



**L'ESAT : UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DU PARCOURS
DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS, DANS UNE
PERSPECTIVE D'INCLUSION OPTIMALE**

Véronique KRETZ

2014

cafdes



Remerciements

Je tiens à exprimer ici toute ma gratitude et ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont accompagnée dans ce parcours de formation. Merci pour vos présences, disponibilités, conseils, attentions, encouragements et soutiens.

*« La valeur d'un homme tient dans sa capacité à donner
et non dans sa capacité à recevoir ».*

Albert Einstein

Sommaire

Introduction	1
1 De la personne handicapée au statut de travailleur.....	5
1.1 La personne handicapée : d'une classification à une représentation	5
1.1.1 Des maux aux mots.....	7
1.1.2 D'une classification à un concept	8
1.1.3 Le concept de participation sociale.....	12
1.1.4 Intégration, insertion et inclusion sociale : d'une approche catégorielle à une approche globale.....	14
1.1.5 Le handicap : question de santé publique, de droits de l'Homme et une priorité économique	16
1.2 La personne en situation de handicap et le travail en France.....	21
1.2.1 Du mutilé de guerre à l'accidenté du travail, au travailleur en situation de handicap	21
1.2.2 La reconnaissance de la <i>qualité</i> de travailleur handicapé.....	22
1.2.3 Le travail protégé.....	23
1.3 Conclusion de la première partie	27
2 L'ESAT la Ganzau, un établissement dans une association : diagnostic et analyse.....	29
2.1 La présentation de l'Association Régionale Spécialisée d'action Sociale d'Éducation et d'Animation	29
2.2 La présentation de l'ESAT la Ganzau : la dualité de l'économique et de l'accompagnement socio-éducatif	29
2.2.1 Les missions de l'ESAT.....	29
2.2.2 Le public accompagné : les travailleurs handicapés orientés ESAT	30
2.2.3 L'organisation de l'ESAT : un lieu d'exercice professionnel et d'accompagnement socio-éducatif	34
2.2.4 Les ressources humaines : une équipe au service d'un projet économique et social.....	37
2.3 Une organisation en mouvement	40
2.3.1 Une refonte des temps de travail pour un meilleur accompagnement.....	40
2.3.2 L'expression de la parole des travailleurs à travers l'organisation	41
2.3.3 L'émergence des besoins des travailleurs.....	44

2.4	Le diagnostic et l'analyse.....	46
2.4.1	L'analyse de l'environnement.....	46
2.4.2	L'analyse de l'environnement partenarial et du travail en réseau	48
2.4.3	L'analyse de l'organisation : les atouts et limites en matière d'optimisation de la réponse à apporter	49
2.5	La synthèse des atouts et limites de l'ESAT.....	52
2.6	Conclusion de la deuxième partie	54
3	Favoriser une inclusion optimale des travailleurs de l'ESAT	55
3.1	Les orientations du projet : la participation comme préalable à une inclusion optimale	55
3.2	Les objectifs opérationnels au travers de la dimension organisation, compétence, participation et partenariat	56
3.2.1	Le changement organisationnel soutenu par une démarche GPEC.....	56
3.2.2	L'adaptation et le développement des compétences des moniteurs d'atelier	58
3.2.3	La participation par l'accompagnement pour l'affirmation à la construction d'une identité professionnelle	59
3.2.4	Le développement partenarial et le travail en réseau pour une ouverture à et sur son environnement et à ses acteurs	64
3.2.5	La réécriture du projet d'établissement comme fil conducteur de l'action et élément cadrant du projet	68
3.3	La conduite du changement : une dynamique managériale au service du projet.....	69
3.3.1	D'une organisation hiérarchique à une organisation apprenante : le management par et de la compétence.....	71
3.3.2	L'articulation du plan d'action global et son échéancier.....	75
3.4	L'inscription du projet dans une démarche d'évaluation continue de la qualité.....	76
3.4.1	La démarche qualité : un outil d'ancrage du sens de l'action	76
3.4.2	L'évaluation une composante de la démarche qualité.....	77
3.4.3	La communication comme élément fédérateur.....	78
3.5	Conclusion de la 3^{ème} partie	78
	Conclusion.....	79
	Bibliographie.....	81
	Liste des annexes.....	I
	Liste des figures.....	II

Liste des sigles utilisés

ADAPEI	Association Départementale de parents et Amis de Personnes Handicapées mentales
AGEFIPH	Association pour la Gestion, la Formation et l'Insertion des Personnes Handicapées
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANESM	Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux
ARS	Agence Régionale de Santé
ARSEA	Association Régionale Spécialisée d'Action Sociale, d'Éducation et d'Animation
BPAS	Budget Principal de l'Activité Sociale
BAPC	Budget Annexe de Production et Commercial
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CDAPH	Commissions des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CE	Comité d'Entreprise
CG	Conseil Général
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CIF	Classification Internationale du Fonctionnement du handicap et de la santé
CIH	Classification Internationale du Handicap
CIM	Classification Internationale des Maladies
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CQFMA	Certificat de Qualification à la Fonction de Moniteur d'Atelier
CSAT	Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail
CUS	Communauté Urbaine de Strasbourg
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DEFI	Département Évaluation Formation Insertion
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DRJSCS	Direction Régionale Jeunesse, Sports et Cohésion Sociale
DP	Délégué du Personnel
EA	

ESAT	Établissement et Service d'Aide par le Travail
ETP	Équivalent Temps Plein
ETS	Éducateur Technique Spécialisé
FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
FAS	Foyer d'Accueil Spécialisé
FIPHFP	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
GETP67	Groupement des Établissement de Travail Protégé et Adapté du Bas-Rhin
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GVT	Glissement Vieillesse Technicité
HPST	Hôpital Patients Santé Territoires
IMP	Institut Médico-Pédagogique
IMPro	Institut Médico-Professionnel
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IRP	Instance Représentative du Personnel
JRTT	Journée de Réduction de Temps de Travail
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
MAD	Mise À Disposition
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MTA	Moniteur Technique d'Atelier
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONPES	Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale
ONU	Organisation des Nations Unies
PAUF	Plan Annuel d'Utilisation des fonds de la Formation
PE	Projet d'Établissement
PIB	Produit Intérieur Brut
RQTH	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
RH	Ressources Humaines
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SESSAD	Service d'Éducation Spécialisée et de Soins À Domicile
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
UE	Union Européenne
UNIFAF	Fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale

Introduction

L'Établissement et Service d'Aide par le Travail, l'ESAT la Ganzau, est géré par l'Association Régionale Spécialisée d'action Sociale, d'Éducation et d'Animation (ARSEA). L'ARSEA œuvre dans les secteurs de l'enfance, du handicap et du développement social sur toute la région Alsace. J'ai été nommée au poste de directrice de l'ESAT la Ganzau, implanté à Strasbourg, en janvier 2010. L'ESAT accompagne 155 travailleurs en situation de handicap mental. Dans ce mémoire, j'utiliserai indifféremment les termes d'ESAT ou ESAT la Ganzau, pour désigner ce dernier et celui de travailleur en lieu et place de travailleur handicapé ou de travailleur en ESAT.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et la Banque mondiale ont produit conjointement un rapport mondial sur le handicap¹ présenté le 12 décembre 2012 à New York. Ce rapport estime à plus d'un milliard les personnes vivant avec un handicap dans le monde, soit environ 15 % de la population mondiale. Il souligne aussi que ceux qui sont les plus exclus du marché du travail sont les personnes ayant des problèmes de santé mentale ou des déficiences intellectuelles. Pour sa part, la Constitution Française du 4 octobre 1958 affirme que le droit au travail est un droit fondamental. Or, en France, en matière d'emploi, les personnes handicapées sont deux fois plus touchées par le chômage que le reste de la population active.²

À l'article 27³ de la Convention Relative aux Droits des Personnes Handicapées des Nations Unies, les États « *reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail, la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi et accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouvert, favorisant l'inclusion et accessible aux personnes handicapées* ». La Commission Européenne propose une nouvelle stratégie politique « Europe 2020⁴ » afin de soutenir l'emploi, la productivité et la cohésion sociale en Europe. Elle vise, au travers de cette dernière, à s'assurer que les personnes bénéficient de leur droit humain fondamental à l'inclusion active et à une pleine participation dans la société.

¹ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE. Rapport mondial sur le handicap, 2011, 384p. [visité le 14.06.2014] consultable sur : http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/fr/

² AMROUS N., BARHOUMI M., 2012, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Emploi et chômage des personnes handicapées. 68p. [visité le 14.09.2014] consultable sur internet : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese_Stat_no_1_-_Emploi_et_chomage_des_personnes_handicapees_V2.pdf

³ Décret n° 2010-356 du 1er avril 2010 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées, signé à New York le 30 mars 2007, JORF n°0079 du 3 avril 2010 page 6501 texte n° 16.

⁴ COMMISSION EUROPEENNE, Stratégie Europe 2020, [Consulté le 24.08.2014] consultable sur : http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm

Si l'on place l'action de l'ESAT sous l'éclairage 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, ce dernier est au cœur d'un dispositif d'accompagnement vers le milieu ordinaire et par conséquent devrait constituer une période transitoire dans le parcours du travailleur en situation de handicap. Sous l'impulsion de l'évolution d'un contexte législatif, affirmant une volonté politique forte d'intégration des besoins des personnes en situation de handicap, l'ESAT se doit de s'interroger sur son offre de services et la manière dont il met en œuvre son accompagnement. En outre, une question n'a cessé de traverser le développement du travail protégé : dans quelle mesure ce dernier constitue-t-il un outil efficace pour l'insertion professionnelle et la pleine participation sociale des personnes handicapées qui y sont orientées ?

La loi de 2005 met aussi en exergue la notion de projet de vie. Fil d'Ariane et non outil de mise en œuvre de l'action, cette notion de projet peut être traduite de manières très différentes. Elle peut se résumer à un outil de recueil des besoins auxquels sont adossés des actions ou convoquer une approche plus complexe telle que développée par M. JAEGER notamment. Ce dernier, dans un article⁵ intitulé « *Quand le législateur découvre la notion de projet de vie...* », précise que la notion de projet doit renvoyer chacun à une préoccupation éthique qu'il convient de partager. En qualité de directrice, garante du projet d'établissement, j'ai la responsabilité de développer, de conduire et de piloter les actions mises en œuvre au sein et par ce dernier dans un esprit contribuant à garantir le respect, la participation de chaque travailleur pour lui permettre de développer les capacités pouvant l'amener à l'autodétermination. En ce sens, l'ESAT doit être le vecteur au développement d'une dynamique sociale et économique pour les travailleurs qu'il accompagne. L'ESAT se doit de s'ouvrir à et sur son environnement et ses acteurs, pouvant soutenir le projet de vie du travailleur, car son action seule, ne saurait être mise en œuvre indépendamment des autres accompagnements et ne saurait ignorer les besoins globaux de la personne.

Ainsi, l'objet que j'interroge ici, est la prestation offerte par l'ESAT la Ganzau aux travailleurs, quant à leurs besoins et attentes, d'en valider sa pertinence, avec la mise en perspective de soutenir et de contribuer pleinement à leur inclusion sociale.

La diversification et l'évolution des publics accompagnés par l'ESAT, l'évolution du contexte législatif et économique viennent interroger les prestations rendues par ce

⁵ JAEGER M., 6/ 2009, Focus - Quand le législateur découvre la notion de projet de vie..., Informations sociales (n° 156), p. 142-144, consultable sur : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-6-page-142.htm>.

dernier aux travailleurs. L'ESAT, lieu de transition, de ressources et de lien social qui offre aux travailleurs, un cadre de vie sécurisant remplit-il toujours sa mission d'accompagner ces derniers vers leur qualité première de citoyen, de contributeur économique et social ? Au vu de ces changements, quelles réponses peuvent être apportées par ou via l'ESAT ? Comment la question des besoins vient-elle interroger la politique d'emploi, de formation et d'accompagnement développée par l'ESAT et ce dans un contexte où le travail reste un des vecteurs favorisant l'inclusion et l'expression de la citoyenneté ?

Ces enjeux imposent de définir et de mettre en œuvre des stratégies d'adaptation ; ce tant à destination des travailleurs, des professionnels qui composent son équipe que de ses partenaires. Quelle(s) stratégie(s) et quelle organisation cible pour demain ? Les choix d'organisation et d'orientations devront répondre à une nécessaire rentabilité économique afin d'assurer la pérennité de l'action de l'ESAT. L'action doit être accessible, permettre le développement professionnel et personnel et accompagner les travailleurs vers une position d'acteur sollicitant ses potentialités et actant ses propres choix lui permettant de s'inscrire dans la société. Une autre question prégnante est de savoir si l'ESAT d'aujourd'hui, et surtout celui de demain, répond à ses missions et met en œuvre une prestation qui réponde aux besoins des travailleurs et ce dans une visée de créer les conditions nécessaires à la réalisation d'une participation sociale.

Dans le but de faire de l'ESAT un outil d'accompagnement du parcours des travailleurs, dans une perspective d'inclusion optimale, j'aborderai dans une première partie les éléments de contexte et de définition relatifs aux notions de handicap, d'insertion, d'intégration et d'inclusion des personnes en situation de handicap mental.

La deuxième partie sera axée sur l'analyse stratégique de l'ESAT et aura pour objectif de dégager les éléments à étayer en vue de l'élaboration d'une stratégie d'évolution et de développement. Le diagnostic interne a pour objet de mettre en évidence les attentes et besoins des travailleurs, les atouts et les limites de l'organisation de l'ESAT. Le diagnostic externe, m'amènera à positionner l'ESAT sur son territoire, dans son environnement et à en faire émerger les opportunités et les menaces auxquelles il risque de se voir confronté. L'analyse croisée de ces diagnostics me permettra de cibler les potentialités et les limites de l'organisation de l'ESAT au regard du projet à développer, lequel visera à affirmer son identité comme vecteur d'inclusion sociale.

La troisième partie fera l'objet du développement de la stratégie retenue au regard du projet arrêté et de l'exposé de sa mise en œuvre. Quel(s) objectif(s), quelle(s) stratégie(s) et quel plan d'action à déployer pour faire de l'ESAT un vecteur convoquant les droits du citoyen et par conséquent favorisant l'inclusion ? Les modalités de pilotage et d'évaluation du projet seront également développées dans cette partie.

1 De la personne handicapée au statut de travailleur

1.1 La personne handicapée : d'une classification à une représentation

Historiquement, dans tous les pays développés, les politiques en faveur des personnes handicapées selon S. COHU, D. LEQUET-SLAMA et D. VELCHE dans l'article intitulé « Les politiques en faveur des personnes handicapées dans cinq pays européens : Grandes tendances »⁶ se sont développées selon trois phases successives : « l'institutionnalisation » jusqu'aux années 1900, la « médicalisation » jusqu'aux années 1970 puis la « reconnaissance d'un modèle social et de droits civiques » fondée sur le refus de toute discrimination. Cette évolution amène à mettre l'accent sur la non-discrimination et sur l'accessibilité plutôt que sur la réadaptation et s'impose depuis le milieu du XXème siècle comme un nouvel enjeu pour les politiques sociales.

La question du handicap recouvre aujourd'hui à la fois des problèmes médicaux, sociaux et économiques du fait du coût de prise en charge qu'il représente pour une société, mais aussi par le manque à gagner que représente la non inscription des personnes handicapées dans la Cité. La Cité s'entend comme une communauté administrative et un espace politique constitués par les habitants, les citoyens.

Cette question de la problématique économique est fortement soulevée et soutenue au niveau européen dans la stratégie 2010-2020 en faveur des personnes handicapées.⁷ L'Union Européenne (UE) et ses membres se saisissent, au travers de l'élaboration des orientations retenues dans cette note, de la nécessité d'améliorer la situation sociale et économique des personnes en situation de handicap. Ce document cadre relève que : « le taux de pauvreté des personnes handicapées est de 70 % supérieur à la moyenne, en partie parce que leur accès à l'emploi est limité ». Les principaux obstacles à l'accès à l'emploi sont : un niveau de formation moindre, un marché du travail tendu, une plus faible productivité et bien souvent les préjugés liés au handicap. Dans le même sens, d'après le rapport mondial sur le handicap⁸ plusieurs facteurs pèsent sur la situation des personnes handicapées sur le marché du travail : une plus faible productivité, un marché du travail qui reste discriminant et empreint de préjugés ainsi que des effets dissuasifs produits par les systèmes d'allocations.

⁶ COHU S. et al., 2/ 2005, Les politiques en faveur des personnes handicapées dans cinq pays européens, Revue française des affaires sociales (n° 2), p. 9-33. Consultable sur : www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2005-2-page-9.htm

⁷ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=933&furtherNews=yes>.

⁸ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE. Rapport mondial sur le handicap, 2011, 384p. [visité le 14.06.2014] consultable sur : http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/fr/

En France, le rapport d'information n°365⁹ du Sénat relatif à l'application 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, fait état d'un cumul de difficultés d'accès à l'emploi. Le taux de chômage très élevé des personnes en situation de handicap y est expliqué par le fait qu'il s'agit d'une population âgée, peu qualifiée et qui reste au chômage pendant plus d'un an.¹⁰ Le manque de qualification est présenté comme le principal obstacle à l'accès et au maintien dans l'emploi : 83 % ont une qualification égale ou inférieure au certificat d'aptitude professionnelle ou au brevet d'études professionnelles. Les personnes en situation de handicap, notamment les personnes souffrant de handicap mental sont souvent les plus éloignées du travail parce que plus faiblement qualifiées et non diplômées.

Dans l'ouvrage collectif réalisé sous la direction de A BLANC, relatif à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés¹¹, l'analyse en profil-types de l'enquête emploi complémentaire de 2002 réalisée par l'INSEE des situations de la population handicapée en emploi âgée de 20 à 59 ans met en exergue la faible représentativité des personnes pour qui la déficience principale est d'origine intellectuelle. Elles sont 2 % à occuper un emploi. 42 % sont des personnes pour lesquelles la déficience principale est motrice. Un classement en profil-type permet de voir que ces personnes sont majoritairement représentées dans le groupe des personnes les plus lourdement handicapées qui représente 6 % du total des personnes en emploi. Elles occupent les emplois les plus faiblement qualifiés et ne disposent d'aucun diplôme, pour 51 % d'entre elles. On peut y lire que « *les études concernant les personnes ayant un handicap intellectuel ont montré que pour cette population « orientée », une des voies les plus fréquentes est le travail en milieu protégé qui leur permet d'avoir une certaine stabilité* ». Le rapport OPUS 3¹² précise que 66 % des travailleurs en ESAT présentent une déficience intellectuelle auxquels s'ajoutent 23 % de travailleurs pour qui le handicap mental serait un handicap secondaire.

⁹ N° 635 SÉNAT session extraordinaire de 2011-2012. Enregistré à la Présidence du Sénat le 4 juillet 2012 rapport d'information fait au nom de la commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois sur l'application 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.

¹⁰ SENAT Rapport, Loi Handicap : des avancées réelles, une application encore insuffisante, consultable sur : <http://www.senat.fr/rap/r11-635/r11-6358.html>-, Loi Handicap : des avancées réelles, une application encore insuffisante.

¹¹ BLANC A., 2009, L'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, Édition Presses Universitaires de Grenoble - Collection : Handicap, vieillissement, société, 311 p.

¹² Rapport OPUS 3, 2009, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociales et économiques, [visité le 13.12.2013], consultable sur : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/ESAT_rapport_final.pdf

1.1.1 Des maux aux mots

Le terme de handicap est tellement utilisé dans le vocabulaire courant, politique, économique, scientifique ou encore médiatique qu'il est important de rappeler que son usage dans le champ médico-social français peut être qualifié de récent. Il est utilisé pour la première fois, dans un texte officiel avec la loi du 23 novembre 1957¹³ avec l'emploi de l'expression « *travailleur handicapé* ».

Le vocabulaire à toute son importance car il traduit à la fois une réalité de situation et de représentation sociale. Comment sont perçues les personnes en situation de handicap ? Représentent-elles une catégorie particulière et à ce titre de quels traitements spécifiques bénéficient-elles ? Quelle place et rôle jouent-elles au sein de la société ? Sont-elles intégrées dans la vie de la Cité ?

Un large champ lexical a été utilisé au fil du temps allant de « infirme, boiteux, bossu, inadapté... » pour s'arrêter finalement longuement sur « handicapé » ou « personne handicapée » avant de voir l'apparition de « personne en situation de handicap ». Bien plus que des mots, ces termes renvoient aux représentations sociales traduites notamment au travers des politiques publiques en faveur de cette catégorie de population. D'origine anglo-saxonne, le terme « handicap » est emprunté, à l'anglais et au champ sémantique du sport et plus précisément au turf. Il renvoie directement à l'idée d'égalisation des chances. En sport, pour qu'une compétition soit intéressante, elle doit opposer des concurrents de force égale ; on impose donc un handicap, un désavantage, à certains concurrents afin de rétablir l'équilibre. Le mot handicap est utilisé dans le langage courant pour évoquer les anciennes notions d'infirmité, d'inaptitude, d'impotence, d'invalidité ; termes réprouvants, faisant référence à la notion de manque, d'infériorité. Tous ces mots induisent la notion de norme. En effet, pour déterminer un manque, il faut pouvoir le comparer, l'évaluer par rapport à un standard érigé en norme. Aussi, le champ lexical utilisé au fil des temps pour qualifier les personnes en situation de handicap, nous laisse découvrir, au-delà des mots stigmatisants, le traitement et la place qui leur était jusqu'alors réservé.

Le terme handicap, utilisé en France jusqu'à la fin des années 1950, recouvre cette représentation et ce traitement de l'infirmes comme individu à réadapter.

¹³ Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés, JORF du 24 novembre 1957

1.1.2 D'une classification à un concept

Au fil du temps, avec l'évolution de la médecine notamment, vont émerger les premières classifications interpellant la notion et le concept de handicap.

A) De la CIM à la CIF en passant par la CIH : d'une approche individuelle à une approche systémique

a) *Les classifications du handicap*

En 1946 est adoptée la Classification Internationale des Maladies (CIM) et des problèmes de santé, révisée ensuite en 1990.

En 1976, la Classification Internationale des Handicaps (CIH), initiée par les travaux du Dr P. WOOD, va progressivement succéder à la CIM. En 1980, l'OMS propose l'adoption de la CIH¹⁴ qui s'appuie sur la nomenclature : déficiences, incapacités et désavantages. Ces trois dimensions y sont précisées et circonscrites au domaine de la santé. « *La déficience correspond à toute perte ou altération d'une structure ou fonction psychologique, physiologique ou anatomique. L'incapacité correspond à une réduction (résultant d'une déficience), partielle ou totale, de la capacité d'accomplir une activité d'une façon ou dans les limites considérées comme normales par un être humain. Le handicap ou le désavantage social pour un individu donné résulte d'une déficience ou d'une incapacité qui limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle normal (en rapport avec l'âge, le sexe, les facteurs sociaux et culturels)* ». ¹⁵ La description est centrée sur la personne et non sur les dispositifs d'aide et de soins. Les trois dimensions sont étroitement liées et servent de cadre de référence pour évaluer la situation de handicap et proposer les mesures de compensations adéquates.

En 2001, la Classification internationale du fonctionnement du handicap et de la santé (CIF), adoptée par l'Assemblée Générale de l'OMS, succède à la CIH. La CIF prend en compte les dimensions du fonctionnement du handicap (déficience, limitation et participation) ainsi que la dimension environnementale pouvant constituer une aide ou un obstacle. Elle a pour objectif de faire évoluer la prise en compte de la question du handicap en intégrant de manière plus marquée les facteurs multiples notamment ceux liés à l'environnement jusqu'à ouvrir aux notions de participation sociale. Elle indique que la situation de handicap résulte de la rencontre entre une déficience et une situation de la vie courante, et les incompatibilités que cela implique du fait d'un environnement

¹⁴ Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé de l'Organisation Mondiale de la Santé, Centre Technique National d'Études et de Recherche sur les Handicaps et les Inadaptations, Centre Collaborateur français de l'Organisation Mondiale de la Santé pour la Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé, [visité le 16.06.2014] consultable sur : <http://www.ctnerhi.com.fr>

¹⁵ CHAPIREAU F., 2001, La classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé, *Gérontologie et société* (n° 99), p. 37-56, [visité le 15.05.2014] consultable sur : <http://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2001-4-page-37.htm>. DOI : 0.3917/g.s.099.0037

inadapté. La CIF tente de concilier à la fois les aspects individuels et environnementaux du handicap afin d'en obtenir une vision globale.

Des facteurs de contexte forts sont aussi à souligner dans cette évolution. La question des droits des personnes handicapées notamment, retiennent depuis longtemps l'attention de l'ONU et d'autres organisations internationales. L'année internationale des personnes handicapées de 1981 et le programme d'action mondial concernant les personnes handicapées adopté par l'ONU en Assemblée Générale dans sa résolution 37/52 du 3 décembre 1982 ont été l'occasion de faire valoir que les personnes handicapées ont les mêmes droits que leurs concitoyens et doivent bénéficier au même titre qu'eux de l'amélioration des conditions de vie apportée par le développement économique et social. Le principe d'égalité des chances et de non-discrimination est ici affirmé.

Les mouvements de militants sociaux et les militants en faveur des personnes avec des incapacités ont aussi fortement contribué à cette nouvelle approche du handicap et de la situation de handicap.

b) La définition du handicap en France

La dimension sociale et environnementale du handicap est confirmée et officialisée en France avec la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Elle apporte également pour la première fois, en France, une définition du handicap dans son article L.114 :

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

Cette loi participe à l'évolution du regard de la société sur le handicap et les personnes. L'institut national de prévention et d'éducation pour la santé qualifie cette définition de *« dynamique, car il s'agit de prendre en compte la diversité des altérations mais aussi leur variation en fonction du milieu (personnel, professionnel...) dans lesquels évolue la personne »*.¹⁶

On relève aussi la contribution à un changement de vocable. On passe en effet de l'expression « personne handicapée » à celle de « personne en situation de handicap ». Au-delà d'un simple changement de sémantique, ceci souligne le passage d'un concept

¹⁶INPES, [visité le 18/06/2014], consultable sur : <http://www.inpes.sante.fr/sante-handicap/france/defintion.asp>

de handicap se référant aux attributs ou caractéristiques spécifiques d'une personne à la prise en compte d'un tout et notamment l'environnement (social, physique et matériel) amenant à la situation de handicap. Cette loi met aussi l'accent sur la nécessité de la participation des personnes en situation de handicap. On bascule ici de l'insertion à l'inclusion.

B) Du modèle médical au modèle systémique : de la réadaptation à l'inclusion

On observe plusieurs approches du concept de handicap interpellant différents enjeux politiques, sociaux ou encore philosophiques. Prendre en compte le fait que le handicap n'est pas uniquement un attribut intrinsèque de la personne lié à une déficience, une faiblesse mais l'interroger de manière globale au sein et à travers son environnement physique et social pose la question de la place occupée par ces personnes dans la Cité. Permettre à ces personnes d'exercer leur pleine citoyenneté c'est considérer que les réponses publiques doivent intégrer à la fois la dimension individuelle mais aussi sociétale et environnementale.

a) *Le modèle individuel ou le modèle médical*

Suivant ce modèle issu de l'approche biomédicale, le handicap est considéré comme une réalité intrinsèque à l'individu. Il est défini comme une déficience corporelle, physique ou mentale lui appartenant et ayant pour conséquence de le limiter au niveau de sa participation sociale. Ce modèle suit une logique de cause à effet. Le handicap est le résultat de la déficience de l'individu ; il en résulte une incapacité pour la personne ; cette incapacité se traduit en désavantage social ou handicap. Les interventions proposées sont d'ordres curatifs. Il s'agit de « réparer des corps infirmes »,¹⁷ l'ère est à la réadaptation. Au niveau législatif et politique, les solutions proposées font appel à des régimes de compensation.

b) *Le modèle social*

Suivant ce modèle, le handicap est considéré comme un produit social, comme le résultat de l'inadéquation de la société aux spécificités de ses membres. Le type d'interventions proposées va se modifier : plutôt qu'une action curative visant la réadaptation de l'individu, l'approche sociale va abandonner l'idéal de guérison et favoriser le développement des capacités restantes de la personne dans le but de la rendre autonome dans sa vie quotidienne. Ce modèle prône la suppression des barrières physiques et sociales. Il s'agit d'adapter l'environnement et les services, de les rendre

¹⁷ STIKER H.J., 2013, Corps infirmes et sociétés, Essais d'anthropologie historique, Collection Dunod, 3ème édition - 336 p.

accessibles et utilisables pour les personnes ayant des incapacités physiques ou psychiques. L'ère est au développement de l'autonomie et à l'accessibilité.

c) *L'émergence d'un 3^{ème} modèle : le modèle systémique*

Sous l'influence notamment des travaux de P. FOUGEYROLLAS, de l'OMS (2001), du Centre Technique National d'Études et de Recherches sur le Handicap et les Inadaptations (CTNERHI 2002), émerge un 3^{ème} modèle qualifié de systémique car prenant en compte à la fois les dimensions individuelles et collectives.

Le modèle systémique appelle à un traitement individuel et collectif. Il incombe à la société d'identifier et d'éliminer les difficultés individuelles, les barrières sociales et psychologiques. Le modèle systémique met en exergue les leviers à actionner afin d'amener à inclure les personnes handicapées dans la société. La société doit être inclusive. L'ère est à la participation sociale.

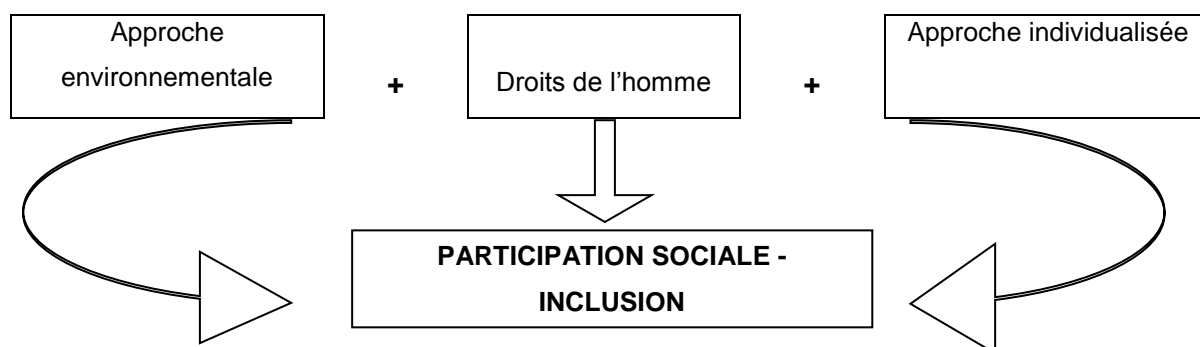
C) Les enjeux : de la réparation à la participation sociale

a) *Les enjeux perceptibles au travers de chaque modèle*

L'enjeu majeur du modèle médical est d'améliorer la qualité de vie des personnes en situation de handicap considérées comme des malades, des patients. Il est du devoir de la société de les prendre en charge. Leur participation sociale n'est pas envisagée. La technique médicale était alors **la** solution ; le handicap est avant tout une question de santé publique. Pour ce qui est du modèle social, l'objet est la prise en compte à la fois des facteurs individuels et des facteurs contextuels et environnementaux ; le handicap devient une question sociale. Ce modèle interpelle l'organisation de la société et donc les systèmes qui la composent et la régissent tels que les systèmes éducatifs, économiques, professionnels, de loisirs ou encore politiques. Dans la dynamique de ce modèle, naissent les politiques d'insertion, d'intégration. Le modèle systémique quant à lui interpelle les dimensions relatives à la question des droits de l'Homme, de l'individu dans ses qualités intrinsèques et l'environnement dans sa notion de contexte. La question est ici celle du vivre ensemble, de la participation sociale des personnes en situation de handicap. Il s'agit de transformer la société en société inclusive.

b) *La participation sociale comme enjeu du modèle systémique*

Figure 1 : Illustration des enjeux du modèle systémique



1.1.3 Le concept de participation sociale

Selon P. FOUGEYROLLAS, lors de la journée d'étude ANDESI du 15 juin 2005 qui avait pour thématique « *Comprendre le processus du handicap et agir pour la participation sociale, une responsabilité sociale et collective* », la participation sociale « *correspond à la réalisation des habitudes de vie, c'est-à-dire les activités courantes et les rôles sociaux d'une personne. La qualité de la participation sociale est situationnelle et ne peut être réduite uniquement aux facteurs personnels ou aux facteurs environnementaux séparément. La qualité de la participation sociale dépend des choix des personnes et des possibilités offertes et valorisées par le contexte de vie. Trois grandes dimensions de facteurs environnementaux influencent la qualité de la participation sociale :*

- *Le micro environnement personnel : le domicile, les proches, le poste de travail, etc.*
- *Le méso environnement communautaire: les commerces du quartier, le transport, les attitudes et le degré d'information des personnes avec qui on interagit pour réaliser ses rôles sociaux dans notre communauté; la conception universelle des infrastructures (bâtiments, urbanisme, technologie) de la communauté.*
- *Le macro environnement sociétal: les lois, les politiques, l'organisation des services et les missions des partenaires, les orientations des décideurs et les processus de définition des priorités et budgets de santé et de développement social, l'influence du mouvement associatif de défense de droits, etc.*

Trois grandes dimensions de facteurs personnels influencent la qualité de la participation sociale sont les facteurs identitaires, les systèmes organiques, les aptitudes ». ¹⁸

Dans ses travaux, J. R. LOUBAT, définit la participation sociale de la manière suivante : « La participation sociale des personnes en situation de handicap passe par leur accès à un environnement social dans lequel elles pourront interagir avec autrui, partager et se valoriser ». ¹⁹

La participation se décline dans les quatre domaines clés suivants : la participation économique, la participation relationnelle, la participation civique et la participation culturelle.

Figure 2 : Domaines de la participation

PARTICIPATION ECONOMIQUE	PARTICIPATION RELATIONNELLE
Travail, consommation, gestion de l'argent, des biens...	Accès à diverses formes de réunions sociales ; relation amicales, associations, syndicats, relation de couple...
PARTICIPATION CIVIQUE	PARTICIPATION CULTURELLE
Accès aux droits du citoyen, connaissance de l'actualité...	Accès aux diverses formes de culture, à la connaissance, la formation...

En complément aux notions de participation sociale, les travaux d'A. HONNETH mettent en avant la nécessaire reconnaissance sociale. Selon ce dernier : « Pour participer à la vie en société tout individu a besoin d'être reconnu dans sa qualité de sujet, pouvoir réaliser des activités de la vie courante et être valorisé dans son rôle social » et ainsi « sans la reconnaissance, l'individu ne peut se penser en sujet de sa propre vie ». ²⁰

Pour cet auteur, le processus de reconnaissance participe de trois registres :

- Les relations primaires : relevant de la sphère de l'intime (amour et amitié), ces relations conditionnent la confiance en soi.

¹⁸ ANDESI, P. FOUGEYROLLAS, Journée d'étude 15 juin 2005, Comprendre le processus de production du handicap et agir pour la participation sociale, une responsabilité sociale et collective, [visité le 13.06.2014], consultable sur : http://inserweb.free.fr/inserweb/IMG/pdf/COMPRENDRE_LE_PROCESSUS_DE_PRODUCTION_DU_HANDI_CAP_PPH.pdf

¹⁹ LOUBAT J.R., 2012, Élaborer un projet d'établissement ou de service, Édition Dunod, 3ème édition, 409p.

²⁰ A. HONNETH, « Sans la reconnaissance, l'individu ne peut se penser en sujet de sa propre vie », [visité le 14-07-2014], consultable sur : <http://www.philomag.com/les-idees/entretiens/axel-honneth-sans-la-reconnaissance-lindividu-ne-peut-se-penser-en-sujet-de-sa-propre-vie>

- Les relations juridiques : l'objet est la valeur égale des personnes et son vecteur est le droit, conditionnant le respect de soi.
- Les communautés de valeur : c'est la contribution sociale, la solidarité. Le vecteur est le travail, nécessaire à la construction de l'estime de soi.

Selon A. MASLOW, père fondateur de la théorie de la motivation et des besoins, le besoin de reconnaissance est tout aussi important que les besoins primaires.

1.1.4 Intégration, insertion et inclusion sociale : d'une approche catégorielle à une approche globale

La convention internationale relative aux droits des personnes handicapées énonce dans son article 19 traitant de l'autonomie de vie et de l'inclusion dans la société que les États signataires de la présente convention « *reconnaissent à toutes les personnes handicapées le droit de vivre dans la société, avec la même liberté de choix que les autres personnes, et prennent des mesures efficaces et appropriées pour faciliter aux personnes handicapées la pleine jouissance de ce droit ainsi que leur pleine intégration et participation à la société* ». Elle vise à contribuer au développement humain, social et économique basé sur l'inclusion sociale des plus vulnérables.

Intégration, insertion, mots déjà très présents dans le corpus législatif, juridique et réglementaire tout comme dans le langage de l'action sociale, sont progressivement remplacés par inclusion. Aussi, l'inclusion sociale, en substitution, est amenée à devenir progressivement un référentiel de l'action sociale.

La commission européenne dans la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne définit l'inclusion sociale comme un « *processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles jouissent d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle elles vivent. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux* ». ²¹

La pauvreté est une notion référent à l'insuffisance de revenus. Cependant, selon l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale (ONPES), la définition de la pauvreté ne peut se réduire au seul indicateur monétaire. La pauvreté concerne les dimensions telles que le logement, la santé, la formation, le travail et la vie de famille. L'exclusion est une notion plus complexe, dynamique et multifactorielle. Toujours au travers des travaux l'ONPES, l'exclusion peut être qualifiée à la fois comme étant un

²¹ APF, 2013, Les états régionaux de l'inclusion, Le concept d'inclusion : quelques repères, [visité le 09-01-2013], consultable sur : <http://etatsregionauxinclusion.apf.asso.fr/archive/2013/01/09/le-concept-d-inclusion-quelques-reperes.html>

processus et un résultat caractérisé au travers de trois dimensions : la précarité économique (absence d'emploi), la non reconnaissance (non utilisation des droits civils, sociaux, politiques) et les relations sociales (rupture des liens sociaux, isolement).

Dans le cadre d'une lettre de mission adressée à un groupe de travail relatif aux questions d'accès à l'emploi et à la formation professionnelle lors de la conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale en 2012, M. SAPIN et T. REPENTIN²² font le constat suivant : « *L'éloignement du marché du travail est l'un de principaux facteurs de pauvreté et d'exclusion, l'emploi étant à l'inverse un puissant facteur d'inclusion et de reconnaissance sociale. La participation du plus grand nombre au marché de l'emploi est également un facteur de croissance, de résorption des inégalités et d'amélioration de la situation des finances publiques* ».

L'inclusion sociale, selon N. LUHMANN est une notion au périmètre très large, qui caractérise les rapports entre les individus et les systèmes sociaux. N. LEBRUN²³ dans son article traitant des concepts de cohésion et d'inclusion sociale (2009) précise que « *l'inclusion ne se résume pas à des processus d'insertion professionnelle et d'intégration économique, mais qu'elle consiste aussi en une participation sociale, culturelle et civique à la société* ».

L'inclusion désigne selon M. CHAUVIÈRE,²⁴ « *l'affirmation des droits de toute personne à accéder aux diverses institutions communes, quelles que soient leurs éventuelles particularités* ». L'inclusion sociale situe l'utilisateur comme moteur de sa propre vie, au sein d'une collectivité à laquelle il participe activement. La démarche d'inclusion tente de corriger la focalisation de l'intervention sur l'individu, les limites du milieu ordinaire et questionne les limites du milieu spécialisé. Centrée sur l'analyse des potentialités et des besoins des personnes en situation de handicap, elle vise l'adaptation de l'environnement et la participation des différents acteurs pour que la personne, quel que soit son handicap, ait sa place dans tous les lieux de la vie sociale ou privée.

Le modèle participatif a pour ambition l'égalité de traitement afin de placer la personne en situation de handicap dans une position d'acteur. Acteur en capacité d'effectuer des choix, de mener une vie indépendante et donc de participer activement à la vie et ce dans toutes ses dimensions : privée, sociale, économique, juridique...

²² BARBAROUX C., FOUCAULD J.-B., DUCLOS L., 2012, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, groupe de travail, emploi, formation professionnelle : un droit au parcours accompagné vers l'emploi, pour réduire le nombre de personnes exposées à la pauvreté, Editeur : Ministère des affaires sociales et de la santé, 46p. [visité le 06.09.2014] consultable sur : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_couv.pdf

²³ LEBRUN N., 2009, Think Thank européen Pour la Solidarité, Cohésion et inclusion sociale, les concepts, 15p., [visité le 03.07.2014], consultable sur : http://www.pourlasolidarite.eu/IMG/pdf/CohesionSociale_CohesionetInclusionSocialeLesPratiquesEuropeennes.pdf

²⁴ RELIANCE, 2008, Revue des situations de handicap, de l'éducation et des sociétés, n°27, p. 31-44.

Pour J. R. LOUBAT, « *la participation sociale des personnes en situation de handicap nécessite l'articulation de trois niveaux* :

- *Celui du choix politique de non-discrimination, choix devant s'inscrire dans les déclarations, les lois et les fonctionnements institutionnels et professionnels du pays.*
- *Celui d'une action positive visant à agir sur l'environnement afin de le rendre accessible ou négociable.*
- *Celui d'un mode d'accompagnement professionnel veillant au respect des droits des personnes, visant à assurer des prestations complémentaires indispensables, améliorant chaque fois que possible les compétences de la personne ou les interfaces entre celle-ci et son environnement ».*²⁵

1.1.5 Le handicap : question de santé publique, de droits de l'Homme et une priorité économique

L'OMS considère le handicap comme un problème de santé publique mondial, une question de droits de l'homme et une priorité de développement.

A) Question de santé publique

Pour l'OMS, la santé peut être définie comme « *un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité* ».

Cette définition est celle du préambule²⁶ à la Constitution de l'organisation mondiale de la santé de 1946. Cette définition de l'OMS n'a pas été modifiée depuis cette date. Elle implique que tous les besoins fondamentaux de la personne soient satisfaits, qu'ils soient affectifs, sanitaires, nutritionnels, sociaux ou culturels. Toujours selon l'OMS, « *être en bonne santé est une condition préalable à la participation sociale* » et ce notamment au travers de l'emploi.

L'article 25 de la Convention relative aux droits des personnes handicapées des Nations Unies renforce le droit des personnes en situation de handicap à jouir du meilleur état de santé possible sans discrimination fondée sur le handicap.

De manière générale, le rapport mondial sur le handicap démontre que les personnes handicapées font état d'une moins bonne santé que le reste de la population. Or santé et emploi vont de pair : celui qui n'est pas en bonne santé ne peut assumer un travail. Celui qui ne peut occuper un emploi est limité dans sa participation sociale.

²⁵ LOUBAT J.-R., 2012, la participation sociale des personnes handicapées, [visité le 13.07.2014], consultable sur : http://www.lien-social.com/spip.php?article255&id_groupe=8

²⁶ Préambule adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États. 1946; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, 100p., entré en vigueur le 7 avril 1948 à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé

B) Question de droits de l'Homme

a) *Au niveau mondial*

Le 9 décembre 1975, l'Organisation des Nations Unies (ONU) adopte la déclaration des droits des personnes handicapées. Les Règles de l'ONU pour l'égalisation des chances des personnes handicapées, adoptées en 1993, qui énoncent les obligations des États en matière de droits de l'homme à cet égard, ont longtemps fait référence. Leur objectif est de garantir que les personnes handicapées puissent jouir de leurs droits et de leurs libertés comme les autres. Elles font obligation aux États d'agir et précisent que les personnes en situation de handicap doivent être associées au processus.

La Convention relative aux droits des personnes handicapées édictée par l'ONU et son Protocole facultatif adoptés en 2006 et ratifiée par la France en 2010²⁷ réaffirme que toutes les personnes atteintes de tout type de handicap doivent jouir de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales. On assiste à un changement de perspective ; les personnes en situation de handicap ne doivent plus uniquement être considérées comme des objets de charité, de soins médicaux ou de protection mais comme des sujets de droits.

b) *Au niveau européen*

Malgré une action entamée dès 1959 par le Conseil de l'Europe, ce n'est qu'en 1992 qu'une politique globale à destination des personnes en situation de handicap a été adoptée. Il s'agit de la Recommandation n° R(92)6 relative à une politique cohérente pour les personnes handicapées, adoptée par le Comité des Ministres le 9 avril 1992 lors de la 474^{ème} réunion des Délégués des Ministres²⁸. Cette politique pose des principes généraux relatifs à la prévention du handicap, à la participation active à la vie sociale et, enfin, à l'autonomie. Elle traite aussi, plus précisément des soins de santé, de l'éducation, de l'emploi et de l'accessibilité.

L'article 15 de la Charte sociale européenne²⁹ du 9 décembre 1989 révisée, garantit le droit aux personnes en situation de handicap à l'autonomie, à l'intégration sociale et à la participation à la vie en société. Les États doivent au travers de leurs politiques publiques

²⁷ Décret n° 2010-356 du 1er avril 2010 paru au Journal Officiel n°0079 du 3 avril 2010 page 6501 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées, signée à New York le 30 mars 2007.

²⁸ Recommandation n° R(92)6 relative à une politique cohérente pour les personnes handicapées, adoptée par le Comité des Ministres le 9 avril 1992 lors de la 474^e réunion des Délégués des Ministres, Rapport sur l'accès des personnes handicapées aux droits sociaux, Éditions du Conseil de l'Europe, novembre 2003 et *Council of Europe Disability Policy, Encyclopedia of Disability*, vol. I, Thorsten Afflerbach, SAGE Publications, 2006, pages 320-322.

²⁹ Comité européen des Droits sociaux, Conclusions 2005. L'article 15 de la Charte sociale européenne (non révisée, 1961) protège le droit des personnes physiquement ou mentalement diminuées à la formation professionnelle et à la réadaptation professionnelle et sociale.

garantir une éducation gratuite et de qualité, promouvoir l'accès à l'emploi et prendre des mesures en matière d'accessibilité aux transports, aux logements ou encore aux activités culturelles.

Dans sa directive 2000/78/CE, du 27 novembre 2000, portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, l'Union Européenne protège contre les discriminations relatives au handicap et oblige les employeurs à prévoir des aménagements raisonnables du poste de travail pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et des travailleurs handicapés. Cette directive édicte que l'emploi et le travail sont des éléments constitutifs essentiels pour garantir l'égalité des chances pour tous. Ils contribuent à la pleine participation des citoyens à la vie économique, sociale et culturelle.

En 2002, le slogan principal de l'année européenne des personnes en situation de handicap, figure à l'article 8 de la déclaration de Madrid, adoptée en mars 2002 : **non-discrimination + action positive = inclusion sociale**. Le Plan d'action 2006-2015³⁰ du Conseil de l'Europe pour la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société est l'outil garant en la matière.

c) Au niveau français

Deux lois votées en date du 30 juin 1975 ont fortement contribué à faire évoluer la prise en compte de la situation de handicap.

La loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées et la loi n°75-535 également du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales définissant les dispositions générales visant à la coordination des institutions sociales et médico-sociales.

C'est le 30 juin 1975 que, pour la première fois, une grande loi d'orientation dédie une politique spécifique à la population des personnes handicapées et pose des principes de solidarité et d'intégration comme obligation nationale.

Ainsi cette loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées en unifiant et en rationalisant les dispositifs antérieurs, pose les principes généraux suivants :

- l'importance de la prévention et du dépistage des handicaps ;
- l'obligation éducative pour les enfants et adolescents handicapés ;

³⁰ Recommandation Rec(2006)5 du Comité des Ministres aux États membres sur le Plan d'action 2006-2015 du Conseil de l'Europe pour la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société : améliorer la qualité de vie des personnes handicapées.

- l'accès des personnes handicapées aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et au maintien à chaque fois que possible dans un cadre ordinaire de travail et de vie.

Cette loi de 1975 est la clé de voûte du concept d'intégration des personnes handicapées. Au même moment, la notion de handicap, saisie au niveau mondial, introduit progressivement des évolutions qui vont impacter fortement la manière dont les pays via leurs politiques publiques prennent en compte cette question.

Ensuite, la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 qui rénove le fonctionnement des institutions sociales et médico-sociales et place l'utilisateur de manière centrale dans l'affirmation des droits des personnes en situation de handicap et la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, renforcent les droits des personnes.

C'est sous l'impulsion de l'harmonisation européenne, des mouvements de personnes en situation de handicap et des revendications des associations représentatives que naît cette dernière loi venant interpeller le concept français de handicap et ouvrant la voie à une réponse publique prenant en compte la dimension individuelle, sociale et environnementale. Pour soutenir les citoyens dans l'effectivité de leurs droits, a été créée en 2010, une autorité administrative indépendante : le Défenseur des Droits. Le rapport d'activité du Défenseur des Droits pour 2012, indique que 29 % des saisines, soit 24 000 recours concernent des discriminations liées au handicap.

C) Une priorité de développement économique

L'OMS indique que le handicap constitue un enjeu important de développement. Divers indicateurs font état de la situation des personnes en situation de handicap comme étant plus défavorisées sur le plan socio-économique et qu'elles sont plus pauvres que les personnes non-handicapées.

L'Organisation Internationale du Travail dans son bulletin daté de novembre 2007 indique que les personnes en situation de handicap sont souvent confrontées de manière disproportionnée à la pauvreté et au chômage. Dans ce même rapport, selon R. L. METTS³¹ l'exclusion sociale du monde du travail priverait la société de 1370 à 1940 milliards de dollars du PIB annuel. Il y est aussi mis en exergue, que « *dans un climat de tension et d'incertitudes économiques, les contributions des personnes handicapées pourraient générer des bénéfices économiques et sociaux pour les États et aussi réduire les coûts importants liés à l'exclusion* ».

³¹ METTS R. L., 2000, Problèmes liés au handicap, tendance et recommandations pour la Banque Mondiale, Banque Mondiale Washington.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques,³² environ une personne en situation de handicap sur quatre vit dans la pauvreté. Les pays de l'OCDE dépensent en moyenne 1,2 % du PIB pour les prestations destinées aux personnes en situation de handicap, qui en 2007, étaient versées à 6 % de la population en âge de travailler. Dans cette même zone de l'OCDE, le coût du handicap équivaut à environ 10 % des dépenses sociales, atteignant même 25 % dans certains pays. Le nombre de bénéficiaires, ainsi que le montant des dépenses publiques, a augmenté au cours des vingt dernières années, ce qui a suscité d'importantes inquiétudes quant à la possibilité de financer et de pérenniser les programmes déployés à destination des personnes en situation de handicap.

L'UE, dans sa stratégie 2010-2020 en faveur des personnes handicapées, souligne qu'il est d'autant plus urgent d'agir que le ralentissement économique a eu des conséquences négatives sur leur situation.

Aussi, les mesures visant à favoriser l'autonomie financière et l'intégration des personnes en situation de handicap dans le monde du travail devient une préoccupation majeure.

La France ne fait pas exception, et l'emploi des personnes en situation de handicap est un des défis majeurs auquel la société doit répondre. La loi de 2005 est venue rappeler cette priorité en confirmant l'obligation d'emploi de personnes en situation de handicap en fixant un quota d'emploi de 6 %, que ce soit dans le secteur privé ou public.

Selon le rapport au Parlement sur la mise en œuvre de la politique du handicap (2009), les investissements pour le handicap sont en hausse en France pour atteindre un coût estimé à 38,6 milliards d'euros pour 2009 ; soit 6 milliards de plus qu'en 2005. Il indique aussi que ces coûts élevés sont néanmoins compensés par la participation à la vie économique des personnes en situation de handicap. En étant intégrées davantage dans la vie sociale, elles deviennent consommatrices, et donc participent à la relance. De même, les politiques d'intégration leur permettent d'avoir une vie de citoyen ordinaire qui implique, par exemple, d'avoir un emploi, ou encore de payer des impôts. L'autonomie acquise, rendue possible par l'assistance personnelle notamment, est un facteur de participation accrue aux activités de la Cité : emploi, tourisme, activités culturelles, loisirs... qui en plus de permettre aux personnes en situation de handicap d'être pleinement considérées comme des citoyens, leur permet de s'investir davantage dans la vie collective et dans l'espace public.³³

³² Rapport du Secrétaire général sur l'activité de l'Organisation, 2008, Édité par le Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Objectifs du Millénaire pour le développement, 56p.

³³ JAILLET C., 2009, Les politiques d'insertion pour les personnes en situation de handicap : des coûts compensés par une dynamique économique - modèle suédois et système français, [visité le 30.06.2014] consultable sur : www.independentliving.org/

1.2 La personne en situation de handicap et le travail en France

1.2.1 Du mutilé de guerre à l'accidenté du travail, au travailleur en situation de handicap

L'industrialisation avec la multiplication des victimes d'accidents du travail et la première guerre mondiale ont créé les conditions d'une remise en question de la logique d'assistance pour permettre l'émergence d'une politique d'emploi des personnes mutilées ou handicapées. Le dommage dû à une action collective (travail ou guerre) ouvre la voie à un droit à réparation du préjudice subi. La loi de 1898³⁴ sur les accidents du travail met en place un droit à indemnisation.

La loi de 1919³⁵ avec le guide-barème des invalidités déterminera le droit à réparation au titre du Code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre. La remise au travail de ces populations devient une priorité nationale. Ainsi, émergent les pratiques de réadaptation, de mesures de reclassement professionnel et de l'appareillage. Toutes ces pratiques ont pour objectif la réintégration par le travail.

La loi de 1924³⁶ introduit l'obligation d'emploi en milieu ordinaire de travail en instaurant un quota de 10 % d'emplois réservés aux mutilés de guerre. Il est à noter ici, le terme de réservé qui conditionne bien une obligation d'intention et non de résultat.

La priorité et l'obligation d'emploi s'ouvre progressivement aux accidentés du travail et aux grands infirmes civils. La loi du 23 novembre 1957³⁷ est la première à étendre le dispositif à l'ensemble des travailleurs handicapés.

La loi du 10 juillet 1987³⁸ en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés découle de ce système d'obligation d'emploi. Elle instaure pour tous les employeurs publics et privés de plus de 20 salariés, une même obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés et met en place un fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées géré par l'Association de gestion du Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) pour le secteur privé. La loi du 11 février 2005 dote le secteur public d'un fonds similaire en créant le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publiques (FIPHFP).

L'ambition de participation est aussi présente dans cette loi de 1987 relative à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail puisqu'elle a pour objectif de renforcer les possibilités pour les personnes en situation de handicap de prendre part activement à la vie économique et restaurer ainsi une égalité des chances en prônant la discrimination

³⁴ Loi du 9 avril 1898 concernant les responsabilités dans les accidents du travail, JORF du 10 avril 1898

³⁵ Loi du 24 juin 1919 sur les réparations à accorder aux victimes de la guerre, JORF du 26 juin 1919

³⁶ Loi du 26 avril 1924 assurant l'emploi obligatoire des mutilés de guerre, JORF du 29 avril 1924

³⁷ Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés, JORF du 24 novembre 1957

³⁸ Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, JORF du 12 juillet 1987

positive par l'obligation d'emploi. En outre, la loi du 12 juillet 1990 relative aux discriminations liées à la maladie ou au handicap fait de la participation et de la citoyenneté une préoccupation majeure des pouvoirs publics car elle sanctionne juridiquement les atteintes à la citoyenneté des personnes handicapées.

La discrimination positive est notamment l'action de réaliser les adaptations nécessaires (l'adaptation de machines ou d'outillages, l'aménagement de postes de travail, y compris l'accompagnement et l'équipement individuels nécessaires aux travailleurs handicapés pour occuper ces postes, et les accès aux lieux de travail) permettant à une personne en situation de handicap de conserver ou d'accéder à un emploi. Les actions de discrimination positive en faveur des travailleurs handicapés sont notamment stipulées dans la loi de 2005 à l'article L. 323-9-1. La direction régionale jeunesse, sports et cohésion sociale (DRJSCS) indique pour sa part que « *L'égalité des chances doit être comprise comme la possibilité donnée à chaque citoyen - quels que soient ses origines, son sexe, ses croyances, ou son mode de vie - de faire valoir ce qu'il est, ce qu'il sait faire, ses mérites afin qu'il soit en mesure de progresser dans la société* ». ³⁹ Aussi, la loi de 2005 stipule dans son article L. 114 ainsi rédigé : « *Toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui lui garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté. L'État est garant de l'égalité de traitement des personnes handicapées sur l'ensemble du territoire et définit des objectifs pluriannuels d'actions* ».

L'évolution législative tend à une meilleure collaboration entre milieu ordinaire et milieu protégé en substituant une logique de résultat à une logique de réservation d'emploi en place jusqu'ici. Elle renforce aussi l'accès à la formation de droit commun pour les personnes en situation de handicap.

On relève ici un changement d'approche se basant dorénavant les aptitudes et les capacités et non les incapacités.

1.2.2 La reconnaissance de la *qualité* de travailleur handicapé

Le code du travail définit précisément par son article L. 323-3, les catégories principales de personnes pouvant justifier du statut de personne handicapée. Selon l'article L. 5213-1 du code du travail, « *est considérée comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique* ».

³⁹ DRJSCS, [visité le 11.06.2014], consultable sur : <http://www.lorraine.drjscs.gouv.fr/c-est-quoi-l-egalite-des-chances.html>

La qualité de travailleur handicapé est reconnue par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH), saisie par la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH).

Cette reconnaissance s'accompagne d'une orientation vers un établissement ou service d'aide par le travail (le travail protégé), vers le marché du travail (ou non) ou vers un centre de rééducation professionnelle (code du travail art. L. 5213-2).

D'une façon générale, les textes internationaux reconnaissent le droit fondamental au travail des personnes handicapées. Ils privilégient leur intégration, autant que possible, dans le milieu ordinaire de travail, en invoquant l'égalité des chances et les actions de discrimination positive pour garantir le maintien et l'accès à l'emploi des travailleurs handicapés. Le handicap et les désavantages qui l'accompagnent sont traités sur une base de droits civils et d'égalité des chances. Ainsi, au niveau de la France, le plan 2001-2003 en faveur des personnes handicapées se donnait notamment comme objectif prioritaire l'intégration des personnes dans le milieu de vie ordinaire. La loi de 2005 confirme et renforce cette même orientation et met l'accent sur l'accès et/ou le maintien prioritaire en milieu ordinaire de vie ou de travail.

1.2.3 Le travail protégé

A ce jour, le cadre d'exercice du travail pour les personnes en situation de handicap s'effectue selon trois possibles :

- Le milieu ordinaire de travail (ou de droit commun) regroupant l'ensemble des employeurs publics et privés du marché du travail.
- Le milieu adapté constitué des entreprises adaptées (EA). Les EA sont des entreprises à part entière, employant au moins 80 % de travailleurs handicapés. Ces derniers ont le statut de salarié.
- Le milieu protégé organisé par les ESAT initialement dénommés « centres d'aide par le travail » ou CAT.

A) Le travail protégé au niveau européen

Le travail protégé présent dans de nombreux pays s'effectue dans des cadres juridiques très divers. Selon que l'établissement de travail protégé relève de la législation du travail ou de la législation médico-sociale, le statut du travailleur est reconnu ou non aux personnes handicapées.

Les principaux objectifs visés par les structures de travail protégé sont l'intégration professionnelle et sociale. Les modalités de gestion de ces structures diffèrent. Le but est cependant le même partout ; permettre le retour d'une partie de ces personnes handicapées vers l'emploi en milieu ordinaire. On peut distinguer deux orientations principales :

- Les pays de tradition anglo-saxonne qui insistent sur la non-discrimination mais qui refusent toute interventionnisme étatique. Il s'agit d'inciter à l'intégration des personnes handicapées en prenant le problème en amont (presque pas d'établissements spécialisés), en professionnalisant au maximum le secteur protégé (ce qui le fait presque disparaître) et en interdisant les quotas.
- Les pays plus interventionnistes donc favorables aux quotas, aux ateliers protégés et aux établissements spécialisés. Ce groupe qui a longtemps constitué la norme européenne tend aujourd'hui à disparaître via des politiques publiques antidiscriminatoires favorisant une prise en compte directement au sein du milieu ordinaire de travail ou de formation. La France se situe dans cette tendance.

B) Le travail protégé au niveau français

Les ESAT relèvent du milieu protégé, par opposition au milieu ordinaire de travail. Les ESAT sont des établissements médico-sociaux qui relèvent, pour l'essentiel, des dispositions figurant dans le code de l'action sociale et des familles (CASF). Ils offrent aux personnes en situation de handicap des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. 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, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent. Les modalités de mise en œuvre des dispositions qui précèdent sont fixées par les articles D. 243-14 à D. 243-31 du CASF. Les ESAT accueillent des personnes en situation de handicap dont la CDAPH 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, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. L'orientation dans un ESAT vaut reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. La personne en situation de handicap accueillie en ESAT n'a pas le statut de salarié soumis au code du travail, ne bénéficie pas d'un contrat de travail et ne peut faire l'objet d'un licenciement. Cependant, elle doit signer, avec l'ESAT, un contrat de soutien et d'aide par le travail, conforme au modèle figurant à l'annexe 3.9 du CASF.

Tout travailleur en situation de handicap accueilli dans un ESAT a droit à une rémunération garantie, comprise entre 55 % et 110 % du SMIC, versée par l'établissement qui l'accueille. Afin d'aider les ESAT à la financer, l'État verse une aide au poste pour chaque travailleur accueilli. Les modalités de fixation de cette rémunération garantie sont précisées par les articles R. 243-5, R. 243-6 et R. 243-7 du CASF. Dans le but de favoriser l'intégration en milieu ordinaire de travail, l'ESAT a la possibilité de réaliser une mise à disposition (MAD) au sein d'une entreprise. Il contractualise avec une entreprise d'accueil les modalités encadrant la possibilité pour un travailleur en ESAT

d'exercer une activité professionnelle à l'extérieur de l'établissement, tout en restant rattaché à ce dernier. Ce statut protecteur prive cependant les travailleurs handicapés en ESAT de l'accès à ces mêmes dispositifs de droit commun et ce notamment en matière de formation professionnelle.

Aussi, depuis le 1^{er} janvier 2007 l'article L 344-2 du CASF précise que les ESAT mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions de formation professionnelle au bénéfice des travailleurs handicapés qu'ils accueillent. Le législateur confirme que le travailleur en ESAT, au même titre que tout autre citoyen, doit disposer des mêmes droits et instaure ainsi une obligation de formation précisée notamment dans le décret du 20 mai 2009.

Au 31 décembre 2010, 1 444 ESAT⁴⁰, en France, permettent d'accueillir environ 116 000 adultes handicapés. Le nombre d'ESAT est stable entre 2006 et 2010, alors que les capacités d'accueil ont augmenté de 1,8 % en moyenne par an. L'âge moyen des adultes présents en ESAT au 31/12/2010 est de 38 ans. L'âge moyen des personnes entrées dans un ESAT en 2010 et présentes au 31/12/2010 est de 29 ans. Au niveau de la région Alsace, 42 ESAT ont une capacité d'accueil de 3371 places, en augmentation de 13,6 % depuis 2005.⁴¹ Une place sur deux est agréée pour la déficience intellectuelle.

C) La politique d'emploi des travailleurs handicapés en France : d'un coût à un investissement

Les personnes en situation de handicap sont deux fois plus touchées par le chômage que le reste de la population active. En 2008, le taux de chômage des bénéficiaires potentiels de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés s'établit à 22 %, soit plus du double de celui de l'ensemble des personnes de 15 à 64 ans.⁴² En Alsace, le chômage des personnes en situation de handicap touche près de 8600 personnes (4200 pour le Bas-Rhin) en 2012 et augmente trois fois plus vite que celui du tout public (+23,9 % contre +7,2 %). Depuis 2008, c'est la hausse la plus forte enregistrée en un an.⁴³

Le financement consacré à la politique d'emploi des travailleurs handicapés,⁴⁴ est en progression de 16,9 % pour 2010 par rapport à 2008 pour s'élever à 4 234,7 millions

⁴⁰ARS, Projet régional de santé Alsace 2012-2016 [visité le 06.04.2014], consultable sur <http://ars.alsace.sante.fr/Projet-regional-de-sante-2012.129573.0.html>

⁴¹ Projet Régional de Santé Alsace 2012-2016

⁴² AMROUS N., BARHOUMI M., Novembre 2012, DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ETUDES ET DES STATISTIQUES. Emploi et chômage des personnes handicapées. 68p. [visité le 14.09.2014] consultable sur : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese_Stat_no_1_-_Emploi_et_chomage_des_personnes_handicapees_V2.pdf

⁴³ AGEFIPH, 2012, Les chiffres de l'emploi et du chômage des personnes handicapées, tableau de bord-bilan à fin septembre 2012, [visité le 12.07.2014] consultable sur : <http://www.agefiph.fr/>.

⁴⁴ Conférence Nationale du Handicap 8 juin 2011, La politique de l'emploi des travailleurs handicapés au cœur des préoccupations du gouvernement pour favoriser leur inclusion sociale, [visité le 24.06.2014] consultable sur : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/bilan-politique_emploi.pdf

d'euros. 2532,9 millions d'euros de crédits sont alloués au financement des aides au poste et au fonctionnement des ESAT. Ceci représente 59,81 % du total des crédits destinés à financer la politique d'emploi des travailleurs handicapés.

Ce coût pèse sans nul doute encore plus lourdement sur la dépense publique dans un contexte où les ressources se raréfient et où les besoins sociaux augmentent toujours plus sous le poids du chômage, aggravant encore davantage des situations de pauvreté. Dans une économie en crise où l'argent se fait rare, le poids important que représente le financement de la politique de l'emploi des travailleurs en situation de handicap en fait une préoccupation majeure du gouvernement qui tend à favoriser leur inclusion sociale. Il est donc d'autant plus important que les personnes en situation de handicap soient incluses dans la société afin d'en être à la fois des contributeurs économiques actifs mais aussi des consommateurs alimentant le système économique et non plus des personnes prises en charge. Pour ce faire, il est essentiel de lever les obstacles à leur participation à la vie économique. Lors d'une enquête⁴⁵ relative à l'emploi des personnes handicapées réalisée par le service du Contrôle général économique et financier en septembre 2012 auprès de 500 entreprises, ont été cités neuf obstacles à cette question par ordre décroissant :

- le niveau de formation ;
- l'absence de déclaration du statut de travailleur handicapé ;
- les réticences de l'environnement professionnel ;
- la complexité des textes ;
- l'accessibilité ;
- les coûts d'aménagement et d'adaptation ;
- la difficulté de trouver tuteurs ou référents ;
- la méconnaissance de l'offre du secteur protégé ;
- la performance des réseaux spécialisés.

Parmi les obstacles ci-dessus et dans un objectif de faciliter l'accès des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire de travail, l'ESAT de par ses actions a incontestablement un rôle à jouer. Lever les freins, faire bouger les représentations en asseyant son professionnalisme et son action, faire connaître le secteur du travail protégé, sont autant de dimensions dont l'ESAT la Ganzau peut se saisir pour en faire des opportunités d'actions lesquelles contribueront à créer un contexte favorisant la reconnaissance et la participation sociale des travailleurs en situation de handicap.

⁴⁵ CGEFi, enquête, 2012, L'emploi des personnes en situation de handicap réalisée par le service du Contrôle général économique et financier (CGEFi), 2012 auprès de 500 entreprises. [visité le 02.06.2014] consultable sur : http://www.economie.gouv.fr/files/emploi_travailleurs_handicapés_2013.pdf

1.3 Conclusion de la première partie

Au regard des enjeux relatifs à la question du handicap, de la nécessaire participation sociale, de la volonté d'inclusion sociale, il n'est, à mon sens en qualité de directrice d'ESAT, pas possible de circonscrire l'action de ce dernier à une approche catégorielle limitant le cadre à la question de l'insertion professionnelle. Il s'agit bien, tel qu'indiqué par l'Agence Régionale de Santé Alsace dans son Projet Régional de Santé 2012-2016, de « *Faciliter le projet de vie des personnes en situation de handicap en développant des modalités de prise en charge adaptées* ». ⁴⁶ L'insertion professionnelle, bien qu'occupant une place déterminante dans le parcours de vie des personnes en situation de handicap mental, n'est qu'une composante du projet de vie. Il s'agit bien, pour l'ESAT, de s'interroger quant aux actions qu'il déploie et à leurs impacts globaux sur et à destination de la personne en situation de handicap. Il ne saurait y avoir d'action, au et par le travail, efficiente si le travailleur se trouve en situation de handicap par ailleurs. La mission de l'ESAT est bien de maintenir et de développer l'autonomie des personnes afin que ces dernières puissent accéder à une participation optimale corrélée à leurs limites et compétences spécifiques.

L'ESAT se voulant être un outil d'accompagnement du parcours du travailleur dans une perspective d'inclusion optimale se doit de s'interroger sur la prestation qu'il met en œuvre. Est-elle adaptée aux besoins des travailleurs ? Quels sont les besoins des travailleurs ? Qu'attendent-ils de l'ESAT ? Le service rendu est-il adapté et conforme à leurs attendus, en cohérence avec les recommandations de bonnes pratiques et conforme au cadre légal ? Le modèle économique en place est-il suffisamment performant et efficient pour garantir la pérennité de l'action ? Quelle est la perception et la place du travail ? De quelles ressources dispose l'organisation ? Quelles opportunités doivent et peuvent être saisies sur le territoire ?

Autant de questions, auxquelles je vais tenter de répondre dans la deuxième partie de ce mémoire. L'outil diagnostic, interne et externe, est le support méthodologique développé afin d'objectiver et d'étayer la réflexion au regard du bilan établi.

⁴⁶ ARS, Projet régional de santé d'Alsace 2012-2016

2 L'ESAT la Ganzau, un établissement dans une association : diagnostic et analyse

2.1 La présentation de l'Association Régionale Spécialisée d'action Sociale d'Éducation et d'Animation

Créée par un décret interministériel du 6 mars 1946 avec une mission de service public et d'aide technique, l'ARSEA fut dès l'origine chargée de répondre aux besoins socio-éducatifs et pédagogiques d'une jeunesse en difficulté. L'ARSEA étendra son action au champ du handicap mental en 1960, puis de l'insertion sociale en 1980. Sa mission a été reconnue d'utilité publique par arrêté préfectoral du 5 juillet 1991.

L'ARSEA gère 43 établissements et services⁴⁷ répartis sur 2 départements : le Haut-Rhin et le Bas-Rhin. Sans appartenance confessionnelle, l'ARSEA s'inscrit dans une tradition humaniste défendant :

- Le respect des droits et de la dignité de toute personne.
- L'idée d'offrir aux personnes en difficulté les meilleures possibilités d'épanouissement et d'intégration dans la vie sociale et professionnelle.

L'ARSEA déploie son action à travers une organisation en 3 pôles :

- Protection de l'Enfance : 37 % des structures, 46 % de l'effectif salarié, 52 % des financements.
- Handicap : 47 % des structures, 48 % de l'effectif salarié, 46 % des financements.
- Développement Social : 16 % des structures, 4 % de l'effectif salarié, 2 % des financements.

L'ARSEA est une association en mouvement ; ses effectifs sont passés de 877 salariés en 2008 à 1037 pour 2012.⁴⁸ Cette croissance s'est faite par voie externe (via appels à projets) ou horizontale, par l'absorption de structures existantes.

2.2 La présentation de l'ESAT la Ganzau : la dualité de l'économique et de l'accompagnement socio-éducatif

2.2.1 Les missions de l'ESAT

L'ESAT la Ganzau, a ouvert le 1er janvier 1976. Il est le seul établissement de ce type au sein de l'ARSEA. Il a vocation à offrir une insertion professionnelle, sociale et permettre un épanouissement personnel du travailleur handicapé. Il s'appuie sur la réalisation

⁴⁷ ARSEA, rapport d'activité au 31.12.2012 [visité le 06.06.2013] consultable sur <http://www.arsea.fr/rapport-activites-2012.php>

⁴⁸ ARSEA, Bilan social au 31.12.2012

d'activités professionnelles et un soutien éducatif pour atteindre ces objectifs. L'activité professionnelle, l'exercice d'un travail est le principal support d'accompagnement.

A) L'acteur de compétence pour l'ESAT

L'ESAT, sous tutelle de l'ARS, bénéficie d'un financement émanant du budget de l'aide sociale de l'État. Le financement se fait par dotation globale qui constitue le budget de l'activité sociale (BPAS). Cette dernière, versée par 12^{ème} chaque mois, s'élève à 11 800 € par an, par travailleur. Le tarif plafond national est fixé à 12 840 €. Dans un esprit et une logique de convergence tarifaire, cette dotation n'est que peu revalorisée chaque année : +0,04 % en 2012 et +0,71 % en 2013. L'activité économique de l'ESAT est traduite par un budget commercial (BPAC), hors contrôle du financeur.

B) Les résultats financiers de l'ESAT⁴⁹

Le BPAS de l'ESAT, à l'instar de celui de nombreux autres ESAT sur le territoire, se trouve dans une situation budgétaire contrainte. Il ne couvre pas l'intégralité des besoins quand bien même une gestion stricte des dépenses est appliquée. Il est déficitaire depuis 2009 et atteint – 33 891 € pour l'année 2012. Le BPAC est excédentaire depuis 2010. Il affiche de bons résultats ce qui permettra notamment de faire face aux investissements et renouvellement des équipements à prévoir. En 2012, le résultat était de 225 657 €.

C) Le territoire d'intervention de l'ESAT

L'ESAT exerce son activité sur toute la zone de la Communauté Urbaine de Strasbourg (CUS). Les travailleurs sont majoritairement issus des quartiers du Neuhof, de la Meinau, de l'Elsau et de HautePierre, classés en zone urbaine sensible (ZUS)⁵⁰ avec de fortes compositions de logements sociaux et un taux de chômage supérieur à la moyenne de Strasbourg. La précarité sociale des résidents de la ZUS est avérée. Le revenu fiscal médian par unité de consommation en 2009 y est 2,42 fois plus faible que dans l'unité urbaine de Strasbourg (7 448 € contre 18 052 €).

2.2.2 Le public accompagné : les travailleurs handicapés orientés ESAT

L'ESAT la Ganzau accompagne 155 hommes et femmes en situation de handicap mental orientés en ESAT par décision CDAPH. Selon l'UNAPEI⁵¹, « l'expression « handicap mental » qualifie à la fois une déficience intellectuelle (approche scientifique) et les conséquences qu'elle entraîne au quotidien (approche sociale et sociétale). Le handicap

⁴⁹ Annexe n°1 : Résultats budgétaires de l'ESAT la Ganzau

⁵⁰ ADEUS, Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise, 2012, rapport relatif au contrat urbain de cohésion sociale de la Communauté urbaine de Strasbourg 2007, 32p., [visité le 02.03.2014], consultable sur : http://www.adeus.org/search?b_start:int=10&SearchableText=urbain

⁵¹ UNAPEI, [visité le 23.05.2014] consultable sur : <http://www.unapei.org/Le-handicap-mental-sa-definition.html>

mental se traduit par des difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication, de décision, etc ». Ces difficultés doivent être compensées par un accompagnement humain, permanent et évolutif, adapté à l'état et à la situation de la personne.

A) Les typologies de handicap⁵²

La typologie de handicap reste stable avec comme caractéristiques principales les déficiences légères et moyennes.

Pour ce qui est des troubles et/ou déficiences associées ; 4 % des personnes de l'effectif souffrent de troubles du psychisme ; 2 % de troubles du spectre autistique et 2 % ont une déficience auditive.

B) Les dimensions caractérisant l'autonomie des travailleurs

Au niveau du mode d'hébergement : 9 % des travailleurs sont hébergés en foyer, 23 % vivent en autonomie, 62 % chez leurs parents et 6 % chez des proches (fratrie, oncle...).

Au niveau des déplacements : 90 % viennent en toute autonomie à l'ESAT et 10 % sont véhiculés par taxi (transport organisé par l'ESAT). Pour ceux venant en autonomie, 80 % utilisent les transports en commun (bus, tramway), 3 % sont titulaires d'un permis de conduire et viennent en voiture, 10 % viennent en scooter, 7 % à vélo et 10 % à pieds.

Au niveau de la vie sociale : 18 % bénéficient de l'accompagnement d'un Service d'Aide à la Vie Sociale et 3 % d'un Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés.⁵³

Au niveau de la citoyenneté : 35 % bénéficient d'une mesure de protection juridique ; 20 personnes ont une mesure de curatelle et 33 de tutelle. L'article 488 du Code Civil indique : « *Est protégé par la loi, soit à l'occasion d'un acte particulier, soit d'une manière continue, le majeur qu'une altération de ses facultés personnelles met dans l'impossibilité de pourvoir seul à ses intérêts* ». La notion de risque ici sous-jacente et présente, permet de qualifier ces personnes de vulnérables. Ces mesures, ayant pour objet de les protéger, limitent de fait leur zone d'exercice de participation sociale. Au-delà de la question du droit de vote, elles sont limitées dans l'usage et dans la manière dont elles peuvent par exemple disposer de leur argent.

Au niveau de l'accès au sport et aux loisirs : 18 % pratiquent une activité organisée par l'ESAT via la mise en place de deux partenariats.⁵⁴

⁵² Annexe 2 : Typologies de handicap

⁵³ Annexe 3 : Missions des SAVS et des SAMSAH

⁵⁴ Conventionnement avec les associations Nouvel Envol et Clair de Terre.

C) Les parcours d'origines des travailleurs⁵⁵

L'ESAT voit très nettement une diversification dans ses partenaires historiques que sont les IMPRO ou les IMP. L'ESAT est davantage sollicité dans ses demandes d'admissions par des personnes accompagnées, dans leur parcours préalable, par les acteurs de l'insertion, les missions locales, les CHRS ou encore les SESSAD. Ces travailleurs qui ont pu s'inscrire, en amont à leur arrivée à l'ESAT, dans une activité en milieu ordinaire de travail, font état d'une autonomie plus importante et interrogent l'établissement dans ce qu'il peut leur offrir en matière de trajectoire professionnelle. Les travailleurs expriment lors des rendez-vous d'admission, non pas tant le désir de travailler, mais interrogent l'ESAT dans ce qu'il peut leur apporter en matière de construit social. J'entends par là, le besoin pour ces personnes de pouvoir par le biais d'une admission en ESAT, s'identifier et être identifié comme une personne, exerçant une activité professionnelle comme n'importe quel actif. Il s'agit d'exister ; et pour cela le regard de l'autre est nécessaire. Ainsi, A. HONNETH⁵⁶ ne dit-il pas qu'un individu ne peut se penser en sujet de sa propre vie sans qu'il ne soit valorisé dans son rôle social.

D) Le processus d'admission

Les admissions sont soit la résultante d'un parcours professionnalisant accompagné par une structure, soit le résultat d'une candidature directe. La MDPH transmet chaque trimestre une liste recensant l'ensemble des notifications spécifiant une orientation ESAT. L'ESAT donne suite à chaque candidature et prend contact avec chaque personne figurant sur la liste d'attente MDPH.

Chaque personne est conviée à une visite découverte, individuelle ou collective, organisée par la chargée d'insertion. Cette visite se solde par une entrevue avec la chargée d'insertion où l'occasion est donnée à la personne d'exprimer son projet et ses attentes. Elle permet de faire découvrir l'ESAT et les activités proposées. Les objectifs de ce processus sont de valider l'adéquation entre les besoins et l'offre de service, de fixer les modalités d'admission (temps de travail, atelier de travail, rémunération...). La fiche action⁵⁷ jointe en annexe n°5 explicite l'ensemble de la démarche en précisant les objectifs, les outils et les acteurs.

⁵⁵ Annexe 4 : Parcours d'origine des travailleurs de 2009 à 2013

⁵⁶ HONNETH A., 2013, Un monde de déchirements, Théorie critique, psychanalyse, sociologie, Éditions La Découverte, 300 p.

⁵⁷ Annexe 5 : Fiche action : accueil – admission

E) L'âge d'admission des travailleurs

L'ESAT enregistre une progression dans l'âge d'entrée des travailleurs. On distingue très nettement deux catégories d'entrants à l'ESAT :

- Les jeunes issus des IMPRO et IMP qui ont en moyenne 20 ans.
- Les personnes arrivants via d'autres voies qui ont en moyenne 45 ans. La fourchette d'âge varie de 30 à 56 ans.

Il y a une rupture avec les parcours institutionnels classiques. Le nouveau public arrive plus tardivement, à la suite d'un parcours d'emploi préalable, d'une scolarisation en milieu ordinaire ou encore une période d'inactivité.

F) La répartition par âge des travailleurs⁵⁸

La population accueillie par l'ESAT, comme pour l'ensemble des ESAT⁵⁹ de la région est vieillissante. 9 %, soit 14 personnes, ont plus de 55 ans et 15 %, soit 23 personnes ont entre 50 et 54 ans. La pyramide des âges de l'effectif de l'ESAT, fait apparaître des mouvements importants de renouvellement de cet effectif. J'évalue ce renouvellement à 25 % sur les 3 à 10 ans à venir. L'ancienneté moyenne de présence à l'ESAT est de 15 années. 25 % de l'effectif à plus de 20 ans d'ancienneté.

G) La fin de l'accompagnement⁶⁰

Le rythme moyen des départs est de l'ordre d'une dizaine par an. Les motifs sont majoritairement des départs à la retraite et la cessation d'activité professionnelle en raison de l'âge (avec aggravation de la situation de handicap ou non) avec une réorientation (FAS ou MAS) ou non (retour en famille).

Les intégrations en milieu ordinaire de travail devraient aussi figurer comme des motifs de fin d'accompagnement. Depuis 2005, seules trois intégrations en milieu de travail ordinaire ont abouties. Ce résultat est similaire au taux national qui est de 0,22 %⁶¹. Ce taux reste inlassablement très faible et ce malgré une politique de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés contraignante car soumise à des sanctions. La difficulté d'accès au marché ordinaire de travail peut s'expliquer par les facteurs suivants notamment :

- un marché du travail tendu avec un fort taux de chômage ;
- un niveau de compétences demandé de plus en plus élevé ;
- une complexification du travail ;

⁵⁸ Annexe 6 : Répartition par âge au 31.12.2013

⁵⁹ Projet Régional de Santé d'Alsace 2012-2016

⁶⁰ Annexe 7 : Motifs de fin d'accompagnement

⁶¹ SENAT, Projet de loi de finance 2014 : solidarité, insertion et égalité des chances, [visité le 24.08.2014], consultable sur : <http://www.senat.fr/rap/a13-159-7/a13-159-73.html>

- une vision du handicap mental empli de préjugés ;
- des compétences non validées ou certifiées par des reconnaissances.

2.2.3 L'organisation de l'ESAT : un lieu d'exercice professionnel et d'accompagnement socio-éducatif

A) L'organisation de l'activité : des espaces de travail et de développement des compétences professionnelles et sociales.

On distingue à l'ESAT la Ganzau quatre principaux départements de travail : trois ateliers (Restauration, Packaging, Technique) s'inscrivant dans l'activité économique et un transversal nommé Département Évaluation Formation Insertion (DEFI), plus particulièrement dédié à l'accompagnement socio-éducatif, dont les activités ont pour objectif de soutenir et de développer les compétences, l'autonomie et favoriser l'insertion. Le département restauration occupe 17 % de l'effectif, le packaging 39 % et le technique 44 %. Chaque département a développé un atelier de travail externalisé inclus au sein d'une entreprise. Ces ateliers externalisés occupent 19 % de l'effectif.

Des mises à dispositions en entreprise (MAD) sont effectuées et concernent 1 % de l'effectif total. Les MAD ont pour objectif de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel du travailleur handicapé. Elles constituent l'une des réponses possibles au souhait d'un travailleur désireux d'intégrer le milieu ordinaire de travail, pour lequel un accompagnement adapté reste nécessaire afin de garantir son bien-être et sa sécurité. Les MAD sont encadrées législativement et règlementairement⁶² et nécessitent la conclusion d'un contrat écrit.

Des aménagements horaires sont également en place dans chaque département et concerne 8 % de l'effectif. Le travail à temps partiel, majoritairement présent au département technique, permet, au travers de l'adaptation du rythme, aux travailleurs vieillissants de rester en activité. Permettant de répondre prioritairement au problème de fatigabilité il n'est cependant pas réservé aux travailleurs âgés.

⁶² Articles L. 344-2-4, R. 344-16 à R 344-21 du CASF ; articles L. 8241-1 et suivants du Code du travail. Circulaire n° DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies, point 5

B) Les départements de travail : des activités variées pour satisfaire les intérêts des travailleurs

a) *Le département restauration : l'ouverture aux clients*

L'ESAT propose 3 types de restauration : collective (self, accueil des écoles, autres établissements), en livré (MAS, Entreprise, ateliers externalisés Menicon et Heineken), traditionnelle (« CATETOILE », organisation de séminaires, réalisation de buffets, de cocktails) ainsi qu'un atelier externalisé : la gestion d'une cafétéria au sein d'une médiathèque.

Les aptitudes requises pour les travailleurs :

- une capacité à travailler debout ;
- de la polyvalence ;
- une autonomie dans l'action ;
- une compréhension des consignes simples et complexes ;
- une bonne compréhension du respect et de l'application des règles d'hygiène et de sécurité ;
- une capacité à travailler seul ou en petite équipe de deux ou trois personnes ;
- une appétence pour les métiers de la restauration.

Les caractéristiques majeures de l'organisation de travail : autonomie et polyvalence.

Le mode d'accompagnement : un accueil et un briefing groupe est réalisé chaque matin.

Le mode d'encadrement : 2 moniteurs d'atelier (MTA) : un professionnel de la restauration en cours de formation MTA et une monitrice d'atelier diplômée MTA.

b) *Le département packaging : la répétition de l'action*

L'ESAT propose la réalisation de mailing, du conditionnement, du tri, un atelier de conditionnement externalisé au sein d'une entreprise pharmaceutique.

Les aptitudes requises pour les travailleurs :

- une capacité à utiliser des outils simples ;
- savoir réaliser des gestes simples ;
- avoir une bonne dextérité ;
- réaliser un travail découpé en tâches simples ;
- avoir de la minutie et de la précision ;
- pouvoir travailler en groupe d'environ dix personnes.

Les caractéristiques majeures de l'organisation du travail : un travail assis, un rythme adapté, des travaux majoritairement découpés en chaînes, des travaux répétitifs.

Le mode d'accompagnement : un accueil réalisé par chaque moniteur pour son groupe de travail ; un temps de briefing et d'échange en équipe deux fois par jour (milieu de matinée

et d'après-midi) animé par le chef d'atelier avec, en qualité de personnes ressources, les psychologues.

Le mode d'encadrement : 4,60 ETP MTA dont 4 diplômés MTA et 1 formé Éducateur Technique Spécialisé (ETS).

c) *Le département technique : la compétence mécanique*

L'ESAT propose la réalisation d'activités de métallerie (découpe, perçage, soudure...), du travail à façon (découpe, perçage...), la réalisation de conditionnement volumineux, la réparation de charrettes, vélos..., la réalisation de travaux de menuiserie, de logistique et un atelier de montage externalisé au sein d'une brasserie.

Les aptitudes requises pour les travailleurs :

- bonne compréhension et respect des règles de sécurité ;
- capacité à effectuer un travail global en autonomie ou en découpage en tâches au sein d'une chaîne ;
- capacité à travailler debout ou assis ;
- capacité à travailler en groupe et/ou en petites équipes de deux ou trois personnes ;
- capacité à utiliser des machines-outils, à effectuer des actions complexes, de précision mais aussi simples.

Les caractéristiques majeures de l'organisation du travail : des travaux ponctuels, diversifiés et de technicité variable, d'où une capacité d'adaptation importante.

Le mode d'accompagnement : se fait sur le même modèle que le département packaging.

Le mode d'encadrement : 6,60 ETP MTA dont 1 formé ETS et 1 MTA.

C) *Le DEFI : un accompagnement global transversal*

Suite au travail réalisé dans le cadre de la méthodologie d'élaboration des projets des travailleurs, une recomposition de l'effectif et une refonte des missions ont été réalisées. Historiquement, ce département avait en charge l'animation d'ateliers éducatifs ou récréatifs (hygiène, beauté, calcul, lecture...) et l'accompagnement en sorties.

Les missions : Ce département, prioritairement intéressé pas les relations aux partenaires et le travail en réseau, est actuellement en charge de la coordination des projets des travailleurs. La coordination s'effectue en direction des services internes, des partenaires et concerne toutes les dimensions du projet (professionnelle, la santé, l'accès aux loisirs et à la culture, l'hébergement, les questions administratives...).

Les actions : pilotage et coordination des actions de formation, organisation et évaluation des stages externes et internes, soutien psychologiques, accompagnements administratifs et de la santé, soutien au CVS...

L'encadrement : 1 ETP de psychologue, 0,10 ETP de médecin du travail, 1 ETP de chargé d'insertion, 0,60 ETP d'assistante sociale et 0,80 de MTA en charge des projets.

2.2.4 Les ressources humaines : une équipe au service d'un projet économique et social

A) L'équipe de l'ESAT

L'équipe de l'ESAT est composée de 31 personnes pour un effectif de 27,95 ETP au 31.12.2013. L'organigramme et le tableau des effectifs⁶³, en annexe n°8, donnent une vision de la répartition des professionnels de l'équipe.

L'ancienneté moyenne est de 7 années. Les départs à la retraite sont les seules opportunités d'intégrer du sang neuf. Le turn-over est de zéro. Pour ce qui est de l'absentéisme, le taux est de 2,93 % pour 2011 et de 3 % pour 2012. Ces chiffres englobent une situation de longue maladie et sont inférieurs à ceux constatés au niveau associatif qui étaient respectivement à 5,05 % et 6,40 % pour les mêmes périodes.

Plus précisément, l'équipe de MTA est composée de 13,20 ETP dont la moyenne d'âge est de 48 ans pour une ancienneté moyenne de 10 années ; 5 MTA ont 5 ans et moins d'ancienneté, 8 entre 7 et 15 années et un 32 années. Au vu de la pyramide des âges, l'équipe de MTA n'est pas amenée à se renouveler prochainement. Un seul départ à la retraite est prévu d'ici janvier 2016. Aucun MTA n'a exercé préalablement au sein d'un autre ESAT ou établissement médico-social.

B) La composition de l'équipe de direction

D'une équipe de direction de deux cadres jusqu'en 2009, l'ESAT est passé à quatre : une directrice, un chef de production et deux chefs d'atelier. Cette révision de l'organigramme, intégrant un échelon hiérarchique supplémentaire était une décision encore engagée et actée par le directeur précédent, à l'aune de son départ à la retraite. Cette réorganisation a été incomprise par l'équipe, principalement parce que les enjeux liés à ce changement n'ont pas été communiqués.

La réorganisation a donné lieu à deux nominations internes de MTA à des fonctions de chef d'atelier. Ces deux professionnels, se sont trouvés dans une situation où leur légitimité était interrogée et remise en question par l'équipe. Aussi, encore aujourd'hui, afin de les accompagner dans leur fonction cadre, j'effectue un management de proximité important nécessitant l'organisation régulière de réunions et d'entretiens individuels. Ces

⁶³ Annexe 8 : Organigramme et tableau des effectifs de l'ESAT

réunions cadres sont l'occasion d'échanger et d'organiser le pilotage opérationnel du projet d'établissement. Les entretiens individuels sont des temps d'échanges autour de la notion de posture cadre (management, communication, prise de décision...). L'absence de fiches de postes, qui auraient pu aider à clarifier les places et rôles et asseoir les zones de responsabilités et les champs de compétences ont laissé place à l'émergence de zones d'incertitudes importantes. L'ARSEA a mené courant 2011 et 2012, une démarche de gestion des emplois et des compétences (GPEC). Ce travail a donné lieu à la rédaction de fiches métiers. Les entretiens professionnels, corollaires des fiches métiers, restent à réaliser et sont programmés pour fin d'année.

C) Des métiers spécifiques à mi-chemin entre l'économique et l'éducatif

Chef de production : un cadre technique

Missions générales : Il assure la réalisation de la production en prenant en compte la stratégie commerciale et institutionnelle définie, les besoins des travailleurs, le cadre réglementaire.

Situation de travail : Il exerce ses missions sous mon autorité et est responsable hiérarchique des chefs d'atelier pour le versant production.

Chef d'atelier : un cadre technique et éducatif

Missions générales : Intermédiaire entre direction et équipes, entre partenaires et équipes, garant du respect des droits, il soutient l'exercice de la citoyenneté des travailleurs et participe au développement de la qualité du service. Il conduit son action dans le respect du projet d'établissement et met en œuvre des réponses adaptées aux besoins des travailleurs au regard des politiques publiques. Garant de l'élaboration, de la conduite et de l'évaluation des projets des travailleurs, il met en œuvre et organise l'activité de production, encadre et anime une équipe pluri-professionnelle.

Situation de travail : Il exerce ses missions sous mon autorité et celle du chef de production. Supérieur hiérarchique de l'équipe des MTA et des personnels des services généraux de son département d'appartenance, il est membre de l'équipe de direction et travaille en collaboration avec l'équipe, les travailleurs, les partenaires internes, externes et institutionnels.

Moniteur d'atelier : un technicien éducatif

Missions générales : Il a la double mission de transmettre son savoir-faire et ses techniques aux travailleurs afin de favoriser leur insertion professionnelle et sociale, tout en assurant la responsabilité de la production. Il participe à l'élaboration, à la conduite et à l'évaluation des projets des travailleurs dans un système d'acteurs multiples. Il contribue

par ses actions au développement, à la préservation et à la restauration de l'autonomie et de la citoyenneté des travailleurs.

Situation de travail : Il exerce ses missions sous la responsabilité du chef d'atelier et travaille en collaboration avec les membres d'une équipe pluri-professionnelle, les travailleurs, les partenaires extérieurs et institutionnels.

D) Le niveau de formation de l'équipe

Les cadres ont un niveau de formation I ou II. La formation initiale du chef de production est une formation technique en électromécanique de niveau III, complétée par une formation d'éducateur technique spécialisé. Les deux chefs d'atelier ont une formation initiale de MTA, complétée par un Certificat d'Aptitude à la Fonction d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention sociale (CAFERUIS).

Les MTA ont un niveau de formation IV ou V. 58 % d'entre eux sont titulaires du Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier (CQFMA). Deux MTA et la chargée d'insertion ont suivi une formation d'ETS. Les trois personnes de l'équipe administrative ont un niveau de qualification III. Les personnels les plus faiblement formés et diplômés sont les agents de services et les personnels de l'équipe logistique.

La politique de formation continue de l'ESAT se décline en actions collectives et individuelles et est le résultat d'un arbitrage entre besoins constatés et souhaits individuels.

A ce jour : 57 % de l'équipe a suivi une formation spécifique à la connaissance du handicap, 98 % a été formé à la question de la bientraitance.

Au cours de ces trois dernières années, l'ensemble de l'équipe éducative a participé aux deux actions suivantes : Travailler en équipe autour de la personne en situation de handicap, articuler les différentes fonctions du MTA entre l'économique et le social.

Deux moniteurs et la chargée d'insertion ont participé à une formation à l'accompagnement des travailleurs à une démarche de reconnaissance des acquis de l'expérience via le dispositif Différent & Compétent.⁶⁴

La majorité de l'équipe a aussi bénéficié d'actions telles que : les écrits professionnels, gestes et postures, Secours et Santé au Travail, informatiques (Outlook, Excel et Word).

⁶⁴ LEGUY P., GUITTON C., AMOUREUX P., 2013, Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie, 295 ESAT en réseaux : lieux d'innovation sociale et d'ingénierie de formation, Collection Empan, Édition Eres, 384p.

2.3 Une organisation en mouvement

2.3.1 Une refonte des temps de travail pour un meilleur accompagnement

À mon arrivée, l'équipe de l'ESAT était confrontée à un climat de tension sociale découlant de l'organisation des temps de travail des équipes. L'accord d'entreprise stipule un cadre horaire selon un modèle de temps annualisé. Seuls les cadres hiérarchiques et fonctionnels bénéficiaient d'une organisation à 38 heures compensée avec des jours de réduction de temps de travail (JRTT). Le constat fait par les moniteurs était le suivant : la production prime sur la mission d'accompagnement car le cadre horaire auquel ils étaient contraints ne leur permettait pas de consacrer de temps individuels, hors temps de production, aux travailleurs pour lesquels ils étaient nommés référents. Il n'y avait qu'un temps de réunion d'équipe d'une heure tous les mois piloté par le directeur. L'attente d'une partie de l'équipe était d'aboutir à un système équitable car jusqu'alors cohabitait au sein de ce dernier quatre modes de fonctionnement différents, et ce pour des mêmes catégories de métiers.

- Une équipe de moniteurs d'ateliers pour partie à 38h avec des JRTT, et pour partie à 35h sans JRTT.
- Une équipe cadres à 38h avec des JRTT.
- Une équipe administrative pour partie à 36h ou 37h avec des JRTT et l'autre à 35h sans JRTT.
- Des services généraux et logistiques à 35h sans JRTT.

Cette organisation des conditions de travail avec des disparités, était à l'origine de tensions, d'incompréhensions et d'une démobilitation. Ceci s'est notamment traduit au travers du rejet du projet d'établissement (non écrit avec sa participation et non partagé). Lors de mon recrutement, la commande de mon directeur général était double : apaiser le climat social, assurer la pérennité économique de l'ESAT.

Après une analyse de l'organisation en place, un diagnostic de la situation, un recueil des attentes de l'équipe dans le cadre de réunions collectives et d'échanges lors des réunions avec les délégués du personnel, ma conclusion était conforme aux constats de cette dernière. J'ai donc mené un travail de refonte de l'organisation en collaboration avec les délégués du personnel pour la dimension réglementaire et les questions relatives au bien-être au travail. J'ai travaillé la dimension organisationnelle avec un groupe de pilotage composé d'un chef d'atelier, de deux moniteurs d'atelier, de la chargée d'insertion, d'une psychologue et d'une secrétaire. Je savais qu'un succès sur ce dossier me permettrait de gagner la confiance de l'équipe. Mon objectif en tant que directrice était d'aboutir à un fonctionnement et une organisation permettant la réalisation d'un travail d'accompagnement de qualité intégrant les notions de participation des travailleurs et permettant les échanges entre professionnels.

Le premier projet que j'ai donc engagé, a abouti à une réorganisation du système horaire avec cet objectif d'arriver à réaliser un meilleur accompagnement des travailleurs en prenant en compte leur participation notamment lors de l'élaboration de leur projet. Remobiliser l'équipe autour d'un projet d'établissement s'imposait également.

J'ai choisi d'organiser le fonctionnement et les interventions dans un cadre horaires fixé à 38 heures annualisées pour l'ensemble de l'équipe. Ce choix a permis de répondre à deux objectifs qui étaient de favoriser le travail en équipe ainsi que l'accompagnement individuel des travailleurs. Cette option a aussi permis la mise en conformité du fonctionnement de l'ESAT avec l'accord d'entreprise ARSEA et les obligations conventionnelles. Ce travail de refonte des horaires a été mené en parallèle avec celle de la redéfinition des modalités d'organisation et d'élaboration des projets des travailleurs. Il a abouti fin 2011 et inclus une évaluation en équipe chaque dernier trimestre.⁶⁵ Ces deux projets ont été l'occasion d'affirmer mes orientations et mon management. Avec maintenant presque trois années de recul, je peux affirmer que ce projet est une réussite. Il a permis une très nette amélioration du climat social, une remobilisation de tous les membres de l'équipe autour d'un projet partagé et une confiance instaurée. Aujourd'hui l'équipe est volontaire, partage ses interrogations et est force de proposition. Ma place de directrice est affirmée et je suis perçue comme le pilote et le responsable de l'action de l'ESAT.

2.3.2 L'expression de la parole des travailleurs à travers l'organisation

A) L'expression individuelle

La parole du travailleur est recueillie bien avant son arrivée à l'ESAT. Les bilans des stages réalisés avant admission permettent au futur travailleur d'exprimer ses attentes. Ensuite, le rendez-vous d'admission est aussi un temps d'échange. Une fois, le travailleur admis à l'ESAT les acteurs intervenant lors de l'élaboration de son projet, sont autant de professionnels à son écoute : psychologue, chargée d'insertion, assistante sociale, moniteur en charge du projet et moniteur d'atelier. Pour chaque travailleur, un moniteur référent est nommé. Il est son interlocuteur privilégié et identifié comme tel par ce dernier.

⁶⁵ L'évaluation au niveau de l'équipe est un questionnaire diffusé au préalable et les ajustements proposés sont ensuite élaborés et échangés au cours d'une réunion d'équipe.

a) *Le projet personnalisé, pierre angulaire de la participation des travailleurs : de la synthèse au projet*

L'évaluation interne réalisée courant 2010, a mis en exergue la faiblesse de l'ESAT quant à sa capacité à prendre en compte les attentes et besoins des travailleurs dans le cadre de l'élaboration de son projet. Seule, une synthèse était réalisée à échéance de la notification MDPH et se limitait à la question du renouvellement de cette orientation ESAT. La priorité, à la fois au regard des besoins des travailleurs mais aussi des obligations légales, était de mettre en place un travail qui permettrait de garantir la formalisation et la mise en œuvre d'un projet par travailleur conformément à la loi et à l'esprit des recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM.⁶⁶

Un groupe de travail, composé des chefs d'atelier, des psychologues, de la chargée d'insertion, de deux moniteurs d'atelier et de moi-même, a été constitué. La réflexion à mener devait s'articuler autour des questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Avec qui ? Pourquoi ? Afin de recueillir les besoins et attentes des travailleurs et des moniteurs d'atelier, une enquête sous la forme d'un questionnaire a été réalisée auprès de ces derniers. Les résultats démontrent une difficulté pour les moniteurs de conjuguer leur rôle d'accompagnement au et par le travail et celui de référent éducatif. Le nécessaire soutien et le rôle de l'encadrement intermédiaire, à savoir les chefs d'atelier a aussi été identifié comme devant être repositionné. Les relations avec les partenaires (services d'hébergement, de tutelle, d'accompagnement SAVS et SAMSAH...), les familles et proches étaient jugées insuffisantes. Les travailleurs ont souligné ne pas être entendus dans leurs souhaits et jugeaient la synthèse comme stressante. Elle était vécue comme une convocation.

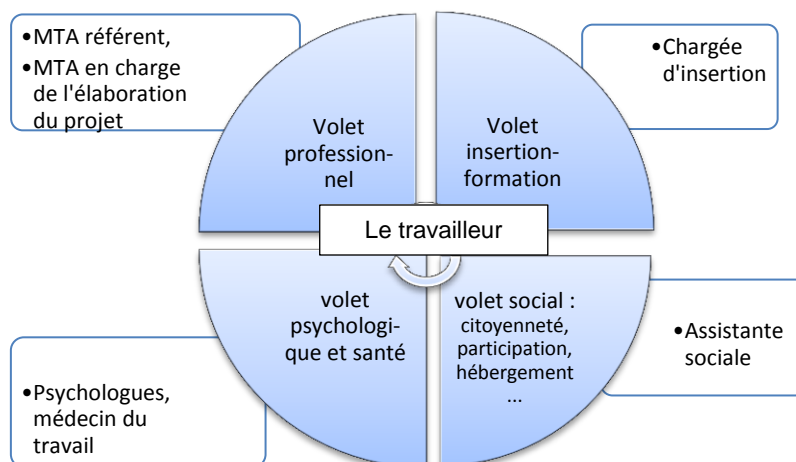
L'organisation retenue a amené à un bouleversement des fonctionnements historiques et à la redéfinition du rôle et des actions des moniteurs d'atelier dans leur mission d'accompagnement au quotidien et de référent. Le département DEFI, a en outre été réorganisé, tant dans sa composition que dans ses missions. Deux moniteurs d'atelier, de formation ETS, ont été missionnés moniteur en charge de l'élaboration des projets des travailleurs. Ils interviennent en soutien et relais aux moniteurs d'atelier de leur département de travail. Ils sont en charge de la rédaction du projet. Cette mission spécifique représente l'équivalent total d'un 0,80 ETP.

Un contexte de départs à la retraite de membres de l'équipe (moniteurs, psychologue et chargé d'insertion) a permis l'intégration de nouvelles compétences telles que celles d'une assistante sociale. La responsabilité de la bonne marche des choses revenait, à mon sens, à l'équipe des cadres hiérarchiques. Aussi, j'ai fait le choix de placer en

⁶⁶ ANESM, recommandation 2012, les attentes de la personne et le projet personnalisé.

responsabilité du pilotage de la formalisation du projet du travailleur et de sa mise en œuvre non plus les psychologues mais les chefs d'atelier.

Figure 3 : Les dimensions et acteurs du projet du travailleur



Les quatre temps forts de l'élaboration du projet personnalisé :

- Recueil et retranscription des besoins des travailleurs repérés et exprimés.
- Élaboration par chaque professionnel des éléments du projet personnalisé.
- Mise en commun et échanges, coordination et validation du plan d'action, identification des partenaires.
- Présentation du projet au travailleur. Validation conjointe (MTA et travailleur).

Les outils utilisés pour le recueil des besoins sont des grilles d'évaluation des compétences et aptitudes professionnelles, des bilans d'autonomie, des temps d'entretien avec le travailleur et des temps d'échanges en équipe.

B) L'expression collective

Un conseil de la vie sociale (CVS) est mis en place. Il se réunit au minimum une fois par trimestre. La chargée d'insertion assure une mission de soutien et de formation des travailleurs élus. Le CVS est mobilisé et sollicité dans le cadre de groupes de travail portant sur des questions aussi diverses que l'amélioration du quotidien, l'organisation d'événements, l'élaboration et l'évaluation du plan de formation des travailleurs.

Dans un objectif de faire de l'instance du CVS une réelle force de proposition, j'ai souhaité professionnaliser son action et celle de ses membres. Aussi ont-ils, ainsi que la chargée d'insertion qui en assure la coordination, bénéficié, sur le 1^{er} semestre 2014, d'une formation. Celle-ci avait pour objectifs de leur apporter les connaissances et les moyens nécessaires pour assumer pleinement leur rôle. La chargée d'insertion fait perdurer cette

action en entretenant et en actualisant les connaissances des travailleurs via le module de formation en ligne.

2.3.3 L'émergence des besoins des travailleurs

Le travail de réorganisation horaires et de méthodologie d'élaboration des projets des travailleurs ont été l'occasion de placer le travailleur en tant qu'acteur de son projet. Le projet actuel du travailleur interroge tant les dimensions de la participation professionnelle que sociale. Les besoins et souhaits exprimés par ce dernier obligent l'ESAT à revoir le cadre de son action et à solliciter davantage les partenaires. Par exemple, de nombreux besoins sont exprimés en matière de logement.⁶⁷

A) Les besoins constatés au travers des lieux d'expression

Lors des entretiens d'admission, les travailleurs, ainsi que leurs proches interrogent les « chances de sortie » c'est-à-dire d'insertion en milieu ordinaire de travail. Ils craignent qu'une admission en ESAT ne soit enfermante et ne leur permette plus l'accès à autre chose et notamment au milieu du travail ordinaire.

Lors des entretiens projets réalisés courant 2013, la majorité des travailleurs expriment des questionnements relatifs au besoin d'identité professionnelle. Les travailleurs interpellent les tâches et font part du besoin de s'identifier à un métier et non à des travaux désignés par le nom du client.⁶⁸ Dans le cadre du CVS, ils expriment avoir des difficultés à parler de leur métier à leurs proches. Ils souhaitent pouvoir leur faire découvrir leur lieu de travail et proposent l'organisation d'une journée porte ouverte par exemple.

Les besoins et demandes émanant des projets des travailleurs élaborés courant 2013, ont concernés 80 % de l'effectif font ressortir les principaux points suivants :

- réduire son temps de travail pour 5 % ;
- découvrir une autre activité par la réalisation d'une mobilité interne pour 23 % ;
- découvrir le milieu ordinaire de travail en réalisant un stage pour 18 % ;

⁶⁷ Pour l'instant, les réponses se limitaient à des accompagnements vers les foyers d'hébergement. Les demandes s'orientent de plus en plus vers des accompagnements de logements indépendants. Afin que puissent se concrétiser ces projets pour les travailleurs, un travail en partenariat plus formalisé avec les services de tutelle, les SAVS ou encore les bailleurs sociaux sera à engager par l'ESAT.

Plusieurs travailleurs ont aussi exprimés lors des rencontres avec l'assistante sociale ou encore les psychologues leur solitude. A ce jour, au travers des partenariats formalisés, l'ESAT propose des accompagnements vers deux associations proposant des activités sportives et culturelles. Là encore, l'éventail proposé ne permet de répondre que partiellement aux besoins. Un partenariat plus diversifié et étoffé est à construire afin de pouvoir proposer une palette de réponses plus complètes.

Ces deux illustrations montrent, la nécessité pour l'ESAT, de s'ouvrir et d'étoffer son réseau de partenaires afin de pouvoir être le relais de l'inscription et de l'engagement des travailleurs dans une vie sociale plus complète et riche.

⁶⁸ Par exemple, une activité tri et de mise sous pli pour le client EPS est désigné par le nom de ce dernier : « Je fais du EPS ».

- avoir accès à un hébergement en foyer ou en logement indépendant pour 25 % ;
- un accompagnement administratif pour 6 % ;
- pratiquer un sport pour 7 % ;
- une demande de formation pour 18 % (gestion du budget, lecture et écriture, conduite d'engins de manutention, premiers gestes de secours, gestes et postures, habilitation électrique).

Ces besoins concernent tous les aspects de la vie sociale et ne se limitent pas au travail. Ils interrogent la place de l'ESAT dans le parcours de la personne et confirment la nécessité pour ce dernier d'être un lieu de transition contribuant à la réalisation d'une trajectoire professionnelle et d'un parcours de vie.

B) Les besoins mis en exergue par la démarche d'amélioration continue de la qualité

L'évaluation interne et l'évaluation externe (2013) ont permis de réaliser un bilan à court terme d'actions engagées et de confirmer l'inscription de l'ESAT dans une dynamique de changement, avec au cœur de sa préoccupation la prise en compte des attentes et des besoins des travailleurs actuels mais aussi futurs.

Les principaux points apparus comme des points forts sont :

- La mise en place des outils de la loi 2002-2 : le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés de la personne accueillie, le règlement de fonctionnement de l'établissement, le contrat d'aide et de soutien par le travail. Ces outils existent en version adaptée « facile à lire » afin qu'ils puissent être accessibles au plus grand nombre.
- Une expression de l'utilisateur valorisée : l'expression individuelle et collective est encouragée. Au niveau individuel, les travailleurs bénéficient de temps dédiés et d'interlocuteurs spécifiques, ressources suivant la problématique.
- Des pratiques professionnelles qui soutiennent le respect des droits : les travailleurs sont systématiquement associés à toute décision les concernant.
- Des professionnels formés à la bientraitance et la gestion de la maltraitance.
- Une stratégie commerciale qui réside dans sa capacité à capitaliser sur les ressources présentes sur son territoire, à développer son image, à prospecter les entreprises avec le souci constant de l'équilibre et de la cohérence entre activités de production et prise en charge médico-sociale.

Au même titre, ces résultats font apparaître les principaux axes de travail suivants :

- Nécessité de développer l'ouverture et l'intégration vers le milieu ordinaire.
- Nécessaire effort de capitalisation sur les détachements en milieu ordinaire.

- Nécessité de formaliser une logique partenariale avec partenaires économiques, institutionnels et médico-sociaux.
- Nécessité de concevoir un projet d'établissement comme un projet stratégique.

2.4 Le diagnostic et l'analyse

Le secteur médico-social impacté ces dernières années par d'importantes réformes législatives, réglementaires et financières notamment, œuvre dans un environnement en constante évolution à la fois sources d'opportunités et de menaces. L'environnement n'est donc pas neutre et l'ESAT en est une composante. En ce sens, il se doit de le prendre en compte, de s'y adapter et d'anticiper les changements induits.

2.4.1 L'analyse de l'environnement⁶⁹

Les influences d'origines politiques et économiques sont susceptibles d'impacter le plus lourdement l'ESAT et de remettre en question la pérennité de son action. Cette difficulté est accrue par le fait que l'ESAT n'a aucune prise sur ces influences. Il ne peut, par conséquent, que les subir et disparaître ou les intégrer, les anticiper en s'adaptant et en évoluant pour faire perdurer son action. Les crédits finançant l'ESAT proviennent de l'ÉTAT au titre de la solidarité nationale. Un désengagement impacterait fortement son équilibre économique. Une situation du marché du travail en grande tension, où la demande est plus importante que l'offre, accroît encore davantage les difficultés pour les personnes en situation de handicap mental à accéder à ce marché du travail. Les ESAT sont un outil des politiques sociale et économique car les emplois qu'ils génèrent participent à la politique de soutien de l'emploi et de réduction du chômage chez les personnes les plus en difficultés. Néanmoins, les orientations et recommandations européennes visent une inclusion optimale des personnes en situation de handicap via les dispositifs de droit commun, sur la base des principes de non-discrimination et d'égalité des chances. L'ESAT, s'il veut continuer à s'inscrire en actualité à ces mouvements de fonds, doit évoluer, s'adapter, repenser son mode d'action.

Les principales contraintes et menaces pouvant mettre l'ESAT en difficulté sont :

- Une situation économique de crise avec une raréfaction des ressources.
- Un marché de l'emploi tendu avec une augmentation du taux de chômage.
- Un accroissement des problématiques sociales qui complexifient les accompagnements.
- Un vieillissement des travailleurs qui accentue la dualité médico-sociale et économique de l'ESAT.

⁶⁹ Annexe 9 : Tableau d'analyse de l'environnement de l'ESAT selon le modèle PESTEL

- Une montée en puissance des nouvelles technologies et la disparition progressive du travail manuel et mécanique (complexification du travail nécessitant un niveau de compétence plus élevé).

À l'inverse, apparaissent comme opportunités les éléments suivants :

- Le développement des politiques d'achats responsables et les principes de responsabilité sociale et environnementale au sein des entreprises qui sont autant d'opportunités à saisir par l'ESAT pour faire valoir son rôle sociétal.
- Les évolutions apportées aux lois relatives à l'obligation de formation et leur financement qui sont l'occasion pour l'ESAT de mobiliser des ressources et des dispositifs permettant d'accompagner la montée en compétence des travailleurs.

Aussi, malgré des facteurs de contingence nombreux, il appartient à l'ESAT de se saisir des opportunités qui s'y présentent pour évoluer et s'affirmer comme un vecteur d'une inclusion optimale des travailleurs.

A) Les orientations visant à optimiser l'offre de service de l'ESAT

L'ARS, bien que n'ayant pas de compétence générale en matière d'insertion professionnelle au-delà du financement des ESAT, indique dans son Projet Régional de Santé Alsace 2012-2016 que « *l'insertion professionnelle des personnes handicapées a une place déterminante dans leur parcours de vie. La capacité pour une personne handicapée d'avoir accès à une formation, un emploi, protégé ou non, aura un impact sur ses besoins d'accompagnement médico-social* ».

Le rapport OPUS 3 pointe divers enjeux pour les ESAT tels que la nécessité de :

- Renforcer l'offre auprès des entreprises et des particuliers afin de permettre une meilleure intégration dans le tissu local.
- Développer l'accompagnement médico-social et professionnel des personnes accueillies.
- Assurer le développement de la dimension d'ouverture et de transition.

L'ANESM dans sa recommandation relative à l'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT parue en juin 2013, préconise également une ouverture forte des établissements à et sur leur environnement.

2.4.2 L'analyse de l'environnement partenarial et du travail en réseau

Une offre adaptée à la personne doit se penser dans une logique de parcours, de travail en partenariat et de travail en réseau, intégrant les acteurs s'intéressant au public accompagné. Le travail de réseau et de partenariat n'est que peu formalisé à l'ESAT. Historiquement, les relations avec les acteurs de l'environnement reposaient sur le directeur et le réseau qu'il avait pu développer. Aussi, les partenariats avec les acteurs institutionnels tel que la MDPH ou encore les collectivités locales et territoriales (CUS, Ville de Strasbourg, Conseil Général) sont ceux qui sont le plus développés et un travail en collaboration est inscrit dans le fonctionnement de l'ESAT.

L'évaluation interne et externe, font toutes deux états que l'ESAT la Ganzau :

- Profite d'une notoriété forte.
- S'appuie sur les ressources transversales de l'association visant notamment à l'insertion professionnelle des travailleurs.
- Participe régulièrement à des actions menées en faveur de l'intégration et de l'insertion des personnes en situation de handicap (Semaine du Handicap....).
- Est particulièrement investit au sein du GETP67⁷⁰ et œuvre en ce sein à la promotion du travail protégé et de ses acteurs professionnels et bénéficiaires (partage d'expérience, évaluation interne commune, groupes de travail insertion professionnelle, formation...).
- La pression économique étant croissante, la mise en place de partenariats économiques étroits s'inscrit de plus en plus comme une nécessité, pour pouvoir assurer la pérennité de l'établissement.⁷¹

Atouts	Faiblesses
Signature contractuelle de partenariats commerciaux avec d'autres ESAT du territoire. Recours à des partenariats avec des associations sportives et culturelles. Travail en collaboration avec d'autres établissements de l'association pour optimiser l'accompagnement. Membre actif du réseau des ESAT et EA du territoire : le GETP67.	Des partenariats pas toujours officialisés. Des partenariats commerciaux à compléter.

⁷⁰ Le GETP67 est le réseau départemental regroupant en son sein les entreprises adaptées (EA) et ESAT.

⁷¹ L'ESAT bénéficie d'un savoir-faire et d'un professionnalisme connu et reconnu auprès des entreprises locales. Il est d'usage pour l'ESAT de travailler en collaboration avec d'autres ESAT émanant d'autres associations afin de pouvoir apporter un service complet. Trois conventions de coopération sont signées avec trois autres associations présentes sur le territoire.

2.4.3 L'analyse de l'organisation : les atouts et limites en matière d'optimisation de la réponse à apporter

A) Les ressources de l'organisation⁷²

L'ESAT dispose d'une bonne assise matérielle et physique. Il a une bonne capacité d'investissement et un endettement faible. Il peut solliciter, si besoin, les ressources de la technostructure (RH, finance, qualité et développement). La fragilité de l'ESAT se situe dans son histoire managériale. Le climat social fragile nécessite de sécuriser les acteurs en communiquant de manière importante, transparente. Le temps à accorder à la phase de diagnostic partagé ne devra pas être sous-estimé. Il me faudra m'assurer que les enjeux, les objectifs et les contraintes soient compris par tous. A défaut de quoi le projet pourra être mis en difficulté.

B) Le modèle organisationnel et les acteurs

L'organisation est un construit humain qui a besoin d'ajustements permanents pour pouvoir fonctionner. Il s'agit de comprendre le système dans lequel s'inscrit la logique d'action des acteurs. Clarifier les fonctions des acteurs et leurs niveaux de décision permet de porter une analyse, de mettre en avant les points de vigilance et de préconiser des moyens pour prévenir des dysfonctionnements liés à des enjeux de pouvoir. Les composantes de l'organisation mécaniste, en se référant aux travaux et théories d'H. MINTZBERG⁷³, sont au nombre de six. En les appliquant au modèle de l'ESAT, je peux distinguer :

Le sommet stratégique : organe décisionnaire composé du Conseil d'Administration.

Atouts	Limites
Volonté de développement et d'adaptation avec une prise en compte des orientations nationales.	Conseil d'Administration qui rencontre des difficultés à se renouveler.
Dynamique associative reconnue par les autorités de tutelle. (Association sollicitée dans le cadre de reprises de structures en difficultés).	Développement à un rythme soutenu qui met en tension les organisations en place (climat social dégradé, comité d'entreprise qui souligne une charge de travail de plus en plus importante).
Volonté d'optimisation de l'offre de service par des réorganisations et des mutualisations.	Des choix de mutualisation qui rencontrent de fortes oppositions. Organisation obsolète qui ne permet plus de répondre aux besoins : audit organisationnel associatif en cours.

⁷² Annexe 10 : Ressources de l'organisation

⁷³ MINTZBERG H., 1982, Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, 434p.

L'élément médian : est composé de l'équipe cadres de l'ESAT.

Atouts	Limites
Équipe étoffée : 4 ETP. Pyramide des âges qui va permettre un renouvellement.	Concentration des ressources sur le versant économique. Mission éducative centrée sur la fonction direction.

Le centre opérationnel : est composé des moniteurs d'atelier, de la chargée d'insertion, de l'assistante sociale et des psychologues.

Atouts	Limites
Équipe investie. Équipe en demande et en capacité d'intégrer les changements.	Accompagnements de plus en plus complexes. Professionnels à accompagner dans l'acquisition et le développement de compétences. Méconnaissance des politiques publiques.

La technostructure : est composée des ressources transversales à l'association destinées à soutenir et à cadrer l'action des établissements.

Atouts	Limites
Compétence et expertise juridique, comptable, financière et ressource humaine.	L'ESAT est le seul établissement de cette nature d'où un sentiment d'incompréhension et de non prise en compte de la spécificité de ses métiers, missions et problématiques.

Le support logistique : est composé des personnels des services transversaux tels que la logistique (magasinier et chauffeur), les agents de service et les personnels administratifs.

Atouts	Limites
Équipe jeune et investie.	Équipe insuffisamment prise en compte dans la mission éducative de l'ESAT. Équipe pour qui la charge de travail augmente sans cesse sous le poids des statistiques et tableaux de bord à réaliser.

L'idéologie : est le sens de l'action guidée par les valeurs associatives déployées dans le projet de l'association et repris dans le projet d'établissement lequel traverse l'ensemble de ses missions.

Atouts	Limites
Mobilisation autour des valeurs associatives.	Projet d'établissement peu approprié et jugé obsolète.

a) *Les mécanismes de coordination de la structure*

Dans le référentiel des mécanismes de coordination tel que défini par H. MINTZBERG, nous nous situons dans la standardisation du travail : les outils, référentiels, grilles... utilisés émanant d'un modèle unique. La taille et l'organisation des départements favorisent l'ajustement et la communication informelle. Le travail en étages a pour inconvénient de scinder les groupes d'acteurs et d'en complexifier la coordination et les ajustements mutuels. Cette séparation physique ne permet que peu ce réglage lequel se fait par conséquent dans le cadre des réunions de travail formalisées. L'élément médian a un rôle central et déterminant quant à la mise en place des modalités d'ajustements, d'interventions et de dynamique d'équipe. Il est le lien en interaction directe avec les centres opérationnels. Cette place particulière, marquée par l'organisation physique, laisse à l'élément médian une importante zone d'incertitude lui permettant d'exercer un pouvoir fort. Pour une bonne coordination, il me sera essentiel de bien circonscrire son périmètre d'action et de responsabilité.

La mise en place de mécanismes d'information, de coordination et de régulation⁷⁴ sont d'autant plus déterminant qu'il existe à l'ESAT des temps de réunion et d'échanges individuels et collectifs contribuant à la fois au bon fonctionnement de l'équipe et à l'expression des travailleurs.

Ces temps de partage et de communication permettent de structurer et de fluidifier l'action. L'organisation mécaniste, cloisonnée, nécessite un système d'information multiple et très présent. Il permet l'articulation entre un management directif pour les questions d'ordre stratégique et participatif pour les questions organisationnelles et les modalités de prise en charge à déployer. L'outil majeur de coordination de l'action d'une structure étant, à mon sens, son projet d'établissement.

C) *L'organisation et les acteurs*

La nature même de ce que sont les ESAT, fait qu'il y a une tension constante au niveau de ses deux composantes fondatrices et mobilisatrices que sont : l'économique et le socio-éducatif. Cette double dimension de l'ESAT en fait par essence une organisation générant naturellement des zones d'incertitudes et de conflits importants.

L'analyse de l'articulation des domaines d'actions et l'identification des jeux de pouvoirs et des zones d'incertitudes me permet de constater que dans le cadre du projet à développer, il me sera nécessaire de veiller à mettre en place des outils pour sécuriser et cadrer les actions. Un organigramme hiérarchique et fonctionnel à jour, des fiches métiers

⁷⁴ Annexe 11 : Mécanismes d'information, de coordination et de régulation

comme repère, une formalisation des processus et des procédures comme guide, un projet d'établissement comme cadre et une communication soutenue sont autant d'outils qu'il me sera nécessaire de mettre en œuvre pour soutenir mon action managériale.

Sous l'effet de budgets de plus en plus contraints, le poids de l'économique est de plus en plus prégnant. Des arbitrages sont nécessaires au bon fonctionnement et à la réalisation de la mission globale. En tant que directrice, maintenir le juste équilibre entre les dimensions économiques et éducatives pour parvenir à créer de la valeur ajoutée s'inscrivant comme une action médico-sociale est de ma responsabilité : l'une ne doit pas prendre le pas sur l'autre. Il me semble essentiel de baser l'action sur :

- Une communication transparente.
- Une définition du rôle et de la mission de chacun.
- Une orientation claire de l'action et des objectifs.
- Une formalisation précise des périmètres de l'action via des processus partagés, connus et reconnus.
- Une stratégie économique et commerciale basée sur la maîtrise de savoir-faire.

2.5 La synthèse des atouts et limites de l'ESAT

L'analyse de la situation par la synthèse du rapport opportunités/menaces et forces/faiblesses me permet d'identifier les atouts et limites ci-après :

a) *La dimension des ressources humaines*

Atouts	Limites
Équipe pluri-professionnelle (richesse d'observation, d'analyse et de ressources). Équipe investie et inscrite dans une dynamique de changement.	Faible niveau de connaissance des déficiences et des situations de handicap. Difficulté à articuler l'économique et le social. Ressources cadres inégalement réparties. Accompagnement socio-éducatif centré sur la fonction direction.

b) *La dimension organisationnelle*

Atouts	Limites
Mise en place d'une nouvelle méthodologie d'élaboration des projets des travailleurs. Projet immobilier validé par le conseil d'administration. Mise en œuvre d'une GPEC associative Projet d'établissement à réactualiser.	Organisation générique sous forme de plateaux complexifiant la communication. Organisation qui oblige la cohabitation de personnes ayant des besoins, des capacités et donc des attentes différentes.

c) *La dimension formation*

Atouts	Limites
Politique de formation de l'équipe forte et soutenue par un plan de formation. Plan de formation à destination des travailleurs. Engagement récent dans une démarche de reconnaissance et de valorisation des compétences des travailleurs.	Plan de formation à destination des travailleurs à étayer. Peu de moniteurs formés à la démarche de reconnaissance de compétences.

d) *La dimension partenariale*

Atouts	Limites
Volonté affichée d'ouverture.	Faible ouverture. Peu de partenariats, absence de formalisation des partenariats existants.

e) *La dimension économique*

Atouts	Limites
Bons résultats commerciaux.	Difficile équilibre entre pression de la production à réaliser et mission sociale à porter. Budget social déficitaire.

Le projet à développer pour l'ESAT est un projet global au sens où il va concerner à la fois l'organisation, les professionnels et les travailleurs.

2.6 Conclusion de la deuxième partie

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale place l'utilisateur au centre des dispositifs d'accompagnement. Elle affirme la nécessité de prendre en compte la singularité de chaque usager. La personnalisation de l'accompagnement doit être la plus adaptée possible à la situation et aux besoins de la personne. Ceci nécessite de réfléchir l'action en termes de processus dans un cadre de parcours individualisé. La notion de parcours s'appuie sur une évaluation individuelle des besoins, des choix et interroge la question du travail en réseau, du partenariat, de la coopération pluri-professionnelle. La notion de territoire est aussi interpellée. En effet, la prise en compte des besoins globaux de la personne nécessite l'articulation de différents dispositifs ou ressources et impose de sortir de la logique de secteur.

Selon l'ARS, les parcours sont l'organisation d'une prise en charge globale et continue des usagers au plus proche de leur lieu de vie. La caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) dans son rapport d'activité 2012 indique, quant à elle, que : « *la notion de parcours de vie recouvre le cheminement individuel de chaque personne dans les différentes dimensions de sa vie : personnelle et relationnelle, professionnelle et sociale, familiale et citoyenne* ». Un parcours se définit ainsi comme la trajectoire globale avec une attention particulière portée à l'individu et à ses choix. Il nécessite une action coordonnée des acteurs.

Pour confirmer le rôle et la place de citoyen des travailleurs et afin d'engager une socialisation professionnelle et une certification, au sens de la lutte pour la reconnaissance telle qu'évoquée par A. HONNETH, il est essentiel que l'ESAT s'engage dans une diversification de son offre de service et qu'il oriente cette dernière davantage vers les ressources de droit commun et le milieu ordinaire de travail.

La troisième partie qui va suivre a pour objet la présentation et le développement du projet ayant pour objectif de favoriser une inclusion optimale des travailleurs.

3 Favoriser une inclusion optimale des travailleurs de l'ESAT

3.1 Les orientations du projet : la participation comme préalable à une inclusion optimale

Le diagnostic réalisé en deuxième partie, met en évidence pour l'ESAT la nécessité de faire évoluer son offre de service et son organisation s'il veut continuer à répondre aux besoins et attentes des travailleurs. Une organisation pour fonctionner a besoin d'acteurs qualifiés et compétents. Ces acteurs évoluent pour l'heure dans une organisation où les ressources sont inégalement réparties. Refondre l'organisation et créer un contexte et des conditions favorables à l'émergence de la participation de l'ensemble des membres de l'équipe mais aussi des travailleurs est nécessaire pour faire évoluer l'ESAT vers un rôle de facilitateur, préalable à leur inclusion. Le manque d'ouverture de l'ESAT à et sur son environnement, le faible travail en partenariat et en réseau, ne lui permettent pas pour l'heure de se saisir des ressources disponibles sur le territoire.

L'objectif du projet, au-delà de favoriser et d'accompagner l'adaptation de l'ESAT aux évolutions des besoins repérés a pour ambition de faire de ce dernier un vecteur d'inclusion optimale et de donner ainsi aux travailleurs en situation de handicap mental, la possibilité d'être des personnes actives, contribuant et participant à la vie économique et sociale. L'enjeu est bien de tendre vers une citoyenneté la plus complète possible, c'est-à-dire une citoyenneté qui leur permette de se sentir inclus socialement et ce au regard des droits (civils, civiques, sociaux) et des devoirs de tout citoyen (respect des lois, respect des autres d'un point de vue juridique et moral pour rendre supportable la vie en société, payer ses impôts, se tenir informé de la vie publique...).

Le projet qu'il y a lieu de développer pour l'ESAT est un projet global au sens où il va concerner à la fois l'organisation, les professionnels et les travailleurs.

A) Les axes stratégiques du projet

Dans cet objectif de promotion de la participation sociale, préalable au développement des conditions favorisant une inclusion optimale des travailleurs, je vais donc engager l'ESAT, son équipe ainsi que les travailleurs dans une dynamique de changement articulée autour de quatre axes :

1. La dimension organisationnelle pour une meilleure prise en compte des besoins et attentes des travailleurs.
2. La dimension compétences avec l'adaptation et le développement des compétences des professionnels pour une meilleure compréhension de l'articulation entre les déficiences et l'environnement entraînant des situations de handicap.

3. La dimension participative avec l'accompagnement pour l'affirmation d'une identité professionnelle et sociale des travailleurs.
4. La dimension partenariale avec l'ouverture à et sur son environnement et ses acteurs.

3.2 Les objectifs opérationnels au travers de la dimension organisation, compétence, participation et partenariat

3.2.1 Le changement organisationnel soutenu par une démarche GPEC

Le diagnostic a mis en exergue une inadéquation entre les ressources cadres, au regard des missions de l'ESAT et des objectifs à atteindre dans le cadre de ce projet. Une redistribution et reconfiguration des missions des cadres avec la définition d'un nouvel organigramme et l'intégration de nouvelles compétences, via une démarche de GPEC ESAT, auront pour objectifs finaux de permettre un meilleur accompagnement des travailleurs au travers de leur projet. En outre, ce changement me permettra aussi de déléguer la mission éducative de terrain et de positionner chaque cadre de l'équipe de direction de manière plus claire dans sa zone de compétences et de responsabilité. Une meilleure circonscription de leur zone d'action, leur permettra d'y développer une expertise et ainsi de gagner en légitimité. Ceci, je pense, contribuera à l'amélioration du climat social général.

a) La recomposition des missions

L'opportunité des départs à la retraite de deux cadres (le chef de production et un chef d'atelier) en 2016 offre un contexte favorable à un rééquilibrage des ressources. L'évolution va consister à intégrer de nouvelles compétences par le choix du recrutement d'un cadre ingénieur technique et commercial⁷⁵ qui aura en charge le pilotage, la gestion et l'organisation de l'activité économique et d'un cadre socio-éducatif.⁷⁶ Il aura en charge le pilotage et l'organisation de l'accompagnement socio-éducatif des travailleurs. Il aura aussi pour mission de mettre en développement une GRH à leur destination : politique de rémunération, de recrutement, de formation, de mobilité et sera le garant de l'élaboration et de la mise en œuvre de leur projet. Le poste de chargée d'insertion disparaîtra dans sa forme actuelle. Ses missions actuelles seront intégrées à la fonction de ce cadre. Je projette la nomination de la chargée d'insertion à ce poste que je place d'ores et déjà en responsabilités sur différents projets (formation, partenariat). Cette professionnelle va démarrer une formation CAFERUIS financée via un contrat de professionnalisation

⁷⁵ Annexe 12 : Missions du cadre technique et commercial

⁷⁶ Annexe 13 : Mission du cadre socio-éducatif en ESAT

courant 2015. Cela lui permettra d'étayer ses compétences managériales et de prendre toute la mesure des dimensions nécessaires pour assurer une fonction cadre. Cette personne fait preuve de compétences relationnelles certaines et dispose d'une capacité naturelle à mobiliser et à fédérer les équipes autour d'un projet. C'est une professionnelle qui sait se positionner, saisit rapidement les enjeux et est capable de se remettre en question. Elle est reconnue par l'équipe des moniteurs comme une personne ressource ; ceci contribuera à légitimer sa nomination.

Les deux temps de MTA en charge de l'élaboration des projets des travailleurs seront identifiés comme étant une composante à part entière de l'équipe DEFI, via leur inscription au sein du nouvel organigramme.

Un poste de MTA est également à remplacer sur la même période. Ce départ offre l'opportunité de réviser les modes opératoires et de fonctionnements des ateliers. Aussi, trois MTA seront nommés MTA principaux en relais du chef d'atelier. Ils assureront une mission de coordination de l'équipe de MTA de leur atelier de référence. Ils seront les relais directs du chef d'atelier qui verra son champ d'action élargi par l'adjonction de la gestion de l'atelier packaging et restauration à celui du département technique déjà sous sa responsabilité. Ces nominations seront proposées en candidature interne aux MTA en poste. La réalisation d'entretiens individuels professionnels sera l'occasion de voir émerger les appétences. En mettant en perspective compétences et besoins, je pourrais acter les nominations.

Le chef d'atelier⁷⁷ sera déchargé de la mission de pilotage des projets des travailleurs. Son champ de compétence sera recentré sur l'organisation de la production au sein des ateliers, l'adaptation du travail et l'accompagnement des travailleurs via l'activité professionnelle.

Cette réorganisation permettra aussi de renforcer la présence MTA qui passera de 13,20 ETP à 14 ETP. Un comparatif entre l'état⁷⁸ des dépenses de personnel 2014 et le budget prévisionnel 2016⁷⁹ intégrant cette réorganisation, fait apparaître une très légère hausse de 1 158 €. Ce dernier prend en compte l'augmentation de la masse salariale avec l'effet GVT en vigueur dans la convention collective nationale du 15 mars 1966 applicable au sein de l'ARSEA. Les nouveaux recrutements sont positionnés en échelon deux, privilégiant ainsi une hypothèse de recrutement de professionnels ayant déjà une expérience préalable de la fonction. Si les recrutements réalisés sont classés en débutants, le budget de fonctionnement serait réduit de 1 %.⁸⁰ L'impact sur le coût de

⁷⁷ Annexe 14 : Missions du chef d'atelier

⁷⁸ Annexe 15 : État des dépenses de personnel 2014

⁷⁹ Annexe 16 : Budget prévisionnel des dépenses de personnel 2016

⁸⁰ Annexe 17 : Budget des scénarios

fonctionnement étant non significatif, le projet est réaliste et réalisable et sera inscrit au budget prévisionnel 2015.

b) L'organigramme prévisionnel : illustration de la recomposition⁸¹

Afin que ces changements prennent corps et puissent trouver ancrage dans l'organisation, il est nécessaire de procéder à la mise à jour de l'organigramme. Ce dernier précise les liens hiérarchiques et fonctionnels, ce qui permettra à chacun d'identifier les niveaux de hiérarchie et les relations existantes entre chacun d'entre eux. Un organigramme clair et à jour contribuera à améliorer le climat social.

3.2.2 L'adaptation et le développement des compétences des moniteurs d'atelier

Le métier de moniteur d'atelier est un métier historiquement centré et axé sur un versant technique. La transmission d'un savoir-faire était l'essentiel du cœur de métier. Aujourd'hui, face à l'évolution des profils des travailleurs, aux situations de handicap complexifiées, aux orientations données par les politiques publiques, ces professionnels expriment leurs difficultés en termes d'accompagnement. Ils disent, notamment dans le cadre des réunions pédagogiques, ne pas savoir comment faire dans telle ou telle situation de travail. Ils expriment avoir à faire à des personnes qui n'ont plus les mêmes compétences, ils évoquent le fait que les handicaps sont de plus en plus lourds. L'adaptation du travail au quotidien dans un objectif de réalisation de production leur semble de plus en plus complexe. Ils indiquent être de plus en plus sollicités sur des sujets pour lesquels ils ne s'estiment pas compétents ou en responsabilité.

Aussi, face à cette évolution des profils des travailleurs, il y a nécessité d'accompagner les professionnels, de les former au repérage des manifestations des comportements et troubles liés au handicap. Ils doivent disposer des connaissances leur permettant d'identifier les modalités d'accompagnement et d'adaptation que suppose chaque situation. Ceci est déterminant pour la qualité de l'accompagnement mis en œuvre.

Les outils à mobiliser sont ici les actions de formation continue, de formation qualifiante et l'analyse des pratiques.

a) Les actions de formation continue

Pour ce qui est de l'action de formation continue, la formation intitulée « Le rôle du moniteur d'atelier en ESAT » organisée par l'organisme GERFI+ me semble opportune. Le programme⁸² répond au besoin. L'ESAT de l'ADAPEI organise depuis 2013, une session par an, qu'elle propose aux autres ESAT de la région. La dernière a été

⁸¹ Annexe 18 : Organigramme prévisionnel 2016

⁸² Annexe 19 : Programme de formation GERFI+ : le rôle du moniteur d'atelier en ESAT

organisée début juin 2014 et a fait l'objet d'un ajout au plan de formation afin de pouvoir en faire bénéficier un MTA. L'évaluation faite par ce dernier est positive. Il indique être plus à l'aise dans l'exercice de son métier ; de mieux connaître le cadre législatif, les notions de déficiences et leurs manifestations. Aussi, afin d'accompagner le développement des compétences des MTA de l'ESAT, je souhaite y faire participer l'ensemble de l'équipe MTA, soit douze personnes au total.

Afin de mesurer la pérennité de cette action, il a été procédé par le biais de l'association inter ESAT et EA, le GETP67, à un recensement des besoins et des engagements à venir. Les résultats, permettent l'organisation de deux sessions en 2015 et 2016. Le coût par participant est de 470 € TTC pour une durée de formation de 35h.

Dans le cadre de l'élaboration du plan de formation, je vais inscrire deux MTA par année et prioritairement ceux ne disposant d'aucune formation spécifique au secteur médico-social. Cette action représente un coût de 940 € TTC par année pour deux participants, soit 13% du budget de formation dédié à l'ESAT. L'objectif étant de former l'ensemble de l'équipe des MTA, six années seront nécessaires ce qui représentera un investissement total de 5 650 € (hors augmentation annuelle).

Cette action de formation sera également soutenue par un objectif de formation qualifiante de chaque MTA à moyen terme. Chaque année, je solliciterai le fonds d'intervention UNIFAF afin de pouvoir financer un CQFMA pour chaque MTA non diplômé de l'équipe. Le coût des frais pédagogique de cette formation est de 3792 €. Une prise en charge via ce fonds, permet une prise en charge d'une partie des salaires afin de pouvoir effectuer les remplacements d'absence et ainsi maintenir un encadrement optimum.

3.2.3 La participation par l'accompagnement pour l'affirmation à la construction d'une identité professionnelle

Le travail, ne serait-ce qu'au vu du temps qu'il occupe dans nos vies, reste un élément fort. Pour le sociologue V. de GAULEJAC⁸³ dans son ouvrage « Travail, les raisons de la colère » précise que pour exister socialement, il faut faire la preuve de son utilité et il faut aussi être reconnu par les institutions qui octroient une place et un revenu. Chacun a à faire la preuve de sa compétence, de son utilité, de sa qualité et l'outil permettant ceci est le travail. Le travail est un vecteur de la construction de notre identité au sens où les rencontres en société amènent inévitablement la question de l'emploi occupé ou exercé. Il est nécessaire car il est une source de revenus permettant à tout un chacun d'être consommateur et acteur de sa propre vie. Le travail est un domaine essentiel à

⁸³ GAULEJAC V., 2011, Travail, les raisons de la colère, Paris, Le Seuil, collection Economie humaine, 335p.

l'expression de la personne, la réalisation de ses capacités, et l'assurance d'une sécurité matérielle.

L'intégration par le travail, mission première de l'ESAT, est économique, symbolique et sociale :

- économique car elle autorise l'insertion et la participation au travers d'activités de production et de consommation ;
- sociale parce qu'elle entraîne la constitution de liens sociaux par l'inscription dans des groupes ;
- symbolique par les normes et les valeurs communes qui sont construites socialement.

Une forte valeur est accordée au travail car c'est là que se joue indiscutablement le lien entre individu et société, le lien individuel et collectif. Ce lien donne selon C. DEJOURS⁸⁴ « *la possibilité d'exister* » car l'individu est avant tout un être social.

C'est donc dans le regard de l'autre qu'il se construit et trouve la reconnaissance. Aussi, il me semble d'autant plus important que l'ensemble de l'équipe de l'ESAT puisse comprendre ces notions et les intégrer au quotidien dans ses actions afin de permettre aux travailleurs de se saisir de leur activité professionnelle comme support à l'affirmation d'une identité professionnelle. C. DUBAR⁸⁵ définit l'identité dans son livre intitulé « La socialisation », comme étant ce qui détermine ce que sont les individus, ce qui les caractérise dans toutes les situations. Selon l'auteur, il est d'usage de distinguer l'identité privée de l'identité professionnelle. L'identité privée fait référence à la sphère de la vie intime et l'identité professionnelle à ce qui caractérise l'individu dans son milieu professionnel. Le travail est donc un élément structurant de l'identité des individus qui se présentent et se définissent à travers et par leur activité professionnelle, leur appartenance à des groupes professionnels.

Ceci m'amène donc à dire que le travail est une valeur fondamentale et nécessaire à la structuration de l'individu. On peut donc considérer que le travail en ESAT est une composante nécessaire à la structuration de l'identité des travailleurs et à l'affirmation de leur identité professionnelle.

⁸⁴ DEJOURS C., Dossier rencontre, 2012, De la reconnaissance à l'estime de soi – Revue Sciences Humaines, mensuel n° 131

⁸⁵ DUBARD C., 2010, La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles, Édition Armand Colin, 255p.

Afin d'accompagner les travailleurs à l'affirmation de leur identité professionnelle, leur participation sera mobilisée au travers de :

- la mise en place d'une gestion des ressources humaines dédiée ;
- le déploiement de processus de formation, de promotion, de valorisation et de reconnaissance des compétences.

a) *Une gestion des ressources humaines dédiée pour les travailleurs*

La mise en place à l'ESAT d'une GRH à destination des travailleurs est un renversement de logique. On passe d'une orientation placement d'usagers en ESAT à une élaboration de parcours formatifs et professionnels et la recherche de véritables parcours professionnels, à la mesure de chacun. La GRH englobe les questions des modes et pratiques de recrutement, (le terme admission est ici plus exact), de la formation, de la mobilité, de l'évaluation, de la gestion des carrières, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La mise en place d'une GRH pour les travailleurs s'inscrit dans une approche globale du management, de la politique, du projet et de la stratégie. Les activités économiques sont le support privilégié pour l'atteindre. Il s'agit de concrétiser une volonté de promouvoir la reconnaissance des compétences des travailleurs en ESAT et soutenir la professionnalisation des équipes d'encadrement. La fonction ressources humaines favorisera l'émergence de carrières professionnelles enrichissantes pour les travailleurs grâce à l'élaboration de trajectoires formation-emploi diversifiées et mobilisatrices. Un autre enjeu est également de créer le contexte favorable à la création de passerelles entre le milieu protégé et le milieu ordinaire de travail en faveur des travailleurs.

Le développement et la mise en place d'une GRH au sein l'ESAT s'inscrit dans la redéfinition des missions cadres et la révision de son organigramme traitée précédemment.

b) *Le développement des compétences au travers d'un plan de formation dédié*

De manière générale, la réforme du système de formation, est une opportunité à saisir pour mobiliser la palette d'outils permettant de réduire les inégalités, de sécuriser les parcours et de professionnaliser les travailleurs.

Depuis 2013, il existe à l'ESAT un plan de formation dédié qui représente 1,60 % de contribution globale de la rémunération directe des travailleurs versée par l'ESAT. Cette contribution directe est abondée par l'État à hauteur de deux fois son montant. Le budget disponible s'élève donc à 13 000 € par année dont 40 % est à dédier au financement des actions prioritaires et les 60 % restants à celui des actions spécifiques engagées par l'ESAT. Ce plan est l'articulation d'actions collectives et individuelles. Construit sur la base des besoins émanant des projets des travailleurs, il est présenté en CVS annuellement accompagné d'un bilan des actions et des orientations.

Les axes de développement qu'il reste à mettre en œuvre sont l'accompagnement des travailleurs vers des dispositifs de droit commun de formation ainsi qu'une mobilisation plus grande des actions prioritaires régionales prises en charges directement par UNIFAF. A cet effet, il s'agit d'identifier les organismes et parcours de formations qui permettraient de répondre à ce besoin. Il s'agit ensuite, de repérer les travailleurs qui auraient les capacités et le souhait de s'inscrire dans ces dispositifs. Pour cela, les bilans d'autonomie réalisés et la matrice de compétences qui reste à développer avec l'équipe des MTA seront deux outils utiles. Afin de mieux comprendre le fonctionnement des dispositifs de formation mobilisables, une journée de travail avec la responsable formation salariés ARSEA, un représentant UNIFAF, la chargée d'insertion ainsi que moi-même est à programmer. Ce travail réalisé par moi-même, en collaboration avec la chargée d'insertion sera intégré aux missions du cadre socio-éducatif.

c) *La promotion des compétences des travailleurs par le déploiement d'une mobilité maîtrisée*

Promouvoir le savoir-faire et l'emploi des travailleurs de l'ESAT c'est avant tout les accompagner dans la construction de leur projet professionnel. Les actions à mettre en œuvre sont ici multiples et il s'agira notamment d'organiser des ateliers découvertes, des visites d'entreprises, des stages intra ESAT, inter ESAT, EA ou entreprises. Pour mettre en place une mobilité maîtrisée, en adéquation avec les projets des travailleurs, il est nécessaire de connaître leurs capacités et capabilités. Ce projet sera réalisé en groupes de travail mixtes : MTA et travailleurs. C'est ici l'occasion donnée aux travailleurs de s'exprimer quant à leur perception du travail qu'ils font, du métier qu'ils pensent occuper. Ces éléments d'enquête pourront en outre être réutilisés dans le cadre de la mise à jour du projet d'établissement. Ces travaux seront pilotés conjointement par les deux chefs d'atelier.

d) *La reconnaissance et la valorisation des compétences au travers du dispositif Différent & Compétent*

Dans un objectif de développement d'une démarche de reconnaissance et de validation des acquis professionnels au regard des référentiels métiers, l'ESAT est engagé dans la démarche «Différents et Compétents ». ⁸⁶ La première session, organisée sous l'impulsion du GETP67, a été l'occasion de former prioritairement les deux MTA en charge de l'élaboration des projets des travailleurs et quatre travailleurs. Dans notre méthodologie

⁸⁶ Pour en savoir plus : <http://www.differentetcompetent.org/>

d'élaboration des projets, ce dispositif s'inscrivait en cohérence et en continuité de l'action déjà en place.

L'évaluation a mis en évidence les avantages suivants :

- Pour les travailleurs : professionnalisation renforcée par la reconnaissance de leurs compétences.
- Pour l'encadrement : reconnaissance de leur travail d'accompagnement.
- Pour l'ESAT : inscription dans une démarche d'ouverture et de changement.

En termes de ressources, cet engagement a mobilisé la participation de la chargée d'insertion ainsi que de moi-même sur deux journées de formation et de deux MTA sur dix journées. Cette action réalisée dans le cadre d'une mutualisation au niveau de six ESAT du département a pu bénéficier d'une prise en charge intégrale par d'UNIFAF.⁸⁷ Une nouvelle session a été validée par ce dernier et démarre courant de ce dernier semestre 2014. Au regard du bilan positif, un nouveau MTA participera à cette session et accompagnera deux travailleurs vers la reconnaissance des compétences. Les deux MTA déjà formés vont quant à eux également accompagner un travailleur volontaire chacun et venir en soutien au collègue MTA en formation. L'objectif à long terme est de former l'ensemble des MTA à cette démarche. Des négociations entre le GETP67, porteur du projet et UNIFAF, le financeur, ont lieu annuellement afin de pouvoir pérenniser l'action.

e) *La promotion des compétences par la mise en place d'un tutorat*

En continuité de la reconnaissance des compétences et afin de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, je souhaite développer un système de tutorat entre travailleurs. Ce fonctionnement permettrait de répondre à deux objectifs :

- Reconnaître au travailleur une expertise et ainsi le reconnaître comme compétent.
- Permettre une meilleure intégration des nouveaux arrivants.

Cette modalité de fonctionnement s'inspire du travail intergénérationnel où « l'ancien », « l'expérimenté » accompagne le « nouveau », le « jeune ». Le tutorat permet en outre d'affirmer la socialisation professionnelle des travailleurs et en ce sens contribue à l'affirmation de leur identité et inclusion.

Le tuteur est un travailleur expérimenté qui accompagnerait un travailleur nouvel arrivant au sein de l'ESAT ou au sein de l'atelier en vue de faciliter son arrivée et son

⁸⁷ UNIFAF : organisme paritaire collecteur agréé aux fonds de la formation du secteur sanitaire, social et médico-social.

apprentissage en lui transmettant les savoir-faire et les savoir-être. Le tutorat est un outil au service de la professionnalisation des travailleurs.

Le rôle du tuteur consiste notamment en une écoute, des conseils, un accompagnement au quotidien et à la transmission des savoirs. L'éligibilité à la mission de tutorat devra se faire sur la base du volontariat. De manière générale, les travailleurs sont très ouverts à une posture d'aidant. Toutefois, il s'agira de rester vigilant quant à l'investissement affectif qu'ils pourront projeter et qui pourrait les mettre en difficulté. Aussi, chaque travailleur souhaitant s'engager dans cette mission devra être accompagné à la fois par son MTA référent mais aussi bénéficier d'une formation aux actions de tutorat. Pour ce faire, il nous faudra négocier avec UNIFAF les modalités d'adaptation de la formation dispensée aux salariés de droit commun ainsi que les modalités de son financement. UNIFAF prend en charge cette action de formation pour les salariés de droit commun sur les fonds de la professionnalisation ou d'intervention. Je suis optimiste quant à une prise en charge dans le cadre des fonds mutualisés disponibles via le plan de formation des travailleurs. Il nous faudra également travailler avec les organismes de formation pour créer une offre de service performante et adaptée.

3.2.4 Le développement partenarial et le travail en réseau pour une ouverture à et sur son environnement et à ses acteurs

a) Le partenariat : des ressources à mobiliser

Le classement⁸⁸ des partenaires selon le degré d'intérêt et de pouvoir permet d'avoir une vision globale des acteurs qui pourraient être concernés et interagir avec l'ESAT. Les partenaires les plus facilement mobilisables sont ceux ayant un intérêt élevé, quel que soit leur niveau de pouvoir. Le niveau d'intérêt et de pouvoir sont évalués quant à leur besoin et capacité d'interaction avec l'ESAT. Pour les partenaires, ayant un pouvoir fort et un intérêt faible, il est primordial pour l'ESAT de développer des actions à leur destination. C'est l'ESAT qui est en situation de besoin et le développement des relations avec ces acteurs lui sont indispensables à la réalisation de sa mission. Les partenaires classés dans la catégorie pouvoir fort et intérêt élevé doivent être identifiés comme des acteurs incontournables et majeurs. Ayant un intérêt fort ils devraient être facilement mobilisables. Nous avons vu en première partie de ce mémoire, que la participation sociale s'organise par le biais de partenaires situés dans un environnement plus ou moins proche de la personne : micro, méso et macro environnement. Les actions des acteurs situés dans le micro environnement sont celles pouvant impacter directement et fortement le quotidien du travailleur. Ce sont donc ces acteurs qui sont à mobiliser prioritairement. De leur place

⁸⁸ Annexe 20 : Classement des partenaires selon le degré d'intérêt et de pouvoir

et rôle, ils pourront être soit des freins, soit des leviers forts au développement de la qualité de la participation sociale des travailleurs. L'annexe 21 présente une cartographie environnementale⁸⁹ des partenaires actuels potentiels.

Le développement des partenariats avec les entreprises et réseaux d'entrepreneurs

Amener l'ESAT à être vecteur à l'inclusion, c'est inscrire de manière plus prégnante ses actions au sein du milieu ordinaire.

A ce jour, les entreprises ont pour l'ESAT essentiellement un rôle de donneurs d'ouvrages. J'ambitionne de transformer cette relation en plaçant l'ESAT comme ressource et non plus uniquement comme demandeur ou pourvoyeur de travail. Pour ce faire, j'ai l'idée de positionner l'ESAT en tant qu'acteur ressource pouvant les accompagner dans leur obligation de satisfaction au taux d'emploi de personnes en situation de handicap. Il n'y a que peu d'entreprises, exception faite de quelques grandes entreprises qui ont une fonction dédiée à la prise en compte de la question du handicap dans leur organisation (chargé de mission handicap par exemple). Généralement, cette mission relève des directions des ressources humaines (DRH). Aussi, une participation active au sein des réseaux des DRH est à réaliser afin de leur exposer le projet. Ceci pourra se faire en collaboration avec la DRH ARSEA, déjà adhérente à un réseau.

Souhaitant positionner l'ESAT en tant que plateforme ressources, l'enjeu est pour ce dernier, en tant qu'acteur économique ayant une mission sociale, d'être pour les entreprises une opportunité et un service leur permettant de faire valoir leur rôle social. L'ESAT, actuellement lieu de travail (établissement) développera ainsi l'axe service déjà présent dans son appellation : Établissement et Service d'aide par le travail.

L'objectif est de positionner l'ESAT comme un service pouvant être sollicité par les entreprises pour l'accompagnement à l'élaboration et au développement de leur politique handicap. Fort de son expérience et expertise quant à l'accompagnement de travailleurs handicapés, en coordination et collaboration avec l'AGEFIPH et les médecins du travail, l'ESAT a ici un rôle à jouer. Tels les cabinets de conseil, l'ESAT pourra accompagner les entreprises à la réalisation de diagnostics conseils à la mise en place d'une politique d'emploi des personnes en situation de handicap. Un des premiers leviers est ici de réaliser une sensibilisation au handicap, qui pourra se faire par l'organisation, au sein de l'ESAT ou des entreprises, de tables rondes et de débats. L'inscription active de l'ESAT aux seins de réseaux d'entrepreneurs tels que celui des jeunes entrepreneurs alsaciens, le MEDEF, l'association des amis du management, association strasbourgeoise

⁸⁹ Annexe 21 : Cartographie environnementale des partenaires

regroupant en son sein des dirigeants et des décideurs, ou encore au sein d'institutions telles que la Chambre du Commerce et de l'Industrie, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat est aussi une piste à développer.

Le développement des partenariats avec les acteurs du secteur médico-social et sanitaire

L'absence de rencontres entre les professionnels en amont, en aval et conjointement à la réalisation du parcours des travailleurs ne leur permet pas de partager leurs pratiques. Il est essentiel de faire se rencontrer et se connaître ces professionnels afin que puisse se construire une expertise en termes d'accompagnement global.

Ces collaborations doivent s'organiser au niveau de l'ensemble des professionnels de l'ESAT et s'inscrire dans toutes les dimensions de l'accompagnement. Par exemple, pour les questions d'accompagnement au logement, ou encore à la vie sociale, des rencontres annuelles avec les équipes pourront être initiées par l'ESAT.

Afin de formaliser les actions à développer un groupe de travail, composé de l'ensemble des acteurs intervenant dans le cadre de l'élaboration du projet du travailleur, va être constitué. Le pilotage de ce groupe de travail sera assuré par les chefs d'atelier, responsable de l'élaboration des projets. A échéance 2016, cette dimension sera une composante de la mission socio-éducative dédiée.

Les objectifs de travail du groupe sont :

- identifier les partenaires potentiels au regard de l'ensemble des dimensions du projet du travailleur (logement, sport, santé, vie sociale, formation...);
- définir de quelles manières l'action partenariale devra être réalisée ;
- arrêter les modalités partenariales.

Ce travail s'échelonnera sur une durée de 4 mois à raison de deux rencontres de 2h par mois.

b) *Le travail en réseau : la richesse des rencontres*

Le travail en réseau impulsé via le GETP67

L'objet du GEPT67 est de favoriser les rencontres et les échanges de bonnes pratiques intra et inter EA et ESAT. Une récente enquête menée sur ce 1^{er} semestre 2014 et ayant pour objet d'interroger les ESAT et les EA adhérents quant à leurs besoins et problématiques a donné lieu à la mise en exergue de deux thématiques de travail :

- La formation en ESAT et EA,
- La mobilité des travailleurs handicapés ESAT et EA.

Aussi, deux groupes de travail ont été constitués traitant chacun une question. Les résultats seront présentés et diffusés à l'ensemble des adhérents en juin 2015. Je suis co-

pilote avec un autre directeur d'ESAT et d'EA du groupe de travail traitant de la question de la mobilité des travailleurs.

L'objectif final est de favoriser la mobilité des travailleurs le souhaitant et ainsi de réaliser leur projet professionnel. L'idée est de créer une plateforme unique, accessible à l'ensemble des ESAT et EA recensant les offres et les possibilités de l'ensemble de ces structures.

Le travail en réseau au travers du dispositif Différent et Compétent

L'inscription des MTA dans ce dispositif a été l'occasion de rencontres et d'échanges avec les professionnels œuvrant dans d'autres associations. La 1^{ère} promotion a désigné un porte-parole chargé d'organiser, en accord avec les directions des structures, une rencontre annuelle. Un ordre du jour au préalable est réalisé afin que ces rencontres s'inscrivent dans un cadre professionnel et soient l'occasion de travailler autour d'une problématique commune.

c) L'ouverture de l'ESAT à et sur son environnement et ses acteurs

Ce besoin d'ouverture a notamment été souligné par les travailleurs dans le cadre du CVS. Ils faisaient part de leur difficulté à expliquer leur travail et souhaitaient pouvoir faire visiter l'ESAT à leurs proches ou d'organiser une journée porte ouverte.

Cette dimension d'ouverture s'adresse à mon sens autant aux travailleurs qu'aux futurs travailleurs. La réalisation de temps forts de communication à destination des futurs usagers, de leurs familles et des partenaires, permettra à l'ESAT de mieux faire connaître ses actions et les possibles qu'il offre. Faire mieux connaître l'ESAT, c'est contribuer progressivement à changer son image et permettre de lever les freins à une future admission. C'est aussi l'occasion de valoriser et de faire connaître les réussites et les compétences des travailleurs. Les actions ci-après sont à engager début 2015.

Actions	Acteurs	Résultats
Organisation d'une visite pour les proches sur demande du travailleur.	Le travailleur fait visiter et qui présente l'ESAT	Contribue à la construction de l'identité professionnelle, favorise l'estime de soi.
Organisation une visite découverte pour les IMPro, IMP, SESSAD prioritairement.	Chargée d'insertion	Faire connaître et valoriser les possibilités en ESAT.
Organisation d'une table ronde présentant les parcours de 3 ou 4 travailleurs volontaires aux futurs travailleurs et structures médico-sociales. Une fois par semestre.	Directrice, chargée d'insertion, cadres intermédiaires, MTA et travailleurs	Valoriser les parcours et les possibles en ESAT.

Organisation d'une journée porte ouverte conviant tous les acteurs et partenaires potentiels identifiés sur le territoire (clients, entreprises, collectivités, parents...).	Groupe de travail : directrice, chargé d'insertion et membres du CVS (travailleurs et représentant de l'association et du personnel).	Faire connaître l'ESAT, ses actions et les possibles qu'il offre.
Participation aux manifestations publiques ayant pour objet l'emploi des personnes en situation de handicap.	Selon les besoins	Valoriser et faire connaître les compétences des travailleurs en ESAT et placer ce dernier comme ressource.

L'implication des professionnels, moniteurs d'atelier notamment, permettra de relater les expériences et de valoriser leurs pratiques. La sollicitation des travailleurs sera pour eux l'occasion d'une parole donnée permettant la valorisation de leur parcours et le partage de leur expérience. Cette valorisation des réussites et le développement des compétences professionnelles et sociales des travailleurs sont des vecteurs qui contribueront à favoriser l'inclusion de ces derniers.

De plus, ce fonctionnement est en cohérence avec la recommandation de bonnes pratiques de l'ANESM, 2012, « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* ».

3.2.5 La réécriture du projet d'établissement comme fil conducteur de l'action et élément cadrant du projet

Le projet d'établissement, outil mobilisateur et fédérateur par essence, devra être le reflet du cadre et déterminera les contours de l'intervention et de l'action portée par l'ensemble de l'équipe de l'ESAT. Outil de régulation, il permettra de préciser les accompagnements socio-éducatifs et la reconnaissance des besoins comme facteurs déterminants dans l'atteinte d'une participation sociale optimale. Une réécriture participative, mobilisant et sollicitant l'ensemble des acteurs de l'ESAT, équipe, travailleurs, famille, proches et partenaires permettra de s'y inscrire et de s'y projeter. Ainsi, le projet d'établissement sera l'outil cadre et managérial par excellence.

Le projet d'association, dans lequel devra nécessairement s'inscrire le projet de l'ESAT, est l'outil indispensable à l'émergence d'une culture associative commune. Le projet d'établissement est l'affirmation d'une identité commune et d'une action organisée et partagée.

Le projet d'établissement est aussi un outil qui conforte les droits des usagers au sens de la loi du 2 janvier 2002 qui dans son article L. 311-8 du CASF stipule que « *pour chaque*

établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, 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 ».

Il garantit les droits des usagers et est un point de repère pour les professionnels car il définit des objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de l'établissement. Une articulation générale et la méthodologie de rédaction du PE est arrêtée au niveau associatif.

Un comité de pilotage sera constitué et composé de : moi-même, le chef de production, un chef d'atelier, la chargée d'insertion, un psychologue, deux moniteurs, un personnel administratif, un agent de service, de deux représentants du CVS et d'un délégué du personnel. Les missions dévolues au comité de pilotage sont l'organisation et la déclinaison de cette méthodologie de travail, l'élaboration du calendrier, la coordination et le suivi des travaux. Il assure également un rôle de pré-validation.

Les travaux de réflexion et de pré-rédaction se feront en groupes de travail thématiques et ne manqueront pas de solliciter la participation directe ou indirecte des différents acteurs : travailleurs, partenaires, famille, proches...

Le lancement de la démarche projet d'établissement sera organisée courant janvier 2015 avec pour échéance la présentation au CA pour validation en septembre. Une fois le PE validé par le CA, ce dernier sera présenté pour avis et information aux membres du comité d'entreprise.

Afin que chaque professionnel puisse disposer du même degré d'information, un point d'information sur l'avancée des travaux sera réalisé mensuellement en réunion générale. Une information aux membres du CVS sera également réalisée mensuellement en séances exceptionnelles.

Le PE actuel étant figé, sa réécriture complète s'impose. Je souhaite, l'élaboration d'un PE dynamique et proactif formalisant les actions sous la forme de fiches actions intégrant leur évaluation au sein d'un échéancier et d'un plan d'action. Cette méthodologie permet de réinterroger et de réajuster l'action en continu. Ceci favorisera la distanciation avec l'action et contribuera au développement de la démarche continue de la qualité.

3.3 La conduite du changement : une dynamique managériale au service du projet

Qui dit projet dit changement. Aussi, les réflexions sur le management du changement amènent à fonder l'action sur un diagnostic identifiant les ressources perçues dont il convient de se saisir pour asseoir le projet et avoir connaissance des points de vigilances

à prendre en compte pour intégrer les contraintes et permettre la réussite du projet. Il s'agit de s'interroger sur les éventuelles résistances en présence ou pouvant émerger face au changement à engager. Sans être dans une illusion qui m'amènerait à dire que les hommes et femmes sont naturellement empreints à vouloir du changement, je suis toutefois intimement convaincue que ces hommes et ces femmes, constituant l'équipe, sont en capacité de se saisir du travail accompli et de celui restant à accomplir.

La schématisation des opportunités et des limites identifiées au niveau organisationnel, m'amène à dire qu'une redistribution et une réorganisation des ressources permettra une meilleure qualité de service tout en contribuant au développement d'un meilleur climat social grâce à une clarification des zones de compétences et de responsabilités.

L'art du pilotage est de mener le projet comme étant une source d'amélioration. J'ai pour ambition d'accompagner le changement dans le cadre du dialogue social et de la volonté de l'amélioration des conditions de travail. Pour ce faire, l'équipe doit pouvoir comprendre la situation, les enjeux et se saisir des éléments. Je dois donc veiller non seulement à y associer les délégués du personnel mais aussi à créer des espaces et temps de paroles permettant et autorisant les interrogations, les remises en questions. Il me faut aussi valider que chacun ait compris la vision du projet.

Dans une volonté de mener une démarche qualité continue, amenant au changement progressif, il me sera nécessaire de veiller à créer un contexte favorable amenant l'expression et la libre circulation de la parole. Permettre l'expression, faire circuler la parole et la faire se rencontrer, la discuter, l'interroger pour parvenir à un constat partagé sont les préalables à toute action, à tout changement. Partagé, ne veut pas dire que tout le monde est d'accord avec les actions à engager mais que tout le monde a eu l'occasion de se saisir des éléments de diagnostic et a connaissance des objectifs et enjeux du projet. La difficulté réside bien souvent dans l'objectivation des situations pour mieux comprendre l'origine des dysfonctionnements. Aussi, dans une équipe pluri-professionnelle, faut-il dans un premier temps se comprendre pour mieux comprendre. Il m'appartient ici, de vérifier et de valider la compréhension de chacun afin de n'exclure personne du projet.

Après le temps de la réflexion pour que vienne le temps de l'action, il doit y avoir décision et arbitrage à défaut de quoi rien ne changera. Responsable de l'action, il me revient d'acter, de trancher et de communiquer ma vision et les choix retenus pour que puisse enfin démarrer les travaux. Avant de savoir comment faire, encore faut-il savoir où l'on veut aller. J.-M. MIRAMON⁹⁰ indique « *le changement ne se décrète pas* », « *il faut le conduire* ».

⁹⁰ MIRAMON J.-M., 2012, « Promouvoir le changement », in Les cahiers de l'Actif, n°314-317

3.3.1 D'une organisation hiérarchique à une organisation apprenante : le management par et de la compétence

On ne peut être compétent tout seul. Tout acte de travail s'inscrit dans un collectif, une organisation, un environnement, une hiérarchie, un système économique et technique, qui génèrent à la fois des contraintes et des ressources pour l'individu.

La compétence est définie par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT) comme « *étant une capacité à agir* » ; *on est compétent « dans » et « pour » un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et « avec » un niveau d'exigence donné* ». ⁹¹

Toujours pour l'ANACT, « *la professionnalisation définit les processus et dispositifs visant à garantir pour les entreprises et les individus, l'élaboration des compétences nécessaires* ». La formation en situation de travail, le contenu du travail, les modalités organisationnelles et les pratiques de management sont des leviers de la professionnalisation. La réforme du système de formation avec la formation tout au long de la vie est l'opportunité à saisir pour mobiliser la palette d'outils pour professionnaliser davantage l'équipe.

Pour P. SENGE⁹², un des principaux théoriciens de l'organisation apprenante, l'organisation apprenante est une organisation qui a intégré la nécessité de s'adapter, qui est consciente de ses erreurs passées et a acquis la capacité de se transformer sans cesse. Agir sur la professionnalisation, c'est créer les conditions qui favorisent la construction des compétences et le développement d'une organisation apprenante. L'organisation apprenante est un modèle de management des compétences sur le terrain particulièrement adaptée lorsque les compétences à développer concernent la maîtrise de ce qui fait événement dans le travail. Le développement d'une organisation apprenante vise tout particulièrement à développer l'autonomie, l'initiative et la polyvalence ; à mobiliser les salariés dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation ; à faire évoluer l'encadrement intermédiaire vers un rôle d'animation et de conduite de projets ; à faire en sorte que la formation soit pleinement efficace et utile dans un contexte de mutation organisationnelle.

L'engagement de l'ESAT dans un processus d'organisation apprenante me permettra d'installer progressivement :

⁹¹ CONJARD P., DEVIN B., 2009, Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?, Guide, Édition réseau ANACT, 37p.

⁹² SENGE P., ROBERTS C., ROSS R., SMITH B., KLEINER A., 2000, la cinquième discipline : le guide de terrain. Stratégies et outils pour construire une organisation apprenante, Paris. 5ème éd., Édition First, 673p.

- une démarche d'amélioration continue de la qualité et du changement en plaçant le collectif comme source de progrès ;
- de réaliser et d'optimiser le changement organisationnel en apportant des solutions à ses défauts de structuration et de formalisation pour répondre aux mutations en cours.

La transformation d'une organisation hiérarchique en organisation apprenante me permettra d'atteindre les objectifs de développement des compétences et d'adaptation continue à l'évolution des besoins des travailleurs.

Aussi, toujours selon l'ANACT, l'organisation est qualifiée d'apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non une logique de qualification. Les situations de travail sont exploitées à des fins d'apprentissage. Le travail en réseau et la capitalisation des savoirs et des compétences sont privilégiés. La notion de développement des compétences ne se limite pas à la formation, c'est bien un processus d'apprentissages à mener. Il met en jeu l'interrelation entre l'individu et son environnement.⁹³ Les travaux de l'ANACT⁹⁴, me permettent d'identifier le collectif de travail, le contenu de travail, la gestion des RH, la dimension individuelle et le management comme étant les six dimensions sur lesquelles il convient d'agir. Le tableau ci-après illustre les leviers d'actions s'y référant :

Figure n°4 : Développement des compétences en situation de travail : les leviers d'actions

	Les dimensions en lien avec :	Les leviers d'actions
1	Collectif de travail	Coopération et entraides entre pairs
2	Contenu de travail	Mobilisation de l'intelligence dans le travail
3	Gestion des RH	Parcours professionnalisant
4	Individuelle	Processus d'autodétermination et de construction de l'expérience
5	Management	Postures et pratiques de management et d'animation d'équipe
6	Organisation du travail	Autonomie, initiative et responsabilité des salariés à tous les niveaux

Les conditions de réussite de cette mutation organisationnelle sont donc à organiser autour de ces six dimensions. Certaines des ressources et outils nécessaires existent

⁹³ Annexe 22 : Développement des compétences en situations de travail : les leviers d'actions

⁹⁴ CONJARD P., DEVIN B., 2009, Guide, Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?, Édition réseau ANACT, 37p.

dans l'organisation actuelle et devront être mobilisés et situés comme faisant partie des éléments fondateurs du projet et d'autres seront à réaliser.

a) *Pour la dimension favorisant les interactions interpersonnelles : le processus d'apprentissage comme lien entre capacité dynamique et innovation*

Les processus de motivation et l'engagement individuel sont ici déterminants et dépendent de facteurs intrinsèques et extrinsèques :

- pour les facteurs intrinsèques : le projet professionnel, le sens donné au travail, l'autonomie, l'initiative...
- pour les facteurs extrinsèques : la polyvalence, les contenus de travail valorisant, les perspectives d'évolution, la reconnaissance....

Le management est ici une ressource déterminante pouvant favoriser l'émergence de cette motivation personnelle. Les outils mobilisables à disposition sont les fiches métier, le plan de formation, la méthodologie d'élaboration des projets des travailleurs ou encore la démarche GPEC déployée au niveau associatif.

Les supports à actionner sont l'entretien professionnel individuel annuel, la mise à jour du projet d'établissement.

b) *Pour la dimension favorisant les interactions organisationnelles : la construction de l'intelligence collective dans l'action partagée*

Au niveau de l'ESAT, l'ensemble des temps de réunion mobilisant conjointement ou non l'ensemble des professionnels de l'équipe, contribue à favoriser les échanges, participe à la démarche d'amélioration continue de la qualité et permet aux uns et aux autres de mieux connaître les activités réciproques. Ils sont l'occasion de créer du lien entre les différents acteurs, d'élargir les périmètres d'action, de donner du sens à l'action mais aussi de décloisonner le travail. Le travail de réécriture du projet d'établissement s'inscrit dans cette lignée.

c) *Pour la dimension en lien avec le contenu du travail*

La double dimension économique et éducative de l'ESAT, en fait un terroir idéal et naturellement favorable à un travail riche et diversifié. Mais elle complexifie l'action et l'exercice des métiers, notamment pour les MTA qui doivent articuler accompagnement professionnel et socio-éducatif.

d) *Pour la dimension en lien avec le collectif de travail : l'ingénierie de la mise en discussion*

Actuellement l'entraide et la coopération entre les membres de l'équipe se fait de manière informelle et peu soutenue. Elle est basée uniquement sur les affinités personnelles. Afin d'accompagner l'équipe éducative dans l'engagement d'une prise de distance et de leur

apporter les éclairages par rapport à la manière dont peuvent se traduire les déficiences et à l'accompagner à mieux saisir les adaptations qu'il y a lieu de réaliser au quotidien, je souhaite mettre en place d'une démarche d'analyse des pratiques (GAP). Ce travail s'inscrit aussi dans le cadre de l'instruction ministérielle n° DGAS/2A/2007/112 du 22 mars 2007 relative au développement de la bientraitance et au renforcement de la lutte contre la maltraitance ainsi qu'à la recommandation de l'ANESM relative à la bientraitance. La réalisation d'un GAP contribue à optimiser la qualité de l'accompagnement en renforçant la professionnalisation de l'équipe et en mutualisant les compétences. Afin de garantir la confidentialité des échanges, je privilégie la sollicitation d'un intervenant extérieur. La demande de financement à inscrire au budget s'élève à 4 020 € (10 séances pour 2 groupes à raison de 150 € la séance).

e) *Pour la dimension en lien avec le management : le développement des compétences dans une organisation apprenante*

L'instauration d'un management favorisant les apprentissages se base sur la coopération, la compréhension et l'encouragement. A ce jour, bien que deux cadres sur les trois soient issus de formation CAFERUIS, la ligne managériale intermédiaire reste une zone de tension. Leur posture, manière de faire légitimité, est souvent remise en cause par l'équipe. L'accompagnement n'étant pas un dispositif pré établi, mais étant avant tout une question de posture professionnelle et humaine, d'un référent rendant possible l'appropriation des apprentissages. La position à cheval entre l'organisation au sein des ateliers de la production et l'articulation de la dimension éducative reste un art complexe. L'annexe 23⁹⁵ illustre ces articulations au sein des domaines d'action et permet d'identifier les zones d'incertitudes sur lesquelles il convient d'agir. La refonte organisationnelle et l'organigramme permettront de clarifier les champs de compétences et de responsabilités. Ce travail ainsi que les fiches métiers et les entretiens professionnels contribueront à fluidifier les relations et à sécuriser chacun dans sa place et son rôle.

Au niveau des pratiques managériales de l'encadrement intermédiaire, les principales difficultés repérées sont un manque d'organisation, d'anticipation, de communication et de modélisation de leurs pratiques. Afin d'accompagner leur professionnalisation, j'ai engagé avec eux à la fois un travail collectif et individuel. Aussi l'organisation d'une réunion cadres une fois par mois permet d'organiser leur action au travers de processus formels. Le résultat est ici l'écriture et la formalisation des processus leur permettant de cadrer et de circonscrire leur action. Les temps de travail individuels, mensuels, ont pour objet de les amener à s'interroger sur leur action pour mieux structurer leur manière de faire.

⁹⁵ Annexe 23 : Interactions des domaines et zones d'incertitudes

Un accompagnement par coaching individuel a, en outre, été réalisé par un professionnel du management, extérieur à l'ESAT, courant 2013.

f) *Pour la dimension en lien avec la gestion des ressources humaines : une nouvelle dynamique organisationnelle à partir des valeurs partagées*

Au-delà des enjeux de performance, une politique de développement et de reconnaissance des compétences participe à l'amélioration des conditions de travail. L'évolution du management vers plus d'autonomie et de responsabilité des moniteurs d'atelier est indispensable afin de ne pas figer le processus. La bascule d'une organisation hiérarchique à une organisation apprenante, permettra de fédérer et de mobiliser l'équipe collectivement et individuellement et de la faire force de proposition, acteur du changement. L'évaluation, outre les entretiens individuels qui permettront de mesurer la satisfaction de chaque professionnel se fera au travers de la mesure du climat social. Le contenu des ordres du jour des réunions DP seront un indicateur clé qui me permettra d'ajuster le pilotage tout du long de la démarche.

3.3.2 L'articulation du plan d'action global et son échéancier

Le projet s'inscrit dans une démarche globale d'accompagnement au changement par le déploiement d'une organisation apprenante. En son sein, chaque dimension de ce dernier trouvera ancrage et ressources. Le tableau ci-après est l'illustration des modalités et temporalité schématiques de mise en œuvre du management.

Quoi ?	Qui ? Comment ?	Quoi ?	Indicateurs	PARTAGER CONTROLLER MESURER AJUSTER CLOTURER	AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE	COMMUNIQUER
Partager le diagnostic	Réunions d'équipes, échanges, explicitations des objectifs et des enjeux, organisation de groupes de travail	Adhésion de l'équipe au projet	Évaluation de la dynamique de changement (participation aux travaux, degré de mobilisation)			
Rééquilibrer les ressources	Équipe de direction : fiches métiers, entretiens individuels, GPEC	Amélioration de la qualité de service, professionnalisation de l'équipe, amélioration du climat social	Mesure du climat social au travers d'une enquête RH, suivi qualitatif de la nature des questions DP			
Professionalisation de l'équipe	Équipe, formation, GAP	Affirmation et développement des compétences	Enquête RH, tableaux de bord RH, enquête qualité de l'accompagnement			
Affirmation de l'identité professionnelle	Direction, chargée groupe de travail (actions de participation, formation), groupe de travail mobilité	Reconnaissance, valorisation, construction de trajectoires professionnelles	Nombre de certifications, de stages, de MAD Mesure de la qualité de l'accompagnement au travers de l'expression des travailleurs : projet individuel, enquête de satisfaction			

Ouverture à et sur son environnement	Direction, chargée d'insertion, équipe et travailleurs	Repositionner l'ESAT, Réaliser un accompagnement global	Nombre de rencontres, tables rondes, intervention en entreprise, au sein de réseaux			
Projet d'établissement	Groupes de travail équipe et travailleurs, groupes mixtes	Écriture du projet	Validation du CA, CE et CVS			

Un plan d'action global du projet ainsi qu'une synthèse des actions relatives à chaque axe de travail est présenté en annexe 20⁹⁶.

3.4 L'inscription du projet dans une démarche d'évaluation continue de la qualité

3.4.1 La démarche qualité : un outil d'ancrage du sens de l'action

La performance s'impose désormais dans les politiques publiques et par conséquent tout projet doit être évalué afin d'en mesurer au-delà de sa pertinence, son efficacité et bien plus encore sa plus-value. J.F. BERNOUX⁹⁷ définit la performance comme étant la capacité à répondre au mieux à ce qui est attendu. Bien plus qu'une démarche évaluative, il s'agit de développer une démarche continue d'amélioration. Pour ce faire, encore faut-il saisir de quoi l'on parle. Le collectif WEKA⁹⁸ indique : « *L'évaluation est le moyen d'identifier et de porter une appréciation sur des procédures, références et pratiques existants au sein d'un établissement. Elle constitue une aide à la décision. Elle permet de développer une vision prospective, par l'adaptation et l'anticipation des besoins des usagers. L'évaluation est donc un outil de production de connaissances sur les pratiques professionnelles, sur l'organisation et les besoins des usagers. C'est un outil d'amélioration de la qualité des prestations, des pratiques favorisant l'innovation* ». L'évaluation est une mesure à un instant « T ». L'évaluation est une composante de la dynamique qualité. La qualité ne peut se résumer à une évaluation ; elle est un système dynamique que l'on retrouve notamment au travers du modèle Plan Do Check Act (PDCA) ou encore appelé « La roue de Deming » du nom du statisticien W. DEMING qui l'a popularisé. L'illustration au travers d'une roue est celle du mouvement continu basé sur l'expérience. La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre visant à établir un cercle vertueux.

⁹⁶ Annexe 25 : Plan d'action et échancier du projet / par axe

⁹⁷ BERNOUX J.-F., 2009, Évaluer la performance de l'action sociale, Édition Dunod, 54p.

⁹⁸ Procéder à l'évaluation interne et externe, Éditions Weka, 2009

Figure 5 : Roue de Deming



Plan : planifier l'action et déterminer les moyens à mobiliser
Do : Développer et mettre en œuvre le plan d'action
Check : Contrôler et vérifier l'action déployée
Act : Agir, ajuster et réagir pour réduire les écarts et recentrer l'action.

La qualité est une notion intrinsèquement liée au management. Elle doit se penser et s'intégrer pour mieux la partager et amener chacun à la faire sienne. Une démarche qualité ne se décrète pas, elle se vit, aussi doit-elle pouvoir s'inscrire dans les pratiques de chacun. Pour ce faire, comprendre ce que l'on fait, ou l'on veut aller, comment, pourquoi, avec qui sont autant d'éléments de réponses donnant du sens à l'action et par conséquent favorisant la qualité.

3.4.2 L'évaluation une composante de la démarche qualité

Pour faire de l'évaluation une composante dynamique et non une mesure, j'adopte ici la définition de J.F. BERNOUX qui précise qu'évaluer, bien plus que mesurer des écarts en mettant en relation des résultats par rapport à des objectifs, « *c'est poser des questions* ». En ce sens, évaluer c'est produire de la valeur, et non seulement de l'action. L'évaluation est donc un processus à construire qui prend en compte la définition de la valeur, c'est-à-dire les valeurs de références (textes, circulaires, recommandations de bonnes pratiques...). Cette démarche requiert la construction d'un référentiel qui comporte : l'appropriation du projet (diagnostic partagé), la définition des conditions et critères de réussite (contexte et atouts) et les indicateurs de réalisation.

Toujours dans cet esprit de production de valeur ajoutée, il est essentiel de créer de manière permanente au sein de l'organisation, un comité qualité. Comité en charge des questionnements évaluatifs et qui aura pour mission de mener une démarche d'évaluation continue. Ce comité sera composé de moi-même, du cadre socio-éducatif, d'un MTA, d'un psychologue et de deux travailleurs. Il devra se réunir à raison d'une fois par trimestre afin de définir un plan d'action évaluatif.

3.4.3 La communication comme élément fédérateur

Le pilotage de projet et l'instauration d'une dynamique d'amélioration continue de la qualité et du changement sont aussi une affaire de communication. Ainsi, avant toute action liée au plan de conduite du projet, j'organiserai une réunion d'équipe qui permettra de partager le diagnostic, d'en extraire et d'explicitier les enjeux. Je peux avoir nombre de projets, mais ces derniers ne sauraient trouver d'aboutissements favorables si je n'arrive à amener l'équipe à les faire siens. Les actions ne peuvent trouver sens au quotidien que si elles répondent à des objectifs partagés. Aussi, il est essentiel que la vision de ces objectifs figure dans le PE. Ils en sont la composante proactive.

La communication se fera prioritairement à l'interne, à destination des équipes et des travailleurs mais comportera aussi un volet externe en direction des membres du conseil d'administration et du comité d'entreprise. Les partenaires actuels et potentiels sont aussi des cibles à identifier et à toucher. La communication est un art et ne s'improvise pas. Il s'agit d'élaborer un plan de communication identifiant les cibles, le(s) message(s) à véhiculer, les outils à utiliser, le budget à prévoir et mesurer l'efficacité de cette dernière au travers d'enquêtes et de questionnaires de satisfaction notamment.

3.5 Conclusion de la 3^{ème} partie

Faire de l'ESAT un outil d'accompagnement du parcours des travailleurs handicapés, dans une perspective d'inclusion optimale est un projet multidimensionnel. Il interroge l'organisation, les compétences, les notions de participation et de partenariat. L'engagement de l'ESAT, de l'équipe et des travailleurs dans une dynamique de changement amènera des bouleversements qu'il conviendra de maîtriser. Sécuriser l'ensemble des acteurs en partageant le projet, en explicitant les objectifs et les enjeux en mettant en œuvre une communication transparente sera indispensable à la réussite du projet. Il me faudra être attentive à la temporalité des actions afin de ne pas épuiser l'équipe. Faire une pause, ajuster, repositionner, en somme réinterroger le projet en développant une dynamique d'amélioration continue de la qualité me permettra de maîtriser la charge de travail et ainsi continuer à fédérer tous les acteurs tout du long du projet.

Conclusion

Un des enjeux pour l'ESAT réside dans ce qui fait l'essence même de sa dualité : l'articulation entre l'accompagnement socio-éducatif et professionnel. L'évolution des besoins des travailleurs, amène l'ESAT à adopter une visée prospective et à s'interroger sur les notions d'inclusion et de complémentarité issus de la pluralité, de la « mixité » des publics qu'il accueillera ou qu'il accueille déjà. Il s'agit pour l'ESAT de réadapter le travail adapté. Le travail est source d'un statut social gratifiant. L'ESAT est vecteur de lien social, de sens. Les tendances actuelles du marché du travail pèsent sur l'accès effectif au travail des personnes déficientes mentales du fait de l'augmentation des prérequis de recrutement et de la concurrence des plus diplômés. De nouvelles approches sociétales offrent des leviers d'actions en faveur du travail des personnes en situation de handicap. Sous la contrainte plus forte de la loi de 2005, des employeurs s'engagent dans des actions en faveur des travailleurs handicapés en mettant en œuvre une démarche volontaire de responsabilité sociétale des entreprises. Le développement de l'économie sociale et solidaire constitue un autre levier en faveur du droit au travail des personnes en situation de handicap.

L'inscription professionnelle impactant la construction identitaire de la personne ; il est d'autant plus essentiel pour les personnes en situation de handicap d'accéder au travail. Aussi, amener les entreprises à appréhender la question du handicap, en tant que composante de l'organisation, pouvant amener une plus-value et non comme une problématique à gérer ou une obligation à laquelle il faut satisfaire, est le projet ambitieux que je souhaite porter.

Dans une perspective d'inclusion, l'ESAT de demain, ne pourra se résumer à l'image des centres d'aide par le travail, à être un lieu de travail. Je souhaite amener l'ESAT vers un développement de sa dimension service. Fort de son expertise d'accompagnement des personnes en situation de handicap, l'ESAT est un acteur qualifié pouvant accompagner les entreprises au développement et à la mise en œuvre d'une politique de gestion de l'emploi de personnes en situation de handicap. Faire de l'ESAT une plateforme de compétences, au service des organisations est un enjeu dont il devra se saisir pour devenir un outil d'accompagnement au parcours des travailleurs handicapés vers une inclusion optimale. Le développement d'une économie sociale et solidaire tendant à créer un marché du travail ouvert et valorisant, offrant un contexte favorable dont il convient de se saisir.

Bibliographie

OUVRAGES :

BATIFOULIER F. Collectif, 2014, Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Édition Dunod, 494p.

BERNOUX J.-F., 2009, Évaluer la performance de l'action sociale, Édition Dunod, 54p.

BLANC A., 2009, L'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, Édition Presses Universitaires de Grenoble - Collection : Handicap, vieillissement, société, 311p.

BLANC A., 2012, Sociologie du handicap, Édition Armand Colin, 211p.

BOUTINET J.-P., 1990, Anthropologie du projet, 2^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France, 397p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1997, L'acteur et le système, Éditions du Seuil, Paris

CHASTENET D., FLAHAULT A., 2010, Handicaps et innovation, le défi de compétence, Presses EHESP, 287p.

DUBARD C., 2010, La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles, Édition Armand Colin, 255p.

ERBES-SEGUIN S., 2010, La sociologie du travail, Édition La Découverte, 125p.

FOUDRIAT M., 2013, Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Presses EHESP, 350p.

GAREL G., 2003, Le management de projet, Édition La Découverte, 128p.

GAULEJAC V., Travail, les raisons de la colère, Paris, Le Seuil, collection Économie humaine, 2011, 335p.

GOURMELEN B., 2012, Handicap, projet et réinsertion, analyse des processus de constructions identitaires pour les travailleurs handicapés, Édition L'Hamattan, 256p.

HAMONET C., 2012, Les personnes en situation de handicap, Édition Puf, collection Que sais-je ?, 127p.

HONNETH A., Un monde de déchirements, Théorie critique, psychanalyse, sociologie, Éditions La Découverte, 2013, 300 pages.

LEGUY P., GUITTON C., AMOUREUX P., Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie, 295 ESAT en réseaux : lieux d'innovation sociale et d'ingénierie de formation, Collection Empan, Édition Eres, 2013, 384p.

LERAY G., 2012, L'emploi des travailleurs handicapés, accès au statut, contrat, aides à l'emploi, discrimination, 2^{ème} édition, Édition Gereso 199p.

MALENFANT R., CÔTÉ N., DUCHESNE A., 2013, Vers une nouvelle conception de l'idéaltype du travailleur, Presses de l'Université du Québec, 156p.

MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, 1982, 434p.

MIRAMON J.-M., 2009, Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social, Édition Seli Arslan, 184p.

PLOND-MORAND I., 2012, L'employabilité, ambiguïtés d'un concept, les cas des entreprises d'insertion de Bourgogne et Franche-Comté, Édition L'Hamattan, 210p.

STIKER H.J., 2013, Corps infirmes et sociétés, Essais d'anthropologie historique, Collection Dunod, 336 p.

STIKER H.J., 2011, Les métamorphoses du handicap de 197 à nos jours, Collection PUG, 262p.

TISSERANT G., 2012, Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité, Édition Pearson, 234p.

WEISLO E., 2012, Le handicap a sa place, Édition Pug, 239p.

ZRIBI G., 2012, L'avenir du travail protégé, les ESAT dans le dispositif d'emploi, 4^{ème} édition, Presses de l'EHESP, 177p.

REVUES - PERIODIQUES :

DEJOURS C., Dossier rencontre, 2012, De la reconnaissance à l'estime de soi – Revue Sciences Humaines, mensuel n° 131.

JAEGER M., 6/ 2009, Focus - Quand le législateur découvre la notion de projet de vie..., Informations sociales (n° 156), p. 142-144.

LA DOCUMENTATION FRANCAISE ? n°372, juin-juillet 2011, Regards sur l'actualité, Handicap : où en sommes-nous ?, 96p.

MIRAMON J.-M., 2012, « Promouvoir le changement », in Les cahiers de l'Actif, n°314-317p.

REVUE FRANÇAISE DES AFFAIRES SOCIALES, 2005, n°2 Les politiques en faveur des personnes handicapées dans cinq pays européens, COHU S. et al., p. 9-33.

RELIANCE, 2008, Revue des situations de handicap, de l'éducation et des sociétés, n°27, p. 31-44.

RAPPORTS - ETUDES :

ANACT, 2009, Guide, Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?
CONJARD P., DEVIN B., 37p.

AMROUS N., BARHOUMI M., Novembre 2012, DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ETUDES ET DES STATISTIQUES. Emploi et chômage des personnes handicapées. 68p.

BARBAROUX C., FOUCAULD J.-B., DUCLOS L., 2012, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale-Groupe de travail, Emploi, formation professionnelle : Un droit au parcours accompagné vers l'emploi-Pour réduire le nombre de personnes exposées à la pauvreté, Éditeur : Ministère des affaires sociales et de la santé, 46 p.

CHAPIREAU F., 2001, La classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé, Gériatrie et société (n° 99), p. 37-56

DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ETUDES ET DES STATISTIQUES, EMPLOI ET CHOMAGE DES PERSONNES HANDICAPEES, AMROUS N., BARHOUMI M., 2012, 68p.

LEBRUN N., Think Thank européen Pour la Solidarité, 2009, Cohésion et inclusion sociale, les concepts, 15p.

METTS R. L., 2000, Problèmes liés au handicap, tendance et recommandations pour la Banque Mondiale, Banque Mondiale Washington.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE. Rapport mondial sur le handicap, 2011, 384p.

RAPPORT OPUS 3, 2009, Appui des services de l'État à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociales et économiques, 82p.

SITES INTERNET :

<http://www.agefiph.fr>

<http://ars.alsace.sante.fr> <http://www.who.int>

<http://www.cairn.info>

<http://www.ctnerhi.com.fr>

<http://www.ec.europa.eu/social>

<http://www.independentliving.org>

<http://www.inpes.sante.fr>

<http://www.philomag.com>

<http://www.senat.fr>

<http://www.social-sante.gouv.fr>

<http://travail-emploi.gouv.fr>

CONFERENCES :

ANDESI, P. FOUGEYROLLAS, Journée d'étude 15 juin 2005, Comprendre le processus de production du handicap et agir pour la participation sociale, une responsabilité sociale et collective.

APF, 2013, Les états régionaux de l'inclusion, Le concept d'inclusion : quelques repères, consultable sur : /archive/2013/01/09/le-concept-d-inclusion-quelques-reperes.html

CGEfi, enquête, 2012, L'emploi des personnes en situation de handicap réalisée par le service du Contrôle général économique et financier.

CONFERENCE NATIONALE DU HANDICAP 8 JUIN 2011, La politique de l'emploi des travailleurs handicapés au cœur des préoccupations du gouvernement pour favoriser leur inclusion sociale.

LOIS – DECRETS – REGLEMENTATION – SCHEMAS :

Charte des Nations Unies du 26 juin 1945

Circulaire AS-60 du 8 décembre 1978 relative aux CAT

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

Code de l'Action Sociale et des Familles en vigueur

Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966

Décret n° 2010-356 du 1er avril 2010 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées, signé à New York le 30 mars 2007, JORF n°0079 du 3 avril 2010 page 6501 texte n° 16.

Décret n° 2010-356 du 1er avril 2010 paru au Journal Officiel n°0079 du 3 avril 2010 page 6501 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées, signée à New York le 30 mars 2007.

Déclaration Universelle de droits de l'Homme, 10 décembre 1948

Déclaration des droits des personnes handicapées, Organisation des Nations Unies, 9 décembre 1875

Loi n°85-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés, JORF du 24 novembre 1957

Loi du 9 avril 1898 concernant les responsabilités dans les accidents du travail, JORF du 10 avril 1898

Loi du 24 juin 1919 sur les réparations à accorder aux victimes de la guerre, JORF du 26 juin 1919

Loi du 26 avril 1924 assurant l'emploi obligatoire des mutilés de guerre, JORF du 29 avril 1924

Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés, JORF du 24 novembre 1957

Loi d'orientation n°75-534 du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées

Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, JORF du 12 juillet 1987

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JORF n°36 du 12 février 2005

Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009, JORF n°0167, portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires

Commission Européenne, Recommandation n° R(92)6 relative à une politique cohérente pour les personnes handicapées, adoptée par le Comité des Ministres le 9 avril 1992 lors de la 474^e réunion des Délégués des Ministres, Rapport sur l'accès des personnes handicapées aux droits sociaux, Éditions du Conseil de l'Europe, novembre 2003 et *Council of Europe Disability Policy, Encyclopedia of Disability*, vol. I, Thorsten Afflerbach, SAGE Publications, 2006, pages 320-322.

Commission Européenne, Recommandation Rec(2006)5 du Comité des Ministres aux États membres sur le Plan d'action 2006-2015 du Conseil de l'Europe pour la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société : améliorer la qualité de vie des personnes handicapées.

Schéma départemental en faveur des personnes en situation de handicap, Bas-Rhin, 2010-2014

Projet régional de santé d'Alsace 2012-2016

RECOMMANDATIONS :

ANESM, Juin 2008, Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées.

ANESM, Décembre 2008, Ouverture de l'établissement à et sur son environnement.

ANESM, Mai 2010, Élaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service.

ANESM, Janvier 2012, Les attentes de la personne et le projet personnalisé.

ANESM, Mai 2012, Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles.

ANESM, Mai 2013, Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT.

Liste des annexes

Annexe 1 : Résultats budgétaires de l'ESAT la Ganzau	III
Annexe 2 : Typologies de handicap	IV
Annexe 3 : Missions des SAVS et des SAMSAH	V
Annexe 4 : Parcours d'origine des travailleurs de 2009 à 2013	VI
Annexe 5 : Fiche action : ACCUEIL – ADMISSION ESAT la Ganzau	VII
Annexe 6 : Répartition par âge au 31.12.2013	VIII
Annexe 7 : Motifs de fin d'accompagnement	VIII
Annexe 8 : Organigramme et tableau des métiers et effectifs	IX
Annexe 9 : Ressources tangibles et intangibles de l'organisation	X
Annexe 10 : Tableau d'analyse de l'environnement de l'ESAT selon le modèle PESTEL	XII
Annexe 11 : Mécanismes d'information, de coordination et de régulation	XIV
Annexe 12 : Missions du cadre technique et commercial	XVI
Annexe 13 : Missions du cadre socio-éducatif en ESAT	XVII
Annexe 14 : Missions du chef d'atelier	XVIII
Annexe 15 : État des dépenses de personnel 2014	XIX
Annexe 16 : Budget prévisionnel des dépenses de personnel 2016	XX
Annexe 17 : Budget des scénarios	XXI
Annexe 18 : Organigramme prévisionnel 2016	XXII
Annexe 19 : Programme de formation GERFI+ : le rôle du moniteur d'atelier en ESAT	XXIII
Annexe 20 : Classement des partenaires selon le degré d'intérêt et de pouvoir	XXIV
Annexe 21 : Cartographie environnementale des partenaires	XXV
Annexe 22 : Développement des compétences en situations de travail : les leviers d'actions	XXVI
Annexe 23 : Interactions des domaines et zones d'incertitudes	XXVII
Annexe 24 : Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement - Association ARSEA -	XXIX
Annexe 25 : Plan d'action et échéancier du projet / par axe	XXXI

Liste des figures

Figure 1 : Illustration des enjeux du modèle systémique	12
Figure 2 : Domaines de la participation	13
Figure 3 : Dimensions et acteurs du projet du travailleur	43
Figure 4 : Développement des compétences en situation de travail : les leviers d'action	73
Figure 5 : Roue de Deming	77

Annexe 1 : Résultats budgétaires de l'ESAT la Ganzau

1. Les résultats du budget social de 2009 à 2012

ANNEES	DEPENSES	RECETTES	RESULTATS	
			EXCEDENT	DEFICIT
2009	2 893 512€	2 869 169€		11 245€
2010	2 848 801€	3 013 577€		30 902€
2011	2 755 988€	3 195 786€		5 072€
2012	2 982 066€	3 207 723€		33 981€

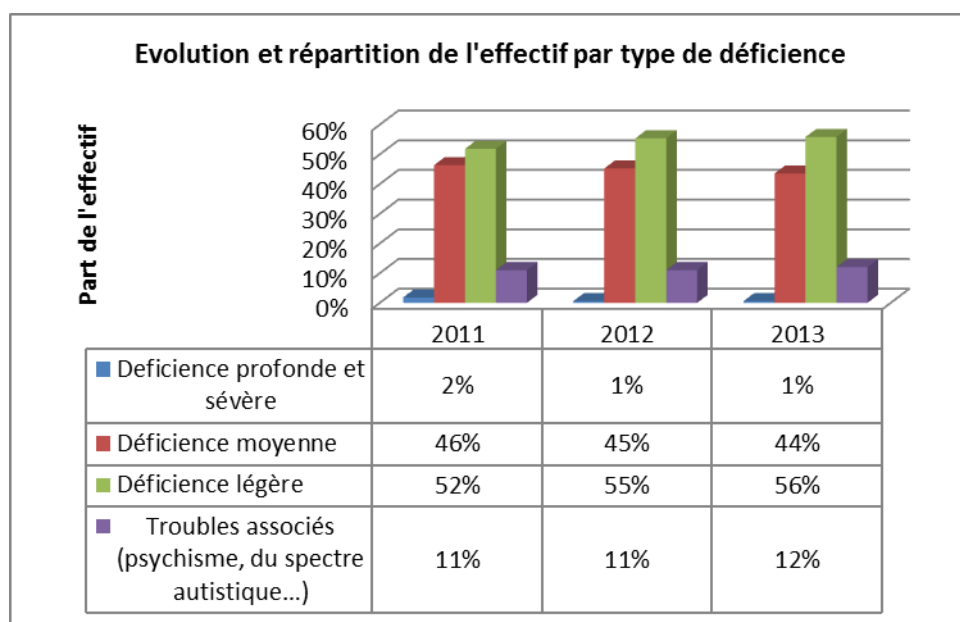
Source : Contrôle de gestion ARSEA

2. Les résultats commerciaux de 2009 à 2012

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES	RESULTATS	
		DEFICIT	BENEFICE
2009	1 296 500€	24 343€	
2010	1 427 203€		164 775€
2011	1 621 981€		195 920€
2012	1 533 681€		225 657€

Source : Contrôle de gestion ARSEA

Annexe 2 : Typologies de handicap



Source : *Rapport d'activité Esat la Ganzau 2013*

Annexe 3 : Missions des SAVS et des SAMSAH

1. Les missions des Services d'Accompagnement à la Vie Sociale : SAVS

Les SAVS sont définis dans l'article D312-162 du code de l'action sociale et des familles : *« Les services d'accompagnement à la vie sociale ont pour vocation de contribuer à la réalisation du projet de vie de personnes adultes handicapées par un accompagnement adapté favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels et facilitant leur accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité ». Leur mission, définis dans l'article D312-163 implique une assistance ou un accompagnement pour tout ou partie des actes essentiels de l'existence ; un accompagnement social en milieu ouvert et un apprentissage à l'autonomie ».*

Source : <http://www.samsah-savs.fr/fr/dossiers-thematiques/savs/71-missions>.

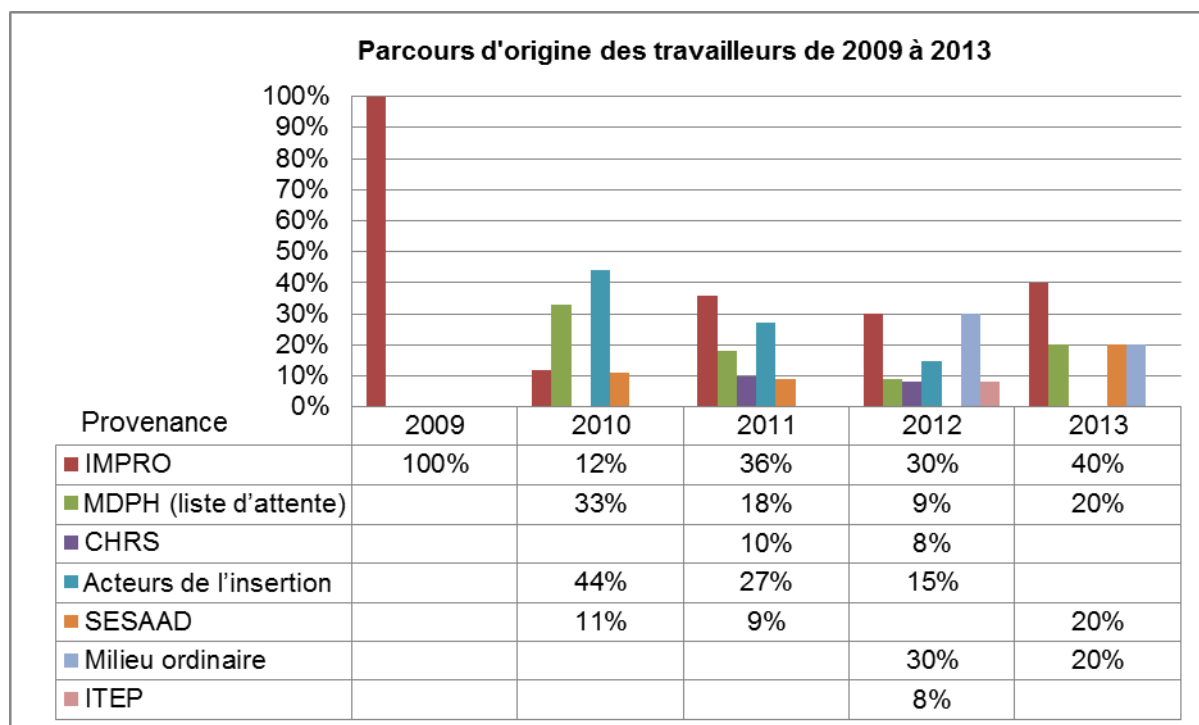
2. Les missions des Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés : SAMSAH

Les SAMSAH sont des structures innovantes instituées par le décret n°2005-223 du 11 mars 2005 et définis dans l'article D312-166 du code de l'action sociale et des familles de la manière suivante : *« les services d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés ont pour vocation, dans le cadre d'un accompagnement médico-social adapté comportant des prestations de soins, la réalisation des missions visées à l'article D. 312-162 », soit la contribution « à la réalisation du projet de vie de personnes adultes handicapées par un accompagnement adapté favorisant le maintien ou la restauration de leurs liens familiaux, sociaux, scolaires, universitaires ou professionnels et facilitant leur accès à l'ensemble des services offerts par la collectivité ».*

Plus précisément l'article D312-167 du CASF, indique qu'il s'agit d'apporter aux usagers, des soins réguliers et coordonnés ; un accompagnement médical et paramédical en milieu ouvert, en plus des missions dévolues aux SAVS via une assistance ou un accompagnement pour tout ou partie des actes essentiels de l'existence et un accompagnement social en milieu ouvert et un apprentissage à l'autonomie.

Source : <http://www.samsah-savs.fr/fr/dossiers-thematiques/samsah/76-mission>.

Annexe 4 : Parcours d'origine des travailleurs de 2009 à 2013

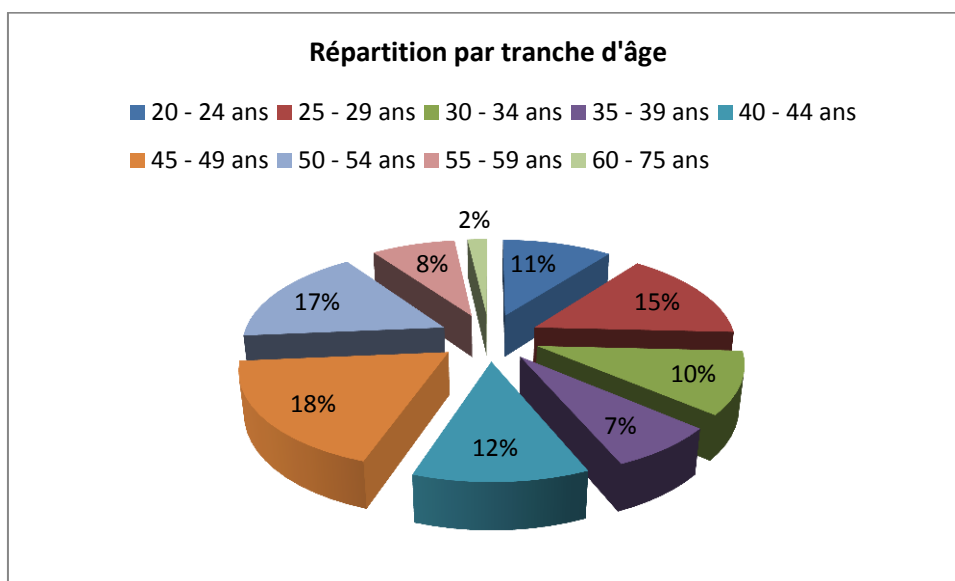


Source : Tableau de bord ESAT

Annexe 5 : Fiche action : ACCUEIL – ADMISSION ESAT la Ganzau

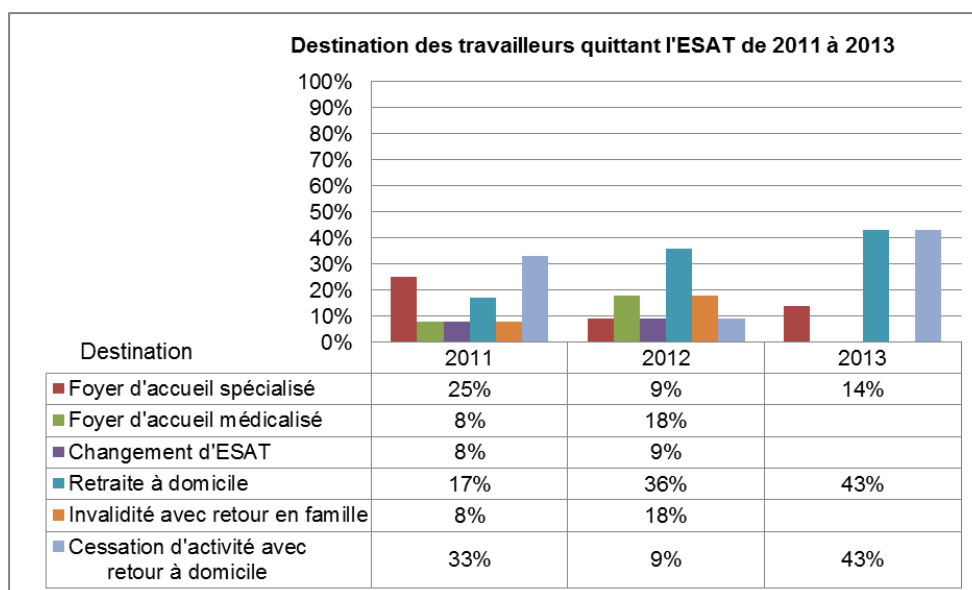
	Objectifs	Cadre légal et éthique	Moyens	Intervenants	Modalités d'Évaluation
PRISE DE CONTACT	Répondre à chaque personne en situation de handicap qui sollicite l'ESAT en vue d'une admission.	Donner suite à chaque sollicitation	Invitation par courrier, prise de RDV téléphonique	Secrétariat et chargée d'insertion	Courrier, courriel, téléphone ou présentation à l'ESAT
ACCUEIL Visite découverte	Se présenter mutuellement (ESAT et futur travailleur). Faire connaissance. Définir les objectifs et attentes du travailleur. Échanger des informations.	Avoir ou non une notification d'orientation MDPH	Visite découverte individuelle ou collective, Entretien individuel	Chargée d'insertion et futur travailleur accompagné ou non	CV, fiche d'identité administrative
STAGE	Émergence du projet de la personne, validation attentes, besoins et possibilités ESAT, découverte des ateliers de travail, organisation du temps de travail.	Convention Assurance	Stage de 2 semaines renouvelables	Chargée d'insertion et travailleur	Livret de stage
ADMISSION	Confirmer le projet du travailleur : choix de l'atelier de travail, temps de travail. Explication du cadre légal et réglementaire, conditions (rémunération, temps de travail, règles de fonctionnement...) Exposé des modalités d'accompagnement. Nomination du MTA référent.	Avoir une notification MDPH orientant ESAT	Invitation à l'entretien. Entretien entre ESAT et usager, accompagné ou non par famille, tuteur, foyer, établissement ou service Montage du dossier administratif. Visite des ateliers Livret d'accueil, règlement de fonctionnement, CVS, contrat de soutien et d'aide par le travail.	Directrice, chef d'atelier, chargée d'insertion, travailleur accompagné ou non (tuteur, famille, proche, professionnel établissement d'origine...)	Dossier administratif du travailleur
PERIODE D'ESSAI	Chercher la meilleure adéquation entre la personne et l'environnement. Évaluer les compétences, les motivations et les besoins en situation de travail.	6 mois maximum, renouvelable une fois	Découverte de l'ensemble des ateliers, mobilité sur différents postes de travail et un atelier décentralisé Grille d'évaluation des aptitudes au travail, bilan psychologique	Moniteurs d'atelier, moniteur référent, chargé d'insertion, psychologue, chef d'atelier, travailleur handicapé	Grille d'évaluation générale, fiches navettes. Réunion de validation de fin de période d'essai.

Annexe 6 : Répartition par âge au 31.12.2013



Source : Rapport d'activité ESAT 2013

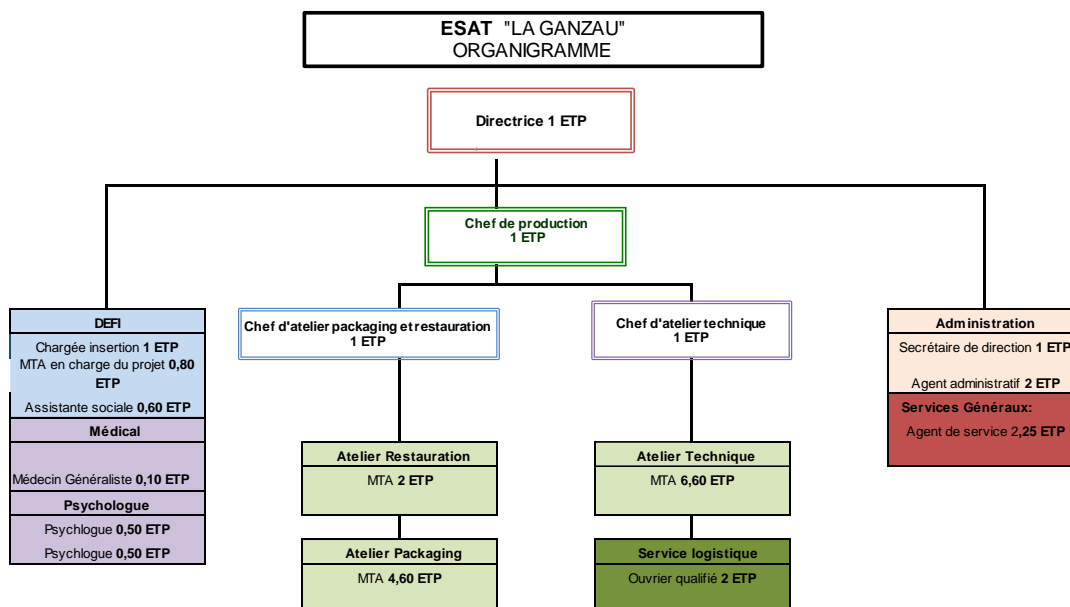
Annexe 7 : Motifs de fin d'accompagnement



Source : Tableau de bord ESAT

Annexe 8 : Organigramme et tableau des métiers et effectifs

1. L'organigramme de l'ESAT la Ganzau



2. Le tableau des métiers et des effectifs

	Équipe de direction	Équipe paramédicale	Équipe administrative	Équipe Moniteur d'atelier	Équipe DEFI	Services généraux
Nombre d'ETP	4	1,10	3	13,20	2,40	4,25
Moyenne d'âge	53	42	41	48	49	49
Ecart d'âge (années)	40 - 60	34 - 50	40 - 41	31 - 59	44 - 55	42 - 56
Ancienneté (années)	4,5	4	2	10	8	8
Ecart Ancienneté (années)	4 - 5	1 - 8	1 - 4	2 - 32	2 - 15	4 - 12

TOTAL ETP : 27,95 au 31.12.2013

Annexe 9 : Ressources tangibles et intangibles de l'organisation

Les ressources classées selon leur nature tangible ou intangible et hiérarchisées en opportunités (atouts) ou en points de vigilances (faiblesses) et sont à saisir et à intégrer comme éléments de contexte dans la démarche projet.

LES RESSOURCES TANGIBLES		
Nature	ATOUTS	FAIBLESSES
Physiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propriétaire des bâtiments et du terrain du site pour la quasi-totalité. ▪ Bon niveau d'équipements matériel et technique. ▪ Tout le personnel a accès à un outil informatique. ▪ Un nouveau projet immobilier à venir pour l'ESAT validé par le Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un hall de stockage en location ; coût annuel 65 000 €. ▪ Des équipements vieillissants. ▪ Un bâtiment en étages : ergonomie, fatigue, accessibilité.
Financières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un bon niveau de trésorerie (2 mois de fonctionnement). ▪ Des fonds propres disponibles. ▪ Un endettement faible. ▪ Un budget commercial excédentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une dotation globale peu ou pas réévaluée depuis 4 ans. ▪ Des coûts d'entretien et de maintenance du bâtiment croissants. ▪ Un budget social déficitaire.
Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un bon niveau d'équipement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une faible maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

LES RESSOURCES INTANGIBLES		
Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un absentéisme faible. ▪ Une équipe mixte : présence de salariés débutants et expérimentés. ; avantage du regard neuf tout en ayant les éclairages de l'histoire. ▪ Un plan de formation construit de manière partagée au regard des besoins ; actions individuelles et collectives. ▪ Un style managérial fédérateur confirmé par l'évaluation externe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un climat social fragile. ▪ Un management historique paternaliste qui a laissé place à des zones d'incertitudes et des jeux de pouvoirs importants. ▪ Une reconfiguration de l'organigramme cadres imposée et non communiquée en amont avec des nominations internes jugées peu légitimes par l'équipe.
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une annualisation du temps de travail qui donne de la flexibilité. ▪ Une équipe réactive et investie. ▪ Un partage des informations via une organisation réseau. ▪ Des services ressources existants au sein de la technostructure ARSEA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un taux d'encadrement jugé insuffisant. ▪ Une organisation ancienne et figée sous le poids de l'histoire. ▪ Des procédures absentes et/ou insuffisamment formalisées. ▪ Des rôles et missions à clarifier et à circonscrire dans des zones de responsabilités et de compétences.
Image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un établissement connu et reconnu sur le territoire. ▪ Une base clients fournie. ▪ Un projet d'établissement à échéance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un projet d'établissement non approprié. ▪ Absence de stratégie de communication. ▪ Faiblesse des outils de communication institutionnels.

**Annexe 10 : Tableau d'analyse de l'environnement de l'ESAT
selon le modèle PESTEL**

	Opportunités	Menaces
Facteurs politiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique nationale et internationale en faveur du handicap. ▪ Politique nationale d'emploi des travailleurs handicapés. ▪ Politique locale en faveur de l'insertion des travailleurs handicapés. ▪ Fiscalité avantageuse favorisant le mécénat et le don. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi de finance de la sécurité sociale : fixant et cadrant l'évolution budgétaire du financement de l'ESAT. ▪ Financeur État via budget aide sociale : contrainte budgétaire forte. ▪ Fiscalité : hausse du poids des charges notamment salariales.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réglementation européenne : désinstitutionnalisation, égalité des chances, non-discrimination... 	
Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des marchés publics intégrant une clause réservée au secteur du travail protégé. ▪ Taxe AGEFIPH relative à l'obligation d'emploi : le travail avec les ESAT est une alternative au paiement de la taxe dans une situation de non satisfaction à l'obligation d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation économique générale française tendue : délocalisation, mécanisation. ▪ Évolution du coût de la main d'œuvre. ▪ Mise en concurrence. ▪ Convergence tarifaire : pas de revalorisation de la dotation globale. ▪ Globalisation territoriale de certains marchés publics : inaccessibles car trop volumineux. ▪ Variations importantes des commandes : en fonction de la conjoncture et des budgets. ▪ Hausse du chômage : impacte plus fortement les personnes handicapées. ▪ Hausse du prix des énergies et des matières premières.

Facteurs socioculturels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évolution des représentations sociales du handicap au travers d'actions grand public (semaine du handicap, semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroissement des problématiques sociales (surendettement, logement, parents vieillissants) : complexification des prises en charge. ▪ Augmentation du taux de chômage : limite encore davantage l'accès au marché du travail ordinaire. ▪ Faible connaissance des besoins des personnes handicapées sur le territoire.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évolution des profils des usagers : diversification et complexification des accompagnements. ▪ Vieillesse des travailleurs 	
Facteurs Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Révolution du numérique : outils interactifs, didactiques, accessibles aux travailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mécanisation des travaux, montée en technicité : problématique d'accessibilité, impact sur le niveau de compétences (formation nécessaire).
Facteurs Écologiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des politiques d'achat responsable dans les entreprises, déploiement des principes de RSE (responsabilité sociale et environnementale) : opportunité pour l'ESAT de faire valoir son rôle sociétal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durcissement des normes sanitaires et vétérinaires : alourdissements des protocoles de gestion de la qualité. ▪ Norme HQE pour le bâtiment, norme CO² pour les automobiles : alourdissement des charges.
Facteurs légaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi relative à l'obligation de formation : opportunité de montée en compétence des équipes et des travailleurs. ▪ Obligation d'accessibilité. ▪ Loi portant sur l'amélioration du fonctionnement des MDPH : opportunité de travail partenarial et de partage des pratiques. ▪ Rapport OPUS 3 : pointant la nécessité de soutenir les ESAT par une politique d'investissement forte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi de sécurisation de l'emploi (temps partiel, mise en place d'une mutuelle...): accroissement des charges pesant sur l'établissement. ▪ Augmentation des rapports administratifs, indicateurs : surcharge de travail administratif. ▪ Durcissement de la réglementation en matière de sécurité au travail : impact financier fort qui va peser encore davantage sur le budget de l'établissement.

Annexe 11 : Mécanismes d'information, de coordination et de régulation

Le travail d'équipe s'articule via les principaux temps forts récapitulés ci-après :

	OBJECTIFS	PARTICIPANTS	Rythme & animateur
Réunions cadres	<ul style="list-style-type: none"> Définition et organisation de l'action institutionnelle. Définition de la politique commerciale. 	Directrice, chef de production et chefs d'atelier	2h une fois par mois, directrice
Comité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Mise en perspectives de l'action de l'ESAT au regard des besoins, attentes des travailleurs. Définition et orientation stratégique de l'action. 	Directrice, chef de production, chefs d'atelier et psychologues	2h toutes les trois semaines, directrice
Réunion générale	<ul style="list-style-type: none"> Information et organisation de la vie de l'établissement 	Toute l'équipe	1h par mois, directrice
Réunion pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration, validation des modalités d'organisation de l'action d'accompagnement. 	Équipe pédagogique	Trois fois 1h par mois, variable selon thématique
Réunion production	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de la production 	Chef de production et chefs d'atelier	1h par semaine, chef de production
Comité stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Analyse et bilan des situations des travailleurs, coordination de l'action, analyse et évaluation des besoins des travailleurs 	Directrice, chef de production, chefs d'atelier, MTA en charge des projets, chargée d'insertion, assistante sociale et psychologues	2h tous les 15 jours, directrice ou chefs d'atelier par délégation
Droit d'expression	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de vie et de travail 	Toute l'équipe hors présence des cadres	1x par trimestre, 1 à 2h
Réunion DP	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des conditions de travail 	Directrice et délégués du personnel	3h par mois, directrice

Briefing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination et organisation de l'action 	MTA et chef d'atelier.	2x par jour à raison de 15 à 30 minutes, chefs d'atelier
Réunions projets des travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulation du projet du travailleur et définition du plan d'action 	Chef d'atelier, MTA en charge du projet, chargée d'insertion, assistante sociale, psychologue	1x tous les 18 mois chaque situation, chefs d'atelier
Réunion DEFI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordination du partenariat, plan de formation des travailleurs 	Directrice, chargée d'insertion, assistante sociale	1h toutes les 3 semaines, Directrice
Temps de préparation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueil des besoins des travailleurs, entretiens individuels avec les travailleurs 	MTA référent, travailleur	1h dédiée hors temps de production par semaine. Chef d'atelier en soutien.
Conseil de la Vie Sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à la vie et aux projets de l'ESAT 	Travailleurs, directrice, représentant de l'association, chargée d'insertion, représentant du personnel	1x par trimestre et groupes de travail

Annexe 12 : Missions du cadre technique et commercial

Les missions principales cadre technique et commercial en ESAT : Sous l'autorité du directeur, il assure la réalisation de l'activité commerciale et est garant du résultat économique. Il développe une stratégie commerciale et en prenant en compte les capacités et besoins des travailleurs. Il élabore une politique de prix et de communication en cohérence avec la stratégie de la structure. Il développe et organise les partenariats économiques et institutionnels nécessaires à la réalisation et à la valorisation de l'activité économique.

Définition et élaboration, avec la direction des orientations stratégiques commerciales et tarifaires. Il élabore la politique commerciale et tarifaire correspondante, réalise les devis, développe de l'activité, assure le suivi clientèle, la facturation et le contrôle des règlements. Il réalise une prospection clientèle active et répond à des appels d'offres. Il met en œuvre une veille et une analyse de l'environnement économique et commercial.

Il participe à l'efficience économique de l'activité en élaborant et en mettant en œuvre et ce dans le cadre du budget imparti, une politique d'achat optimale. Il contribue à la pérennité économique de l'établissement en accompagnant le changement et le développement de nouvelles activités et en recherchant de nouveaux marchés.

Garant de la satisfaction des clients au regard de la démarche qualité, il réalise le bilan d'activité commercial, en fait l'analyse et propose des axes d'améliorations. Il met en œuvre une démarche qualité.

Il Manage et gère les ressources humaines, contribue à l'encadrement des équipes, et participe à l'optimisation de l'organisation du travail. Il identifie les besoins en matière de compétences.

Il gère l'activité économique sous les volets administratif, financier et technique (budget, investissements...). Il gère les ressources financières dédiées et rend compte.

Il contrôle et organise l'entretien du patrimoine. Il contribue à la politique de prévention des risques et veille à la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité.

Il représente la structure auprès des partenaires commerciaux et institutionnels et en assure le développement.

.....

Liste non exhaustive à rapprocher de la fiche métier en vigueur au sein de l'ARSEA.

Annexe 13 : Missions du cadre socio-éducatif en ESAT

Les missions principales du cadre socio-éducatif en ESAT : Sous l'autorité du directeur, le cadre socio-éducatif, est chargé de superviser l'aspect professionnel à travers des missions d'organisation, de planification des compétences des travailleurs dans une démarche de gestion des ressources humaines. Il exerce vis-à-vis du personnel et des travailleurs handicapés des fonctions d'organisation, d'animation et de gestion favorisant des trajectoires professionnelles et de formation. Il participe et met en œuvre la gestion des ressources humaines des travailleurs.

Il assure l'organisation et le fonctionnement au niveau de l'ESAT. Il coordonne et anime l'équipe en charge de l'accompagnement projet (DEFI). Il met en œuvre les orientations éducatives et planifie la coordination des interventions des membres de l'équipe pluridisciplinaire. Il élabore et met en place des outils de transmission de l'information afin de garantir la continuité de l'accompagnement.

Il gère les ressources humaines (travailleurs handicapés au niveau de l'ESAT), planifie l'organisation des temps de travail, identifie et recueille les besoins individuels et collectifs de formation et élabore le plan de formation. Il organise la mobilité des travailleurs et est garant du développement, de la valorisation et de la reconnaissance des compétences des travailleurs. Il pilote et coordonne l'accompagnement au processus de valorisation, de validation et de certification des compétences.

Il est garant de l'accompagnement individualisé des travailleurs, organise et planifie les stages, les mises à dispositions, l'accueil des stagiaires et des nouveaux arrivants. Il organise les admissions. Il veille à la prise en compte des situations individuelles des travailleurs, de leur singularité en lien avec leur projet des personnes et les impératifs liés au bon fonctionnement de l'établissement. Il coordonne la gestion des dossiers des usagers en référence au cadre légal et aux règles institutionnelles. Il organise et coordonne l'élaboration des projets des travailleurs.

Il coordonne les relations et la communication avec les familles ou les représentants légaux.

Il représente la structure auprès des partenaires et en assure le développement. Il identifie et développe les partenariats, les réseaux et leur action. Il met en relation et suscite les collaborations entre les différents partenaires contribuant à l'inclusion des travailleurs. Il coordonne et organise le travail en réseau de l'équipe.

.....

Liste non exhaustive à rapprocher de la fiche métier en vigueur au sein de l'ARSEA.

Annexe 14 : Missions du chef d'atelier

Les missions principales du chef d'atelier en ESAT : Sous l'autorité du directeur, du cadre technique et commercial, le chef d'atelier est chargé de superviser l'aspect professionnel à travers des missions d'organisation, de planification du travail. Il contribue dans le cadre des missions fixées à maintenir la cohérence des actions mises en œuvre par l'établissement. Il assume dans le cadre de ses missions des fonctions d'organisation de la production. Il exerce vis-à-vis du personnel et des travailleurs handicapés des fonctions d'organisation, d'animation et de gestion.

Il organise, supervise, contrôle le fonctionnement quotidien des activités, la planification et la répartition du travail en fonction des charges des différents ateliers, des aptitudes des travailleurs handicapés et des compétences. Il gère le flux de production de manière à répondre au cahier des charges des différents clients. Il gère les capacités de production, génère les ordres de production et est garant de la qualité et des délais. Il prépare la facturation, gère les stocks.

Il s'assure de l'application de la législation, de la réglementation et des règles de sécurité. Il s'informe du cadre légal et des règles institutionnelles s'appliquant à l'activité et garantit l'application du cadre légal et institutionnel par la mise en place de procédures adaptées. Il vérifie l'application de la réglementation et des règles institutionnelles par les équipes.

Il planifie l'organisation des activités. Il est garant de la faisabilité du travail en liaison avec la spécificité de l'ESAT et élabore des cahiers des charges permettant à un maximum de personnes de travailler.

Il assure la promotion des savoir-faire de l'ESAT en participant à l'élaboration et à la construction des projets des ateliers et en participant aux différentes réunions et autres manifestations externes ou internes.

Il assure la gestion des activités de production. Il participe à l'élaboration des programmes pluriannuels d'investissements et gère le budget de fonctionnement qui lui est dédié et nécessaire à l'activité de production.

.....

Liste non exhaustive à rapprocher de la fiche métier en vigueur au sein de l'ARSEA.

Annexe 15 : État des dépenses de personnel 2014

ETAT DES DEPENSES DE PERSONNEL 2014										
		ECHELON ou classe	INDICE MENSUEL	Avt 265- Ind. Suj.	ETP	TOTAL POINTS	Avenant 226 8,21 %	TOTAL MENSUEL en points	Nbre de mois	TOTAL ANNUEL EN POINTS
DIRECTION / ENCADREMENT					4,00					42 384,00
Directrice		Classe 1	872	140	1,00	10 12,00		10 12,00	12	12 144,00
Chef de production	Retraite 2016	Classe 2	828	70	1,00	898,00		898,00	12	10 776,00
Chef d'atelier		Classe 3	741	70	1,00	811,00		811,00	12	9 732,00
Chef d'atelier	Retraite 2016	Classe 3	741	70	1,00	811,00		811,00	12	9 732,00
DEFI					2,40					17 607,93
Assistante sociale		9	647		0,60	388,20	31,87	420,07	12	5 040,85
MTA en charge élaboration projet		7	581		0,40	232,40	19,08	251,48	12	3 017,76
MTA en charge élaboration projet		7	581		0,40	232,40	19,08	251,48	12	3 017,76
Chargée d'insertion		MTA 1ère classe	503		1,00	503,00	41,30	544,30	12	6 531,56
MONITEURS					13,20					89 756,30
MTA 1ère classe		7	581		0,60	348,60	28,62	377,22	12	4 526,64
		7	581		0,60	348,60	28,62	377,22	12	4 526,64
	Retraite 2016	7	581		1,00	581,00	47,70	628,70	12	7 544,40
MTA 2ème classe		5	465		1,00	465,00	38,18	503,18	12	6 038,12
		4	453		1,00	453,00	37,19	490,19	12	5 882,30
		7	501		1,00	501,00	41,13	542,13	12	6 505,59
		12	617		1,00	617,00	50,66	667,66	12	8 011,87
		7	501		1,00	501,00	41,13	542,13	12	6 505,59
		8	513		1,00	513,00	42,12	555,12	12	6 661,41
		7	501		1,00	501,00	41,13	542,13	12	6 505,59
		8	513		1,00	513,00	42,12	555,12	12	6 661,41
		11	587		1,00	587,00	48,19	635,19	12	7 622,31
		6	482		1,00	482,00	39,57	521,57	12	6 258,87
	7	501		1,00	501,00	41,13	542,13	12	6 505,59	
TOTAL					19,60					12 479,02
					19,60					149 748,23

Total points	149 748,23
Valeur du point	3,77 €
Total salaires	564 551 €
Charges sociales & fiscales 58,00%	327 439 €
DEPENSES DE PERSONNEL	891 990 €

Annexe 16 : Budget prévisionnel des dépenses de personnel 2016

ETAT PREVISIONNEL DES DEPENSES DE PERSONNEL 2016 (avec Glissement Vieillesse Technicité)										
		ECHELON ou classe	INDICE MENSUEL	Avt 265- Ind. Suj.	BESOIN EN ETP	TOTAL POINTS	Avenant 226 8,21 %	TOTAL MENSUEL en points	Nbre de mois	TOTAL ANNUEL EN POINTS
DIRECTION / ENCADREMENT					4,00					42 864,00
Directrice		Classe 1	896	140	1,00	1036,00		1036,00	12	12 432,00
Responsable technique et commercial	Recrutement	Classe 2	793	70	1,00	863,00		863,00	12	10 356,00
Chef d'atelier		Classe 3	763	70	1,00	833,00		833,00	12	9 996,00
Chef de service	Nomination interne	Classe 2	770	70	1,00	840,00		840,00	12	10 080,00
DEFI					1,60					13 026,75
Assistante sociale		9	647		0,60	388,20	31,87	420,07	12	5 040,85
MTA en charge élaboration projet		7	615		0,50	307,50	25,25	332,75	12	3 992,95
MTA en charge élaboration projet		7	615		0,50	307,50	25,25	332,75	12	3 992,95
MONITEURS					14,00					94 051,80
MTA principal Technique	Nomination interne	9	537	20	1,00	557,00	45,73	602,73	12	7 232,76
MTA principal Packaging	Nomination interne	8	503	20	1,00	523,00	42,94	565,94	12	6 791,26
MTA principal Restauration	Nomination interne	8	503	20	1,00	523,00	42,94	565,94	12	6 791,26
MTA 1ère classe		7	615		0,50	307,50	25,25	332,75	12	3 992,95
		7	615		0,50	307,50	25,25	332,75	12	3 992,95
MTA 2ème classe		5	465		1,00	465,00	38,18	503,18	12	6 038,12
		4	453		1,00	453,00	37,19	490,19	12	5 882,30
		7	501		1,00	501,00	41,13	542,13	12	6 505,59
		12	617		1,00	617,00	50,66	667,66	12	8 011,87
		8	513		1,00	513,00	42,12	555,12	12	6 661,41
		11	587		1,00	587,00	48,19	635,19	12	7 622,31
		6	482		1,00	482,00	39,57	521,57	12	6 258,87
		7	501		1,00	501,00	41,13	542,13	12	6 505,59
	Recrutement	4	453		1,00	453,00	37,19	490,19	12	5 882,30
	Recrutement	4	453		1,00	453,00	37,19	490,19	12	5 882,30
TOTAL					19,60					12 495,21
								12 495,21	149 942,56	

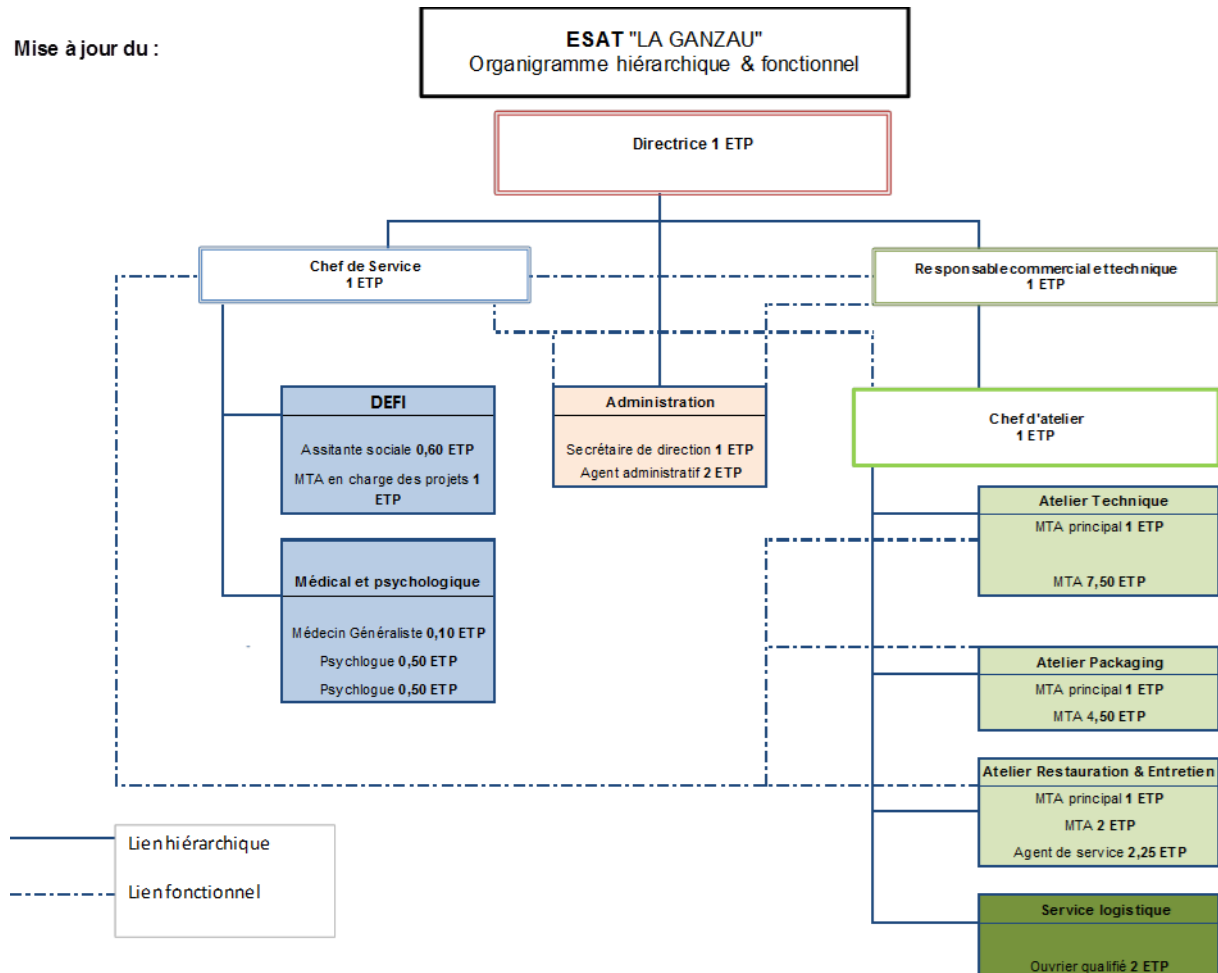
Total points	149 942,56
Valeur du point	3,77 €
Total salaires	565 283 €
Charges sociales & fiscales	58,00% 327 864 €
DEPENSES DE PERSONNEL	893 148 €

Annexe 17 : Budget des scénarios

	2014	BUDGET PREVISIONNEL 2016		
	Etat des dépenses	Scénario 1 : recrutement personnel confirmé	Scénario 2 : recrutement personnel débutant	Scénario 3 : pas reconfiguration
Total points	149748	149943	148576	155257
Valeur du point	3,77	3,77	3,77	3,77
Total salaires	564551	565283	560131	585320
Charges sociales & fiscales	327439	327864	324876	339485
DEPENSES DE PERSONNEL	891990	893148	885007	924805
Variation €		1158	-6984	32815
Variation %		1,00%	0,99%	1,04%

Annexe 18 : Organigramme prévisionnel 2016

Mise à jour du :



Annexe 19 : Programme de formation GERFI+ : le rôle du moniteur d'atelier en ESAT

Les Objectifs de la formation :

- Rappeler la mission des ESAT et l'importance du développement d'une approche globale de la personne.
- Resituer les rôles et fonctions du moniteur d'atelier en ESAT au regard des activités de production, des activités de soutien aux personnes, et des objectifs institutionnels et associatifs.
- Dynamiser la fonction et faciliter la prise de responsabilités dans un cadre défini.

Le cadre légal

La mission de l'ESAT dans le cadre de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

La loi 2005-102 du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées.

La circulaire du 1er août 2008.

L'organisation de l'ESAT et la fonction du moniteur d'atelier

Le projet associatif et/ou le projet d'établissement, l'organigramme.

La mission du moniteur d'atelier (conception et analyse de la fiche métier).

Le moniteur d'atelier et sa place dans l'équipe éducative.

La responsabilité du moniteur d'atelier.

Le moniteur d'atelier et la bientraitance.

Le dossier de la personne.

L'évaluation interne et externe.

La CDAPH et son fonctionnement.

Les personnes accueillies en ESAT

Approche du handicap, valorisation de la personne en situation de handicap.

La mise au travail,

Le projet de la personne, l'évaluation et le soutien en ESAT.

La communication (institutionnelle et avec la personne accueillie).

La rémunération du travailleur d'ESAT.

L'insertion professionnelle

Annexe 20 : Classement des partenaires selon le degré d'intérêt et de pouvoir

		NIVEAU D'INTERET	
		FAIBLE	ELEVE
NIVEAU DE POUVOIR	POUVOIR FAIBLE	Associations sportives Associations culturelles Centres socio-culturels Services sociaux du territoire Autres établissements de l'association : IMPRO, SESSAD, MAS, FAS. Prestataires de la formation	Autres ESAT & EA du territoire GETP67 AGEFIPH Travailleurs handicapés Familles et/ou entourage Partenaires à l'accompagnement en ESAT : IMPRO, SESSAD... Acteurs de l'insertion : Retravailler 67, Cap Emploi, CHRIS, ... SAVS & SAMSAH Services tutélaire
	POUVOIR FORT	Clients Foyers d'hébergement pour travailleurs Partenaires du logement (CUS Habitat) OPCA UNIFAF Médecine du travail DIRECCTE	ARSEA : conseil d'administration, direction générale ARS État MDPH Conseil général CUS Ville de Strasbourg

Annexe 21 : Cartographie environnementale des partenaires

La cartographie ci-après, classe les acteurs selon leur environnement d'appartenance et permet d'avoir une vision (non exhaustive) des acteurs pouvant être amenés à interagir avec l'ESAT et le travailleur afin d'accompagner ce dernier à la réalisation de son projet de vie. Nous avons vu préalablement que la qualité de la participation sociale est situationnelle et influencée par les dimensions environnementales. Les partenaires du micro environnement étant ceux pouvant influencer immédiatement la qualité de cette dernière et à contrario, ceux du macro environnement le moins.

Micro environnement

- La famille
- Les proches
- Les collègues travailleurs

Méso environnement

- Les services de protection juridique
- Le réseau des ESAT & EA du territoire
- Les acteurs de l'insertion professionnelle : cap emploi, Retravailler 67, EMI Inter...
- Les services d'accompagnement à la vie sociale et aux soins : SAVS, SAMSAH.
- Les acteurs de la santé (CMPP,...)
- Les assistantes sociales de secteur.
- Les associations sportives, socio-culturelles,...
- Les acteurs de l'hébergement (foyers) et du logement (bailleurs sociaux, agences immobilières...)
- Les acteurs de l'accompagnement lors de la fin de l'accompagnement : FAS, MAS, EHPAD, Maison de retraite.
- Les acteurs de la formation (UNIFAF et organismes de formation).
- Les entreprises et le réseau des entrepreneurs.
- Les clients de l'ESAT
- Les commerces de proximité
- Le GETP67
- Les autres établissements et services de l'ARSEA

Macro environnement

- La MDPH
- Le Conseil Général
- La communauté urbaine et ville de Strasbourg
- L'ARS
- La DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)

Annexe 22 : Développement des compétences en situations de travail : les leviers d'actions

Illustration des domaines en interrelation et des leviers d'actions à mobiliser



Source : P. CONJARD, B. DEVIN, « Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ? » 2009, Guide, Édition réseau ANACT, 37p.

Annexe 23 : Interactions des domaines et zones d'incertitudes

Acteurs	Domaines d'actions	Dimensions	Zones d'incertitudes, jeux de pouvoirs
Chef de production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion et régulation de la production. ▪ Élaboration du cahier des charges de la production. 	Économique ++	<p>Le pouvoir émane du lien hiérarchique et du niveau d'information général détenu important.</p> <p>Une communication faible générera des conflits et de l'incompréhension.</p>
Chefs d'atelier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation et gestion des ateliers. ▪ Garant du respect du cahier des charges de la production. 	Économique	<p>Un niveau d'informations générales et terrain important, fait des chefs d'atelier les acteurs médians incontournables à la bonne articulation des deux dimensions. Son rôle de manager fédérateur est déterminant dans l'organisation.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garant de l'élaboration des projets des travailleurs. 	Socio-éducative	
Les moniteurs d'atelier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encadrement des travailleurs dans les ateliers de production. ▪ Garant de la réalisation de la production avec les travailleurs. 	Économique	<p>Détenteur d'un niveau d'information terrain important, pouvoir important sur l'action au quotidien.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement quotidien des travailleurs. ▪ Recueil et relais des besoins des travailleurs. ▪ Évaluation et formation des travailleurs au poste de travail. 	Socio-éducative	

<p style="text-align: center;">Équipe DEFI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueil et formalisation des besoins des travailleurs. ▪ Élaboration et mise en œuvre des projets ▪ Accompagnement socio-éducatif. ▪ Formation et développement des compétences. ▪ Maintien des acquis et de l'autonomie. 	<p style="text-align: center;">Socio-éducative</p>	<p>Un niveau d'information important aménage une zone de pouvoir et de contrôle. Cependant l'information est souvent de « seconde main » et par conséquent le pouvoir est faible et le degré de dépendance supérieur à ce dernier. L'action vient en ressource à l'équipe.</p>
---	---	---	--

Annexe 24 : Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement

- Association ARSEA -

- 1. Sens et enjeux du Projet d'Établissement :** → Au-delà de ce que prévoit la réglementation, pourquoi l'élaboration de ce projet est nécessaire ?

Finalités et enjeux du PE dans son contexte d'élaboration : communiquer sur les objectifs, finalités, enjeux du PE. Préciser à quoi a servi ou va servir le projet et pourquoi il est élaboré maintenant. En fonction du contexte particulier de production du projet, il sera plus pertinent de mettre en avant certains enjeux et objectifs plutôt que d'autres. Par exemple :

- dans un contexte de modification ou de réorientation des missions, il est opportun de souligner les enjeux et indiquer la nécessité de redéfinir certaines pratiques ;
- dans le cadre d'évolution ou d'axes prioritaires de la politique associative, il sera utile de pointer ces aspects spécifiques ;
- lors de la réactualisation du PE, il conviendra d'identifier les limites du projet précédent, les aspects qui ont fait l'objet d'une réactualisation.

Mode de construction du projet (présentation synthétique du dispositif mis en place pour élaborer le PE) :

- documents de référence utilisés pour conduire les différents travaux (schéma départemental, projet associatif,...) ;
- mode d'association du personnel (qui ? degré de mobilisation ?...) ;
- mode d'association des bénéficiaires (autre que le CVS ? Degré d'association, mobilisation, participation ?) ;
- mode d'association des partenaires (lesquels ? Sur quel objet ?...) ;
- modalités générales de réalisation de l'élaboration du projet (rythme, durée, outils utilisés, méthode...) ;
- Mode d'association de l'association (étapes de consultation puis validation du projet).

Préparer le lecteur : donner les indications sur le mode de lecture qu'il convient d'avoir ; permettre de comprendre le contenu de l'écrit ; présenter le document.

1. Modèle type du plan du projet d'établissement

- SOMMAIRE -

Introduction

- I. L'identité de l'établissement, sa place dans l'Association et les missions poursuivies**
 - 1. Présentation de l'Association gestionnaires de la structure : l'ARSEA**
 - 2. Présentation de l'établissement**
 - a. Identité administrative, cadre juridique
 - b. Localisation, zone d'intervention
 - c. Historique de l'établissement
 - d. La mission et les objectifs généraux du service
 - e. Les références théoriques et principes auxquels se réfère l'établissement
- II. La population bénéficiaire**
 - 1. Profil des personnes accueillies : problématiques et évolution**
 - 2. Contexte familial et/ou environnemental**
- III. L'offre de service et son organisation / les principes d'accompagnement**
 - 1. La nature de l'offre**
 - 2. L'organisation interne de l'offre**
 - a. L'organisation de la trajectoire du bénéficiaire dans la structure
 - b. L'organisation de l'activité (journalière, hebdomadaire, mensuelle,...)
 - 3. Les volets techniques du projet d'établissement**
 - 4. L'ancrage de l'établissement dans le territoire : partenariat et ouverture sur « l'extérieur »**
- IV. Fonctionnement du service**
 - 1. Les ressources humaines**
 - 2. Les moyens logistiques**
- V. La démarche d'amélioration continue de la qualité**
- VI. Les objectifs d'évolution, de progression et de développement**

Annexe 25 : Plan d'action et échéancier du projet / par axe

LE PROJET D'AMELIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT													
Objectif général : Assurer la diffusion et l'appropriation du projet par l'équipe													
Résultats attendus : Valider et faire partager les constats, les axes et modalités de travail, créer une dynamique de groupe avec des valeurs partagées													
Communication des constats, analyses et axes de travail à l'équipe cadres													
Communication des constats et axes de travail à l'équipe													
Appropriation du projet par l'équipe													
Communication des constats et axes de travail aux travailleurs : CVS et groupes													
Appropriation du projet par les travailleurs													
Évaluation du degré d'appropriation													
	2013	2014				2015				2016			
	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Objectifs axe 1 : Assurer le changement organisationnel via une démarche GPEC et le développement d'une organisation apprenante													
Résultats attendus : Amélioration de la qualité de service, de l'accompagnement par une meilleure prise en compte des besoins													
Diagnostic des besoins													
Identifier les effectifs et les compétences disponibles (Remise des fiches métiers, réalisation des entretiens individuels annuel)													
Identifier les besoins actuels et futurs, analyser les écarts (sur la base des entretiens individuels...)													
Poursuivre l'accompagnement individuel cadres et formaliser les processus													
Communication des orientations (besoins métiers et compétences)													
Évaluer les impacts du projet : mesure du climat social (DP) et enquête													
Réaliser les actions de formation à destination des professionnels (CAFERIUS chargée d'insertion)													
Accompagner les départs et organiser les recrutements internes et externes													
Communication et diffusion du nouvel organigramme													
Évaluer le changement organisationnel													
Diagnostic des besoins													
	2013	2014				2015				2016			
	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Objectifs axe 2 : Assurer l'adaptation et le développement des compétences des professionnels													
Résultat attendu : Professionnaliser l'équipe pour un meilleur accompagnement des travailleurs													
Organisation des actions de formation continue pour l'ensemble des MTA (Gerfi+)													
Professionnaliser les MTA par la formation qualifiante CQMTA (1MTA/an)													
Mise en place du GAP (financement BPAC si refus sur PBAS)													
Évaluer l'efficacité en mesurant la satisfaction des travailleurs (enquête) et en mesurant le climat social													
	2013	2014				2015				2016			
	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Objectif axe 3 : Accompagnement (équipe et travailleurs) pour l'affirmation d'une identité professionnelle et sociale des travailleurs													
Résultat attendu : Amélioration de la qualité de la prise en charge et des conditions relationnelles													
Poursuite du dispositif de reconnaissance des compétences D&C : travailleurs et MTA													
Connaître les dispositifs de formation à mobiliser (journée de travail avec responsable formation ARSEA, UNIFAF)													
Recenser et expliciter aux travailleurs les dispositifs de formation et de certification													
Identifier les travailleurs volontaires pour l'inscription dans un dispositif de formation et de certification													
Développement de la GRH travailleurs													
Réaliser la mise en place de la fonction tutorat pour les travailleurs													
Évaluer par la mesure quantitative du nombre de stages, MAD, actions de formation pour les travailleurs													
	2013	2014				2015				2016			
	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

Objectifs axe 4 : Développer et formaliser les partenariats et le travail en réseau pour une ouverture à et sur son environnement et à ses acteurs													
Résultats attendus : Améliorer la qualité de l'accompagnement, ouverture de l'établissement													
Recenser des besoins													
Réaliser un état des lieux de l'existant													
Identifier les partenariats potentiels dans chaque dimension (entreprise, accompagnement socio-éducatif...)													
Engager une dynamique de travail en réseau (participation groupe de travail mobilité, rencontre des professionnels des foyers, des SAVS, les tutelles...)													
Participation aux réseaux professionnels d'entrepreneurs et DRH													
Ouvrir l'ESAT (portes ouvertes, tables rondes...)													
Évaluer par la mesure du nombre de rencontres, de réalisations de manifestations													
	2013	2014				2015				2016			
	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T

KRETZ

Véronique

Novembre 2014

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**
ETABLISSEMENT DE FORMATION : ESTES - CFD Strasbourg

**L'ESAT : UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DU PARCOURS DES
TRAVAILLEURS HANDICAPÉS, DANS UNE PERSPECTIVE D'INCLUSION
OPTIMALE.**

Résumé :

L'inscription professionnelle impactant la construction identitaire de la personne et contribuant ainsi à son bien-être général, il est d'autant plus essentiel pour les personnes en situation de handicap de pouvoir accéder au travail. Le travail est un des vecteurs favorisant l'inclusion et l'expression de la citoyenneté. Il est source d'un statut social gratifiant et en ce sens, vecteur de lien social.

Un marché du travail en tension, une augmentation des prérequis de recrutement et de la concurrence des plus diplômés notamment, pèsent de plus en plus lourdement sur l'accès effectif au travail des personnes en situation de handicap mental. Amener ces dernières à démontrer qu'elles sont autrement capables est un enjeu de la dimension formative des ESAT.

Faire de l'ESAT, un outil d'accompagnement du parcours des travailleurs handicapés, vers une perspective d'inclusion optimale est un projet multidimensionnel. Il interroge l'organisation, les compétences, la participation sociale et le partenariat.

L'ESAT, lieu de travail devra s'adapter et développer sa dimension service afin d'être davantage en interaction avec l'environnement et ses acteurs.

Mots clés : TRAVAILLEUR HANDICAPE, ESAT, HANDICAP, INCLUSION, PARTICIPATION SOCIALE, COMPETENCES, ADAPTATION, DEVELOPPEMENT, COMPETENCES, IDENTITE PROFESSIONNELLE, IDENTITE SOCIALE, ENVIRONNEMENT, PARTENARIAT.

L'École des Hautes Études 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.