge d'autonomie. Pour exemple, les équipes n'ont pas la possibilité d'engager des dépenses. Si elles le souhaitent, elles doivent se rapprocher de l'adjoint technique qui peut engager les dépenses de fonctionnement de la partie commerciale à hauteur de 1 000€. Pour toutes les sommes supérieures, ils devront s'adresser au directeur. Enfin, j'ai mis en place des groupes techniques de travail, que j'anime, afin de réguler l'ensemble des activités<sup>94</sup>.

### **3.2.3 Un fonctionnement horizontal fondé sur une logique de réseau apprenant**

Ce que nous appelons à l'ADASMS « *le travail en transversalité* » est fortement promu sur l'association. Dans la pratique, ce sont des « groupes de pilotage » constitués de salariés des différents établissements et services. Au nombre de six, « *ils donnent une cohérence globale à l'ensemble des missions et des actions conduites par l'association* », précise le projet associatif. Parmi les six<sup>95</sup>, le groupe de pilotage « *Projet professionnel individualisé (PPI)* » revêt un intérêt particulier dans la résolution de la problématique de mon mémoire. En effet, mis en place en 2000, l'ADASMS, à travers ses établissements ESAT et IME, poursuit son travail autour de la valorisation des compétences des usagers qu'elle accueille. Le groupe de travail se réunit tous les trimestres. Il est composé de onze professionnels. J'en assure le pilotage. En résumé, le groupe a déjà beaucoup travaillé à l'outil « *Evaluation de l'adéquation entre les exigences minima des postes de travail et les capacités des travailleurs de l'ESAT* », évoqué à l'annexe n°9 ; il a, depuis, mis en place des grilles séquentielles, développer la reconnaissance des savoir-faire et des compétences sur l'ESAT, avant d'accompagner le dispositif « *Différent & Compétent* » sur l'ESAT.

Par ailleurs, l'ADASMS est aussi membre fondateur du GAP (Groupement d'Associations Partenaires Val et Der) créé avec l'Association le Bois l'Abbesse et la Fondation Lucy Lebon en juin 2007. Au sein du GAP des groupes de travail sont constitués réunissant différents personnels des trois associations<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Annexe n°11-1 : Présentation de trois groupes techniques à l'ESAT.

<sup>95</sup> Annexe n°11-2 : Présentation des cinq autres groupes de pilotage à l'ADASMS.

<sup>96</sup> Annexe n°12 : Présentation des groupes de travail au sein du GAP.

### 3.2.4 Des procédures de travail et des modes de fonctionnement organisationnels favorisant les apprentissages

Le meilleur exemple, à mon sens, démontrant la rigueur associative en terme de procédures de travail et de ses modes de fonctionnement au quotidien est sans aucun doute la mise en œuvre des projets individualisés d'accompagnement des usagers de l'ADASMS.

L'association a décidé de travailler avec la Méthode d'Evaluation Clinique (MEC) car elle propose des méthodologies originales et diversifiées pour l'analyse de l'évolution des usagers et l'évaluation des pratiques de l'intervention. Le propre de cette méthode est d'objectiver et de mesurer les aspects qualitatifs et subjectifs typiques des interventions en action sociale qui échappent généralement aux programmes évaluatifs menés en termes d'indicateurs socio-économiques. L'ADASMS a proposé cette méthode dès 1995, avec une mise en œuvre en 1997. De ce fait, elle possède une longue expérience. Le référentiel travaillé par l'association présente les outils et précise les modalités opérationnelles dans la conduite de la méthode. Enfin, un groupe de pilotage dédié à la méthode assure la mise en œuvre concrète de ses objectifs. A l'ESAT-ADASMS cela se traduit par la préparation, l'animation, la restitution jusqu'à six situations mensuelles dans le cadre de synthèses pluridisciplinaires, et l'accompagnement de 103 projets individualisés et leurs suivis. Dans le cadre de l'ESAT, la fonction de référent du travailleur est assuré par un moniteur d'atelier, de préférence un moniteur intervenant dans le secteur d'activité où évolue le travailleur concerné. Le référent a un rôle fondamental dans l'élaboration du projet individualisé et dans le suivi de projet, qui sont les outils de l'intervention sociale<sup>97</sup>.

\*\*\*\*\*

Le développement des personnes est la clé du processus d'apprenance. « *L'objectif dans ce domaine est d'offrir un maximum d'opportunités, de stimulations et d'encouragements aux salariés, par le mode de management et la politique de gestion et de développement des hommes* », précise D.BELET<sup>98</sup>.

Ainsi, les pratiques de l'ESAT-ADASMS dans la conduite des activités de production et dans l'accompagnement des projets individualisés des travailleurs devront être transférées dans le cadre du plan d'actions visant à répondre à la visée globale en réponse à la problématique énoncée.

---

<sup>97</sup> Annexe n°11-3 : Présentation de l'animation des synthèses et du rôle du référent.

<sup>98</sup> D. BELET, op. cit., p113.

### 3.3 Les objectifs du plan d'actions

L'ESAT, que je dirige, concourt à faire évoluer ses pratiques en phase avec les demandes du législateur et celles des personnes accueillies. A ce titre, il est engagé sur chacune des actions développées dans la partie 2 « Diagnostic » de mon mémoire, lesquelles sont reconnues, soutenues et susceptibles d'être reconduites. Je suis moi-même pleinement impliqué sur chacune de ces actions dans une politique associative. Toutefois, comme j'ai pu déjà l'écrire, cet engagement nécessite des adaptations.

Je propose, dans ce chapitre, de décliner le plan d'actions en six objectifs.

#### 3.3.1 Faire évoluer le projet d'établissement et prévoir l'organisation générale apprenante

Pour premier objectif, je développerai ce que je considère comme étant les préalables au changement.

##### a) *Prévoir l'organisation générale apprenante avec l'évolution de certaines fonctions*

A l'instar des moniteurs principaux d'atelier dans le domaine des productions, je propose de créer un poste de moniteur principal chargé des soutiens, de l'insertion et de la formation professionnelle. Il s'agit précisément d'une évolution de poste d'un moniteur d'atelier vers de nouvelles fonctions. Le professionnel que j'ai en tête possède tous les pré-requis pour assurer la fonction. Il est diplômé du DEETS et déjà investi sur une grande partie des actions engagées. Il est également reconnu par ses pairs comme un professionnel compétent. Cette évolution ne le dégage pas complètement de ses fonctions de moniteurs d'atelier, elle vient en complémentarité, en transversalité sur l'ESAT pour tout ce qui a trait aux démarches développées en termes de soutien, d'insertion et de formation professionnelle. L'impact budgétaire correspond à une augmentation salariale de 20 points selon la Convention Collective de 1966, elle représente une évolution de la masse salariale de 1 278€<sup>99</sup> (valeur du point 2012).

Cette nouvelle fonction de moniteur principal intègre une mission spécifique en réponse à la problématique du mémoire. Je songe à ce qu'il soit en mesure de :

- Concevoir, superviser, organiser et animer des formations professionnelles au poste de travail ;
- Superviser, organiser, évaluer les compétences des travailleurs handicapés à leur poste de travail ;
- Coordonner, organiser, accompagner et assurer le suivi des parcours de formation professionnelle hors institution et des parcours d'insertion professionnelle ;
- Contribuer à la reconnaissance des savoir-faire et des compétences des ouvriers

---

<sup>99</sup> Evolution de la masse salariale :  $[(20 \times 12 \times 3,74) + 8,21\%] + 31,56\% = 1\,278\text{€}$

- travailleurs handicapés ;
- Inscrire les projets de formation et d'insertion professionnelle dans une démarche partenariale avec les milieux socioprofessionnels ;
  - Se tenir informé de l'évolution des textes législatifs et réglementaires liés à la formation professionnelle et à l'insertion professionnelle des ouvriers travailleurs handicapés en ESAT ;
  - Contribuer, par une participation active, à l'amélioration continue des Projets Professionnels Individualisés et du projet d'établissement.

Comme pour les autres moniteurs principaux d'atelier, il n'est pas envisagé une fonction hiérarchique vis-à-vis des autres moniteurs, mais bien un rôle visant à faire vivre les actions, d'appui aux équipes, de suivi des démarches d'insertion et de professionnalisation des travailleurs. Cette fonction doit être assurée en lien étroit avec le directeur, la conseillère technique et les moniteurs d'atelier de l'ESAT.

Ensuite, à l'instar des missions de l'adjoint technique sur la partie commerciale, je désire renforcer le rôle de la Conseillère technique sur la gestion des ressources humaines travailleurs / moniteurs, en lien avec le développement de la formation professionnelle et, la reconnaissance des savoir-faire et des compétences des travailleurs. Actuellement, elle assure la préparation et les suivis des plans de formations des personnels et des travailleurs avec le directeur général et moi-même. De ce fait, elle est en relation régulière avec l'OPCA de la branche et connaît parfaitement les dispositions liées à la formation professionnelle. Elle participe également aux travaux du Comité de pilotage UNIFAF/ANDICAT et a contribué à la mise en place du dispositif « Différent & Compétent » sur la région. Je pense qu'elle doit « jouer » un rôle plus important dans le soutien aux équipes en lien avec le directeur, le moniteur principal chargé des soutiens, de l'insertion et de la formation professionnelle, et les autres professionnels.

Ces perspectives seront défendues auprès du directeur général à partir de l'évolution des fiches de poste et des éléments chiffrés en ma possession.

*b) Acter le principe de reconnaissance des compétences des travailleurs sur les fiches de paie*

Action symbolique sans aucun doute, mais qui vise à reconnaître les travailleurs dans l'exercice d'un métier. Le dispositif « Différent & Compétent » inscrit la reconnaissance des acquis de l'expérience par le positionnement et l'évaluation de compétences sur les référentiels de droit commun. Les référentiels de certification de type titre professionnel, CAP, CQP s'appuie également sur des référentiels métiers, et les exemples sont multiples. Aussi, il me semble important de faire évoluer les fiches de paie des travailleurs en faisant apparaître le métier de référence.

*c) Faire évoluer le projet d'établissement de l'ESAT*

Dernier préalable, il est indispensable de faire évoluer le projet d'établissement pour y inscrire les évolutions constatées et les perspectives envisagées. Selon l'article 12 de la loi du 2 janvier 2002, le projet d'établissement doit « *définir les objectifs de l'établissement, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement* ». Je propose le principe d'une réactualisation du projet d'établissement. Les grands axes du projet resteraient les mêmes. Cependant, les évolutions réglementaires récentes, l'engagement de l'ESAT dans le dispositif « Différent & Compétent », les modalités d'organisation, de coopération, d'évaluation des démarches conjointes de professionnalisation des travailleurs avec le milieu ordinaire, les évolutions des rôles et fonctions des moniteurs d'atelier et de la conseillère technique devront être précisées.

Pour mener à bien ce travail, je pense m'appuyer sur le groupe de pilotage « Projets des établissements et services » dont la dimension associative me semble opportune surtout dans une perspective d'évolution des pratiques de formation et de reconnaissance de compétences avec l'IME. Je soumettrai au directeur général, pilote de ce groupe, la mise en place d'un sous-groupe de travail ESAT spécifique sur ces questions. Ce sous-groupe serait composé du directeur de l'ESAT, de la conseillère technique et des trois moniteurs principaux d'atelier. Il aurait pour objectif de préparer et présenter une réactualisation du projet d'établissement de l'ESAT au Comité de pilotage, lequel se chargerait de vérifier la cohérence d'ensemble avec le projet associatif.

\*\*\*\*\*

L'analyse stratégique des organisations de CROZIER fait le constat que le changement provoque toujours des résistances légitimes et inévitables. Il s'agit, en effet, du passage de ce qui est certain à ce qui l'est moins.

Garant du parcours des travailleurs, les moniteurs d'atelier doivent faire face à une injonction paradoxale renforcée par le poids de l'économique dans nos structures. Le risque est inévitablement l'essoufflement, avec un engagement en dents de scie. Pour les autres moniteurs pas encore directement engagés dans ces pratiques nouvelles le risque est celui de l'hésitation, voire de la non adhésion au projet.

Le management que je souhaite déployer est de mon point de vue une priorité. Je souhaite créer au sein de chaque unité organisationnelle un contexte de travail apprenant, favorable au développement professionnel des individus et des équipes.

### **3.3.2 Mettre en place une GPEC pour les travailleurs de l'ESAT**

Selon Dominique THIERRY et Christian SAURET, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), « *c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction de son plan stratégique et,*

en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »<sup>100</sup>. La GPEC est donc un moyen pour l'ESAT de s'adapter à son environnement, en impliquant les moniteurs et les travailleurs dans ce changement.

La GPEC repose ainsi, poursuit l'auteur, sur quelques principes généraux qui en font la spécificité, à savoir :

- une démarche qualitative et stratégique ;
- une démarche participative ;
- une logique de décloisonnement.

Je proposerai, pour deuxième objectif, de développer les deux premiers principes.

#### *a) Une démarche qualitative et stratégique*

La définition d'une politique en direction des travailleurs handicapés accueillis en est l'enjeu. Il s'agit pour les ateliers de l'ESAT d'évaluer les compétences qui se révèlent indispensables pour répondre aux exigences du marché et à l'équilibre des résultats commerciaux, mais pas seulement... .

En effet, le lancement de la démarche suppose un élément déclencheur en guise de point d'entrée et la définition des attendus en sortie. Dans le cas de l'ESAT-ADASMS, les besoins ont été identifiés dans la partie 2 « Diagnostic ». Ils sont en correspondance avec le choix politique d'établissement que je défends comme la clé du maintien de l'équilibre entre les enjeux économiques et sociaux de l'ESAT.

Dès lors, pour construire une politique de GPEC cohérente au regard des besoins identifiés, je fixerai le cap de la démarche, à savoir :

- identifier les sorties prévisionnelles des travailleurs de l'ESAT à 5 ans ;
- identifier les postes, les métiers en tension sur l'ESAT ;
- identifier les besoins en formation ;
- anticiper les nouvelles entrées par un travail à mener avec l'IME de l'ADASMS principalement ;
- mettre en place la gestion des portefeuilles de compétences

#### *b) Une démarche participative*

Elle exige de l'ESAT une vision prospective à moyen et long terme. Elle suppose également la connaissance la plus concrète des activités qui se déroulent quotidiennement au sein des ateliers. L'analyse demande par conséquent d'être menée avec la participation des moniteurs impliquant les travailleurs dont les postes constituent l'objet même de la recherche.

Pour mener à bien les objectifs que j'ai fixés, je préconise la mobilisation du groupe de travail « Projet professionnel individualisé », dont j'assure le pilotage. Je propose

---

<sup>100</sup> Hors-série n°6. Bâtir une GPEC. Directions, p20.

précisément qu'un sous-groupe de travail composé de la conseillère technique, du pilote de la méthode d'évaluation clinique et des trois principaux moniteurs d'ateliers se saisisse des attendus du projet de GPEC que je résume en sept objectifs, déclinés ci-dessous. Des professionnels de l'IME seront sollicités pour traiter les questions relevant de cet établissement.

### **1. Proposer une étude annuelle des flux de l'ESAT et de l'IME**

L'étude des sorties prévisionnelles de nos établissements à 5 ans est un travail indispensable. Pour l'ESAT, les sorties pourront concerner prioritairement les perspectives d'insertion des travailleurs vers les entreprises. Les travailleurs identifiés dans le cadre de leur projet individualisé ou à partir de la projection des moniteurs, lesquels observent et accompagnent les travailleurs dans leur parcours, permettront d'anticiper les besoins au regard des postes occupés et de préparer l'accompagnement socioprofessionnel des travailleurs. Dans le même temps, l'IME pourra identifier les futures orientations, notamment celles des usagers susceptibles de rejoindre l'ESAT au regard de leurs âges et de leurs capacités. Ce recensement permettra à l'IME de mener avec l'ESAT un travail préparatoire à l'orientation, non pas dans une perspective d'effet filière mais, pour préparer au mieux leur projet professionnel sans figer l'orientation. Cette étude devra être renouvelée chaque année pour étudier le réalisé et ajuster les perspectives.

### **2. Reconduire une évaluation de l'adéquation entre les exigences des postes de travail et les capacités des travailleurs**

En effet, les outils de cette évaluation existent. Ils devront, à mon sens, être mis au service du repérage des compétences. Dans la phase diagnostic, ces outils m'ont permis d'identifier les postes en tension au regard des capacités des personnes. Je projette que cette évaluation permette aussi l'identification des travailleurs ayant les requis nécessaires aux exigences du poste, et contribue au repérage des travailleurs susceptibles d'assurer le poste à l'issue d'un parcours professionnalisant. Je recommande que cette évaluation soit réactualisée chaque année, à partir notamment des postes en tension. Comme j'ai pu déjà le noter page 51, cette approche par catégories d'ouvriers en fonction de l'accès aux différents postes de l'ESAT n'a pas pour objet de fixer définitivement la place de chacun. Elle doit seulement aider les moniteurs à anticiper les projets d'accompagnement futurs, longtemps à l'avance, à partir des postes qu'ils auront repérés en tension.

### **3. Formaliser des modes opératoires**

L'une des conditions de réussite pour la mise en place d'une organisation apprenante

réside dans la formalisation des modes opératoires et des procédures. En accord avec les préconisations de Fabienne ELLUL<sup>101</sup>, « *l'analyse et la formalisation collective du travail par les agents engagés dans la production doit permettre d'améliorer l'efficacité collective et organisationnelle des conditions de production et l'apprentissage du changement* ». Sur le plan pratique, les moniteurs ont déjà travaillé à la réalisation de grilles que nous avons appelées séquentielles. Elles déclinent les tâches des ateliers en objectifs principaux et intermédiaires. Toutes les étapes de la mise en œuvre de la tâche sont ainsi repérées chronologiquement. Je suggère, cependant, d'aller plus loin dans la démarche en associant les travailleurs sur leur poste de travail. En effet, la démarche de reconnaissance des compétences (de type 2 et 3) exige précisément la description d'une tâche par le travailleur dans le dossier de RAE. Cette description, appuyée de photos, correspond point pour point à la formalisation d'un mode opératoire pour accomplir une tâche sur un poste de travail donné. L'intérêt est que cette démarche est co-construite entre le travailleur et le moniteur, et qu'elle génère une modification des rapports production / formation. C'est pourquoi, je recommande de nous saisir des modes opératoires travaillés par le binôme travailleur / moniteur comme base de travail. Ils pourront être également affichés à chaque poste de travail et communiqués à l'ensemble des travailleurs, à l'issue de chaque reconnaissance de compétences<sup>102</sup>.

#### **4. Préparer le plan annuel de formation**

La formation constitue un levier privilégié pour développer les compétences et les qualifications des travailleurs de l'ESAT. Le plan de formation regroupera, prioritairement, dans cette perspective, l'ensemble des actions de formation que l'ESAT destinera à ces derniers. A l'instar des exigences réglementaires du droit commun, je fais le choix de présenter les formations en deux catégories d'actions :

- les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi (formations destinées à développer les compétences nécessaires à la réalisation des tâches liées au poste de travail du travailleur) ;
- les actions de développement des compétences (formations permettant de développer certaines compétences au-delà des exigences du poste de travail et/ou de la qualification du travailleur).

Le plan de formation devra contribuer dans tous les cas à adapter les emplois et les compétences aux besoins issus des projets de l'établissement, des ateliers et des travailleurs.

Ainsi, les orientations générales de la formation s'élaboreront à partir des besoins des ateliers et des adaptations rendues nécessaires aux postes de travail ; en fonction

---

<sup>101</sup> Fabienne ELLUL. L'organisation apprenante. La lettre du CEDIP. En lignes n°16, janvier 2001.

<sup>102</sup> Annexe n°13 : Exemple d'un mode opératoire.



également des orientations visées par l'établissement, pour exemple, la perspective d'une activité nouvelle ; au regard enfin des projets individuels des travailleurs qui viseront l'accès à une qualification, une insertion vers l'entreprise, un développement personnel, une mobilité professionnelle vers une autre activité de l'ESAT... .

Pour ce faire, je maintiendrai le doublement de notre contribution aux fonds dédiés à la formation professionnelle et, notre dynamique globale en matière de recherche de fonds complémentaires. Les entretiens individuels avec les travailleurs, accompagnés de leurs moniteurs référents, seront également maintenus annuellement dans le cadre de la mise en œuvre ou de la réactualisation des projets individualisés. Ces entretiens, menés par le directeur, constitueront en effet un moment privilégié pour évoquer avec chaque travailleur sa contribution au projet de l'ESAT et son désir d'évolution personnel et, aborder la question de ses besoins éventuels en formation. Enfin, je porterai une attention particulière dans l'élaboration du cahier des charges des actions de formation par le sous-groupe de travail, sous la responsabilité de la conseillère technique et en associant l'organisme de formation lorsqu'il sera déjà connu.

#### **5. Maintenir la dynamique de stages engagée et développer des actions de formation communes avec l'IME**

La dynamique de stages de l'IME vers l'ESAT s'est fortement développée ces dernières années. Pour exemple, l'année 2011 a permis à 15 jeunes adolescents / 43 de bénéficier de 96 semaines de stages. Cette politique devra être maintenue. Toutefois, je soumetts l'idée de renforcer plus encore les liens entre les deux établissements en développant l'axe formation avec l'IME. Concrètement, je souhaiterais développer des actions de formation communes. Les jeunes adolescents de l'IME, arrivés à la majorité, pourront, après quelques stages de découvertes à l'ESAT et/ou en entreprises, participer à des actions de formation retenues dans le plan annuel de l'ESAT. Les coûts seront proratisés entre les deux établissements en fonction du nombre respectif de bénéficiaires et, deux conventions de formation formaliseraient la partie administrative.

#### **6. Développer l'accès à la reconnaissance et à la validation des acquis de l'expérience pour les travailleurs**

Le dispositif « Différent & Compétent » ouvre le droit à la reconnaissance et à la validation des acquis de l'expérience, ainsi qu'au développement des compétences des travailleurs inscrit dans le choix d'un parcours personnel. Je souhaite que les modalités de reconnaissance issues du dispositif soient proposées aux travailleurs de l'ESAT et ce, quelques soient les aptitudes présentes et les potentiels de chacun. Le moniteur d'atelier sera le professionnel accompagnateur privilégié du travailleur dans la mise en œuvre de son projet professionnel individualisé, positionnant et accompagnant chacun vers une posture de progrès. Aussi, l'adhésion à l'association « Différent & Compétent Champagne-Ardenne » sera reconduite à hauteur de 200€ de cotisation annuelle et d'une

contribution annuelle de 20€ par place agréée (coût pour l'année 2012). Je poursuivrai, ensuite, les reconnaissances de compétences de 2 travailleurs par moniteurs formés lors des deux campagnes de reconnaissance annuelles d'automne et de printemps. Enfin, j'inscrirai au plan de formation du personnel la formation de deux nouveaux moniteurs chaque année, pour un coût évalué à 2 600€<sup>103</sup> (tarif 2012). Ainsi, en 5 ans, tous les moniteurs seront formés au dispositif et en capacité d'accompagner les travailleurs dans un processus de reconnaissance ou de validation des acquis de l'expérience.

### **7. Mettre en place les passeports formation**

Le passeport formation permet d'identifier et de formaliser par écrit ses compétences. C'est un document unique et pertinent pour avoir une vision globale de ses aptitudes professionnelles et plus globalement de son parcours de salarié<sup>104</sup>. C'est l'occasion pour tout salarié de se mobiliser autour de la construction de son projet professionnel.

Sur ces principes, je propose la mise en place des passeports formation pour les travailleurs de l'ESAT, à partir du modèle proposé par UNIFAF, pour exemple. Cet outil a vocation à recenser, entre autres, la totalité des diplômes, titres et certifications professionnelles obtenus, ainsi que l'ensemble des expériences professionnelles, stages compris. Je suggère, à ce titre, que ce travail d'introspection soit réalisé par la Conseillère technique avec le travailleur intéressé, avec l'appui du dossier technique de ce dernier. Ensuite, toutes les expériences nouvelles de formation pourront être renseignées par le travailleur avec l'aide de la Conseillère technique, et les stages, mises à disposition, (...), avec l'accompagnement des moniteurs d'atelier chargés des démarches d'insertion, et ce, dans le cadre d'entretiens individuels.

\*\*\*\*\*

Dans ce chapitre, il m'importait de concevoir un schéma organisationnel favorisant le développement professionnel des travailleurs tout en garantissant leur accompagnement par les moniteurs, sans déstabiliser la gestion des productions. Ne rien proposer aurait augmenté le risque de retrait de l'équipe de moniteurs....

### **3.3.3 Accompagner la pratique de l'alternance dans une perspective de management de la formation intégré à l'organisation**

Dans son article, Alain ROUCOULES<sup>105</sup> nous fait partager son approche de la notion d'alternance. Il précise que l'alternance « *qualifie un ensemble de pratiques pédagogiques très diversifiées qui ont comme point commun l'idée d'une articulation entre la théorie et la pratique. Ce dispositif confère, ainsi, une reconnaissance aux*

---

<sup>103</sup> Evaluation des coûts pédagogiques de la formation : 130€ x 10j x 2MA = 2 600€

<sup>104</sup> Voir le site d'UNIFAF : <http://www.unifaf.fr/page.jsp?currentNodId=342>

<sup>105</sup> A. ROUCOULES. L'alternance : de la formation à l'exercice professionnel. Empan 2004-4, n°56, pp. 137-142. [www.cairn.info/article\\_p.php?ID\\_ARTICLE=EMPA\\_056\\_0137](http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=EMPA_056_0137)

*professionnels et au terrain professionnel comme lieu de production de savoir pratique ».* C'est dans cet environnement qu'apparaît la notion d'Organisation apprenante. Cette dernière s'inscrit dans les fondements du processus pédagogique de l'alternance. C'est sur les bases de ce processus que je souhaite mettre en œuvre, pour troisième objectif, un management de la formation intégré à l'organisation.

a) *Penser un mode de management de la formation intégré à l'organisation*

Selon Fabienne ELLUL<sup>106</sup>, « *c'est parce qu'elle est évolutive et « contextuée »* » que la compétence ne peut être uniquement acquise par la formation initiale et continue. « *L'organisation doit permettre l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, et favoriser les situations d'apprentissage, les échanges et l'apprentissage collectif, ainsi que le développement de l'initiative et de la polyvalence. Elle nécessite, précisément, l'implication de l'ensemble de l'encadrement* ». Le moniteur a un rôle essentiel, de proximité avec le travailleur. Il doit avoir une vision transversale de la formation et s'impliquer au quotidien. Trois types de rôle lui incombent :

1. Un rôle de diagnostic : il identifie les compétences existantes, fait remonter les besoins, participe à la préparation de la commande de formation et à la proposition d'un cahier des charges. Comme j'ai pu le préciser au chapitre précédent les moniteurs seront accompagnés dans cette démarche par une équipe pluridisciplinaire issue du groupe de pilotage « *Projet professionnel individualisé* ».
2. Un rôle d'accompagnement et de suivi : il assure l'accompagnement des travailleurs avant, pendant et après la formation ou dans un processus de reconnaissance de compétences. Il a la responsabilité d'évaluer les effets des actions mises en place et de prévoir les orientations ou les réajustements nécessaires.
3. Un rôle de formateur : il intervient pour la formation des travailleurs en assurant notamment le repérage des situations professionnalisantes ou bien encore, en proposant des séquences d'apprentissage durant les phases d'alternance en lien avec les organismes de formation ou, à l'issue d'une reconnaissance de compétences.

Dans le cadre des actions développées dans la partie 2 « Diagnostic » de mon mémoire le sentiment d'isolement vécu par les professionnels face à des postures nouvelles d'accompagnement des travailleurs dans leur parcours individualisé est un constat. Le risque majeur serait de laisser les moniteurs penser qu'ils pourraient ne pas pouvoir faire face, ce qui renforcerait leur sentiment d'impuissance, donc de résistance au changement. Les moniteurs pourraient choisir de ne pas participer au projet en le refusant ou en ne faisant pas ce qui leur est demandé.

---

<sup>106</sup> F. ELLUL, op. cit.

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT<sup>107</sup> expliquent le changement comme « *une sorte de balancier entre l'existant connu et l'avenir promis* », l'adhésion au changement consistant « *à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu* ». Ils poursuivent en précisant que « *le point de déséquilibre dans cette balance est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement* ». Dans le projet qui nous anime, les bénéfices ont été également évalués. Je peux affirmer au contact des moniteurs que l'adhésion au projet est indéniable et que leurs attentes sont également comprises. Il s'agit désormais de passer à la phase « leviers »<sup>108</sup>, qui consiste à accompagner les moniteurs dans leurs rôles d'accompagnement et de suivi des travailleurs dans les actions professionnalisantes et de formateur, tels que décrits ci-dessus.

Pour mener à bien cette transformation, je préconise, à nouveau, la mobilisation du groupe de pilotage « *Projet professionnel individualisé* ». Je propose un accompagnement des moniteurs par un sous-groupe de travail composé de la conseillère technique, du pilote de la méthode d'évaluation clinique et du seul moniteur d'atelier principal chargé des soutiens, de l'insertion et de la formation professionnelle.

*b) Accompagner les moniteurs dans l'accompagnement et le suivi des travailleurs dans leur parcours professionnalisant*

Dans le cadre des actions de formation basées sur les principes de l'alternance<sup>109</sup>, je choisis de mobiliser les moniteurs 1<sup>ère</sup> classe, titulaires du DEETS. Trois phases peuvent être repérées.

La première se situe à l'issue de chaque session de formation. L'organisme de formation, après avoir conduit les évaluations individuelles auprès de chaque travailleur, a formalisé les objectifs de remédiations ou de renforcement de compétences qui devront être mises en place durant l'alternance. Je propose à ce stade l'organisation d'un bilan systématique lors de chaque session de formation en présence du formateur, du(es) travailleur(s), du moniteur référent de l'action et de la conseillère technique. Il s'agira précisément de s'assurer d'une compréhension mutuelle de la progression individuelle du(es) travailleurs dans son(leurs) parcours. Les objectifs devront être définis précisément.

La deuxième phase consiste à mettre en perspective les objectifs fixés par l'organisme de formation par le repérage de situations professionnalisantes. Je propose que ce travail

---

<sup>107</sup> D. AUTISSIER, JM. MOUTOT. Méthode de conduite du changement. Dunod, p8.

<sup>108</sup> Dans leur ouvrage, pp 18-19, D. AUTISSIER et JM. MOUTOT précisent que la conduite du changement est composée de trois phases : une phase diagnostic, déjà étudiée dans la partie 2 de mon mémoire ; une phase de leviers dans laquelle je situe mon action ; et une phase de pilotage sur laquelle je reviendrais en conclusion de chapitre.

<sup>109</sup> Voir les exemples décrits au chapitre 2.1.3. La mise en place de projets innovants », pp 35-38.

soit réalisé par le moniteur accompagné dans sa démarche par la conseillère technique et le moniteur principal.

La troisième et dernière phase revient à mesurer les effets produits par la mise en œuvre des actions en remédiation. Je préconise, ici, l'intervention de la conseillère technique. Dans le cadre d'un entretien individuel avec le travailleur, elle aidera ce dernier à décrire ses compétences nouvellement acquises (ou supposées acquises) suite aux remédiations mises en œuvre, sous la forme de questionnement. La description faite par le travailleur sera retranscrite dans son DSPP ou autre dossier, si une qualification est visée. Dans le cas d'une formation non qualifiante, un livret de formation sera mis en place. Des photos prises par le travailleur avec son moniteur pourront venir étayer son document. Enfin, je préconise un débriefing entre tous les professionnels de l'ESAT impliqués. Il s'agira, à ce stade, de valider la description faite par le(s) travailleur(s) de leurs compétences, d'envisager de nouvelles orientations ou réajustements le cas échéant, d'échanger sur les pratiques des moniteurs... .

Pour l'accompagnement et le suivi de la mise en œuvre des reconnaissances de compétences. Je propose trois étapes.

Tout d'abord, il faudra aider les moniteurs à contextualiser les compétences décrites dans les référentiels « métier » par rapport aux activités menées par le travailleur. Je prévois, ici, l'implication des membres du sous-groupe constitué afin de « décortiquer » le référentiel avant de le rendre accessible au positionnement du travailleur avec son moniteur.

La deuxième étape consiste pour le moniteur à accompagner le travailleur dans la préparation de son dossier de RAE. Le travailleur doit, entre autres, décrire le mode opératoire d'une tâche qu'il aura lui-même choisie. Je propose, dans cette phase, que le moniteur puisse prendre prioritairement appui sur le moniteur principal qui possède une connaissance globale des activités et qui est lui-même formé au dispositif. Le moniteur pourra également faire appel à la conseillère technique qui aura l'expérience de l'accompagnement des travailleurs dans le cadre de formations qualifiantes. Un débriefing entre tous les professionnels de l'ESAT impliqués sera aussi demandé à l'issue de la préparation, notamment pour échanger sur les pratiques, les difficultés ou encore les réussites rencontrées, et enfin pour préparer la mise en perspective exigée dans le dossier avant passage devant le jury (à savoir : les objectifs envisagés avec le travailleur dans une perspective de progrès ou de maintien des acquis).

Enfin, la troisième étape vise la préparation du(es) travailleurs face au jury. Je propose la mise en place de jurys blancs constitués d'un binôme issu du sous-groupe de travail. Cette mise en situation permettra au travailleur accompagné du moniteur de se préparer au questionnement du jury, pour permettre à ces derniers de gagner en confiance.

c) *Accompagner les moniteurs dans leur rôle de formateur*

Une fois les objectifs définis précisément et les situations professionnalisantes repérées, les actions en remédiation devront être mises en œuvre. C'est ici qu'intervient le rôle spécifique du moniteur / formateur. Je préconise, durant l'alternance, la mise en place de séquences d'apprentissage. Je propose, à nouveau, de mobiliser les moniteurs 1<sup>ère</sup> classe. Plurielles, elles permettront aux travailleurs de s'entraîner et de réinvestir ce qu'ils auront appris. Cependant, pour consolider la démarche, j'accompagnerai le sous-groupe de travail à l'élaboration d'un cahier des charges visant à rechercher une formation à l'attention des moniteurs pour la mise en œuvre de séquences d'apprentissage. Je l'envisage sur un plan pluriannuel intégrant des phases de formation, de mise en œuvre de séquences et de suivi des effets intégrant les orientations ou les réajustements si nécessaires. Le sous-groupe de travail « PPI » devra être impliqué durant toute la phase de formation / action. Enfin, une ouverture aux professionnels, éducateur technique de l'IME, devra être proposée.

\*\*\*\*\*

La phase de pilotage dans la mise en place de la GPEC et dans l'accompagnement de la pratique de l'alternance est primordiale. Son objet, comme le précisent David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, « *est de mesurer les résultats des actions conduite du changement entreprises dans la phase de leviers* »<sup>110</sup>. Il s'agira pour le groupe de pilotage « *Projet professionnel individualisé* » de mesurer les résultats des actions de conduite de changement pour savoir si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si le taux d'insertion vers les entreprises s'est maintenu, si les sorties ont été anticipées, si les formations auprès des travailleurs et des adolescents de l'IME ont été mises en œuvre, si les actions innovantes ont été développées, si les résultats commerciaux ont progressé, si l'isolement des moniteurs a été rompu, si l'accompagnement des moniteurs par l'équipe pluridisciplinaire et l'implication des travailleurs par les moniteurs ont donné satisfaction....

### **3.3.4 Promouvoir la dynamique de réseau au service de l'organisation apprenante**

« *Le réseau est une organisation apprenante* »<sup>111</sup>. Le réseau de professionnels recherche le développement et la mise en œuvre de nouvelles pratiques auprès de l'utilisateur à travers la mise en relation des services et des intervenants. Les activités du réseau professionnel, poursuivent les auteurs, « *permettent le développement des connaissances au cours des échanges qui interviennent entre les membres lors des réunions ; le développement d'une relation professionnelle avec le partenaire du réseau facilitée par le partage du projet du réseau et donc d'objectifs communs centrés vers l'utilisateur ; une communication rapide, sans frontière, transversale en dehors d'une*

---

<sup>110</sup> D. AUTISSIER, JM. MOUTOT, op. cit., p19.

<sup>111</sup> P. DUMOULIN, R. DUMONT, N. BROSS et G. MASCLÉ. Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale. Dunod, pp. 60-72.

*verticalité et d'un formalisme paralysant, de professionnel à professionnel ; des activités internes centrées sur l'objectif du réseau où la pratique de chacun se trouve questionnée par l'autre partenaire qui n'accepte pas d'emblée les justifications d'actions respectant standards (programmes et procédures) de son organisation d'appartenance ».*

En qualité de directeur de l'ESAT-ADASMS en exercice au sein de réseaux impulsant la promotion et le développement de la formation professionnelle, la reconnaissance et le développement des compétences, l'insertion vers l'entreprise de travailleurs d'ESAT en région, je peux affirmer les bénéfices de l'apprentissage en réseau professionnel. Je le définirai comme un lieu d'échanges où l'utilisateur est placé au centre des préoccupations ; les dysfonctionnements comme les avancées sont étudiés, les changements anticipés.

Cependant, comme le rappelle les auteurs, dans le réseau professionnel, « *ce qui est visé, c'est le développement des compétences et notamment d'une compétence transversale, une compétence à la coordination qui permettra à chaque professionnel de réduire l'incertitude liée à une prise en compte insatisfaisante de l'utilisateur* ». C'est précisément ce travail de coordination que j'envisage de renforcer, pour quatrième objectif. J'entends notamment préciser le rôle de la conseillère technique, du moniteur principal d'atelier chargé des soutiens, de l'insertion et de la formation professionnelle, ainsi que des moniteurs 1<sup>ère</sup> classe engagés dans des démarches de professionnalisation des travailleurs en réseau. Quatre phases fondamentales, si l'on souhaite construire une coordination horizontale ascendante, seront développées avec les professionnels, à savoir : l'apprentissage proprement dit, la mise en pratique, la capitalisation, et le compte rendu. Ces dernières seront traitées dans deux sous-chapitres.

a) *Conduire et coordonner les actions de formation professionnelle et de reconnaissance des compétences en réseau*

Dans le cadre de la RAE, j'envisage de positionner le moniteur principal en qualité de coordonnateur sur l'ESAT. Il est à mon sens le mieux placé pour assurer ce rôle, au regard des attributions développées dans les chapitres précédents. En lien avec le directeur, il aura à charge de co-piloter le sous-groupe de travail déjà cité. Il participera notamment à l'identification et au suivi du parcours du travailleur dans le processus de reconnaissance avec le moniteur (gestion du site Internet dédié au dispositif, suivi du dossier du travailleur, planning des rencontres avec le sous-groupe « PPI »...). Sa position au sein du groupe et du sous-groupe de pilotage « PPI » lui donnera la possibilité de consolider les apprentissages du collectif moniteur d'atelier par les échanges, lors des réunions formelles. Sa position de coordonnateur lui permettra d'accompagner les moniteurs sur le terrain par des ajustements mutuels en cours d'interventions et d'expérimentations. J'envisage également d'étudier la possibilité de mener un travail de coopération entre les futurs coordonnateurs ESAT en région. Bien souvent chaque professionnel agit en situation en référence aux programmes et procédures mises en

place dans son propre établissement. Ce retour incontournable sur leurs pratiques devrait donc permettre aux professionnels de distinguer les différences qui existent dans les méthodes utilisées. Mettre à jour ces décalages par les différentes activités proposées par le réseau ou en situation procède de « *l'apprentissage en double boucle* »<sup>112</sup>. De ma position de Président de l'association « Différent & Compétent Champagne-Ardenne », je sais que certains ESAT étudient cette possibilité dans leur établissement. Dans le cadre de notre Groupement d'associations partenaires sur le nord Haute-Marne, l'ESAT de l'association partenaire souhaite notamment évoluer vers cette configuration. Aussi, je propose de relayer cette proposition au sein du GAP Val et Der et de l'association régionale. Je suis conscient que cette démarche peut prendre du temps, voire ne pas se réaliser. C'est pourquoi, je préconise à court terme le principe de rencontres entre moniteurs d'atelier, qui leur permettraient, à travers une entrée « métier », d'échanger sur leurs pratiques. Pour l'aider à construire des dispositifs internes et partenariaux adaptés aux besoins des travailleurs et ainsi engager l'ESAT dans une dynamique de développement de la personne, une formation de « Coordonnateur d'établissement(s) en RAE et développement des compétences » sera étudiée. Cette formation de 18 jours, proposée par le « Réseau Différent & Compétent », pour un coût pédagogique de 1990€ (coût 2012) devra être inscrite au plan de formation du personnel à échéance 3 ans, le temps pour l'ESAT de former une partie de son personnel.

Dans le cadre de la conduite et de la coordination des actions de formation en réseau, la position de l'ESAT-ADASMS est déjà fortement engagée. Je souhaite, cependant, renforcer le rôle de la conseillère technique au regard de ces nouvelles attributions. Ainsi, en lien avec le directeur, elle aura à charge de renforcer la coopération engagée avec l'ESAT de l'association partenaire. Je préconise, à ce titre, sa participation aux travaux du groupe technique GAP, sur les questions liées au développement de la formation professionnelle. Je suggère l'idée d'un travail à partir de nos plans de formation. Les travailleurs, suite aux actions développées par la région, sont satisfaits de partager des formations entre travailleurs de plusieurs ESAT. Je propose de développer cet axe en étudiant les formations qui pourraient être partagées. Par sa position, au sein de notre ESAT, la conseillère technique doit être force de proposition. Cet engagement devrait permettre à terme de développer d'autres axes d'investigations tels que les stages entre ESAT, les visites d'établissements, portes ouvertes, les rencontres entre moniteurs... . Par ailleurs, l'ESAT doit poursuivre son ouverture sur le réseau, notamment en lien avec le Comité de pilotage « UNIFAF-ANDICAT ». A ce titre, en lien avec le directeur général de l'ADASMS, pilote du Comité régional, et du directeur de l'ESAT, la conseillère

---

<sup>112</sup> Ibid., p64.



technique doit poursuivre son engagement au sein du Comité. Cela l'engagera à participer aux réunions du dit Comité, à contribuer à l'évolution des pratiques régionales en matière de formation (études prospectives, choix des formations, évaluations des dispositifs...) et à développer les liens avec les organismes de formation afin de concevoir et accompagner des pratiques conjointes de professionnalisation des travailleurs.

*b) Développer les pratiques de la capitalisation et du rendu compte*

« La capitalisation doit permettre de recenser les pratiques innovantes mises en œuvre entre les membres du réseau, dans le système d'action, autour de la situation problème ciblée »<sup>113</sup>. Dans le cadre de « Différent & compétent » la capitalisation des expériences est entreprise au niveau régional et national. Pour le développement de la formation professionnelle, la capitalisation s'effectue au niveau du Comité de pilotage régional. Quatre étapes sont identifiées par les auteurs.

Pour les deux premières, il faudra, d'abord, reprendre les expériences vécues. Il sera nécessaire, ensuite, d'étudier les effets positifs ou négatifs sur la coordination des différentes expériences menées. Le questionnaire que j'ai conçu spécifiquement pour mon mémoire permet de mesurer les difficultés mais également les bénéfices vécus par les moniteurs dans la mise en œuvre des reconnaissances de compétences. Ce travail devra être poursuivi, amélioré, mais aussi étudié pour l'axe formation, car seule la satisfaction des travailleurs est actuellement recensée dans ce domaine.

Par ailleurs, à la suite de la première campagne de reconnaissance, notre partenaire de l'Education Nationale a proposé une matinée bilan réunissant l'ensemble des jurys, les membres du bureau de l'association régionale et un représentant du national. Ce travail, pour troisième étape, a permis de repérer les bonnes pratiques et les dysfonctionnements au sein des jurys. Les bonnes pratiques ont été alors capitalisées par écrit et les dysfonctionnements ont fait l'objet de propositions de remédiation. Sur ces pratiques, je proposerai le maintien et la communication des bilans à l'issue de chaque reconnaissance. A l'instar de « Différent & Compétent », les bilans à l'issue des formations dans le cadre des actions prioritaires régionales devront être systématisés. Je suggère également la possibilité de faire intervenir l'organisme de formation, en cours de formation, lorsqu'un dysfonctionnement sera repéré. Le cas échéant, il pourra être fait appel à des personnes ressources extérieures au réseau susceptibles d'apporter une expertise pour valider des pratiques avant d'expérimenter ou de rendre compte aux établissements.

Pour quatrième et dernière étape, une réflexion de standardisation des pratiques de reconnaissance de compétences est actuellement étudiée au niveau national. Je participe

---

<sup>113</sup> Ibid., p 70.

à ses travaux. Des pistes autour de la création de guides sont en cours d'études. Ils devront être communiqués à l'ESAT pour qu'il se les approprie.

Enfin, « *pour ne pas perdre le bénéfice des actions expérimentées (...), le réseau se doit d'émettre des propositions à toutes les organisations impliquées pour qu'elles étudient l'opportunité de les standardiser, c'est à dire de les intégrer dans les programmes et les procédures* ». C'est ce que les auteurs appellent le compte rendu<sup>114</sup>.

« *C'est dans cet échange que les deux modes de coordination, par le « vertical descendant » et « l'horizontal remontant », sont complémentaires et non pas opposés* ». Le réseau par l'intermédiaire de ses membres émet donc des propositions qui sont adressées aux responsables hiérarchiques de chaque organisation en espérant que puissent être étudiées les conditions de mise en œuvre. C'est ainsi, que pour exemple, il a été proposé par les moniteurs d'un ESAT des Ardennes, la possibilité de remettre au travailleur, à l'issue de l'entretien avec le jury, un dossier de RAE dûment signé par ce dernier justifiant la validation des compétences, sans attendre la remise officielle. Cette demande, relayée par la directrice de l'ESAT, est désormais actée. Aussi, je suggère que ces pratiques soient facilitées, si l'on veut instaurer un véritable partenariat. Un partenariat à la fois opérationnel, car s'appuyant sur les outils institutionnels que sont les dispositifs décrits tout au long de mon mémoire, mais aussi sur une véritable dynamique transversale formalisée par projet du réseau professionnel, axée sur l'innovation et le renouvellement des pratiques et des outils.

\*\*\*\*\*

L'organisation du travail en réseau facilite les apprentissages dans la mesure où elle favorise et stimule les échanges entre acteurs. Elle contribue également à l'instauration de nouveaux rapports entre les individus, susceptibles d'élargir le potentiel de résolution des problèmes ainsi que des compétences d'action. Ainsi, dans le réseau professionnel, « *toute pratique n'est définitivement acceptée, validée par les membres, que si celle-ci prend sens, dans un contexte donné, au profit de l'utilisateur* »<sup>115</sup>. Je rejoins les auteurs sur le questionnement du rôle de chacun dans l'intervention auprès du travailleur qui permet en définitive à chaque professionnel « *de développer sa connaissance de son propre rôle dans l'accompagnement et surtout le sens de ses actions, dans le respect des procédures et de son cadre d'intervention* », mais également « *sa connaissance du rôle de l'autre partenaire, les pratiques en vigueur, les outils, le sens de ceux-ci* ».

En résumé, le qui fait quoi, pourquoi il le fait, quand il le fait, pourquoi il ne peut agir autrement... .

---

<sup>114</sup> Ibid., p70.

<sup>115</sup> Ibid., p 67.

### 3.3.5 Communiquer en pluridisciplinarité

Le fait qu'une organisation se veuille apprenante nécessite que les savoir-faire utiles soient non seulement délimités et recensés mais aussi diffusés. Dans ce cinquième objectif, trois points seront développés. Ils nécessiteraient une déclinaison sur le réseau. Cependant, je fais le choix de circonscrire mon propos sur l'ESAT-ADASMS.

#### a) *Informar pour donner du sens au projet*

Pour informer l'équipe pluridisciplinaire, les travailleurs, la direction générale et le conseil d'administration, l'autorité de contrôle et de tarification, je vais utiliser différents types d'outils liés à la communication en prenant soin de cibler « *l'information nécessaire et utile à chacun* »<sup>116</sup>.

Ainsi, les réunions « d'ordre général » viseront prioritairement l'information de l'équipe pluridisciplinaire de l'avancée du projet en référence aux indicateurs quantitatifs et qualitatifs énoncés dans les différents objectifs. Les réunions « cadres » hebdomadaires, quant à elles, me permettront d'expliquer, à la direction générale et aux autres directeurs, les moyens mobilisés pour leurs réalisations, ainsi que l'évolution du projet. Je solliciterai également des entretiens avec le directeur général lorsque les actions du projet aborderont des questions stratégiques liées à l'évolution du projet associatif, pour exemple, l'engagement de l'ESAT et de l'IME sur des formations communes. Les réunions des deux groupes de pilotage, ensuite, auront pour objectif d'acter les propositions et le réalisé des deux sous-groupes mobilisés dans le projet dans une perspective de cohérence associative. Le Conseil de la vie sociale, par ailleurs, sera informé des dispositions prises par les groupes de pilotage et les résultats en continu seront communiqués à l'ensemble des participants. Une communication directe auprès du Conseil d'administration sera également étudiée lors de la présentation des rapports d'activités en Assemblée générale. Enfin, avec le rapport d'activité annuel transmis à l'autorité de contrôle et de tarification chaque année au 30 avril, je préparerai un rapport spécifique concernant la politique de l'ESAT en matière de rémunération garantie versée aux travailleurs et de mise en œuvre des actions formation professionnelle, conformément à l'article R.243-8 du CASF. Il est entendu que l'ensemble de ces rencontres et échanges feront l'objet de compte-rendu, dans une perspective de capitalisation.

#### b) *Favoriser un dialogue stratégique de l'apprenance*

La conduite de l'ESAT comme un système vivant « *est en réalité plus déterminée par sa structure et ses forces internes, c'est-à-dire par ses modes d'organisation et de management, que par les influences externes de son environnement* », précise Daniel

---

<sup>116</sup> B.Diridollou. Manager son équipe au quotidien. Editions d'Organisation, p 106.

BELET<sup>117</sup>. C'est pourquoi, il préconise le dialogue comme stratégie favorisant l'apprenance. Il précise qu'il s'agit « *d'un échange en profondeur sur les sujets les plus importants et notamment ceux qui donnent du sens à l'action de l'organisation : valeurs, vision, vocation, projet stratégique...* ». Il va permettre aux principaux acteurs « *de contribuer, par un processus interactif d'expression, à la réflexion stratégique de l'entreprise par l'apport de compétences, d'expériences, d'intelligence et d'intuitions* ». En pratique, le processus pourra s'appuyer sur les travaux du groupe de pilotage « *Projet professionnel individualisé* » et surtout des sous-groupes au contact des équipes sur le terrain. La stratégie naîtra de ces échanges et travaux collectifs qui offriront aux équipes un contexte propice à la créativité, l'exploitation des connaissances, l'exploration de nouvelles idées, l'élaboration de projets et la recherche de sens pour l'action. C'est cette approche écologique de l'apprenance qui permettra le développement durable de notre organisation.

c) *Adopter un système de gestion des connaissances*

La capitalisation et la mise en place d'une veille, ainsi que l'adoption d'un système de gestion des connaissances seront indispensables. Au sein de l'ESAT-ADASMS, elles permettront de recenser les pratiques mises en œuvre, autour de la situation problème ciblée, afin de retrouver au bon moment l'information dont on aura réellement besoin dans l'action. A ce titre, je propose de travailler une arborescence informatique permettant la gestion des dossiers relatifs aux actions menées dans le projet, dont certains pourront être partagés. Je prévois de solliciter le Chef de service administratif de l'ADASMS après avoir présenté le projet au directeur général. Qualifié pour effectuer ce travail, il pourra cependant s'appuyer sur notre prestataire informatique qui nous accompagne dans la maintenance du parc informatique, mais également dans les domaines du conseil et de la formation dispensés aux personnels de l'association.

### **3.3.6 Pratiquer l'évaluation dans une perspective de démarche qualité**

« *L'évaluation et la démarche qualité présentent une différence de nature* », précisent Philippe DUCALET et Michel LAFORCADE<sup>118</sup>. « *La première est un moyen d'atteindre la seconde. Elles obéissent également à un ordre chronologique : l'évaluation va permettre un constat qui va générer une démarche qualité qui elle-même devra être évaluée. Ainsi se met en mouvement le cercle vertueux de la qualité* ».

Dans ce sixième objectif, comme pour le précédent, je situerai ma réflexion de l'ESAT-ADASMS. Ainsi, la pratique de l'évaluation devra procéder à un retour sur les acquis de l'expérience. En cherchant à comprendre les raisons du succès ou de l'échec de la

---

<sup>117</sup> D. BELET, op. cit., pp183-184.

<sup>118</sup> P. DUCALET, M. LAFORCADE, op. cit., pp. 102-104.

politique menée. L'évaluation permettra de progresser et d'améliorer ultérieurement l'efficacité des politiques menées ou des actions conduites. Elle permettra également de capitaliser et partager au sein des équipes les acquis de l'expérience. En cela, elle participera à la construction des compétences collectives de l'organisation.

Je classerai, cependant, les critères d'évaluation en trois catégories : l'évaluation des besoins, des pratiques et des résultats.

Concernant la première catégorie, il sera recherché l'évaluation de la satisfaction des travailleurs et des moniteurs lors de chaque action engagée. Des grilles d'évaluation existent déjà et ont été adaptées aux travailleurs. Elles devront être transmises par la conseillère technique qui accompagnera les travailleurs à l'évaluation, le cas échéant, puis à l'analyse et la communication des résultats pour faire évoluer les actions. Des entretiens individuels seront également proposés. Avec les travailleurs, ils ont lieu tous les ans dans le cadre de la préparation des synthèses ou lors de la réactualisation des projets individualisés. Ils seront poursuivis. Auprès des professionnels, ils s'inscriront dans le cadre des entretiens professionnels de formation portés par l'association. Cependant, comme j'ai déjà pu le préciser, des questionnaires destinés aux moniteurs seront étudiés pour évaluer les obstacles et bénéfices des actions engagées.

Ensuite, l'évaluation des pratiques s'effectuera par l'intermédiaire de deux bilans d'activité annuels. Ce sera l'occasion pour les professionnels chargés d'accompagner les parcours d'insertion vers les entreprises, la mise en œuvre et le suivi de la formation professionnelle, et la reconnaissance des compétences des travailleurs accueillis, de présenter un bilan d'activité sur la base des objectifs fixés et des actions en réponse<sup>119</sup>, d'en faire une analyse et d'envisager des solutions<sup>120</sup>.

Enfin, l'évaluation des résultats se fera à partir d'un référentiel conçu spécifiquement pour la mise en œuvre des actions du projet. Elle permettra de mesurer les changements induits chez le travailleur en termes de participation, de qualité de vie, d'autonomie et de satisfaction<sup>121</sup>. Le référentiel pourra être également utilisé comme support à l'évaluation interne menée par l'établissement et transmise à l'ARS.

\*\*\*\*\*

C'est sur ces principes que la démarche évaluative rendra possible et nécessaire la démarche qualité. Elle aura permis d'identifier quels devront être les objectifs prioritaires de l'ESAT. La qualité, selon Philippe DUCALET et Michel LAFORCADE, « *est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à répondre aux besoins exprimés ou implicites de l'utilisateur et de sa famille en vue de maintenir ou d'améliorer sa santé, son autonomie sociale et sa dignité d'être humain* ».

---

<sup>119</sup> Annexe n°15 : Présentation d'un tableau synthétique par objectif inscrit au plan d'actions

<sup>120</sup> Exemple en annexe n°14, à partir du bilan de l'adjoint technique sur la partie commerciale.

<sup>121</sup> Annexe n°16 : Présentation d'un extrait du référentiel qualité.

## Conclusion

Avant de réfléchir à la problématique de mon mémoire, j'étais déjà convaincu qu'il était possible pour un ESAT de conjuguer les enjeux économiques et médico-sociaux au service des travailleurs accueillis. Les projets développés dans la partie 2 « Diagnostic » de mon mémoire en sont des exemples. Mais, la question, à laquelle je réfléchissais, était : Comment maintenir cette dynamique durablement sans déstabiliser l'ensemble ?

En réponse à la problématique posée, à la lecture d'ouvrages, j'ai découvert le management de l'apprenance, issu du concept de l'Organisation apprenante. J'ai adhéré à ce concept rapidement : il ne m'était pas inconnu et surtout, je l'avais également pratiqué sans le savoir, mais certainement de manière empirique.

Seulement, l'organisation apprenante ne se décrète pas. Elle ne peut constituer une réponse à une situation de crise et d'urgence. Elle s'inscrit dans un travail à long terme, entraînant une évolution des mentalités et des processus de développement de l'organisation, qui exige un choix clair se concrétisant par un mode d'organisation adapté et reconnu. Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'outil formation n'a pas pour seule finalité de qualifier l'organisation, il permet aussi d'être plus efficace en développant une ingénierie de proximité d'autoformation favorisant l'acquisition et le savoir-faire et intégrant l'apprentissage dans ses modalités de fonctionnement et sa culture interne. Mais ce sont, avant tout, la capitalisation, la diffusion des bonnes pratiques, le retour d'expériences systématiques sur les actions et les missions qui fondent l'entreprise apprenante.

Je ressors également conforté des bénéfices d'un engagement en réseau, au service de l'Organisation apprenante. La dynamique, qu'il dégage, est essentielle dans l'évolution de notre établissement et j'ose croire dans le développement des ESAT. Les groupements d'établissements sont une clé d'évolution. Pour ma part, je défends le principe de coopération par objectifs. Il faut promouvoir ce type de regroupement dans d'autres domaines, comme l'insertion pour exemple, car cela permet aux établissements de partager des objectifs communs sans pour autant tout partager. L'identité de chacun de nos établissements doit être respectée, c'est même une force, car les initiatives partent souvent des structures petites et grandes.

Actuellement, la modernisation des ESAT est conduite par la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), suite à un état des lieux réalisé 2009<sup>122</sup>. Parmi les orientations

---

<sup>122</sup> Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT, DGCS, Opus 3, novembre 2009.

du Plan Général d'Actions, le thème des formations et compétences des travailleurs handicapés en ESAT et des encadrants est abordé.

Au niveau de l'ESAT-ADASMS, je conduis les changements dans une visée d'amélioration continue de la qualité. Je veux répondre aux besoins des usagers et donner les conditions aux équipes de mener le projet d'établissement. Face à la problématique identifiée, j'ai été attentif aux attentes des moniteurs d'atelier face au sentiment d'isolement vécu par ces derniers, « bousculés » par des postures nouvelles d'accompagnement des travailleurs dans leur parcours individualisé. Il m'a semblé important de définir pour l'équipe pluridisciplinaire un cadre de travail clair et précis qui engage chacun, dans une logique de fonctionnement reposant sur l'apprentissage de tous les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques, à concilier la mission sociale de l'ESAT, mais aussi, ses impératifs de productions. Et la roue reprend sa course... .

Pour perspectives, enfin, il est clair, pour moi, que cette évolution vers l'Organisation apprenante peut être facilitée par les outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et en particulier toutes les applications en matière d'apprentissage à distance et d'auto apprentissage. Je vais tendre dans les mois à venir à étudier cette piste de travail.

Autre axe également, je souhaite, dans une visée et une cohérence associative, développer les liens entre l'ESAT et l'IME de l'ADASMS. A ce titre, je vais proposer à la direction générale et celle de l'IME de réfléchir au développement de la formation professionnelle par les moniteurs de l'ESAT au bénéfice des jeunes adolescents de l'IME. L'ADASMS, je le rappelle, est désormais habilitée comme Organisme de formation depuis le 2 novembre 2011, dans le but premier d'accompagner le développement de l'auto-école associative. Cependant, des actions de formation, cibles, d'initiation et de perfectionnement pourraient être étudiées.

Pour dernier axe, mais ce dernier est déjà retenu, il est envisagé pour l'Association « Différent & Compétent Champagne-Ardenne » une ouverture du dispositif de reconnaissance de compétences aux IME de la région, dès 2013. Je vais ainsi accompagner sa mise en œuvre, en qualité de Président de l'Association, avec le collectif régional, mais aussi national afin de rendre accessibles les reconnaissances, non plus en acquis de l'expérience, mais peut être en acquis de l'apprentissage ?

---

# Bibliographie

---

## OUVRAGES

- AUTISSIER D., MOUTOT JM., 2010, *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 244 p.
- BAUDURET J.F., JAEGER M., 2005, *Rénover l'action sociale et médico-sociale : Histoires d'une refondation*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 342 p.
- BLANC A., 1995, *Les handicapés au travail*, Paris : Dunod, 280 p.
- BLANC A., STIKER H.J., 1998, *L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France*, Paris : Desclée de Brouwer, 461 p.
- BELET D., 2003, *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Paris : Editions d'Organisation, 217 p.
- BRAGANTI T., MATHIEU-FRITZ A., 2011, *Educateur technique spécialisé : Formation, diplôme, carrière*, 2<sup>ème</sup> édition, Rueil-Malmaison : Editions ASH, 211 p.
- CHAMBON M., PEROUZE H., 2003, *Conduire un projet dans les services*, 4<sup>ème</sup> édition, Lyon : Chronique Sociale, 219 p.
- DIRIDOLLOU B., 2006, *Manager son équipe au quotidien*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Editions d'Organisation, 202 p.
- DUCALET P., LAFORCADE M., 2000, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales : Sens, enjeux, méthodes*, Paris : Seli Arslan, 272 p.
- DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLET G., 2004, *Travailler en réseau : Méthodes et pratiques en intervention sociale*, Paris : Dunod, 269 p.
- ENEAU J., 2005, *La part d'autrui dans la formation de soi : Autonomie, Autoformation et Réciprocité en Contexte Organisationnel*, Paris : L'Harmattan, 330p.
- FOUURIAT M., 2011, *Sociologie des organisations*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Pearson Education, 372p.
- LE BOTERF G., 2006, *Construire les compétences individuelles et collectives*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Editions d'Organisation, 271 p.
- LEGUY P., 2007, *Travailleurs handicapés : reconnaître leur expérience*, Romainville Saint-Agne : Eres, 189 p.



- LOUBAT J.R., 2007, *Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 360 p.
- MINTZBERG H., 2008, *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation, 434 p.
- MIRAMON J.M, COUET D., PATURET J.B., 2009, *Le métier de directeur : techniques et fictions*, 4<sup>ème</sup> édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 270 p.
- ZRIBI G., 2003, *L'avenir du travail protégé : Centres d'aide par le travail et intégration*, 2<sup>ème</sup> édition, Rennes : Editions ENSP, 128 p.

#### **ARTICLES DE PERIODIQUES ET BULLETINS**

- BRUN J.P., septembre, octobre, novembre 2008, « *La reconnaissance au travail* », Sciences humaines, n°12, pp 64-65.
- BOUDAOU D., mars 2009, « *Du handicap à la reconnaissance de la situation de handicap...* », *Le colporteur*, n°567, pp 2-7.
- BRIZAIS R., janvier 2010, « *Le soin, un processus individuel ou collectif ? – 1<sup>ère</sup> partie* », *Le colporteur*, n°584, pp 4-9.
- CUENOT M., décembre 2010, « *Vers une égalisation des chances : retour sur les principes d'accessibilité et de compensation dans le champ du handicap* », *Bulletin d'informations du CREAHI Bourgogne*, n°309, pp12-16.
- ELLUL F., janvier 2001, « *L'organisation apprenante* », *La lettre du CEDIP*, En lignes n°16, pp 1-4
- FOXONET C., juin 1989, « *Représentations à l'œuvre dans l'insertion professionnelle du malade mental* », *L'information psychiatrique*, n°6, pp 598-605.
- LOUBAT J.R., septembre 2004, « *L'évaluation de la qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux* », *Lien social*, N° 719/2, pp 4-5.
- ROUCOULES A., 2004, « *L'alternance : de la formation à l'exercice professionnel* », *Empan*, n°56, pp 137-142.
- ZARIFIAN P., 2000, « *Organisation apprenante et formes d'expériences* », <http://pagesperso-orange.fr/philippe.zarifian/page21.htm>
- ASH, 20 mai 2011, « *Les ESAT, un dispositif dans la tourmente* », n°2710, pp 30-33.
- ASH, 29 janvier 2010, « *Les encadrants en ESAT disent leur quotidien* », n°2644, pp 25-26.

- ASH, 18 juillet 2008, « *Le travail protégé se dote d'un cadre pour la VAE* », n°2567-2568, pp 39-42.
- ASH, 22 avril 2005, « *Le secteur social face aux règles européennes de la concurrence et du marché unique. Traité des communautés européennes* », n°2404, <http://www.ash.tm.fr/Recherche/Resultat/1a471c56461bf81b474d4f1d53b80ded/8>
- Directions, mai 2012, « *Travail protégé : des mutations à la chaîne* », n°96, pp 22-27.
- Direction, avril 2011, « *Moniteur d'atelier, une double compétence* », n°84, p40.
- Ministère de la santé et des solidarités, septembre 2006, « *Définition de l'accessibilité : une démarche interministérielle* », pp 19-20, [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/GuideAccessibilite\\_DIPH.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/GuideAccessibilite_DIPH.pdf)
- Directions, 2011, « *Bâtir une GPEC* », Hors-série n°6, 133 p.
- Les Cahiers d'ANDICAT, juin 2010, « *Comment les ESAT peuvent s'adapter à un environnement en mutation* », n°8, pp 17-24.
- Les Cahiers de l'Actif, janvier-février 2010, « *Les ESAT à la croisée des chemins* », n°404-405, 284 p.
- Les Cahiers du SNASEA, janvier 2007, « *ESAT cherche entreprise pour relations commerciales, et plus si affinité...* », n°110, pp 30-39.
- Sciences Humaines, juillet 2007, « *Les lois du bonheur : les recettes philosophiques du bien-être* », n°184, pp 32-33.

## **RAPPORTS ET ETUDES**

- ANDICAT, septembre 2011, Etude statistique sur la situation financière des ESAT en France, 19p.
- ANESM, décembre 2008, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles : Ouverture de l'établissement à et sur son environnement, 51p.
- Assemblée Nationale, mai 2004, Rapport pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, n°1599, pp 164-167.
- DRED UNIFAF, février 2011, Favoriser l'accompagnement et le formation en ESAT, 131p.
- DRED UNIFAF, mars 2011, Le moniteur d'atelier et le secteur du travail protégé, 49p.
- DGCS, novembre 2009, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique, Rapport final, OPUS 3, 82p.

## **TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- Loi n°2011-901 du 28 juillet 2011 tendant à améliorer le fonctionnement des maisons départementales des personnes handicapées et portant diverses dispositions relatives à la politique du handicap.
- 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° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.
- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.
- Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.
- Loi n°75-735 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.
  
- Décret n°2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail.
- Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 portant diverses dispositions relatives aux établissements ou services d'aide par le travail et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par les travailleurs handicapés admis dans ces établissements ou services.
- Décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail.
- Décret n°2006-703 du 16 juin 2006 relatif aux établissements ou services d'aide par le travail et à la prestation de compensation.
  
- Arrêté du 6 juillet 2007 fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des établissements et services d'aide par le travail au financement de la formation professionnelle continue.
  
- Circulaire n°DGAS/3B/2008/259 du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes qui y sont accueillies.
- Circulaire n°60AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail.

- Convention relative aux droits de personnes handicapées et protocole facultatif. Nations-Unies, 2006.  
<http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>
- Convention ratifiée par la France le 18 février 2010 et est entrée en vigueur le 20 mars 2010. [http://www.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=14894](http://www.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=14894)

## **SITES INTERNET**

<http://www.adasms.fr/>

<http://www.andicat.org/>

[http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id\\_article=375](http://www.anesm.sante.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=375)

<http://www.premiumorange.com/aresat/>

<http://www.unifaf.fr/>

---

## Liste des annexes

---

- Annexe n°1 : Les principales caractéristiques de la population accueillie en 2011
- Annexe n°2 : Récapitulatif des stages, mises à disposition et insertion en milieu ordinaire de 2002 à 2011
- Annexe n°3 : Evolution du taux de contribution au FAF avant et après l'Arrêté du 6 juillet 2007
- Annexe n°4 : Récapitulatif 2011 des actions de formation et leurs financements
- Annexe n°5 : Présentation du dispositif FEXCA
- Annexe n°6 : Synthèse des modalités organisationnelles de reconnaissances
- Annexe n°7 : Questionnaire « Différent & Compétent »
- Annexe n°8 : Méthodologie pour l'analyse des caractéristiques de la population accueillie dans le cadre des démarches d'insertion
- Annexe n°9 : Méthodologie pour l'analyse de l'évaluation de l'adéquation entre les exigences minima des postes de travail et les capacités des travailleurs de l'ESAT-ADASMS
- Annexe n°10 : Organigramme de l'ESAT-ADASMS
- Annexe n°11 :  
1- Présentation de trois groupes techniques spécifiques à l'ESAT  
2- Présentation des groupes de pilotage à l'ADASMS  
3- Présentation de l'animation des synthèses et du rôle du référent
- Annexe n°12 : Présentation des groupes de travail au sein du GAP
- Annexe n°13 : Exemple d'un mode opératoire
- Annexe n° 14 : Exemple du bilan d'activité de l'adjoint technique
- Annexe n°15 : Présentation d'un tableau synthétique par objectif inscrit au plan d'actions
- Annexe n°16 : Présentation d'un extrait du référentiel qualité

## Annexe n°1 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ACCUEILLIE EN 2011

106 personnes ont été accueillies à l'ESAT-ADASMS.

- **PYRAMIDE DES AGES**

Classes D'âge	16-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-54	55-59	60-75	Total
	0	10	20	18	19	20	17	1	1	106

- **REPARTITION HOMMES / FEMMES**

Sexe	Hommes	Femmes
	69	37

- **HANDICAPS PRINCIPAUX ET SECONDAIRES**

Type de handicap	Principal	Secondaire
Sans		35
<b>Déficiences Intellectuelles</b>		
Retard mental moyen	25	6
Retard mental léger	58	7
Autres déficiences de l'intelligence	1	
<b>Troubles du psychisme</b>		
Déficiences intermittentes « critiques » de la conscience		1
Troubles des conduites et du comportement		17
Troubles du psychisme en rapport avec des troubles psychiatriques graves	13	1
Autres troubles du psychisme	7	35
<b>Déficiences visuelles</b>		
Autres déficiences de la fonction et de l'appareil visuel		1
<b>Déficiences motrices</b>		
Déficience motrice importante des deux membres inférieurs	1	
Déficience motrice des membres supérieur et inférieur homolatéraux	1	2
Autres déficiences légères ou modérées de la motricité		1

**Annexe n°2 - RECAPITULATIF DES STAGES, CMAD ET INSERTIONS EN MILIEU ORDINAIRE - 2002 à 2011**

Année	agrément	Stages intra <sup>1</sup>			Stages entreprises <sup>2</sup>			CMAD <sup>3</sup>			Insertions en M.O.T <sup>4</sup>	
		Nb de sem.	Nb de pers.	% agrém.	Nb de sem.	Nb de pers.	% agrém.	Nb de mois	Nb de pers.	% agrém.	Nb de pers.	% agrém.
<b>2002</b>	<b>78</b>	13	3	3.5%	<b>60</b>	<b>10</b>	<b>11%</b>	24	6	6.5%	<b>3</b>	<b>4.5%</b>
<b>2003</b>	<b>90</b>	45	11	11%	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>11%</b>	26	3	3.5%	<b>1</b>	<b>1.1%</b>
<b>2004</b>	<b>93</b>	45	6	6.5%	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>12%</b>	27	5	4.5%	<b>3</b>	<b>3.5%</b>
<b>2005</b>	<b>93</b>	35	7	8.5%	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>3.2%</b>	31	5	5.5%	<b>1</b>	<b>1.1%</b>
<b>2006</b>	<b>100</b>	36	8	8%	<b>46</b>	<b>5</b>	<b>5%</b>	7	1	1%	<b>2</b>	<b>2%</b>
<b>2007</b>	<b>100</b>	46	12	12%	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>	3	1	1%	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>2008</b>	<b>103</b>	48	9	8,7%	<b>70</b>	<b>11</b>	<b>10,7%</b>	3	1	1%	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>2009</b>	<b>103</b>	51	10	9,7%	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>11,6%</b>	3	1	1%	<b>3</b>	<b>2,9%</b>
<b>2010</b>	<b>103</b>	46	11	10,7%	<b>43</b>	<b>15</b>	<b>14,6%</b>	2	1	1%	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>2011</b>	<b>103</b>	46	5	4,9%	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>10,7%</b>	21	3	2,9%	<b>2</b>	<b>1,9%</b>

- 1- Les stages en intra sont mis en œuvre dans le cadre des activités de soutien.
- 2- La mise en stage en entreprise ordinaire ou adaptée permet à l'usager d'être acteur impliqué dans une position sociale en situation de découverte ou d'adaptation et de mise en confiance.
- 3- Le Contrat de Mise à Disposition émane du décret n°2007-874 du 14 mai 2007 qui fixe les modalités selon lesquelles les travailleurs handicapés peuvent être autorisés à exercer leur activité à l'extérieur de l'ESAT.
- 4- CDI ou CDD, chaque année, dans notre établissement, le passage du milieu protégé vers le milieu ordinaire de travail représente environ 1,8% de la population accueillie.

**Annexe n°3 - Evolution du taux de contribution au FAF avant et après l'Arrêté du 6 juillet 2007**

L'avant Arrêté du 6 juillet 2007	L'après Arrêté du 6 juillet 2007	
Taux de contribution unique appliqué à la masse salariale brute prévisionnelle 2011 des travailleurs handicapés de l'ESAT « E »		
1.6%	1.6%	3.2%
Taux de contribution unique ajouté de la compensation par l'Etat égale, après le 6/07/07, au double de la contribution prise en charge directement par l'ESAT pour chaque travailleur handicapé		
1.6%	4.8%	9.6%
Contribution 2011 au Fond d'Action et de Formation		
2 578€	7 733€	15 467€
Fonds 2011 à disposition du plan de formation de l'ESAT-ADASMS (60%)		
1 547€	4 640€	<b>9 280€</b>



**Annexe n°4 – Récapitulatif 2011 des actions de formation et leurs financements**

<u>ACTION DE FORMATION</u>		<u>NOMBRE DE TRAVAILLEURS HANDICAPES</u>	<u>NOMBRE D'HEURES/ACTION</u>	<u>NOMBRE D'HEURES/TOTAL STAGIAIRE</u>	<u>COÛT DE LA FORMATION</u>			<u>FINANCEMENT</u>
<u>Intitulé</u>	<u>Organisme</u>				<u>Coût pédagogique</u>	<u>Frais Annexes</u>	<u>Coût total</u>	
Prof. au métier d'agent de propreté	PSH Consult	6	52	312	4 650		4 650	UNIFAF PN
Initiation soudage à l'arc	AFPA	4	35	140	2 720		2 720	UNIFAF env ESAT
Multiplier les végétaux	CFPPA St Pouange	6	28	168	2 748		2 748	UNIFAF env ESAT
Organiser un chantier de rempotage	CFPPA St Pouange	5	14	70	1 374		1 374	UNIFAF env ESAT
Taille de haies	PAZZAPA	3	21	63	1 110		1 110	UNIFAF env ESAT
Ent. et vente des végétaux de pépinière	CFPPA St Pouange	6	35	210	3 438		3 438	UNIFAF PN
Bucheronnage	PAZZAPA	3	21	63	1 295	45	1 340	UNIFAF env ESAT
CACES 3	FITE	2	49	98	1 340	140	1 480	UNIFAF PN
CQPM soudeur	CFAI	3	300	900	17 029	793	17 822	UNIFAF PN
CCP2 Ouvrier du Paysage	CFPPA St Pouange	4	70	280	8425		8 425	APR UNIFAF
Initiation informatique	GRETA	3	21	63	657		657	APR UNIFAF
Perfectionnement informatique	GRETA	1	21	21	238		238	APR UNIFAF
Représentant de l'utilisateur	FORMAVENIR	3	21	63	1003		1 003	APR UNIFAF
SST	En interne	4	6	24	0		0	INTERNE
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>	<b>694</b>	<b>2475</b>	<b>46 027</b>	<b>978</b>	<b>47 005</b>	

Annexe n°5 – **PRESENTATION DU DISPOSITIF FEXCA (FORMATION EXPERIMENTALE EN CONTRAT D'ALTERNANCE)**

	<b>PARCOURS DE FORMATION</b>	
<b>Durée</b>	<b>1 à 2 ans</b>	<b>2 ans</b>
<b>Etapes</b>		
<b>Statut du stagiaire de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Statut d'usager du médico-social</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut de salarié de l'entreprise</li> </ul>
<b>Sessions de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFA</li> </ul>
<b>Lien entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises et/ou ESAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise</li> </ul>
<b>Forme de contractualisation ou de conventionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convention de stage</li> <li>• Convention de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat d'apprentissage</li> <li>• Convention de formation</li> </ul>
<b>Financement de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>UNIFAF, ARS, AGEFIPH</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur, l'OPCA et le Conseil Régional</li> </ul>

Annexe n°6 - **SYNTHESE DES MODALITES ORGANISATIONNELLES DE RECONNAISSANCES**

	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>
<b>Lieu</b>	ESAT d'origine	Centre de formation	Centre d'examen
<b>Préparation pour l'expression des compétences</b>	Pré positionnement référentiel	Pré positionnement référentiel + dossier de preuves	Dossier de recevabilité, dossier de preuves ou épreuves
<b>Modalités</b>	Entretien lors d'une situation de travail avec avis du moniteur	Entretien en salle accompagné du moniteur	Entretien avec un jury
<b>Composition du jury</b>	Un moniteur d'un autre ESAT + un professionnel de proximité	Un évaluateur externe et un directeur d'un autre ESAT	Professionnels + garants titre
<b>Documents émis</b>	Attestation descriptive	Attestation descriptive	Titre ou diplôme
<b>Remise du document</b>	Cérémonie	Cérémonie	Par courrier et cérémonie

**Annexe n°7 – QUESTIONNAIRE « DIFFERENT & COMPETENT »**

A l'attention des professionnels formés au dispositif en Champagne-Ardenne.

**Vous êtes ? :**

Moniteur d'atelier 1<sup>ère</sup> classe :

oui	non
oui	non

Moniteur d'atelier 2<sup>ème</sup> classe :

Autre professionnel (lequel ?) : .....

Titulaire du DEETS (ou CAFETS) :

oui	non
oui	non

Titulaire du CQFMA :

Autre(s) qualification(s) ou diplôme(s) (précisez) : .....

**Entrée dans le dispositif « Différent & compétent » (avant de rentrer en formation) :**

Vous connaissiez le dispositif ?:

Dans le détail	Partiellement	Pas du tout
oui	non	

Une présentation vous a été faite par votre ESAT ? :

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

**Mise en œuvre des reconnaissances durant l'alternance (entre 2 sessions de formation) :**

**Liens avec l'organisation de l'ESAT :**

Tout au long de la formation / action, vous avez pu rencontrer votre direction ?:

Directeur	Chef de service	Autre(s) professionnel (s)	Aucun
-----------	-----------------	----------------------------	-------

Si autre(s) professionnel(s) (précisez) : .....

A quel rythme ? (précisez) : .....

A l'initiative de qui ?:

La direction	La votre	Conjointement
--------------	----------	---------------

Vous avez élaboré, ensemble, un plan d'action interne à votre établissement :

oui	non
-----	-----

Quel forme a-t-il pris ? : .....

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

**La fiche d'engagement du travailleur :**

Vous avez choisi les candidats à positionner :

Seul	Avec un collègue	Avec la direction	Autre
------	------------------	-------------------	-------

Si autre (précisez) : .....

Les candidats choisis font partis de  
votre atelier :

1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

**Le positionnement sur le référentiel métier :**

Quel est le référentiel métier 1<sup>er</sup> candidat : .....

choisi ? : 2<sup>ème</sup> candidat : .....

Pour choisir le référentiel métier, 1<sup>er</sup> candidat :  
vous avez hésité : 2<sup>ème</sup> candidat :

Beaucoup	Un peu	Pas du tout
Beaucoup	Un peu	Pas du tout

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

L'appropriation du référentiel est 1<sup>er</sup> candidat :  
apparu pour le : 2<sup>ème</sup> candidat :

Très difficile	Difficile	Facile
Très difficile	Difficile	Facile
Très difficile	Difficile	Facile
Très difficile	Difficile	Facile

L'accessibilité du référentiel vous 1<sup>er</sup> candidat :  
apparaît pour le : 2<sup>ème</sup> candidat :

Au besoin, comment avez-vous travaillé l'accessibilité du référentiel au(x) candidat(s) ? :  
.....

Avez-vous été accompagné pour réaliser ce travail ? Par Qui ? Et comment ? : .....

Le cas échéant, cet  
accompagnement vous a-t-il semblé :

Indispensable	Un plus, mais pas indispensable	Pas nécessaire
---------------	---------------------------------	----------------

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

1<sup>er</sup> cas de figure :

Vous avez réalisé le positionnement  
du candidat avec le candidat lui-  
même :

1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non

2<sup>ème</sup> cas de figure :

Le candidat a réalisé un auto  
positionnement :

1 <sup>er</sup> candidat :	Seul	Accompagné
2 <sup>ème</sup> candidat :	Seul	Accompagné

Vous avez de votre côté réalisé le positionnement des candidats :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non	
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non	
Lors du croisement des 2 positionnements vous avez rencontré des différences :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non	
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non	
L'ajustement avec les candidats vous a posé des difficultés :	1 <sup>er</sup> candidat :	Beaucoup	Un peu	Pas du tout
	2 <sup>ème</sup> candidat :	Beaucoup	Un peu	Pas du tout

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

Quels Bénéfices en avez-vous perçus ? : .....

**Le montage du Dossier de Preuve :**

1<sup>er</sup> cas de figure :

Après une présentation du dossier, le candidat a choisi de le rédiger seul :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non
Le candidat est-il revenu vers vous pour une aide à la rédaction :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non
A l'issue de la rédaction, vous avez souhaité reprendre avec le candidat le contenu du dossier :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non

Pourquoi ? : .....

Quelle méthode avez-vous choisi pour l'amener à compléter le dossier ? : .....

Quelles ont été les difficultés rencontrées par le(s) candidat(s) ? : .....

Quels Bénéfices en a t'il perçu ? : .....

Quelles ont été vos propres difficultés rencontrées dans l'accompagnement des candidats à la préparation du Dossier ? : .....

Quels Bénéfices en avez-vous perçus ? : .....

Avez-vous été accompagné pour réaliser ce travail ? Par Qui ? Et comment ? : .....

Le cas échéant, cet accompagnement vous a-t-il semblé :

	Un plus, mais pas indispensable	Pas nécessaire
Indispensable		

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

2<sup>ème</sup> cas de figure :

Vous avez accompagné le candidat à la rédaction du Dossier :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non

Quelle méthode avez-vous choisi pour l'amener à compléter le dossier ? : .....

Quelles ont été les difficultés rencontrées par le(s) candidat(s) ? : .....

Quels Bénéfices en a t'il perçu ? : .....

Quelles ont été vos propres difficultés rencontrées dans l'accompagnement des candidats à la préparation du Dossier ? : .....

Quels Bénéfices en avez-vous perçus ? : .....

Avez-vous été accompagné pour réaliser ce travail ? Par Qui ? Et comment ? : .....

Le cas échéant, cet accompagnement vous a-t-il semblé :

Indispensable	Un plus, mais pas indispensable	Pas nécessaire
Très difficile	Difficile	Facile

En conclusion, la préparation des dossiers a été :

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

**La préparation à la rencontre entre le travailleur et le jury valideur :**

Vous avez préparé les candidats à la rencontre avec les jurys :	1 <sup>er</sup> candidat :	oui	non
	2 <sup>ème</sup> candidat :	oui	non

Quelle méthode avez-vous choisi pour préparer le(s) candidat(s) ? : .....

Quelles ont été les difficultés rencontrées par le(s) candidat(s) ? : .....

Quels Bénéfices en a t'il perçu ? : .....

Quelles ont été vos propres difficultés rencontrées dans l'accompagnement des candidats à la préparation des jurys ? : .....

Quels Bénéfices en avez-vous perçus ? : .....

Avez-vous été accompagné pour réaliser ce travail ? Par Qui ? Et comment ? : .....

Le cas échéant, cet accompagnement	Indispensable	Un plus, mais pas	Pas
------------------------------------	---------------	-------------------	-----

vous a-t-il semblé :

	pas	nécessaire
	indispensable	

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....

**Conclusion générale :**

Ce dispositif d'accompagnement des travailleurs à la reconnaissance des acquis de l'expérience vous semble-t-il pertinent ? (précisez) : .....

L'organisation de votre ESAT est-elle selon vous « facilitatrice » (adaptée) ? (précisez) : .....

Que proposeriez-vous pour permettre les améliorations nécessaires à la bonne mise en œuvre du dispositif de reconnaissance des compétences des travailleurs dans votre établissement ? (précisez) : .....

Avez-vous un commentaire à rajouter ? : .....



## Annexe n°8 - **METHODOLOGIE POUR L'ANALYSE DES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ACCUEILLIE DANS LE CADRE DES DEMARCHES D'INSERTION**

Les éléments d'analyse, présentés au chapitre 2.2.3, émanent d'une étude que j'ai pu mener en 2012 avec pour objectif de mieux identifier les caractéristiques de la population accueillie à l'ESAT-ADASMS dans le cadre des démarches d'insertion.

Les données pour l'étude ont été recensées à la fois en flux au cours de l'année 2011, mais aussi au cours des 10 dernières années (2001-2011) pour les personnes inscrites dans le processus d'insertion et celles qui en sont sorties.

Cette étude s'est intéressée aux différents types de handicaps principaux rencontrés chez les usagers de l'ESAT.

A ma demande, l'évaluation initiale des caractéristiques des usagers a été conduite par la psychologue et le médecin psychiatre de l'association. Elle a été construite à partir de la nomenclature des déficiences utilisée annuellement, par l'ARS, dans l'enquête auprès des établissements et services pour enfants et adultes handicapés.

Ainsi, après évaluation et selon les définitions de l'OMS, nous avons pu identifier 7 types de déficiences représentant les caractéristiques de la population accueillie. En voici, les définitions :

### **Déficiences intellectuelles**

(12) **Retard mental moyen** : comprend les personnes pouvant acquérir des notions simples de communication, des habitudes d'hygiène et de sécurité élémentaires et d'une habileté manuelle simple mais qui semblent ne pouvoir acquérir aucune notion d'arithmétique ou de lecture.

(13) **Retard mental léger** : comprend les personnes pouvant acquérir des aptitudes pratiques et la lecture ainsi que des notions d'arithmétique grâce à une éducation spécialisée.

**Autres déficiences de l'intelligence :**

### **Déficiences du psychisme**

(24) **Déficiences du psychisme en rapport avec des troubles psychiatriques graves** : comprend les personnes ayant des troubles graves de la personnalité et des capacités relationnelles à l'exception des troubles de la conduite et du comportement isolés, codés en 23.

(25) **Autres déficiences du psychisme** : troubles psychologiques ou relationnels sans connotation de gravité, à l'exception des troubles de la conduite et du comportement isolés codés en 23.

### **Déficiences motrices**

**Déficiences motrices importantes des deux membres inférieurs :**

(64) **Déficit de la mobilité des membres supérieur et inférieur homolatéraux** (par exemple l'hémiplégie).

## Annexe n°9 - **Méthodologie pour l'analyse de l'évaluation de l'adéquation entre les exigences minima des postes de travail et les capacités des travailleurs**

Cette analyse a été conduite dans le cadre du groupe de pilotage « Projet Professionnel Individualisé ». Les membres du groupe représentent 2 établissements (IME – ESAT) de l'ADASMS.

Ce projet d'analyse a été construit à ma demande avec la collaboration des moniteurs d'atelier de l'ESAT et de la psychologue.

Les données de cadrage à l'analyse concernent exclusivement les activités professionnelles de l'ESAT, bases à l'évaluation, représentées par 74 postes de travail, ainsi que les 103 ouvriers travailleurs handicapés de l'établissement.

La première phase de la démarche d'analyse a consisté à évaluer les exigences minima de chacun des postes de travail ainsi que l'ensemble des capacités de chaque ouvrier.

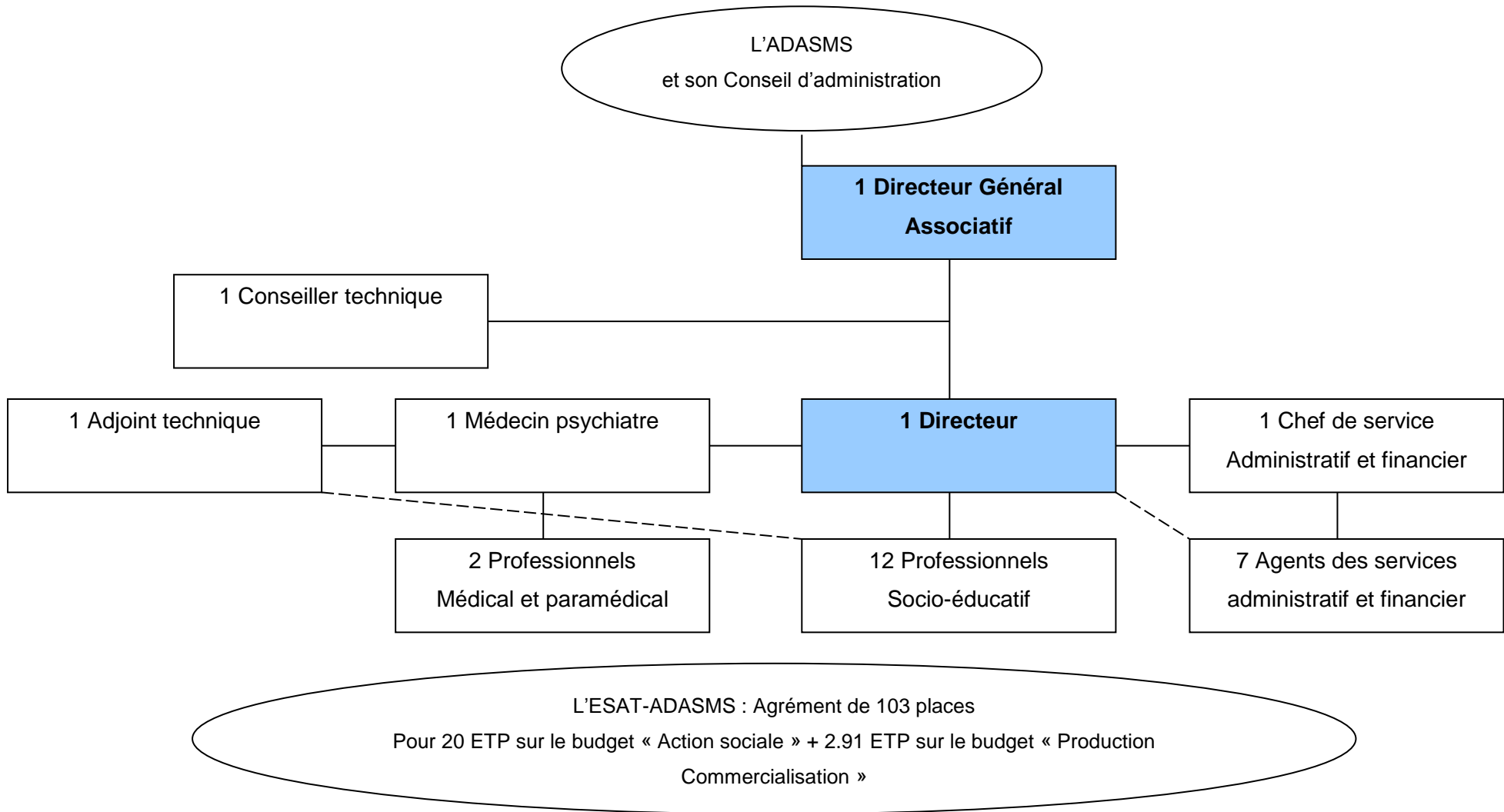
Cette évaluation a été conduite par les moniteurs d'atelier de l'ESAT et par la psychologue. Elle a été construite à partir de l'outil d'évaluation comparatif entre les exigences à un poste de travail ou une tâche et les capacités des ouvriers de l'ESAT et l'appui du guide de procédure établi depuis 2000 par les professionnels eux-mêmes avec l'aide du CREAHI Champagne Ardenne.

La conceptualisation de l'outil d'évaluation et la définition précise des (14) critères qui s'y rattachent relèvent d'une opération délicate. Elle a exigé de sérieux points d'appui méthodologiques tant du côté de la Classification Internationale du Fonctionnement, que celui de la méthode descriptive d'une procédure de travail ou d'application d'une tâche.

Les tâches confiées aux travailleurs handicapés sont aujourd'hui clairement décrites à travers des grilles séquentielles.

L'analyse de l'adéquation doit nous permettre de bénéficier d'une lecture globale pour un ensemble de tâches dans un même espace professionnel et permettre la mise en perspective d'une trajectoire professionnelle dans le cadre d'un projet professionnel individualisé.

Annexe n°10 - ORGANIGRAMME DE L'ESAT-ADASMS



## Annexe n°11-1 - **Présentation de trois groupes techniques spécifiques à l'ESAT**

### **Horticulture**

L'équipe de travail, composée de 6 professionnels, se réunit annuellement à 4 reprises environ, avec pour objectif la préparation des campagnes horticoles de l'année en cours et de l'année suivante. Les thèmes abordés sont divers et traitent plus particulièrement de la préparation des catalogues, des tarifs à pratiquer, de la formation du personnel, du recrutement des saisonniers, (...), ainsi que du bilan de fin de saison horticole.

### **Coordination**

L'équipe de travail, composée de 5 professionnels, se réunit tous les 2 mois, avec pour objectif le contrôle, la régulation, le suivi des travaux, les contrôles et vérifications liés à la sécurité, les investissements et propositions commerciales, les formations des travailleurs, les démarches d'insertion... .

### **Activité commerciale**

L'équipe de travail, composée de 6 professionnels, se réunit tous les 2 mois avec pour objectif le suivi des productions et des relations commerciales : information sur les activités du moment [point sur les marchés nouveaux et ceux en cours, anticipation des marchés (réponses aux appels d'offres, études diverses, et prospection)] et amélioration de nos rapports avec la clientèle, les donneurs d'ordre et partenaires (information et communication).

\*\*\*\*\*

## Annexe n°11-2 - **PRESENTATION DES GROUPES DE PILOTAGE A L'ADASMS**

### **Prévention santé, vie affective et sexualité**

Mis en place en 1993, les objectifs de ce groupe sont de réfléchir en permanence autour des thèmes comme la santé et la sexualité en établissement, pour mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation en direction des usagers et des professionnels des différents établissements et services de l'ADASMS.

### **Méthode d'Evaluation Clinique**

Mis en place en 1995, les objectifs de ce groupe visent à impulser une dynamique d'utilisation de la méthode ; à réfléchir à l'application de la méthode, aux questions, difficultés et résolutions des problèmes émergents ; à garantir, par la représentation de chaque secteur, le relais auprès de chaque service ; à optimiser les différents outils ; à

élaborer les procédures rattachées à la méthode ; à contrôler, réguler, permettre certaines expérimentations, à garantir les missions attribuées à chaque établissement.

### **Démarche continue d'amélioration de la qualité**

Mis en place en 1999, l'objectif de ce groupe est de répondre à la loi 2002-2, en travaillant sur la mise en œuvre de l'évaluation de la qualité des activités et prestations que nous délivrons au regard de procédures, références et recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

### **Projet professionnel individualisé**

Mis en place en 2000, l'ADASMS, à travers ses établissements ESAT et IME, poursuit son travail autour de la valorisation des compétences pour donner à l'usager une meilleure image de lui, et ainsi lui permettre de se valoriser vis-à-vis de lui-même et des autres.

### **Projets d'établissements et bilans d'activités**

Mis en place en 2001, l'objectif de ce groupe est de veiller à l'actualisation en continu des projets d'établissements et de services de l'ADASMS. Il a aussi pour mission de suivre l'évolution des règlements de fonctionnement et des livrets d'accueil. Il est un lieu de réflexion, d'échange et de mise en œuvre des projets dans leur dimension associative globale. Ce groupe œuvre aussi sur la forme et le fond des rapports annuels d'activité, ainsi que sur la méthode et les outils concourant à l'animation des bilans d'activité.

### **Bienveillance**

L'ADASMS, à travers ce groupe de pilotage, répond aux sollicitations du plan de développement de la bienveillance et du renforcement de la lutte contre la maltraitance, du 14 mars 2007.

\*\*\*\*\*

## **Annexe n°11-3 - PRESENTATION DE L'ANIMATION DES SYNTHÈSES ET DU RÔLE DU REFERENT**

### **Animation des synthèses**

Au rythme de 2 à 3 réunions de synthèse par mois, elles permettent d'étudier jusqu'à 50 situations par an, avec pour support la Méthode d'évaluation clinique en référence au guide de procédure.

Elles sont animées à tour de rôle par le directeur de l'ESAT et la psychologue, en présence du médecin psychiatre, de l'éducateur sportif, des responsables de l'atelier concerné.

Au préalable, deux rencontres entre le travailleur handicapé et le directeur de l'ESAT d'une part, et la psychologue de l'association, d'autre part, permettent d'élaborer les bases du projet individualisé en référence aux demandes exprimées par le travailleur handicapé.

La restitution de chaque synthèse est systématiquement effectuée dans la même semaine lors de l'élaboration du projet individualisé, avenant au contrat de soutien et d'aide par le travail, en présence du directeur de l'ESAT, le travailleur et du moniteur d'atelier référent.

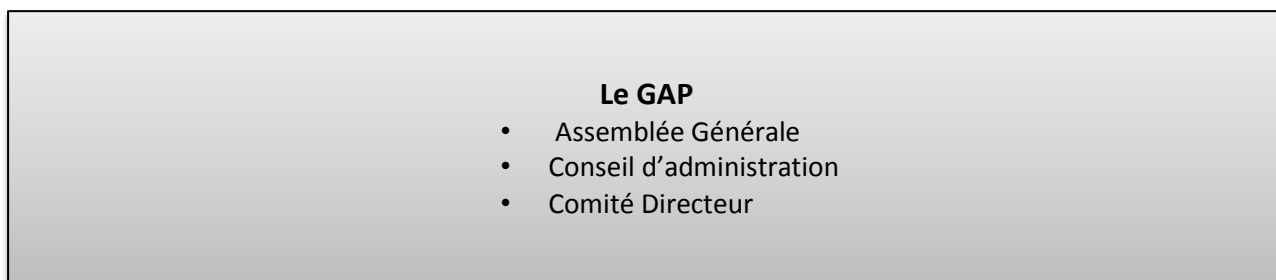
Enfin, à l'issue de chaque synthèse, le losange synthétique et le rapport de conclusion sont rédigés et mis au dossier. Un double du losange et du projet individualisé est transmis aux responsables de l'atelier concerné afin que le suivi des actions soit effectif. Le référent du travailleur assure le suivi. Il en est le garant en collaboration avec le directeur.

### **Le rôle du référent**

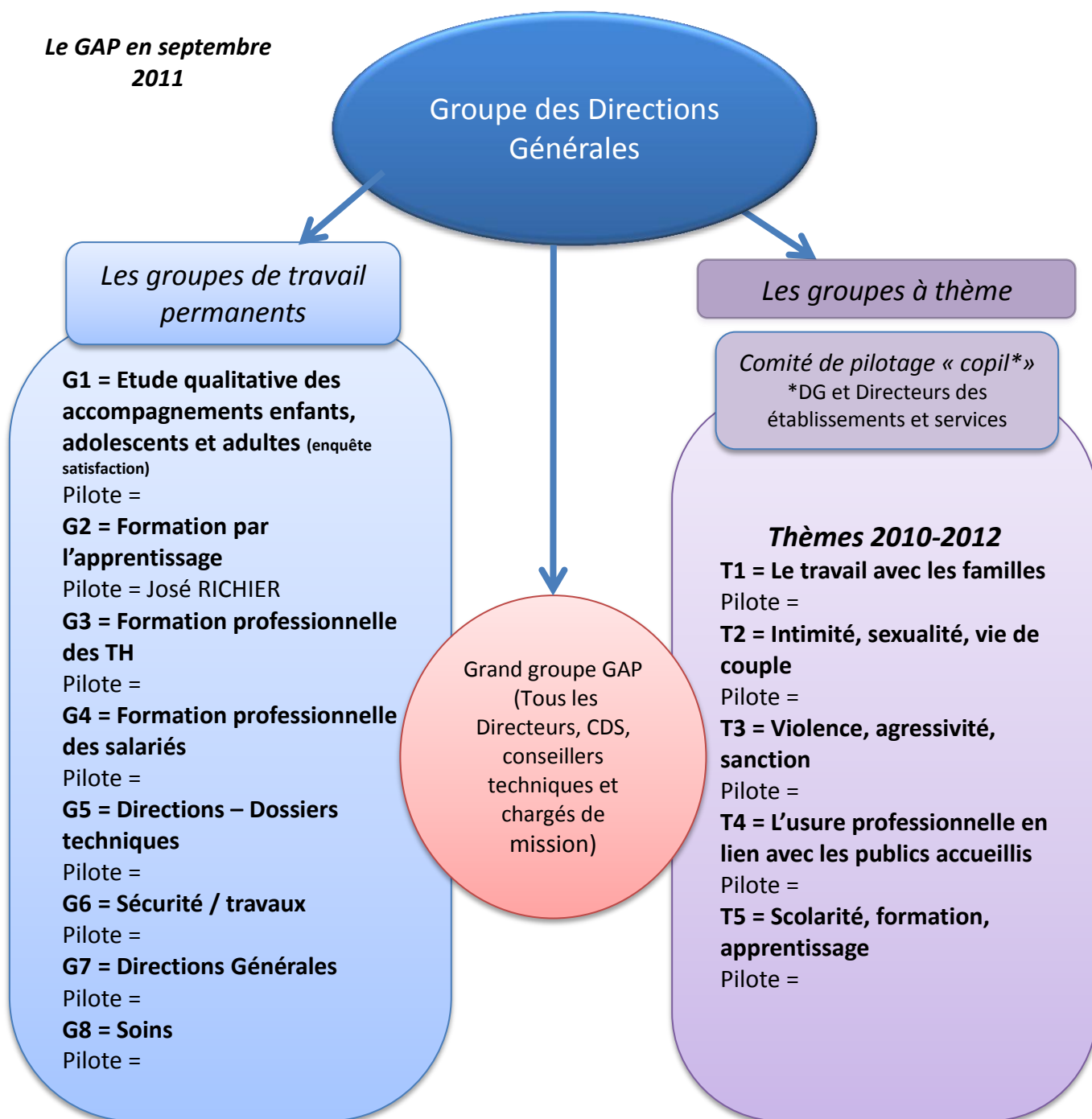
Dans le cadre de l'ESAT, la fonction de référent est assurée par un moniteur d'atelier 1<sup>ère</sup> classe, de préférence intervenant dans le secteur d'activité où évolue le travailleur concerné. Le référent a un rôle fondamental dans l'élaboration et le suivi du projet individualisé, qui sont les outils de l'intervention médico-sociale.

Le projet individualisé d'accompagnement s'élabore à partir du travail de synthèse. Il en précise les modalités au cas par cas, après une période d'observation ou dans le cadre de bilan périodique.

Le référent est ainsi directement impliqué dans la démarche. Il est chargé du suivi du projet des travailleurs qu'il accompagne, sous couvert du directeur de l'ESAT. Dans ce cadre, il s'assure de la mise en œuvre effective des actions énoncées dans le projet individualisé et mesure les effets constatés au regard aux objectifs fixés dans le projet. A ce titre, il assure le lien entre les professionnels des différents secteurs concernés. De ces travaux, une réactualisation annuelle du projet individualisé du travailleur est réalisé en présence du directeur de l'ESAT, le travailleur et du moniteur d'atelier référent.



**Le GAP en septembre 2011**



Annexe n°13 - **EXEMPLE D'UN MODE OPERATOIRE (PRESENTE PAR UN TRAVAILLEUR DANS SON DOSSIER DE RAE)**

**3 Je choisis une tâche dans mon travail et je l'explique**

Je vais parler du perçage des doigts en inox « LAMORT ». Je travaille avec une grosse perceuse d'atelier qui a 2 forêts pour que les trous soient bien percés à l'axe (« c'est une pièce au millimètre, après on ne peut plus le rattraper ») et pour gagner du temps (« les trous se percent ensemble »). Quand j'ai percé, je contrôle avec un « outil de contrôle » si les trous sont bien en face. Si les « pointes » tombent dans le trou, c'est que c'est bon.

**6 J'explique les différentes étapes de mon travail du début jusqu'à la fin**

**3.3.7 Perçage**

- Je prends un carton de doigts « Lamort » (150) que je pose sur le chariot près de la perceuse,
- J'ouvre le carton avec un cutter,
- Je prends un doigt « Lamort » et je le mets dans l'outil de perçage (dans le bon sens),
- Je ferme la sauterelle pour bloquer le doigt sur le côté,
- Je serre la vis pour bloquer le doigt au bout,
- Je ferme le carter de protection,
- Je mets la machine en route,
- Je mets du produit (huile de coupe) dans les trous de l'outil de perçage,
- J'enclenche la poignée pour la descente des forêts,
- Je mets un coup de soufflette pour retirer les copeaux,
- Je surveille que le forêt ne se bloque pas ou qu'il se desserre pas,
- J'écoute si ça ne craque pas (forêt ne coupe plus),
- J'attends que le perçage soit fini (les forêts remontent tout seul),
- J'ouvre le carter de protection,
- Je mets un coup de soufflette si il faut,
- Je desserre la vis,
- J'ouvre la sauterelle,
- Je retire le doigt,
- Je mets un coup de soufflette sur le doigt et sur l'outil de perçage (montage),
- Je recommence avec un autre doigt.....



### **Remplacement des forêts**

- J'arrête la machine, j'appuie sur le bouton rouge (arrêt d'urgence),
- Je mets une tige dans la machine pour empêcher les forêts de tourner,
- Je desserre la pince pour défaire les forets usés ou cassés,
- Je dévisse la pince et je mets un coup de soufflette,
- Je revisse la pince et je mets des forets neufs ou « régusés »,
- Je resserre les pinces,
- Je retire la tige de blocage,
- Je redémarre la machine.

### **Contrôle des pièces**

- Je prends un doigt « Lamort » et je le mets dans l'outil de contrôle (dans le bon sens),
- Je ferme la sauterelle pour bloquer le doigt sur le côté,
- Je serre la vis pour bloquer le doigt au bout,
- Je prends les 2 « pointes » (outils de contrôle) et je les mets dans les trous que je viens de faire,
- Si les « pointes » descendent bien, le doigt est bien percé,
- Je desserre la vis,
- J'ouvre la sauterelle,
- Je retire le doigt,
- Je le pose sur le chariot,
- Si les pointes ne descendent pas, le doigt n'est pas bon, la pièce est perdue,
- Si ça recommence, j'appelle l'éducateur.

### 3.4 Démarche commerciale

#### Suivi de projet

#### Rappel des principaux objectifs de juillet 2011 et de janvier 2012

Accompagner l'ESAT et les équipes dans sa dimension commerciale

#### Mise en œuvre du projet à partir de janvier 2012

- Participation aux groupes techniques : Travaux Sécurité ; Infonet ; Horticulture ; Coordination ESAT ; Activité commerciale
- Participation au groupe de pilotage démarche qualité
- Participation au projet « Educaflore »
- Participation au G6 sécurité dans le cadre du GAP

#### Général

- Mise à jour des fiches de postes
- Interface entre les ateliers et le secteur administratif
- Travail inter associatif sur nos relations commerciales

#### Pôle horticole

- Implication dans l'organisation de la période de vente,
- Participation à la mise à jour des catalogues
- Mise à jour du logiciel de caisse (interface de caisse)
- Envoi d'information commerciale à la clientèle
- Mise en place d'une gestion de stock
- Participation à la vente
- Rencontre avec les revendeurs

#### Espaces verts

- Participation à l'élaboration de certains devis (gros chantier)
- Aide à la réalisation des plannings d'intervention des 3 équipes
- Participation à l'élaboration des bons de livraison
- Participation à la refonte du catalogue
- Suivi de certains chantiers
- Rédaction des réponses aux appels d'offres

#### Pôle industriel

- Rencontre et suivi des clients
- Participation à l'élaboration des devis
- Suivi qualité
- Recherche de nouveaux clients
- Suivi et mise à jour du catalogue article

Effets constatés Nouveaux constats Observations	Hypothèses de compréhension Interprétations	Actions / Réponses Remédiations
<p><b>Au pôle industriel</b> : en cette fin de semestre, on ressent une baisse d'activité chez nos clients qui émettent des craintes pour la fin 2012.</p> <p>La recherche et la prospection de nouveaux clients restent très compliquées.</p> <p>Les contacts que nous avons pu avoir par la mise en place de REAGIRH n'ont à ce jour rien apporté de nouveaux.</p> <p>Toutes les procédures mises en place pour la circulation des documents (achat, oxygène, catalogue) fonctionnent correctement aujourd'hui.</p> <p>La finalisation et la mise en place de nouveaux bons de livraisons et du suivi des appels semblent donner satisfaction, même si quelques points restent à améliorer.</p> <p><b>Au pôle horticole</b>, la campagne horticole est une réussite dans tous les domaines. Toutes les choses mises en place ces dernières années semblent donner satisfaction à tous.</p>	<p>La crise économique est loin d'être résolue !</p> <p>Contexte économique peu favorable et image de nos établissements ternis par l'agressivité commerciale de certains de nos homologues.</p> <p>Un dispositif menacé par des difficultés d'obtention de financement.</p> <p>Le fruit d'un travail collaboratif entre les membres du groupe technique « Activité commerciale ESAT » et les professionnels des différents pôles.</p> <p>Le fruit d'un travail collaboratif entre les membres du groupe technique « Horticole » et les professionnels du pôle horticole.</p>	<p>Poursuivre l'accompagnement de l'ESAT sur le plan commercial.</p> <p>Poursuivre l'accompagnement des équipes sur le plan commercial et organisationnel, à partir notamment des groupes techniques et des instances de l'ADASMS.</p> <p>Chercher à s'inscrire dans un réseau à vocation commerciale.</p> <p>Maintenir un lien de qualité avec les revendeurs dans le domaine horticole.</p> <p>Continuer à répondre aux appels d'offre espaces verts en fonction de nos capacités.</p> <p>Rechercher une formation spécifique dans le domaine des appels d'offre.</p>

<p>On constate une nette évolution de nos échanges commerciaux avec les magasins « G ».</p>	<p>Les liens tissés avec notre revendeur principal ces 2 dernières années ont porté leurs fruits.</p>	
<p>On sent une plus grande implication de travailleurs dans la qualité du service rendu.</p>	<p>L'implication des usagers dans l'organisation (réunion de préparation de campagne, bilan, gestion entrée/sortie) par les MA portent ses fruits</p>	
<p>Pour la section <b>espaces verts</b> : Nous avons été obligés « à monter » sur d'autres appels d'offres.</p>	<p>La perte du marché « X » nous a mis en difficulté.</p>	
<p>L'ESAT a postulé sur 5 appels d'offres : 3 réponses négatives, 1 en attente et 1 positive.</p>	<p>Le souci principal que nous rencontrons, aux dires des décideurs qui attribuent les marchés, est un problème lié au contenu des documents demandés, notamment le mémoire technique, ainsi que l'absence de qualification.</p>	
<p>Je continue à participer à l'élaboration de certains devis avec les MA, ainsi que le suivi de certains chantiers.</p>	<p>Un accompagnement au bénéfice des équipes</p>	
<p><b>Commentaires généraux</b></p>		

Annexe n°15 - **PRESENTATION D'UN TABLEAU SYNTHETIQUE PAR OBJECTIF INSCRIT AU PLAN**

**D'ACTIONS**

Objectif	<b>Mettre en place une GPEC pour les travailleurs de l'ESAT-ADASMS</b>
Action 1	Proposer une étude annuelle des flux de l'ESAT et de l'IME
Action 2	Reconduire une évaluation de l'adéquation entre les exigences des postes de travail et les capacités des travailleurs
Action 3	Formaliser des modes opératoires
Action 4	Préparer le plan annuel de formation
Action 5	Maintenir la dynamique de stages engagée et développer des actions de formation communes avec l'IME
Action 6	Développer l'accès à la reconnaissance et à la validation des acquis de l'expérience pour les travailleurs
Action 7	Mettre en place les passeports formation
Indicateurs quantitatifs	Nombre de sorties ESAT et d'entrée IME à 5 ans ; Nombre de postes en tension et de travailleurs susceptibles d'y accéder ; Nombre de modes opératoires affichés et utilisés ; Nombre d'actions de formation par catégories ; Nombre d'adolescents de l'IME accueillis et durées de stage ; Nombre d'adolescents de l'IME ayant participé à des formations collectives et lesquelles ; Nombre de RAE effectuées ; Nombre de VAE engagées ; Nombre de passeports réalisés.
Indicateurs qualitatifs	Les entrants de l'IME ont-ils été préparés en amont par l'ESAT et par quel processus ? Les postes en tension sont-ils pourvus en personnel ? ; Les modes opératoires travaillés par les travailleurs sont-ils utilisés lors de séquences d'apprentissage ? Sont-ils affichés au poste de travail ? ; Les formations répondent-elles aux besoins des ateliers, aux demandeurs des travailleurs... ? ; Les formations partagées avec l'IME répondent-elles aux besoins des ateliers, aux demandeurs des adolescents... ? ; Les RAE et VAE engagées apportent-elles satisfaction aux travailleurs ? Posent-elles des difficultés aux moniteurs ? Les passeports sont-ils renseignés et utilisés par les travailleurs ? Nécessitent-ils un accompagnement spécifique ?
Evaluation	Une fois par trimestre
Pilotage	Le groupe de pilotage « Projet Professionnel Individualisé »
Acteurs	Le Directeur de l'ESAT comme pilote + les professionnels du Comité de pilotage Pour le sous-groupe de travail : la conseillère technique, le pilote de la méthode d'évaluation clinique et les trois principaux moniteurs d'ateliers
Délai des Actions	<u>A1</u> : 3 mois ; <u>A2</u> : 6 mois ; <u>A3</u> : Au rythme des RAE ; <u>A4</u> : Annuellement ; <u>A5</u> : 1 an ; <u>A6</u> : Au rythme de campagne de reconnaissances annuelles ; <u>A7</u> : 2 ans

Annexe n°16 - **PRESENTATION D'UN EXTRAIT DU REFERENTIEL QUALITE**

Référentiel proposé	Echelle d'appréciation*	Explication de la cotation retenue	Axes d'amélioration, priorités et calendrier
<p>Sur le principe d'une démarche d'amélioration continue de la qualité, les engagements auprès de la personne accueillie ont permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ L'élaboration d'un projet <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">d'insertion vers le MOT**</span>, <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">d'insertion au sein de l'ESAT</span>, ou <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">de formation</span> tenant compte de la situation de la personne, de ses attentes, de ses besoins, de son consentement éclairé ;</li> <li>❖ Un repérage et la proposition de mise en situation <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">en entreprise**</span>, <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">au poste de travail</span>, ou <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">de formation</span> ;</li> <li>❖ Une formalisation préalable du suivi des mises en situation <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">en entreprise**</span>, <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">au poste de travail</span>, ou <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">de la formation</span> (modalités et rythme) ;</li> <li>❖ .....</li> </ul>	<p>4   3   2   1   NA</p> <p>4   3   2   1   NA</p> <p>4   3   2   1   NA</p> <p>4   3   2   1   NA</p>		

\*Le niveau 4 indique que l'établissement satisfait à l'engagement, le niveau 3 que l'établissement satisfait en grande partie à l'engagement, le niveau 2 qu'il ne satisfait que partiellement à l'engagement, le niveau 1 qu'il n'y satisfait pas ; la rubrique NA (non applicable) rassemble les hypothèses où l'engagement n'a pu s'appliquer.

\*\*Rayer la mention inutile.

RICHIER

José

Septembre 2012

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service  
d'intervention sociale  
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS DE LORRAINE**

**ENGAGER L'ESAT DANS UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE, AVEC LE MILIEU  
ORDINAIRE, POUR DEVELOPPER DES DEMARCHES CONJOINTES DE  
PROFESSIONNALISATION**

***Résumé :***

A l'heure où la Direction Générale de la Cohésion Sociale conduit la modernisation des Etablissements et Services d'Aide par le travail (ESAT), nous nous interrogeons sur les difficultés que rencontrent les moniteurs d'atelier, face à l'émergence d'une nouvelle demande d'accompagnement des travailleurs handicapés dans les domaines de l'insertion, la formation professionnelle et la valorisation des compétences des personnes accueillies. L'écoute des professionnels, impliqués dans ces pratiques nouvelles, met en lumière les limites et les contraintes auxquelles ils sont confrontés entre mission sociale et impératifs de productions. S'en suivent des propositions susceptibles, d'une part, de garantir une réponse aux besoins des usagers et, d'autre part, de donner les conditions aux équipes de mener le projet d'établissement.

***Mots clés :***

MONITEURS D'ATELIER, TRAVAILLEURS HANDICAPES, ACCOMPAGNEMENT, PROJET INDIVIDUALISE, PARCOURS PROFESSIONNEL, FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE, RECONNAISSANCE DES SAVOIR-FAIRE ET DES COMPETENCES, QUALIFICATION, INSERTION PROFESSIONNELLE, PROJET D'ETABLISSEMENT, MANAGEMENT DE L'APPRENTISSAGE, RESEAU

***L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.***