

**COMBATTRE L'USURE PROFESSIONNELLE DE
TRAVAILLEURS D'UN ESAT : METTRE EN ŒUVRE DES
ALTERNATIVES DE REMOBILISATION**

Marie-Noémie Bronzini de Caraffa

2016

Remerciements

La formation professionnelle est un long chemin, une aventure passionnante, une entreprise marquée par mille péripéties et rebondissements. L'apprenant est comme le navigateur solitaire contraint d'anticiper chaque manœuvre, de rester concentré malgré le manque de sommeil, de prendre des risques et d'en assumer les conséquences. Parfois, à bout de souffle, des doutes apparaissent mais le renoncement semble impensable,

Au cours de cette formation et particulièrement lors de l'écriture de ce mémoire j'ai souvent eu l'impression d'être ce navigateur solitaire. Seule à la manœuvre, parfois en proie au découragement, j'ai cependant bénéficié à terre d'une équipe bienveillante.

Cette équipe, je tiens à lui adresser toute ma gratitude car elle a participé à l'aboutissement de ce mémoire.

En tout premier lieu, je tiens à remercier le commanditaire de cette aventure, mon employeur qui par sa confiance m'a permis de réaliser cette formation en cours d'emploi.

Puis, mes remerciements vont à mon tuteur. Il a été un véritable phare en me guidant à chaque étape de ce projet. Ses réflexions, ses questionnements et sa bienveillance m'ont permis d'arriver à bon port.

Ce mémoire a également mobilisé des amis et des collègues qui ont nourri, soutenu et partagé cette belle équipée. Je les remercie de leur aide précieuse.

Enfin, j'ai une pensée particulièrement pour mon mari qui a été un véritable timonier et pour notre fille qui nous a rejoints en cours d'aventure.

Sommaire

Introduction.....	6
1 L'ESAT La Voie Verte : des travailleurs en difficulté	8
1.1 Les ESAT, des établissements médico-sociaux en étroite relation avec leur environnement	8
1.1.1 Un cadre légal évolutif	8
1.1.2 Les ESAT du territoire montpelliérain	11
1.1.3 Un établissement médico-social ancré dans une histoire associative.....	12
1.2 Une population hétérogène.....	13
1.2.1 Une population jeune et récente	13
1.2.2 Des déficiences principales variées	15
1.2.3 Des compétences et une motivation à relayer.....	19
1.3 Une offre de service à redynamiser.....	22
1.3.1 Des activités économiques historiques	23
1.3.2 Des activités de soutien en cours de restructuration	25
1.4 La dégradation des indicateurs de bien-être au travail.....	26
1.4.1 Un taux d'absentéisme en constante augmentation	27
1.4.2 Le développement des départs volontaires.....	28
Conclusion de la première partie	30
2 L'usure professionnelle : un phénomène commun au milieu protégé et au milieu ordinaire	31
2.1 L'usure professionnelle : un processus multifactoriel.....	31
2.1.1 Les facteurs exogènes d'usure professionnelle.....	32
2.1.2 Les facteurs endogènes d'usure professionnelle	34
2.2 Conséquences et enjeux de l'usure professionnelle	36
2.2.1 L'engagement de la responsabilité de l'employeur	36
2.2.2 L'altération de la qualité de vie du salarié et ses conséquences sur l'entreprise .	39
2.3 L'usure professionnelle en ESAT.....	43
2.3.1 Le cadre légal de l'usure professionnelle en ESAT	43
2.3.2 L'usure professionnelle et la maltraitance institutionnelle en ESAT	44

2.4	Des facteurs d'usure professionnelle accrus par le handicap	45
2.4.1	Les risques professionnels.....	45
2.4.2	Les risques psychosociaux	46
2.4.3	Les facteurs de pénibilité	47
	Conclusion de la deuxième partie	49
3	Mettre en œuvre des alternatives de remobilisation pour combattre l'usure professionnelle.....	50
3.1	Intégrer la lutte contre l'usure professionnelle au projet d'établissement ...	50
3.2	La formation professionnelle : un levier d'amélioration de la santé et de la gestion des parcours professionnels.....	54
3.2.1	Le cadre légal de la formation en ESAT	55
3.2.2	La formation à la prévention des risques.....	56
3.2.3	La formation professionnelle	57
3.3	L'expérimentation : une source de diversification professionnelle	60
3.3.1	Le cadre légal de la diversification professionnelle.....	61
3.3.2	Les stages inter-ESAT ou en Entreprise Adaptée.....	62
3.3.3	Les mises à disposition de travailleurs en entreprises du milieu ordinaire:.....	63
3.4	La création d'une Entreprise Adaptée : un outil d'alternative à l'ESAT	65
3.4.1	Le cadre légal de la création d' Entreprise Adaptée	67
3.4.2	Les perspectives professionnelles sur le territoire.....	68
3.4.3	Le budget prévisionnel de l'Entreprise Adaptée La Voie Verte	69
	Conclusion de la troisième partie.....	71
	Conclusion	72
	Bibliographie.....	74
	Liste des annexes.....	76

Liste des sigles utilisés

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
APAIM	Association Pour l'Aide aux Insuffisants Mentaux
APAEI	Association de Parent et Amis d'Enfants Inadaptés
ARESAT	Association Régionale des Établissements et Services d'Aide par le Travail
ARS	Agence Régionale de Santé
ATO	Atelier Thérapeutique Occupationnel
CASF	Code de l'Action Sociale et de la Famille
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
COTOREP	COMmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DUERP	Document Unique Évaluation des Risques Professionnels
ESAT	Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail
IBET	Indice de Bien-Être au Travail
IME	Institut Médico-Éducatif
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OMS	Organisation Mondiale pour la Santé
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
RSFP	Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
TMS	Troubles Musculo-Squelettique
TSA	Troubles de Spectre Autistique
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

Pour débiter mon propos, je souhaite l'éclairer par la citation du philosophe Marc Halévy : « *Tout Homme désire ardemment vivre dans la joie. Tout Homme tend naturellement à mettre au service de son projet de vie, un maximum de ses talents, de ses compétences, de ses intelligences. Tout Homme dispose d'une quantité limitée d'énergie mentale qui s'use bien plus vite qu'on ne le croit. Tout Homme vit, pense, agit dans un cadre acquis qui lui constitue ses modèles de vie et sa grille de lecture du monde alentour. Résumons : un désir, des potentiels, une énergie, un modèle. Puis, tout autour, il y a un milieu de travail - une entreprise, une organisation... - qui, lui aussi, a un désir, des potentiels, un cadre et une volonté.* »¹

Pour Marc Halévy, l'épanouissement au travail naît de la convergence des besoins de l'homme et des besoins de l'entreprise. Dans les ESAT (Établissements et Services d'Aide par le Travail), l'épanouissement au travail naît de la convergence entre des besoins des travailleurs en situation de handicap et de la capacité de l'établissement médico-social à répondre à leurs besoins.

Ces établissements n'ayant qu'un seul objectif, l'épanouissement de leurs travailleurs, cette convergence devrait être aisée et rapide. Pourtant depuis 1975 pour éviter quelque digression possible le législateur n'a eu de cesse de rappeler le cadre des ESAT. En effet les exemples ne manquent pas, qu'ils concernent les ESAT qui ne développent pas des activités viables ou ceux qui ont poussé la recherche de la rentabilité au détriment des travailleurs, l'équilibre semble difficile à trouver.

Personnellement, il m'apparaît que l'équilibre se trouve dans la nécessaire convergence entre les besoins des travailleurs et l'offre de service de l'établissement. Lorsqu'un déséquilibre apparaît dans ce domaine la mission de l'établissement et le bien-être des travailleurs sont mis en péril. Du manque d'épanouissement des travailleurs à la maltraitance institutionnelle, pour les directeurs d'ESAT, les enjeux sont majeurs. La recherche d'écart entre les besoins des usagers, les travailleurs en situation de handicap² et l'offre de service est donc essentielle pour garantir la qualité dans les établissements.

Dans la première partie de ce mémoire, je présenterai l'établissement tel que je l'ai vu fonctionner depuis ma nomination en avril 2015. Pour dégager la problématique prioritaire, je m'attacherai à établir un diagnostic de l'accompagnement que l'ESAT La Voie Verte propose

¹ Marc Halévy. (2011). Approche philosophique. ACO

² A l'ESAT La Voie Verte, les usagers sont appelés travailleurs. Les membres du personnel d'encadrement sont appelés salariés.

aux travailleurs en situation de handicap. L'objectif de ce diagnostic est de repérer les écarts entre les besoins de la population et l'offre de service de l'établissement.

Pour débiter, ce diagnostic j'étudierai l'environnement législatif et territorial des ESAT en général et de l'ESAT La Voie Verte en particulier. Puis, je mènerai une analyse démographique et clinique de la population accueillie dans l'établissement. Enfin j'étudierai l'offre de service au regard des besoins de la population et des signaux de souffrance que celle-ci peut envoyer à l'établissement.

En fin de première partie, j'émettrai alors une hypothèse en recherchant particulièrement les écarts entre les besoins des travailleurs et l'offre de service. Ces écarts pouvant mener à une sorte de maltraitance institutionnelle.

Afin de vérifier mon hypothèse, dans la deuxième partie de cet écrit, je me repencherai sur les concepts qui découlent de cette hypothèse. Comment ces concepts s'inscrivent dans le cadre général du milieu ordinaire de travail? Comment sont-ils ou doivent-ils être appliqués au milieu protégé? Comment ces concepts sont mis en œuvre à l'ESAT La Voie Verte?

Les éléments extraits de cette étude de concept me mèneront à proposer des solutions pour remettre en adéquation les besoins des travailleurs et l'offre de service de l'établissement.

Ainsi, la troisième partie de cet écrit sera consacrée au plan d'action que je propose de mettre en œuvre. Un plan d'action totalement intégré au projet d'établissement actuellement en cours de réécriture. Les solutions proposées mettront l'accent sur le droit d'expression des travailleurs et leur nécessaire appropriation du projet personnalisé. Cette appropriation se trouvera au cœur d'une volonté d'ouverture de l'établissement.

La mise en œuvre de ce plan d'action devrait permettre de réduire les écarts entre les besoins des travailleurs et l'offre de service de l'ESAT La Voie Verte.

1 L'ESAT La Voie Verte : des travailleurs en difficulté

Les ESAT comme tous les établissements sociaux et médico-sociaux sont soumis aux mutations de leur environnement et de leur population. Ils doivent constamment faire évoluer leur offre de service au risque de voir les conditions d'accueil de leurs usagers se détériorer.

Il m'est donc impératif, en tant que directrice de l'ESAT La Voie Verte, de me questionner sur les mutations que l'établissement a subi aux cours des dernières années et de mesurer les écarts qui ont pu mener à ce que je considère être une dégradation de l'accompagnement des travailleurs.

1.1 Les ESAT, des établissements médico-sociaux en étroite relation avec leur environnement

La mission des ESAT est l'accompagnement d'adultes en situation de handicap vers l'autonomie. Cet accompagnement s'organise autour d'activités de production. Pour se faire, les ESAT sont en prise avec le cadre légal des établissements sociaux et médico-sociaux, leur territoire médico-social et économique mais aussi leur association gestionnaire.

L'ESAT La Voie Verte, ne fait pas exception. C'est pour cela que je débiterai mon diagnostic par l'étude environnementale de l'établissement.

1.1.1 Un cadre légal évolutif

Je me propose de commencer ce mémoire en balayant rapidement le cadre légal des ESAT. Je décrirai au fur et à mesure dans le corps du texte les dispositions législatives spécifiques à chaque sujet traité.

Les ESAT s'inscrivent dans une politique continue de non-discrimination des personnes en situation de handicap. Dans ce cadre les premières mesures visaient la scolarisation des enfants handicapés mentaux et l'aide à l'accès au travail pour les mutilés de la première guerre mondiale.

Dans les années 1950, des familles d'enfants dont le handicap était trop lourd pour suivre une scolarité adaptée dans le système scolaire général, s'organisent pour créer des établissements spécialisés.

Regroupés en associations, ils interpellent les pouvoirs publics pour soutenir la création des différents lieux de vie et d'apprentissages qui jalonnent la vie de leurs enfants. Les premiers ateliers protégés sont créés et deviennent plus tard des CAT (Centre d'Aide par le Travail). Ils accueillent majoritairement des personnes atteintes de maladies invalidantes ou de handicap moteur.

Il faudra attendre près de vingt ans, le 30 juin 1975, pour que le cadre légal des usagers et des établissements médico-sociaux soit précisé par la loi n°75-534 d'orientation en faveur des personnes handicapées et la loi n°75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales

La loi n°75-534 définit les droits fondamentaux de s personnes en situation de handicap : le droit au travail, le droit à une garantie minimum de ressources par le biais de prestations et le droit à l'intégration scolaire et sociale.

La loi n° 75-535 prévoit la création, l'extension, la transformation, la fermeture des établissements sociaux et médico-sociaux et régleme nte leur financement. Par cette loi les CAT, sont officiellement reconnus comme établissements médico-sociaux. La mission des CAT en conformité avec l'article L.311-1 du CASF (Code de l'Action Sociale et de la Famille) est d'accueillir des personnes adultes handicapées orientées à ce titre par la COTOREP (CO mmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel). L'orientation prévoit ainsi de permettre aux personnes accueillies d'exercer une activité professionnelle compatible avec leurs capacités.

À la suite de cette loi, le 8 décembre 1978, le rôle des CAT est défini par la circulaire 60 AS relative aux centres d'aide par le travail. Elle établit que les travailleurs handicapés de CAT ne relèvent pas du droit du travail hormis pour les questions d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail.

Cette circulaire défini également les activités de soutien. On y distingue les activités de soutien du premier type qui permettent la formation et l'accompagnement professionnel, et les activités de soutien du second type qui permettent l'accompagnement social du travailleur.

Plus tard, la loi de 2002-2 rénovant l'action sociale et la loi 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées vont se substituer aux lois fondatrices de 1975.

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 renforce les droits des usagers à travers la mise en place de sept outils : le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés, le règlement de

fonctionnement, le document individuel de prise en charge, le médiateur, le conseil de la vie sociale et le projet d'établissement.

Cette loi introduit également le processus d'amélioration continue de la qualité grâce aux évaluations internes et externes selon des cycles imposés aux établissements : une évaluation interne tous les cinq ans, un projet d'établissement tous les cinq ans et une évaluation externe tous les sept ans.

Cette loi, par le décret en conseil d'état du 16 juin 2006 abroge également les notions d'activités de soutien du premier et du deuxième type. Elle n'évoque plus que des activités de soutien qui permettent aux travailleurs d'acquérir ou de maintenir leurs compétences et leur autonomie professionnelle et personnelle.

La loi 2005-102 du 11 février 2005 transforme les CAT en ESAT. Elle insiste sur la nécessité d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Elle instaure également un contrat de soutien et d'aide par le travail signé entre un travailleur en situation de handicap et l'ESAT qui l'accueille. Le contrat de soutien et d'aide par le travail associe le travail de production et les activités de soutien. Par ce contrat les travailleurs d'ESAT ne sont pas soumis au même cadre que les salariés du monde ordinaire. Ils n'ont pas de contrat de travail et les prud'hommes ne sont pas compétents en cas de litiges. Néanmoins les ESAT sont toujours dans l'obligation d'appliquer les règles communes en ce qui concerne l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail.

La loi 2005-102 modifie également les procédures administratives. Les personnes en situation de handicap bénéficient des services offerts par un guichet unique créé au sein de la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées). Dès lors, les orientations sont soumises à la décision de la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées) qui remplace la COTOREP.

Le 1^{er} août 2008 la circulaire NDGAS/3B n°2008-259 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies rappelle et précise les dispositions des lois 2002-2 et 2005-102 concernant les ESAT. L'objectif de cette circulaire est de faire une mise au point pour recadrer certaines des pratiques en ESAT.

La circulaire 2008-259 réaffirme le caractère médico-social des ESAT tout en les rapprochant du cadre légal du milieu ordinaire. Elle s'articule ainsi autour de cinq points essentiels :

1. « *Les ESAT sont confirmés dans leur statut d'établissements médico-sociaux* »:

Ils doivent proposer un emploi durable aux personnes dont la capacité de travail est réduite.

2. « *Les droits des travailleurs handicapés des ESAT sont consolidés et étendus* »:

La rémunération de tout travailleur d'ESAT est comprise entre 55% et 110% du SMIC, avec une fiscalité allégée. La durée légale du travail s'aligne sur le droit du travail (35h, congés annuels et congés exceptionnels). En cas d'arrêt maladie la rémunération des travailleurs d'ESAT est maintenue pendant les trois jours de délai de carence.

3. « *L'élargissement de la compensation par l'État de certaines charges des ESAT* »:

Les ESAT bénéficient d'aide de l'État pour mettre en place un régime de prévoyance et la formation professionnelle de leurs travailleurs

4. « *De nouveaux modes de contractualisation entre l'État et les ESAT* » :

Dans un dialogue avec le financeur, l'ESAT peut inclure des augmentations de rémunération des travailleurs et des leurs frais de formation dans le budget social.

5. « *Le renforcement des passerelles entre le secteur du travail protégé et le milieu ordinaire de travail* » :

Afin de décloisonner le secteur du travail protégé, des travailleurs ont la possibilité d'être détachés au sein d'entreprises ou de collectivités du milieu ordinaire. L'ESAT reste l'employeur des travailleurs détachés qui continuent à bénéficier d'activités de soutien. La création d'entreprises adaptées en partenariat avec les ESAT est facilitée ce qui améliore la synergie entre les établissements et le milieu ordinaire.

Les lois 2002-2 et 2005-102, renforcées par la circulaire 2008-259 insistent sur la nécessité pour les ESAT de s'inscrire dans leur territoire.

1.1.2 Les ESAT du territoire montpelliérain

La région Languedoc-Roussillon, aujourd'hui incluse dans l'Occitanie, est riche d'un important passé de militantisme médico-social. De ce riche passé il résulte de nombreux établissements et services. C'est pourquoi, avant d'en venir à l'ESAT La Voie Verte, il me semble important de présenter l'ensemble des ESAT du territoire montpelliérain.

Sur ce territoire³ neuf ESAT accueillent 800 travailleurs en situation de handicap autour de cinq activités principales : espaces-verts, blanchisserie, restauration, conditionnement et prestation de service. Certains ESAT proposent des activités plus spécifiques comme le théâtre ou l'ostréiculture⁴. L'ESAT La Voie Verte est le seul établissement du territoire montpelliérain à proposer un atelier horticulture.

Les relations entre ces ESAT oscillent entre concurrence et partenariat. D'un côté, ils sont concurrents économiques, d'un autre côté en tant qu'établissements médico-sociaux, ils doivent être partenaires.

³ Annexe 1 : Cartographie des ESAT du territoire montpelliérain

⁴ Annexe 2 : Tableau des activités professionnelles proposées par les ESAT du territoire montpelliérain
Marie-Noémie Bronzini de Caraffa - Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique - 2016 - 11 -

Afin d'augmenter les partenariats et de limiter la concurrence, la plupart des ESAT du bassin montpelliérain sont adhérents de l'ARESAT (Association Régionale des Établissements et Services d'Aide par le Travail). L'ARESAT permet aux ESAT d'avoir plus de visibilité à travers des évènements communs (Salon du travail protégé et adapté, conférences), de répondre à d'importants marchés en regroupant les compétences (espaces-verts, restauration) et d'offrir aux travailleurs un maillage de partenaires au sein duquel ils peuvent évoluer.

Actuellement, les rapprochements et les partenariats sont souvent liés au partage de valeurs communes et à l'histoire associative des établissements. L'ESAT La Voie Verte a une histoire ancrée au sein d'associations de parents. De ce fait ses partenariats sont particulièrement tournés vers les ESAT gérés par des associations de parents. Cette particularité a tendance à isoler l'établissement car il bénéficie de trop peu de partenariats. Depuis un an, je n'ai pas noué de nouveaux partenariats mais c'est un projet auquel je souhaite m'atteler.

1.1.3 Un établissement médico-social ancré dans une histoire associative

En 1955 l'APAIM (Association d'Aide aux Insuffisants Mentaux), association de cinq familles d'enfants porteurs de handicap mental, a permis la création d'un IME (Institut Médico-Éducatif) au centre de Montpellier. Le souci de ses adhérents l'a conduit à créer différents établissements pour enfants et adolescents pour s'adapter à l'évolution des besoins des usagers.

Ainsi le 21 juin 1982, un CAT de 18 places est créé. Puis en 1996 suite à une extension d'agrément, le CAT devenu ESAT a déménagé dans ses locaux actuels au nord de la ville de Montpellier. Actuellement, l'établissement dispose d'un bâtiment de 1350m² et de 1750m² de serres horticoles sur un terrain de 12 000m².

Le 1^{er} mars 2013, l'APAIM s'est vue retirer son agrément. Suite à des erreurs de gestions et plusieurs détournements de fonds, l'ARS (Agence Régionale de Santé) du Languedoc-Roussillon et le Conseil Général de l'Hérault ont confié la gestion des établissements de l'APAIM à l'APAEI (Association de Parents et Amis d'Enfants Inadaptés).

En intégrant l'APAEI, l'ESAT La Voie Verte intègre un réseau de 23 établissements médico-sociaux qui accompagne plus de 500 familles et accueille plus de 1000 personnes en situation de handicap mental et psychique.

Depuis trois ans l'APAEI marque une réelle volonté de créer une synergie entre les établissements (mutualisation des moyens humains et techniques, services support au

siège). À cet effet, les établissements sont répartis en quatre pôles : Pôle enfance, Pôle hébergement / accueil de jour, Pôle accompagnement et Pôle travail⁵

Les usagers bénéficient également de ce regroupement, leur mobilité inter-établissement est favorisée par la mise en place de stages ou d'admission directe. Ainsi, si un travailleur horticole souhaite s'essayer à la cuisine, il peut facilement faire un stage dans l'atelier cuisine d'un autre ESAT de l'association. Dans ce cadre nous recevons des usagers des autres établissements de l'association (IME, ATO⁶, ESAT). La mobilité inter-établissements est un point important qui sera abordé plus tard dans le plan d'action.

Avant d'envisager toute action, je vais à présent me concentrer sur les caractéristiques des personnes accueillies à l'ESAT La Voie Verte.

1.2 Une population hétérogène

Comme tout groupe humain la population de l'ESAT La Voie Verte n'est pas homogène. Néanmoins on peut remarquer qu'il s'agit d'une population plutôt jeune et récemment admis dans l'établissement. Les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte sont porteurs de handicaps différents mais leurs attentes et leurs besoins peuvent, en certains points, être semblables.

1.2.1 Une population jeune et récente

Comme la population des pays occidentaux et la population française, celle des ESAT français vieillit. Il est donc aisé de conclure que la tâche principale d'une directrice d'ESAT pour les prochaines années consistera à adapter la structure aux travailleurs vieillissants.

Pourtant avec seulement deux départs à la retraite en près de 30 ans, je ne pense pas qu'il s'agisse du principal défi que je devrai relever dans les prochaines années.

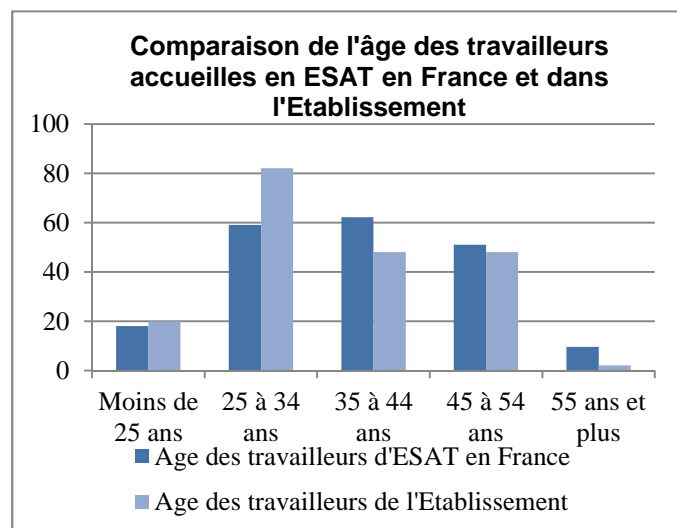
Néanmoins, ce faible taux de départs à la retraite me questionne : soit la population de l'ESAT est plus jeune que la population moyenne des ESAT français, soit certains travailleurs quittent l'ESAT avant l'âge de la retraite, soit les conditions de travail ne permettent pas aux travailleurs de continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite.

⁵ Annexe 3 : Schéma des pôles de l'APAEI

⁶ ATO : Atelier Thérapeutique Occupationnel

1.2.1.1 La pyramide des âges

Lorsque je compare les pyramides des âges des ESAT français et de l'ESAT La Voie Verte, je constate que la population de l'établissement est particulièrement jeune : la part des plus de 50 ans atteint 16%⁷ en France alors qu'elle n'atteint que 10% dans l'Établissement.



En effet, si la population des ESAT français vieillit, celle de l'Établissement a récemment été renouvelée. Les deux augmentations de l'agrément de 2006 et 2008 ont permis l'embauche de jeunes travailleurs. Ces embauches sont à l'origine des pics que l'on constate sur le tableau ci-à-côté chez les travailleurs âgés de moins de 20 ans et 25 à 34 ans.⁸

L'ESAT La Voie Verte, n'est pas dans la situation de la plupart des ESAT de France. L'établissement ne fait pas face à un vieillissement massif de sa population.

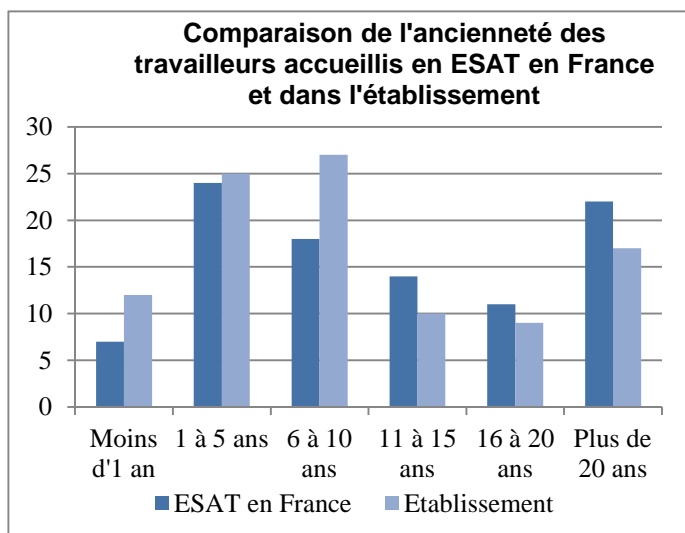
Néanmoins, les travailleurs jeunes d'aujourd'hui étant les travailleurs âgés de demain, il me paraît pertinent de m'interroger sur les compétences et les attentes des jeunes travailleurs. Ce diagnostic permettra d'anticiper les besoins de travailleurs de l'ESAT à long terme.

1.2.1.2 L'ancienneté

L'étude de l'ancienneté des travailleurs confirme cette tendance atypique : 64% des travailleurs sont employés à l'ESAT La Voie Verte depuis moins de dix ans, alors qu'en France ce taux est de 27%⁵.

Beaucoup de ces jeunes travailleurs qui sont récemment entrés à l'ESAT sont en demande de formation ou d'évolution. Ils ne désirent pas y faire carrière comme beaucoup de leurs prédécesseurs. Ils souhaitent être accompagnés dans leurs projets d'autonomie et leurs projets professionnels.

⁷Yara Makdessi. (2010). Résultats de l'enquête : les structures de travail protégé, de formation professionnelle et les services d'accompagnement – Tome 1 Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques



Ces jeunes travailleurs interrogent l'établissement sur ses objectifs. L'ESAT est-il un lieu de où l'on fait carrière ou un tremplin vers le milieu ordinaire ?

À cette question il y a autant de réponses que de travailleurs. La réponse peut même évoluer en fonction des circonstances.

C'est pour cela que je m'interroge sur leurs besoins, leurs attentes et leurs compétences.

1.2.2 Des déficiences principales variées

Même si l'ESAT La Voie Verte a été créé par une association de parents d'insuffisants mentaux, aujourd'hui l'établissement accueille des personnes souffrant de handicaps variés.

Ainsi, sur 79 travailleurs en situation de handicap, nous comptons 46 personnes en situation de handicap mental, 29 personnes en situation de handicap psychique, 2 personnes infirmes moteurs cérébraux et 2 personnes ayant subi un traumatisme crânien.

Afin de définir les différents handicaps et leurs différences, je m'appuie sur la définition du handicap de la loi 2005-102: « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou de restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de la santé invalidant.* » (L.114 CASF)

Dans les points suivants, je vais approfondir la particularité de chaque handicap. Cette compréhension des spécificités de chacun est nécessaire afin d'envisager l'organisation des travailleurs, par compétences, potentialité et difficulté ou frein, autant d'éléments qui mènent aussi à la question de l'évolution professionnelle et à celle de l'usure.

1.2.2.1 Le handicap mental

Le handicap mental est défini ainsi dans la loi 2005-102 : « *le handicap mental est ce qui induit des perturbations du degré de développement des fonctions cognitives (perception, attention, mémoire et pensée). Il devient ainsi la conséquence sociale d'une déficience intellectuelle et sont exclus de cette définition les troubles du comportement tels que les psychoses* ». ⁶

Pour affiner cette définition, afin de mieux cerner les déficiences dont souffrent les travailleurs de l'ESAT en situation de handicap mental, j'ai choisi de me reporter également à la définition de l'OMS (Organisation Mondiale pour la Santé). En effet, l'OMS propose une classification pour les personnes en situation de handicap mental qui permet une vision plus globale et une approche statistique.

Classification de l'OMS		Nombre de travailleurs de l'ESAT	Pourcentage de la population totale de l'ESAT
Déficience intellectuelle légère	QI<70	28	35%
Déficience intellectuelle moyenne	QI<55	18	27%
Total		46	58%

La déficience mentale modérée se caractérise par un « *développement psychomoteur retardé. La syntaxe est mal structurée. La lecture stagne au niveau d'un déchiffrement rudimentaire quand elle est possible ; la scolarisation en milieu normal est difficile. La pensée se maintient au stade préopératoire.* » ⁶

La déficience mentale légère est souvent détectée à l'âge scolaire. Le développement psychomoteur est normal mais la progression scolaire de l'enfant est limitée.

Selon Georges Heuyer, psychiatre infanto-juvénile, sur le plan affectif et relationnel leurs perturbations s'organisent sur deux versants:

- « *Un versant où l'instabilité domine. Une instabilité souvent empreinte de colère face à des situations d'échec et de frustration mais pouvant donner également lieu à des comportements délictueux.*
- *Un versant où l'inhibition et le retrait dominant. Les capacités intellectuelles peuvent alors être masquées par une passivité trop massive.* » ⁶

⁶ Vincent Pagès. (2015). Handicaps et psychopathologies. DUNOD

L'accompagnement des travailleurs nécessite des compétences diverses, c'est pourquoi l'encadrement de l'ESAT La Voie Verte est constitué en équipe pluridisciplinaire (Directrice, médecin psychiatre, psychologue, chef de service médico-social, éducatrice spécialisée et moniteurs d'ateliers)

L'équipe pluridisciplinaire a identifié les besoins des travailleurs en situation de handicap mental : des rythmes de travail adaptés et individualisés ; des soutiens spécifiques dans les actes de vie quotidienne, un travail autour du maintien des acquis et un accompagnement spécifique au vieillissement. Pour répondre à ces besoins, l'accompagnement des personnes en situation de handicap mental consiste en une prise en charge globale en relation avec les foyers de vie, les familles et les intervenants paramédicaux (orthopédie, kinésithérapeute ou psychologue). À cet effet, l'établissement accueille une orthophoniste libérale un jour par semaine. Le principal objectif de l'accompagnement est de maintenir les acquis de l'enfance et de l'adolescence mais aussi d'apprendre de nouvelles techniques professionnelles. Les moniteurs d'ateliers adaptent leurs enseignements au rythme d'apprentissage de chaque travailleur.

1.2.2.2 Le handicap psychique

Selon Romain Liberman, « *le handicap psychique est la conséquence d'une maladie psychique (psychose, schizophrénie...). Il a pour conséquence des troubles du comportement, du jugement et entraîne des difficultés à s'adapter à la vie en société.* »⁹

Le médecin psychiatre de l'établissement a réparti les personnes en situation de handicap psychique travaillant à l'ESAT La Voie Verte, selon les pathologies suivantes:

Classification	Nombre de travailleurs de l'ESAT	Pourcentage de la population de l'ESAT
Psychose	27	34%
Autisme	2	3%
Total	29	37%

Les psychoses chroniques apparaissent à différents âges de l'enfance à l'âge d'adulte. Elles se caractérisent par leur caractère évolutif ponctué de crises aiguës. « *On observe chez la personne psychotique : des troubles de la motricité générale ; des activités*

⁹ Romain Liberman. (2015). Handicap et maladie mentale. PUF

de type agressif ; une alternance d'attraction et de répulsion pour toute relation ; une impossibilité d'accéder au registre symbolique qui lie la communauté »¹⁰

L'autisme est le terme couramment utilisé pour désigner les TSA (Troubles de Spectre Autistique). Il « *se caractérise par la présence de perturbations qualitatives de la socialisation et de la communication ainsi que par le caractère restreint, répétitif des activités.* »⁸

Il s'agit de leurs déficiences principales, auxquelles s'ajoutent souvent des psychoses secondaires qui ne sont pas classifiées dans l'établissement.

L'équipe pluridisciplinaire a identifié les besoins des travailleurs en situation de handicap psychique : accéder aux signes de normalité ; profiter des vertus thérapeutiques du travail ; se réinsérer socialement et professionnellement. L'évolution des maladies nous pousse à adapter régulièrement l'accompagnement de ces travailleurs au travers de la communication, la gestion des angoisses, la socialisation, la relation au corps, la relation à l'espace et au temps. Les temps de réunions hebdomadaires sont particulièrement importants dans l'accompagnement de ces personnes. En effet, ils nous permettent d'adapter en permanence notre réponse à chaque situation difficile ou début de crise.

1.2.2.3 Le handicap physique

Les travailleurs porteurs de handicap physique lié à des lésions cérébrales sont en minorité à l'ESAT La Voie Verte. Néanmoins ils y trouvent pleinement leur place. En effet, les troubles consécutifs à leurs handicaps peuvent se rapprocher des troubles manifestés par d'autres travailleurs.

Leur handicap est souvent la conséquence d'un accident périnatal (infirmes moteur-cérébraux) ou d'un accident dans un âge plus avancé (traumatisme crânien). Les conséquences de ces accidents peuvent être physiques et mentales. En effet, « *la proximité des structures sensibles et motrices est à l'origine de l'association (...) de troubles à la fois moteur et sensitif par des lésions cérébrales. C'est le cas des lésions cérébrales précoces et des traumatismes crâniens* »¹¹

L'accompagnement des personnes souffrant de déficiences motrices doit permettre aux travailleurs handicapés de trouver ou retrouver de l'autonomie dans les mouvements. Le moniteur d'atelier guide le mouvement pour permettre l'automatisation de celui-ci. Comme

¹⁰ Vincent Pagès. (2015). Handicaps et psychopathologies. DUNOD

¹¹ Vincent Pagès. (2015). Handicaps et psychopathologies, DUNOD

dans le cas des personnes souffrant de maladie psychique, il s'agit aussi d'accompagner l'impulsivité, les troubles de l'humeur, les troubles comportementaux, l'anxiété et l'agressivité.

D'une manière générale, avec l'âge mais aussi à cause des effets secondaires des médicaments des pathologies secondaires peuvent apparaître. Des déficients mentaux peuvent développer des psychopathologies et, ainsi que des malades psychiques peuvent développer des déficiences sous l'effet de leurs traitements. Les handicapés mentaux peuvent alors eux aussi victimes de la variabilité de leurs symptômes.

L'étude quantitative par pathologie n'est alors plus aussi pertinente que l'on pourrait le penser.

1.2.3 Des compétences et une motivation à relayer

Pour permettre un accompagnement global, il semble plus pertinent d'étudier les points communs et les forces des travailleurs de l'ESAT La Voie Verte. Car c'est en analysant et en s'appuyant sur leurs compétences et leurs motivations que l'ESAT La Voie Verte pourra construire un accompagnement bienveillant et permettre à ses usagers de construire leur projet professionnel.

1.2.3.1 Les compétences professionnelles

Quel que soit l'origine ou le type de handicap, les travailleurs d'ESAT disposent de nombreuses compétences professionnelles et personnelles. Ces compétences peuvent être utilisées de manières différentes et ouvrir le champ des possibles si elles sont correctement repérées et valorisées.

Les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte ont développé au cours de leur carrière des compétences professionnelles dans leur domaine d'activité. Ces compétences peuvent être utilisées pour des travaux similaires dans un autre cadre professionnel. Cependant elles se bornent généralement au domaine d'activité dont elles sont issues. Elles permettent une grande expertise dans un domaine mais sont difficilement transposables (par exemple, la taille de haie).

À contrario, certaines compétences développées en dehors du champ professionnel, peuvent être transférables dans le champ professionnel. Selon Sylvaine Pascual, les travailleurs en situation de handicap développent des compétences liées à leur handicap.

Ces compétences sont les conséquences de l'adaptation dont ils font preuve quotidiennement.

L'auteur décrit trois compétences principales : « *les compétences relationnelles ; la détermination ; la créativité.* »¹². Ces compétences sont transférables dans la sphère professionnelle et dans plusieurs domaines. En effet, les compétences relationnelles sont utiles dans les domaines où il faut travailler en équipe ou en relation avec le public. La détermination est transférable dans les domaines nécessitant de la résistance ou de la volonté. Enfin, la créativité est nécessaire dans les domaines où l'adaptation est omniprésente.¹¹

J'insiste régulièrement auprès des moniteurs d'ateliers pour valoriser les compétences transférables des travailleurs. Car en développant ces compétences les travailleurs améliorent leur adaptabilité, leur autonomie et élargissent leurs compétences personnelles et professionnelles. La formation est le pilier central de l'acquisition des compétences. Elle permet de maintenir les acquis, d'en acquérir de nouveaux et ouvrant ainsi le champ des possibles.

1.2.3.2 Des formations à développer

A l'occasion de l'évaluation externe, une enquête de satisfaction a été réalisée auprès des travailleurs handicapés, des familles et des professionnels de l'ESAT. Cette étude montre qu'environ un tiers des travailleurs handicapés de l'établissement est particulièrement motivée par la formation ou par son avenir professionnel.

En m'intéressant particulièrement aux usagers les plus jeunes (moins de 35 ans) je me suis rendue compte que pour eux la question de l'avenir est plus importante que pour le reste de la population de l'ESAT. En effet, si seulement 30% des travailleurs souhaitent évoluer vers le milieu ordinaire, cette attente prévaut à plus de 40% chez les moins de 35 ans.

Ils sont encore dans une logique d'apprentissage et de construction de leur vie. Dans cette perspective, l'entrée ou le retour au milieu ordinaire est un objectif important. Pour atteindre cet objectif la plupart des usagers sont prêts à suivre une formation professionnelle.

En effet, la plupart des travailleurs souhaitent suivre une formation sous différente forme :

- « *65% veulent apprendre de nouvelles choses ;* »

¹²Sylvaine Pascual. (2014). Ni brute, ni soumis. Payot

- « 75% veulent suivre une formation ; »
- « 85% veulent être formés dans leur spécialité professionnelle. »¹³

« Apprendre de nouvelles choses » fait référence à l'apprentissage en milieu professionnel ou au soutien professionnel¹⁴. Les usagers bénéficient de cet apprentissage chaque jour au sein de leurs ateliers, il se fait au long cours.

Il y a quelques années, des livrets de compétences avaient été mis en place. Ces livrets, remplis chaque travailleurs permettent de faire le point sur les apprentissages de chaque travailleur. Les livrets de compétences permettent de consigner les savoir-faire tant pour les professionnel que pour les travailleurs. Cela valorise leurs compétences. Depuis mon arrivée dans l'établissement, je constate que la mise à jour de ces livrets de compétences n'est pas systématique. Il s'agit d'un point sur lequel il faudra vraisemblablement revenir pour nous permettre de mieux identifier les qualités professionnelles des travailleurs

« Suivre une formation » est une demande plus générale. Elle peut concerner l'apprentissage des savoirs de base (lecture/écriture), l'acquisition du permis de conduire ou des demandes plus spécifiques générale comme l'apprentissage des gestes et postures.

Depuis trois ans, l'ESAT concentre ses efforts financiers sur le permis de conduire. L'établissement finance les formations (quatre actuellement). Après une période de probation, les nouveaux détenteurs du permis de conduire peuvent conduire les véhicules de l'ESAT dans le cadre des ateliers de production.

« Être formés à leur spécialité professionnelle » constitue une demande plus spécifique qui n'est pas proposée au sein de l'ESAT. Il s'agit de proposer des formations externes dans le cadre de la professionnalisation. Par exemple, un CAP peut être passé par la voie de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) par des travailleurs en situation de handicap. En effet, concernant la VAE les travailleurs d'ESAT relèvent du droit commun. Ils peuvent obtenir totalement ou partiellement un diplôme de type CAP d'ouvrier horticole ou CAP d'ouvrier paysagiste. Ces diplômes servent alors de socles pour valoriser les travailleurs au sein des ateliers de l'ESAT ou les préparer à une sortie de l'établissement.

¹³ IRIS évaluation conseil. (2013).Évaluation externe de l'ESAT La Voie Verte

¹⁴ Soutien professionnel : Il s'agit d'actions de formation en rapport avec les ateliers d'un ESAT. Ce soutien est dispensé au sein de l'ESAT par un moniteur d'atelier ou un moniteur principal d'atelier.

1.2.3.3 L'absence d'accompagnement vers un ailleurs

En 2013, une enquête réalisée pour l'évaluation externe montre que la sortie de l'établissement sous différentes formes est l'objectif de près d'un tiers des travailleurs de moins de 35 ans :

- « 19% sont prêt à changer d'ESAT pour apprendre de nouvelles choses »
- « 26% veulent faire un stage en entreprise »
- « 24% envisagent un détachement en Entreprise ordinaire¹⁵ »
- « 31% souhaitent évoluer vers le milieu ordinaire »¹⁶

Les projets de sortie de l'établissement sont importants à prendre en compte et à accompagner. Même s'ils ne sont pas tous réalisables, l'absence d'accompagnement de ces projets est une source de découragement et de démotivation. Les jeunes travailleurs sont particulièrement sensibles au besoin de projets et d'évolution.

L'établissement n'est pas le seul ESAT de France à rencontrer cet écueil. Philippe Ducalet et Michel Laforcade décrivent un consensus sociétal : « Pour les responsables associatifs et les parents, l'ESAT est majoritairement conçu comme un lieu définitif. Pour les gestionnaires, l'intégration d'un travailleur performant peut constituer un facteur de risque. Quant aux handicapés, peu stimulés par le système de garantie de ressources, ils ont des difficultés à quitter ce milieu sécurisant, d'autant que leur qualification professionnelle est faible ».17

Je pense que le risque de perdre des travailleurs performants ne peut pas constituer une raison pour justifier le manque d'accompagnement. À terme, l'absence de perspectives peut-être source de démotivation. Une démotivation qui peut progressivement se transformer en souffrance au travail. Cette souffrance peut être évaluée grâce aux indices de bien-être au travail.

1.3 Une offre de service à redynamiser

L'ESAT La Voie Verte est un établissement ancien dont les activités professionnelles ont peu évoluées. Les activités de soutien ont quant à elles bénéficié du recadrage de la circulaire 2008-259, elles sont exclusivement tournées vers l'autonomie de la personne et sa formation professionnelle. L'offre de formation reste néanmoins à élargir.

¹⁵ Détachement en entreprise : Il s'agit de mettre un travailleur d'ESAT à la disposition d'une entreprise du milieu ordinaire. Détail du dispositif en 3.3.3 de ce document.

¹⁶ IRIS évaluation conseil. (2013).Évaluation externe de l'ESAT La Voie Verte

¹⁷ Philippe Ducalet et Michel Laforcade. (2008). Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Seli Arslam

1.3.1 Des activités économiques historiques

L'ESAT La Voie Verte, en tant qu'entreprise économique, bénéficie d'une bonne réputation, sa clientèle est fidèle. Il propose aux travailleurs en situation de handicap quatre ateliers professionnels : espaces-verts, serre, conditionnement et prestation de service.

1.3.1.1 L'activité espaces verts

Les 5 équipes espaces-verts sont composées chacune de 8 travailleurs encadrés par 1 moniteur référent. Ils entretiennent les jardins et parcs d'entreprises tout au long de l'année. L'activité est touchée par une forte saisonnalité : Tonte et plantation au printemps, ramassage de feuilles et taille à l'automne.

Les chantiers sont connus des travailleurs, ce qui leur permet de se repérer dans le temps et l'espace. Depuis quelques années avec la montée du chômage en Languedoc Roussillon, les équipes espaces-verts sont en concurrence directe avec de microentreprises ou des autoentrepreneurs qui « cassent les prix ». La perte de contrats annuels, parfois très anciens, est une source de perturbation pour les travailleurs. Certains peuvent vivre cela comme une véritable perte, d'autres être déstabilisés par les nouveaux chantiers. Ils expriment des difficultés face à la nouveauté car ils ne se sentent pas compétents.

1.3.1.2 L'activité horticole

L'atelier horticole accueille 18 travailleurs encadrés par 2 moniteurs référents, techniciens horticoles. La serre produit 450 variétés de plants, arbustes et arbres. L'activité est également touchée par la saisonnalité des ventes à l'automne et au printemps.

La commercialisation est faite via trois canaux : vente directe aux particuliers à la serre, vente en gros aux collectivités et marchés aux plants. La vente directe et les marchés permettent à l'établissement de s'ouvrir sur le milieu ordinaire et d'inclure les personnes porteuses de handicap dans une relation de commercialisation.

La qualité des produits est reconnue par les clients particuliers et professionnels. Si les produits sont de bonne qualité, malheureusement la commercialisation rencontre de grandes difficultés. En effet, avec la fermeture de plusieurs annuelles, le chiffre d'affaire a chuté de 50% en cinq ans. À la fin de la saison 2015, des centaines de plantes sont restées

invendues. Elles ont fini leur cycle de vie dans les serres de l'ESAT. Une situation qui a fortement perturbé les travailleurs qui les ont jetées alors qu'ils en avaient pris soin pendant de nombreux mois.

Depuis la nomination de deux nouveaux techniciens horticoles début 2016 et la participation à de nouvelles foires annuelles, le chiffre d'affaire de la saison printanière a augmenté de 10%. Les travailleurs ont été très sensibles à cette augmentation, ils ont senti leur travail apprécié. Cela a permis de remobiliser une partie des travailleurs de l'atelier horticole.

1.3.1.3 L'activité conditionnement

L'atelier conditionnement accueille 16 travailleurs. L'équipe de conditionnement effectue des prestations de conditionnement, tri, façonnage et confection.

Il a été créé pour accueillir les travailleurs vieillissants ou usés par les espaces-verts et la serre. Pour cette raison, les travailleurs qui y sont transférés pour raison de santé peuvent avoir l'impression d'être orientés vers une activité qu'ils jugent peu valorisante.

1.3.1.4 L'activité prestation de service

L'équipe prestation de service est composée de 5 travailleurs. Ses activités sont diverses et mal définies : factotum auprès de grandes entreprises comme France Télécom, déménagements, conditionnement chez les clients, travaux de peinture, nettoyage de parking de supermarchés. L'activité fluctue selon les opportunités mais l'équipe est souvent sous-employée. Pendant les périodes de sous-activité l'équipe de prestation de service se forme en réalisant l'entretien de l'ESAT.

Il me semble important de redéfinir les prestations offertes par cet atelier afin de limiter la sous-activité des travailleurs de l'équipe.

Les ateliers de l'ESAT La Croix Verte sont les mêmes que lors de la création de l'établissement il y a 30 ans. D'autres ateliers ont été essayés (compostage, production de spiruline, production d'orchidée) mais ils n'ont pas eu le succès escompté. C'est semble-t-il le manque de débouchés commerciaux ou la faiblesse de l'étude de mise en place de la production qui sont à l'origine de ces échecs.

1.3.2 Des activités de soutien en cours de restructuration

1.3.2.1 Le cadre légal des activités de soutien

Les activités de soutien sont définies ainsi par l'article L. 344-2-1 du CASF : « *des actions d'entretien des connaissances ; des actions de maintien des acquis scolaires ; des actions de formation professionnelle ; des actions éducatives à l'autonomie ; des actions d'implication dans la vie sociale* ».

Ces activités doivent s'inscrire dans le cadre du projet personnalisé du travailleur. Elles doivent être élaborées avec l'accord du travailleur et être régulièrement réévaluées.

Contrairement aux activités extra-professionnelles, ces activités de soutien entrent dans le décompte du temps effectif de travail du travailleur au sein de l'ESAT. Dans ce cadre, la loi de 2005-102 prévoit que les ESAT puissent faire appel à un OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) pour financer des actions de formation professionnelle continue.

L'ANESM (Agence Nationale de l'Évaluation de de la qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux) s'appuie sur ce dispositif pour inciter au développement des actions de formation professionnelle et de VAE.

1.3.2.2 Les activités de soutien à l'ESAT La Voie Verte

A l'ESAT La Voie Verte, les activités de soutien sont encadrées par une éducatrice spécialisée, supervisée par le chef de service médico-social.

Dans le cadre du projet personnalisé d'accompagnement, les activités de soutien prennent deux formes distinctes. D'une part, l'éducatrice spécialisée accompagne les travailleurs dans leur autonomie professionnelle et personnelle (recherche de formation ou de loisirs adaptés, aide aux démarches administratives, mise en réseau avec d'autres associations ou administrations). D'autre part, les moniteurs d'ateliers proposent des ateliers de formation à l'autonomie professionnelle (taille d'arbres, connaissance des végétaux, initiation aux gestes de premiers secours).

L'ensemble de ces activités de soutien a pour objectif d'améliorer les connaissances et l'autonomie des travailleurs. Ces compétences permettent de renforcer leur sentiment de bien-être au travail. L'atteinte de cet objectif est quantifiable par les indicateurs de bien-être au travail et de satisfaction des travailleurs.

1.4 La dégradation des indicateurs de bien-être au travail

Le bien-être au travail est une notion subjective, il s'agit d'un « *état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* ». ¹⁸

L'analyse d'une notion subjective est toujours complexe. C'est pour cela que je choisis de l'objectiver avec des données quantifiables et des statistiques. Ainsi, j'ai choisi de mettre les indicateurs à disposition dans l'établissement (l'absentéisme, les accidents du travail, les départs non volontaires, les départs volontaires).en corrélation avec l'IBET (Indice de Bien-Être au Travail). Cet indice créé par l'organisme Mozart Consulting ¹⁹ vise à comparer des structures du milieu ordinaire de même nature. Cet indice n'a pas été encore développé dans le secteur médico-social. Néanmoins ces indices sont pertinents dans l'étude des activités de production d'un ESAT.

En étudiant les tableaux de bord à mon arrivée en tant que directrice en 2015, j'ai constaté une dégradation de certains indicateurs inclus dans l'IBET. En 2016, la dégradation de ces indicateurs s'est poursuivie et accentuée. Il semble s'agir d'un mouvement de fond et pas seulement d'un épiphénomène. En effet, rien ne paraît pouvoir naturellement enrayer cette tendance.

Ces chiffres m'alarment car ils peuvent être les signes d'une souffrance. Cette souffrance peut avoir plusieurs origines distinctes ou concomitantes : la vie personnelle ou professionnelle des travailleurs. Ainsi il faut distinguer les souffrances personnelles et les souffrances professionnelles.

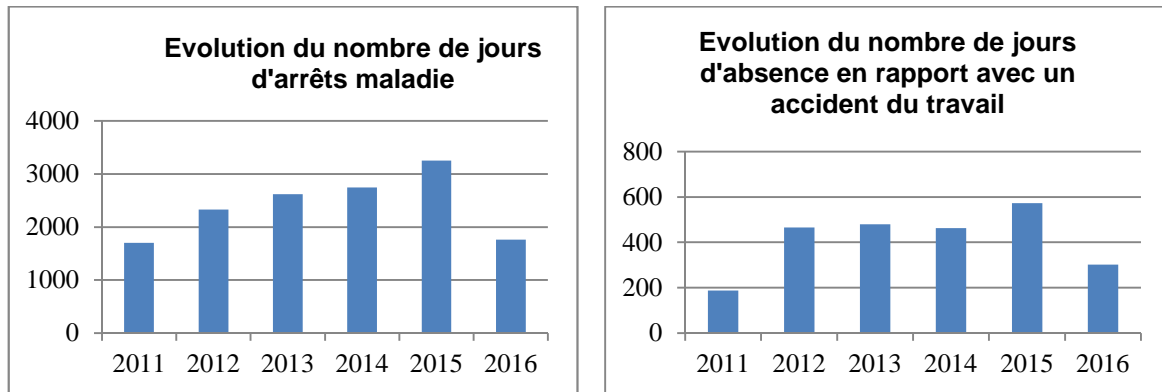
À l'ESAT La Voie Verte, les souffrances personnelles ou sociales sont identifiées pendant les temps d'activités de soutien. Car même si elles ne trouvent pas leur origine dans le travail nous les recueillons et les analysons. Cela est d'autant plus important que près d'un tiers des travailleurs ne sont pas soutenus par leur famille ou ne disposent pas de SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale). L'établissement est parfois le seul lieu d'écoute pour ces travailleurs. Il nous appartient ensuite de nous mettre en relation avec des partenaires pour organiser un étayage. Ces partenariats sont essentiels car ils permettent d'augmenter le soutien personnel aux travailleurs tout en se concentrant sur leur accompagnement professionnel.

¹⁸ Définition de la notion de « bien-être au travail » par l'OMS

¹⁹ Mozart consulting est un cabinet indépendant de conseil de gestion des organisations. Ce cabinet a développé l'indice de bien-être au travail afin de faciliter le repérage des situations critiques

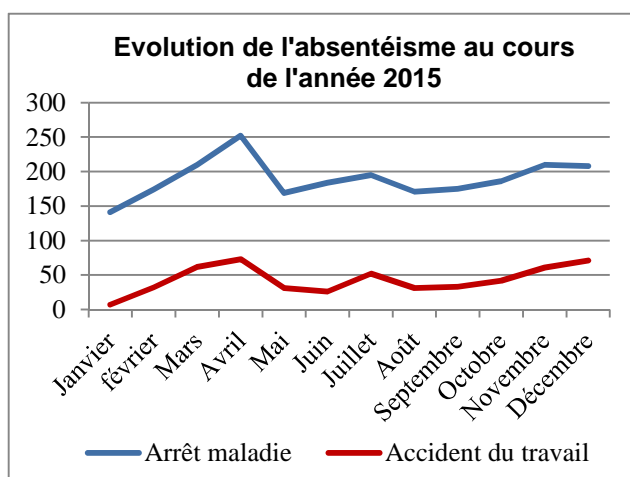
1.4.1 Un taux d'absentéisme en constante augmentation

L'étude de l'évolution du nombre d'arrêts maladie et du nombre de jours d'absence en rapport avec un accident du travail nous montre une augmentation inquiétante depuis de nombreuses années.



En tant que directrice, je ne peux que m'interroger sur l'évolution de l'absentéisme. Certes le fait que la rémunération des travailleurs soit maintenue pendant le délai de carence, peut augmenter le nombre d'arrêts maladies courts. Mais cela peut aussi révéler soit une dégradation de la santé des travailleurs, soit une certaine souffrance au travail. Dans un contexte où les travailleurs sont plutôt jeunes cette évolution est inquiétante.

Les activités de l'ESAT La Voie Verte subissant une forte saisonnalité, il convient également de s'interroger sur l'évolution de l'absentéisme au cours d'une année. À la vue de ce graphique représentant l'évolution de l'absentéisme dans son ensemble (arrêts maladie et accident du travail), je m'interroge sur les similitudes des courbes.²⁰



En effet, les maladies ou accidents et une activité professionnelle soutenue peuvent être en corrélation : la fatigue peut entraîner un terrain favorable à la maladie et une baisse de vigilance source d'accidents du travail.

Cependant je constate que les deux courbes sont parfaitement alignées. Les maladies apparaissent de manières

« opportunes » quand les conditions de travail se dégradent, selon les saisons.

²⁰ L'établissement étant fermé 15 jours au mois de décembre, les données du mois de décembre sont calculées au prorata du nombre de jours d'ouverture de l'établissement.

La saisonnalité des activités se décline de la manière suivante:

- Au printemps de mi-février à fin avril, les équipes espaces-verts et l'atelier horticulture subissent une augmentation de leur activité : plantation et tonte pour les espaces-verts, rempotage et commercialisation pour l'atelier horticole.
- Au mois de juillet les chaleurs rendent le travail en extérieur ou dans les serres plus difficile. Malgré la mise en place d'horaires d'été (7h/15h), les travailleurs souffrent de la chaleur
- Au mois d'octobre et de novembre, les conditions météorologiques sont également difficiles et cela s'ajoute à une charge de travail importante : taille et ramassage des feuilles pour les espaces-verts, mise en hivernage et travaux d'entretien des serres pour l'atelier horticole.

Pendant ces périodes, les conditions de travail peuvent être dégradées. Les travailleurs sont soumis à la pression de la charge de travail et/ou aux conditions météo difficiles.

Dans le milieu ordinaire, l'absentéisme et le nombre d'accidents du travail sont également en constante augmentation. Selon l'étude menée par le groupe de protection sociale Malakoff-Médéric, le taux d'absentéisme a montré une augmentation de 7.5%²¹ entre 2014 et 2015. L'origine de cette augmentation serait multiple : le vieillissement de la population, la nécessité pour les femmes d'aider un proche (enfant ou parent), l'inconfort lié à la mutation de la société et l'usure professionnelle.²²

A l'ESAT La Voie Verte l'augmentation entre 2014 et 2015 est de 18%. C'est une augmentation supérieure à celle du milieu ordinaire, elle questionne. Le fait que les deux types d'absences soient en constante augmentation et en parfaite corrélation avec la dégradation saisonnière des conditions de travail, tend à confirmer une certaine forme de souffrance au travail pour les travailleurs de l'ESAT. Une souffrance saisonnière en relation avec les conditions de travail qui peut pousser certains travailleurs à quitter l'établissement.

1.4.2 Le développement des départs volontaires

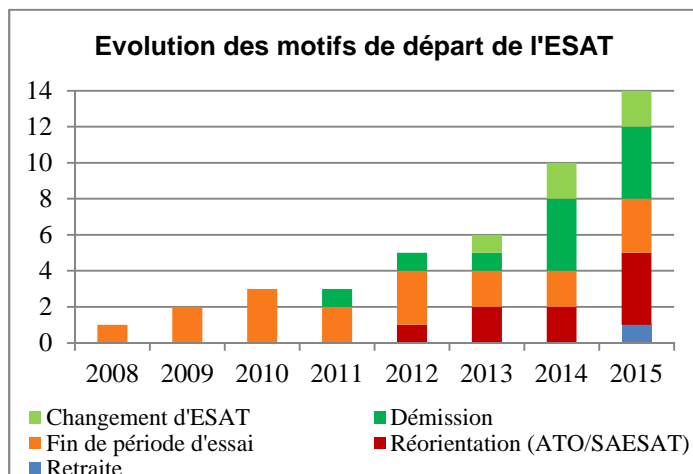
L'étude des départs de l'ESAT La Voie Verte et de leurs motifs devrait nous permettre de mieux identifier l'origine de la souffrance de ses travailleurs. Elle peut provenir la précarité de la vie sociale des travailleurs, de la qualité de l'accompagnement ou de l'usure professionnelle. Ainsi, une souffrance liée à la précarité de la vie sociale ne se traduirait pas par une augmentation du nombre de départs. En revanche, une baisse de la qualité de

²¹ Étude Malakoff-Médéric 2015 sur l'absentéisme en entreprise. (2016)

²² Vincent Giret – Chronique du 15/09/2015 - France Info

l'accompagnement et/ou une augmentation de l'usure professionnelle pourrait, elle, se traduire par une augmentation des départs.

Depuis 2008, le nombre de départ de l'ESAT n'a pas cessé d'augmenter régulièrement. Les motifs de départ se sont également diversifiés. On distingue deux phases :



Jusqu'en 2010 : l'ESAT met fin à la période d'essai de quelques nouveaux travailleurs. Que le travailleur ne soit pas en capacité de travailler en ESAT ou que l'ESAT ne lui convienne pas, il s'agit d'un mouvement de personnel classique.

À partir de 2011 : Le nombre de départs non volontaires augmente :

Que ce soit la fin de périodes d'essai ou des réorientations, cette tendance montre une inadéquation entre le travail demandé et les travailleurs. Cette inadéquation trouve son origine dans un problème de recrutement ou d'inaptitude progressive de travailleurs de longue date (inaptitude physique, dégradation de l'état santé, vieillissement). Dans les deux cas, ce constat oblige l'établissement à s'interroger sur l'accompagnement des travailleurs jeunes et moins jeunes au cours de leur carrière professionnelle.

Dans le même temps, les départs volontaires apparaissent : Cette augmentation des départs volontaires peut avoir deux origines : un meilleur accompagnement des projets professionnels ou des « *stratégies de fuite du lieu de travail* »²³. L'ESAT n'ayant pas particulièrement modifié sa politique d'accompagnement vers l'extérieur, je pense qu'il s'agit essentiellement de « *stratégies de fuite* ».

Les « *stratégies de fuite* » sont décrites par Elodie Montreuil comme des stratégies d'évitement qui consistent à se soustraire du lieu de travail quand celui-ci est source de souffrance. Elles se caractérisent par une rupture brutale et sans explication avec le milieu professionnel.

En étudiant les départs de l'ESAT La Voie Verte depuis 2011, j'ai constaté que les travailleurs développent deux types de « *stratégies de fuite* » : la démission et le changement d'ESAT sans être accompagné par l'ESAT d'origine. Que ce soit les transferts vers d'autres ESAT ou des démissions, cette augmentation de départs volontaire

²³ Elodie Montreuil. (2014). Prévenir les risques psychosociaux. DUNOD

m'interroge. En effet, elle pourrait-être le signe d'un mal-être au travail ou d'une maltraitance institutionnelle.

Conclusion de la première partie

Les ESAT ont pour mission l'accompagnement de travailleurs en situation de handicap.

L'ESAT La Voie Verte est un établissement qui fonctionne depuis trente ans. Après un changement d'association gestionnaire. Actuellement géré par l'APAEI, l'établissement bénéficie des synergies inter- établissements.

L'établissement accueille une population plutôt jeune et récemment admis. Les travailleurs sont porteurs de handicaps variés mais leurs aspirations peuvent être similaires. Ils sont en demande de formation et de perspectives professionnelles.

Pourtant, l'offre de service à peu évoluée et manque de dynamisme. Les activités économiques doivent être revitalisées et les activités de soutien développées. Parallèlement, les indicateurs de bien-être au travail « sont au rouge ». L'absentéisme, les accidents du travail et les départs sont en constante augmentation. L'évolution de ces indicateurs est très préoccupante et pose question : quel est le rôle de l'ESAT dans cette dégradation ?

En tant que directrice de cet établissement, il m'appartient de me saisir de cette situation et d'en comprendre les mécanismes. Les premiers éléments de diagnostic me poussent à penser qu'il s'agit d'usure professionnelle.

Pour en comprendre ces mécanismes j'étudierai les processus d'usure professionnelle, ses conséquences et ses enjeux en ESAT.

2 L'usure professionnelle : un phénomène commun au milieu protégé et au milieu ordinaire

Si l'usure professionnelle touche l'ensemble des travailleurs du milieu ordinaire, il devrait en être de même pour les travailleurs du milieu protégé. En effet, à travail égal, usure égale.

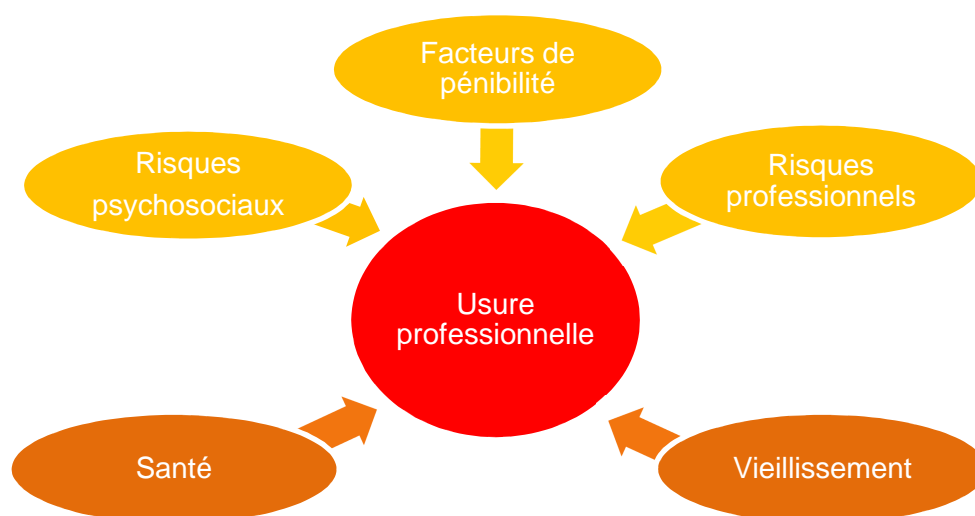
Pourtant, les travailleurs d'ESAT ne relevant pas totalement du droit du travail on peut légitimement se demander si en matière d'usure professionnelle ils bénéficient de la même protection que les travailleurs du milieu ordinaire.

2.1 L'usure professionnelle : un processus multifactoriel

Pour mieux cerner le cadre général du phénomène d'usure professionnelle je vais commencer par en étudier la définition et les enjeux dans le milieu ordinaire

Selon l'ANACT. (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), « l'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé dû au travail qui se traduit par une accélération du processus de vieillissement. C'est un processus qui s'installe dans le temps, en fonction des parcours professionnels des salariés, des contraintes et des risques auxquels ils sont exposés. »²⁴

On distingue cinq grandes causes à l'origine de l'usure professionnelle : la santé, le vieillissement, les facteurs de pénibilité, les risques professionnels et psychosociaux.



²⁴ ARACT Languedoc Roussillon. (2014). Prévenir l'usure professionnelle. Éditions ANACT. Marie-Noémie Bronzini de Caraffa - Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique – 2016

Marion Gilles et Florence Loislil, soulignent que « *Plusieurs causes peuvent jouer de façon combinées et aboutir à long terme à une dégradation des capacités d'agir* »²⁵ et à l'usure professionnelle.

2.1.1 Les facteurs exogènes d'usure professionnelle

Les causes exogènes²⁶ d'usure professionnelle sont les causes liées à l'activité, à l'environnement ou à l'organisation du travail ; elles se retrouvent regroupées dans trois grandes catégories : les risques professionnels, les psychosociaux et les facteurs de pénibilité.

2.1.1.1 Les risques professionnels

Pour définir les risques professionnels, il faut au préalable définir les notions de danger et de risque.

*« Le danger c'est la propriété par laquelle une chose est susceptible de commettre un dommage. Le danger doit être identifié et pour cela, il doit être repéré dans l'environnement du salarié ou dans son activité. »*²⁷

*« Le risque c'est la probabilité que le dommage se réalise, et l'ampleur du dommage. C'est donc la rencontre du danger et du salarié. Il faut alors savoir évaluer le risque. »*²⁴

Un risque professionnel est un risque dont l'occurrence est en rapport avec l'activité exercée par le salarié. Ce risque peut-être lié au métier lui-même (risque de coupure avec une tronçonneuse pour un élagueur), au matériel utilisé (risque de douleur lombaire lorsqu'une débroussailleuse est trop lourde) ou à l'environnement (risque d'accident de la voie publique lors de travaux de voirie).

Le recensement des dangers et l'évaluation des risques professionnels visent à les diminuer et donc à limiter l'usure professionnelle. A l'ESAT La Voie verte, ce recensement a déjà été effectué à travers le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels). Néanmoins, il ne prend pas en compte les risques d'usure professionnelle.

²⁵ Marion Gilles et Florence Loislil. (2005). La gestion des âges – Pouvoir vieillir en travaillant. Éditions ANACT.

²⁶ Exogène : Phénomène qui vient de l'extérieur

²⁷ Définition de la notion de danger par la DIRECCTE

2.1.1.2 Les facteurs de pénibilité

La DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) définit la pénibilité de la manière suivante : « *La pénibilité est une exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé. Ces facteurs déterminés par décret, sont liés à des contraintes physiques marquées, un environnement agressif ou certains rythmes de travail.* »²⁸

Les facteurs de pénibilité tels que définis par la DIRECCTE sont les suivants²⁹ :

- les activités exercées en milieu hyperbare ;
- le travail de nuit ;
- le travail en équipe successives alternantes ;
- le travail répétitif ;
- la manutention manuelle de charges ;
- les postures pénibles ;
- l'exposition aux vibrations mécaniques ;
- l'exposition aux agents chimiques dangereux ;
- l'exposition aux températures extrêmes ;
- l'exposition au bruit.

Pour limiter l'usure professionnelle des salariés soumis à des facteurs de pénibilité l'employeur peut modifier son organisation, améliorer l'ergonomie des situations de travail, investir dans du matériel ou des équipements de protection individuel plus performants. Depuis ma nomination, j'ai constaté que le matériel de production de l'ESAT était parfois obsolète par faute d'investissement. Il conviendra de réfléchir aux investissements de manière globale dans le cadre d'un plan pluriannuel d'investissement.

L'employeur peut également former ses salariés de manière à ce qu'ils puissent accéder à des postes où ils sont moins exposés aux facteurs de pénibilité (par exemple, une formation vente pour un ouvrier horticole). Cette dernière piste me semble intéressante pour les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte car elle peut s'associer avec le désir de formation des travailleurs.

²⁸ Définition de la notion de facteurs de pénibilité par la DIRECCTE

²⁹ Annexe 4 : Tableau récapitulatif des facteurs de pénibilité

2.1.1.3 Les risques psychosociaux

L'ANACT définit les troubles psychosociaux de la manière suivante : « *Les troubles³⁰ psychosociaux (stress, violence,...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel.* »³¹

Comme pour les risques professionnels, Elodie Montreuil nous rappelle que « *les risques psychosociaux ont un caractère plurifactoriel qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail³² et à la situation particulière de chaque salarié. En ce sens, les situations pathogènes sont le résultat de la combinaison entre différents facteurs* »³³

Même s'il s'agit de causes exogènes, les risques psychosociaux surviennent au croisement des besoins inhérents à l'organisation et des besoins des individus. Ils apparaissent lorsque qu'il y a un déséquilibre entre les besoins de l'organisation (productivité, qualité) et les besoins de l'individu (autonomie, reconnaissance professionnelle, besoin de sens). Pour les travailleurs investis dans leur travail ce déséquilibre peut se traduire par une remise en cause du sens du travail.

Le travail est une source de valorisation pour les personnes en situation de handicap, une forme de normalisation. Le travail leur permet de trouver un statut social ou une place dans la société. Ils sont particulièrement touchés par les risques psychosociaux car ils vivent les évolutions de l'organisation comme un dépouillement de leur identité. Les salariés ressentent alors une forme de lassitude au travail qui peut mener à l'usure professionnelle.

2.1.2 Les facteurs endogènes d'usure professionnelle

Les causes exogènes d'usure professionnelle ne peuvent être traitées indépendamment des causes endogènes³⁴, liées au salarié. En effet, les mêmes causes exogènes n'auront pas le même impact selon l'état de santé et l'âge du salarié.

³⁰ Trouble : conséquence d'une exposition aux risques

³¹ Définition de la notion de risques psychosociaux par l'ANACT.

³² Situation de travail : Ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimitent le champ de l'exercice d'une activité professionnelle

³³ Elodie Montreuil. (2014). Prévenir les risques psychosociaux. DUNOD

³⁴ Endogène : Phénomène qui vient de l'intérieur

2.1.2.1 La santé

Comme nous l'avons vu ci-dessus, les facteurs de pénibilité, les risques professionnels et psychosociaux ont un impact immédiat ou à long terme sur la santé des salariés.

La santé est une notion difficile à définir, c'est un concept que chacun est appelé à définir en fonction des époques et de l'environnement. Elle recouvre les dimensions biologiques, sociales et psychologiques. Pour le corps médical, la santé c'est l'absence de maladie. Pour l'OMS, « *La santé c'est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* »³⁵

Dans la vie professionnelle d'un salarié, les causes exogènes d'usure professionnelle vont venir heurter les points de fragilité de sa santé : un salarié qui porte des charges lourdes aura d'autant plus mal au dos qu'il a une fragilité préexistante.

La pratique de l'ergonomie permet de limiter ces impacts. L'ergonomie permet de mettre en œuvre les transformations d'une organisation en contribuant :

- « *à la conception de situations de travail qui n'altèrent pas la santé des opérateurs et dans lesquelles ces derniers puissent exercer leur compétences sur un plan à la fois individuel et collectif et trouver des possibilités de valorisation de leurs capacités ;* »
- *à l'atteinte des objectifs économiques que l'entreprise s'est fixée, du fait des investissements réalisés ou à venir.* »³⁶

Pour combattre l'usure professionnelle, il s'agit d'adapter le travail à l'individu et non l'inverse. Il en va de même en ESAT, nous devons adapter le travail aux capacités des travailleurs et non l'inverse. Parfois l'absence de convergence entre le travail et les travailleurs créé des tensions qu'il convient de combattre.

2.1.2.2 Le vieillissement

Le vieillissement peut être défini ainsi : « *Le vieillissement correspond à l'ensemble des processus physiologiques et psychologiques qui modifient la structure et les fonctions de l'organisme à partir de l'âge mûr. Il est la résultante des effets intriqués de facteurs*

³⁵ Définition de la notion de santé par l'OMS

³⁶ François Guerin. (2013). Comprendre le travail pour le transformer – La pratique de l'ergonomie. Éditions ANACT.

génétiques (vieillesse intrinsèque) et de facteurs environnementaux auxquels est soumis l'organisme tout au long de sa vie. »³⁷

Pour Marion Gilles et Florence Loisel³⁸, les relations entre âge et travail ont une double approche :

- le travail induit ou accélère les effets du vieillissement
- les conditions de travail jouent un rôle dans l'expression du vieillissement

Ainsi l'état de santé de chaque salarié à la retraite est en lien avec les risques ou les facteurs de pénibilité auxquels il a été exposé au cours de sa vie professionnelle.

L'étude des différences de mortalité selon les professions démontre les relations étroites entre vieillissement et travail. A 60 ans l'espérance de vie est de 22 ans pour les cadres et de 15 ans pour un ouvrier qualifié.³⁹

Afin de préserver la santé de leurs salariés, les entreprises à faible « turn-over » ou dans lesquels la population est vieillissante doivent particulièrement prendre en compte les causes exogènes d'usure professionnelle.

Comme nous le verrons plus tard, il en va de même dans les ESAT. Les équipes d'encadrement doivent prendre en compte les causes exogènes d'usure professionnelle.

2.2 Conséquences et enjeux de l'usure professionnelle

L'usure professionnelle est multifactorielle, ses conséquences touchent l'ensemble des acteurs de la relation de travail, l'entreprise et le salarié. Ainsi, il s'agit de s'interroger à la fois sur la responsabilité de l'employeur et l'altération de la qualité de vie du salarié.

2.2.1 L'engagement de la responsabilité de l'employeur

Pour l'employeur, au-delà des risques de perturbation de la production et des problèmes liés à la qualité, la prévention des risques et des facteurs de pénibilité est avant tout une question de respect du cadre légal.

³⁷ Collège Enseignants Gériatrie. (2000). Corpus de gériatrie. Edition 2000

³⁸ Marion Gilles et Florence Loisel. (2005). La gestion des âges – Pouvoir vieillir en travaillant. Éditions ANACT.

³⁹ INSEE, Premières synthèses. (2005). Les différences sociales d'espérance de vie.

2.2.1.1 Les risques professionnels : une obligation de résultats

Le droit du travail est construit autour de la protection de la santé des salariés et de leur sécurité au travail. Une construction en quatre étapes qui est actuellement fortement inspirée par les directives européennes :

- De 1841 à 1976 : les différentes lois qui se succèdent permettent l'émergence de la notion de risque et induisent la protection des salariés les plus fragiles (femmes et enfants). L'employeur n'a l'obligation de prendre en compte les risques qu'après la survenue des accidents.
- La loi n° 76-1106 du 6 décembre 1976 relative au développement de la prévention des accidents du travail : cette loi met en place l'obligation générale de sécurité de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. L'employeur a une obligation de résultat. Il doit mettre en place « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.* »
- Ces mesures comprennent :
 - « *des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail*
 - *des actions d'information et de formation*
 - *la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* »⁴⁰
- La loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels : cette loi introduit la notion d'approche globale. Elle permet potentiellement de prendre en compte l'ensemble des situations de travail et l'individu dans sa globalité. Après cette loi, la notion de risques professionnels évolue à travers des arrêts de la cour de cassation chambre sociale. Ces arrêts renforcent l'obligation de résultat de l'employeur et entraînent la mise en cause de la responsabilité de l'employeur sur le plan civil et pénal.
- Pour aider l'employeur à remplir son obligation de résultat, le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs l'oblige à mettre en place un DUERP. Ce document doit être mis à jour au moins une fois par an et chaque fois que nécessaire. Il est un document essentiel dans la lutte contre l'usure professionnelle. A l'ESAT ce document reprend l'ensemble des activités de production (espaces-verts, horticulture, conditionnement et prestation de service).

⁴⁰ Article L4121-1 du Code du Travail

2.2.1.2 Les risques psychosociaux : une notion en construction

La notion de risques psychosociaux est introduite par le décret n°2001-1016, mais c'est la loi n° 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002 qui pose les deux principaux éléments de la prévention des risques psychosociaux :

- le harcèlement moral est introduit dans le code du travail par les articles L.1152 à L.1152-6 du Code du Travail) ;
- l'extension de la responsabilité de l'employeur à travers l'article L.4121 du Code du Travail.

Le plan santé au travail (2010-2014) qui a pour objectif de prévenir les risques professionnels cible particulièrement les risques psychosociaux.

Le cadre réglementaire des risques psychosociaux a également été enrichi par une évolution de la jurisprudence. Ces évolutions concernent notamment l'obligation de résultat. L'employeur ne peut pas limiter son action à des mesures de prévention, il a l'obligation de mettre en place une organisation non pathogène⁴¹.

2.2.1.3 Les facteurs de pénibilité : une mesure récente à mettre en place

Le dispositif de pénibilité a été introduit par la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant la réforme des retraites. Ce dispositif a été modifié le 20 janvier 2014 par la loi n° 2014-40 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites. Cette loi crée le compte de prévention et de pénibilité. Il permet de convertir les points de pénibilité en :

- formation pour accéder à un emploi moins exposé
- réduction du temps de travail
- départ anticipé à la retraite

Le décret du 9 octobre 2014 définit deux étapes d'application au 1^{er} janvier 2015 et au 1^{er} janvier 2016. Le premier abondement sur le compte de pénibilité doit être fait au 31 décembre 2016. Une étude menée à l'ESAT devra définir la nécessité de la création de comptes de pénibilité pour les travailleurs.

⁴¹ Elodie Montreuil. (2014). Prévenir les risques psychosociaux. DUNOD

2.2.2 L'altération de la qualité de vie du salarié et ses conséquences sur l'entreprise

Si les conséquences de l'usure professionnelle sur l'état de santé du salarié et sur l'accélération de son vieillissement sont évidentes, l'ANACT attire également notre attention la dégradation de son employabilité et sur l'essoufflement professionnel du salarié.

2.2.2.1 Les accidents du travail

Le premier facteur qui doit alerter l'employeur de l'usure professionnelle des salariés est l'augmentation du nombre d'accident du travail. L'augmentation de l'exposition du salarié à des risques professionnels conduit statistiquement à l'augmentation du nombre d'accident du travail. Un même danger expose à des risques et à des lésions similaires. La répétition de ces lésions peut entraîner une durée de cicatrisation plus longue ou une consolidation séquellaire. Ces séquelles peuvent altérer définitivement la fonction du membre lésé.

Pour le salarié, cette altération aura alors des répercussions sur sa santé. Ces répercussions pourront avoir des conséquences sur sa vie privée et/ou sur sa vie professionnelle. La suite de la carrière peut alors être fortement compromise.

Pour l'employeur, au-delà du risque lié à l'obligation de résultat imposé par la loi, il devra affronter plusieurs conséquences : la désorganisation des services et de la production liée aux accidents de travail répétés et leurs conséquences sur les autres salariés, le reclassement en cas d'inaptitude et la prise en charge d'une éventuelle maladie professionnelle.

Facteur évident de l'usure professionnelle, les accidents du travail sont un enjeu majeur pour les salariés et l'employeur. C'est pourquoi il convient de prévenir les risques professionnels en adaptant les postes de travail aux salariés.

2.2.2.2 Les décompensations

Pour Elodie Montreuil, « *les mécanismes physiologiques mis en jeu par les salariés pour faire face à une situation de forte exposition aux risques psychosociaux peuvent engendrer des conséquences importantes sur leur santé physique et mentale. Il s'agit de phénomène de décompensation.*

Les conséquences sur la santé peuvent être de deux natures :

- *des symptômes de stress physique, émotionnel et comportementaux*
- *des pathologies graves (hypertension, pathologie mentale, coronaropathie, dermatose) »*

Ces décompensations augmentent le nombre d'arrêts maladies qui ont un effet immédiat sur le taux d'absentéisme. Pour l'employeur, ces absences entraînent une gestion accrue de l'absentéisme et du « turn-over ».

L'amélioration de l'organisation et l'apaisement du climat social sont des leviers importants de la lutte contre l'usure professionnelle. L'enjeu est de permettre aux salariés de s'épanouir au sein de l'entreprise et de participer à la performance globale de celle-ci. Une performance qui recouvre non seulement la performance économique mais également la performance environnementale et sociale des entreprises.

Face à une population sensible aux décompensations comme en ESAT, la vigilance de l'employeur doit être accrue. Une vigilance qui est menée en premier lieu par les moniteurs d'ateliers qui sont en contact quotidien avec les travailleurs.

2.2.2.3 Le vieillissement prématuré

Même si le vieillissement est propre à chacun et inévitable, l'exposition répétée à des facteurs de pénibilité tend à accroître ou à accélérer les déficiences des salariés exposés (baisse des performances de certains organes sensoriels, diminution de l'amplitude articulaire, fragilisation du sommeil).

Pour les salariés qui ressentent les effets d'un vieillissement prématuré, deux stratégies peuvent alors se mettre en place :

- une « stratégie de fuite » (consciente ou non) qui a pour conséquence le report d'une partie de la charge de travail sur d'autres salariés ;
- une stratégie de dialogue avec la médecine du travail et l'employeur qui engendre l'inaptitude sous réserve d'adaptation du poste de travail.

Dans les deux cas, l'employeur devra adapter son organisation. Plus le phénomène d'usure professionnelle sera prononcé, plus cette adaptation devra être longue et coûteuse. Plus le vieillissement est prématuré, plus les solutions palliatives dureront longtemps. L'employeur a donc tout intérêt à limiter les facteurs de pénibilité et à préserver le capital-santé de ses salariés.

Lorsque le salarié est dans l'incapacité d'adopter une stratégie de dialogue, l'employeur doit être particulièrement vigilant aux « stratégies de fuite » décrites par Elodie Montreuil. En ESAT, les travailleurs peuvent également rencontrer des difficultés à entamer un dialogue ou à exprimer leurs besoins. Pour cela l'encadrement doit se montrer attentif aux signes d'évitement de la part des travailleurs.

2.2.2.4 Dégradation de l'employabilité

Si les décompensations touchent l'ensemble des salariés, les accidents du travail et le vieillissement prématuré touchent particulièrement les travailleurs et les catégories les moins formées comme les travailleurs d'ESAT. Pour ces salariés, à la dégradation de l'état de santé s'ajoute à un manque de formation initiale, ils subissent alors une dégradation de leur employabilité. Ils éprouvent une plus grande difficulté à être embauchés par un autre employeur ou à être reclassés sur un poste moins exposé.

En menant une politique volontariste de formation tout au long de la vie professionnelle, l'employeur maintient l'employabilité de ses salariés. Il peut ainsi limiter l'exposition aux facteurs d'usure professionnelle en offrant à ses salariés des possibilités d'évolutions verticales et transversales. En ESAT, ces évolutions peuvent se traduire par un changement d'atelier ou l'admission en Entreprise Adaptée.

2.2.2.5 L'épuisement professionnel

Lorsque les conséquences de l'usure professionnelle sont trop lourdes physiquement ou psychologiquement les salariés sont alors victimes d'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel rend impossible la relation de travail. Les salariés touchés ne sont plus en capacité d'occuper leur poste. Sans possibilité de reclassement les conséquences sont dramatiques pour les salariés.

Pour ces salariés, deux issues sont possibles :

- une stratégie directe de la part du salarié ou de l'employeur, les choses sont dites et les conséquences connues : l'inaptitude définitive et le licenciement ;

- une stratégie de fuite ou de dégageant mise en place par un salarié qui vit une expérience douloureuse et qui se sent pris au piège. S'en suivent une longue maladie sans désir de retour et une démission sans projet.⁴²

Ces départs peuvent être vécus comme un véritable traumatisme dans les équipes. Surtout si la responsabilité de l'employeur (réelle ou imaginée) est pointée du doigt par les salariés restants. À cela s'ajoute comme autre conséquence de l'usure professionnelle, le report d'une partie de l'activité sur les autres salariés. Ce report peut accroître ainsi leur usure professionnelle et créer un effet boule de neige difficile à contrôler.

L'usure professionnelle est un processus multifactoriel. Afin de limiter la portée de ses conséquences sur les salariés et sur l'employeur, il est important de mener un diagnostic.

Cette étude doit porter sur :

- le cadre légal particulier applicable à l'employeur
- l'analyse des facteurs d'usure professionnelle auxquels sont soumis les salariés (risques professionnel, facteurs de pénibilité, risques psychosociaux, santé et vieillissement).

L'analyse des facteurs d'usure professionnelle doit-être réalisée au regard des caractéristiques de la population : âge, ancienneté, qualification, état de santé.

C'est pourquoi, à présent, je vais m'attacher à étudier l'usure professionnelle en ESAT et particulièrement à l'ESAT La Voie Verte.

L'ESAT La Voie Verte en tant qu'employeur de personnes en situation de handicap a-t-il la même obligation de résultats que les employeurs du milieu ordinaire ?

Quels sont les facteurs d'aggravation d'usure professionnelle ou de pénibilité que subissent les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte ?

Pour répondre à ces questions, dans un premier temps je vais étudier le cadre légal des ESAT afin de savoir si l'ESAT que je dirige est soumis aux mêmes obligations que les autres employeurs français.

Puis dans un deuxième temps, je vais analyser les facteurs d'usure professionnelle auxquels sont soumis les travailleurs en situation de handicap de l'ESAT La Voie Verte. Cette analyse prendra en compte, les facteurs aggravants liés aux handicaps des travailleurs.

⁴² Dominique Lhuillier. (2011). Cliniques du travail. Éditions ERES

2.3 L'usure professionnelle en ESAT

2.3.1 Le cadre légal de l'usure professionnelle en ESAT

Conformément à la circulaire a AS, la circulaire 2008-259 confirme que les travailleurs handicapés d'ESAT ne relève pas du droit du travail hormis pour les questions d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail. Sur ces questions ils disposent du même niveau de protection que de l'ensemble des salariés.

Ainsi, les ESAT sont soumis à l'évaluation des risques professionnels et psychosociaux. Le DUERP de l'établissement doit prendre en compte les risques encourus par les travailleurs en situation de handicap. Les travailleurs peuvent également bénéficier d'un compte de pénibilité en cas d'exposition à un ou plusieurs facteurs de pénibilité.

Légalement, les ESAT sont des préventeurs⁴³ de l'usure professionnelle. En cela, ils ont une obligation de résultat.

Comme il s'agit d'un établissement médico-social, la prévention de l'usure professionnelle doit se faire dans le cadre du projet personnalisé d'accompagnement inscrit dans la loi de 2002-2. Le droit d'expression des travailleurs doit être appliqué et pris en compte.

Cela veut dire que la lutte contre l'usure professionnelle et la prévention doivent être collectives mais aussi personnelles. Elle doit prendre en compte les facteurs d'usure professionnelle subie par tous et les besoins personnels de chaque travailleur.

La prévention de l'usure professionnelle doit passer par une compréhension de cette notion par les travailleurs. En effet, afin de limiter l'exposition aux facteurs d'usure professionnelle, ils doivent intégrer la nécessité de changer d'activité et de construire un projet professionnel.

Cette possibilité de projet professionnel s'appuie sur l'article 27 de la Convention de l'ONU (Organisation de Nations Unies) relative aux droits des personnes handicapées du 13 décembre 2006. Cette convention stipule que « *les États Parties reconnaissent aux personnes handicapées le droit au travail, notamment la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un*

⁴³ Préventeur : personne ou organisme en charge de la prévention des risques

milieu de travail ouverts. » Les travailleurs en situation de handicap ne sont alors plus usagers d'un seul établissement, ils peuvent librement choisir leur employeur.

Mais pour avoir la possibilité de changer d'employeur, leur employabilité doit être importante. C'est pour cela que la circulaire 2008-259 organise et encourage les détachements dans le milieu ordinaire, la création d'Entreprises Adaptées et le soutien d'un nouvel employeur par l'ESAT d'origine.

Le cadre légal des ESAT, contraint donc les ESAT à prévenir l'usure professionnelle mais il leur donne les moyens d'y parvenir. Ces moyens en accord avec la mission d'accompagnement des ESAT permet même d'aller plus loin que dans le milieu ordinaire. En effet, en rendant les travailleurs co-constructeurs de leurs projets professionnels, ils deviennent acteurs de la lutte contre l'usure professionnelle.

2.3.2 L'usure professionnelle et la maltraitance institutionnelle en ESAT

La lutte contre l'usure professionnelle en ESAT apporte des outils à la lutte contre la maltraitance. Les deux notions apparaissent de manière quasiment simultanée dans la loi. Elles ont en commun la prise en compte globale de la personne et la responsabilité de l'organisation vis-à-vis de la personne.

Selon Stanislaw Tomkiewicz la maltraitance institutionnelle apparait lorsque « *l'institution attache plus d'importance à ses propres intérêts plutôt qu'à ceux de la personne qu'elle accueille. On peut alors parler (..) de maltraitance institutionnelle qui s'exprime à travers toute action commise dans et par l'institution et toute absence d'attention qui cause à la personne une souffrance psychique, psychologique inutile et/ou qui entrave son développement ultérieur* »¹⁸

Ainsi, un ESAT à la recherche du profit à travers l'emploi exclusif de travailleurs performants serait un ESAT maltraitant. Et inversement, un ESAT qui nierait le besoin de reconnaissance de ses travailleurs serait pareillement maltraitant.

Pour prévenir contre la maltraitance institutionnelle, de la même manière qu'il est impératif pour les établissements médico-sociaux de remettre, sans cesse, l'usager au centre de l'institution, les ESAT doivent, sans cesse, remettre le travailleur au centre de l'organisation.

La lutte contre l'usure professionnelle et la lutte contre la maltraitance vont ainsi de pair. Elles passent par la mise en adéquation de l'organisation et de l'homme. La connaissance

¹⁸ Jean-Pierre Blaevoet et Philippe Crognier. (2009). Prévenir la maltraitance en institution. DUNOD
Marie-Noémie Bronzini de Caraffa - Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique - 2016 - 44 -

des usagers est essentielle pour écarter la maltraitance et construire un projet « bientraitant ». A l'ESAT La Voie Verte la construction d'un tel projet passe par l'identification des facteurs d'usure professionnelle. Une identification à mettre en corrélation avec les facteurs aggravants liés au handicap et au vieillissement des travailleurs de l'ESAT.

2.4 Des facteurs d'usure professionnelle accrus par le handicap

Concernant la lutte contre l'usure professionnelle, l'employeur a une obligation de résultats. Pour cela la loi donne un cadre général applicable à toutes les entreprises, le DUERP et les facteurs de pénibilité. Ce cadre général, ne tient pas compte de la spécificité des travailleurs en situation de handicap. Le décret ne précise pas que les seuils de pénibilité sont réduits pour les salariés présentant telle ou telle pathologie.

Néanmoins, il me semble que pour lutter contre l'usure professionnelle, dans le cadre de leur mission d'accompagnement des travailleurs handicapés, les ESAT doivent prendre en compte le profil pathologique de leurs usagers.

En étudiant le DUERP de l'ESAT La Voie Verte, je me suis rendue compte que aucun facteur d'aggravation lié au handicap n'était pris en compte.

Le document unique, en cours de mise à jour, applique la loi à la lettre : l'ensemble des risques professionnels et psychosociaux y sont répertoriés.

Cependant, l'esprit de la loi n'est pas respecté puisque l'occurrence des risques n'est pas pondérée par les facteurs d'aggravation liés au handicap. C'est pourquoi j'ai demandé à l'assistante de la qualité et de la sécurité qui est en charge de la mise à jour du DUERP, de prendre en compte ces facteurs de risques supplémentaires.

2.4.1 Les risques professionnels

Le tableau suivant reprend les risques professionnels au regard du handicap et de ses conséquences, il marque la nécessité de mettre en corrélation les notions de risque et de handicap. En effet, sur un sol accidenté le risque n'aura pas la même occurrence dans le milieu ordinaire ou dans un ESAT accueillant des personnes présentant des difficultés motrices.

Source de danger	Origine du risque	Facteur d'aggravation liée au handicap ⁴⁴	Conséquence
Manutention manuelle	Port de charges seul		Lombalgie
Poste de travail	Travail assis		Lombalgie
Manipulation de charge ou d'outil	Utilisations d'outils divers	Incompréhension des consignes d'utilisation ou de sécurité	Lésions corporelles
Déplacement	Sol accidenté	Difficultés motrice (Troubles neurologiques)	Lésions corporelles
Risque routier	Déplacements en zone routière	Difficulté à appréhender le danger	Lésions corporelles

L'augmentation des accidents du travail malgré la mise en place du DUERP souligne bien l'insuffisance du document tel quel. Comme il ne met pas en corrélation les risques et les pathologies (ou leurs conséquences), les actions mise en place restent insuffisantes.

2.4.2 Les risques psychosociaux

Pour les risques psychosociaux, le constat est le même que pour les risques professionnels : les risques doivent être évalués en corrélation avec le handicap. Cela est particulièrement important dans cet ESAT au regard de la population accueillie (handicap mental et psychique) et des indicateurs de bien-être au travail.

En effet, les travailleurs que nous accueillons sont particulièrement sensibles au stress individuel ou collectif. Cette hypersensibilité m'amène à être particulièrement vigilante aux facteurs de stress et aux variations de leur humeur. Cette vigilance est menée au quotidien par l'équipe pluridisciplinaire.

⁴⁴ Facteurs d'aggravation évoqués le 08/06/2016 lors d'un entretien avec le médecin psychiatre de l'ESAT La Voie Verte

Source de déséquilibre	Facteur d'aggravation liée au handicap ⁴⁵	Conséquence
Absentéisme en croissance	Difficulté d'adaptation aux changements ou aux imprévus	Stress
Pic d'activité	Difficulté d'adaptation aux changements	Stress
Fort contrôle de l'activité	Intolérance à la frustration	Stress
Erreurs dans le travail pouvant entraîner des conséquences graves	Difficulté à évaluer les risques	Stress
Non consultation des salariés pour les décisions ayant un impact sur leur activité		Désinvestissement du travailleur dans son travail
Faibles perspectives d'évolution		Désinvestissement du travailleur dans son travail
Peu de modalité de reconnaissance professionnelle (salaire, mobilité professionnelle)		Désinvestissement du travailleur dans son travail

L'augmentation de l'absentéisme et des départs sans solution indiquent que l'usure professionnelle liée aux risques psychosociaux est déjà installée à l'ESAT. Les travailleurs ont déjà mis à l'œuvre des stratégies de fuite et de dégageant pour se protéger de l'usure professionnelles

2.4.3 Les facteurs de pénibilité

La loi 2010-1330 portant réforme des retraites indique des seuils d'exposition qui permettent de déclencher le compteur du compte pénibilité du salarié exposé.

A l'ESAT, aucun seuil de pénibilité n'est atteint, néanmoins, j'ai choisi de tenir compte de ces facteurs de pénibilité dans le traitement de l'usure professionnelle car je pense que ces seuils devraient être baissés au regard du type de handicap ou de traitement.

⁴⁵ Facteurs d'aggravation évoqués le 08/06/2016 lors d'un entretien avec le médecin psychiatre de l'ESAT La Voie Verte

Facteur de pénibilité	Situation de travail	Facteur d'aggravation liée au handicap⁴⁶	Conséquence
Travail répétitif	Conditionnement		TMS ⁴⁷
Température extrême	Travail à l'extérieur	Contre-indication entre chaleur et médicament (neuroleptique, antiépileptique)	Déshydratation / Hyperthermie
Manutention manuelle de charge	Déménagement		TMS / Lombalgie
Bruit	Utilisation de machines-outils	Fatigabilité globale	Fatigue
Posture pénible	Arrosage, rempotage	Surpoids (troubles métaboliques d'origine congénital)	TMS / Lombalgie
Vibration mécanique	Utilisation de machines-outils		TMS / Lombalgie

Pour étayer mon propos, prenons l'exemple d'un travailleur de l'ESAT La Voie Verte souffrant d'épilepsie et prenant un traitement antiépileptique.

L'ESAT est situé dans une région bénéficiant de 120 jours de soleil par an et de températures supérieures à 30°C sur une période pouvant s'étendre de fin mai à mi-septembre⁴⁸. Les traitements antiépileptiques ayant des effets secondaires liés à la chaleur, il me semble essentiel de prendre en compte la chaleur comme facteur de pénibilité pour ce travailleur.

⁴⁶ Facteurs d'aggravation évoqués le 08/06/2016 lors d'un entretien avec le médecin psychiatre de l'ESAT La Voie Verte

⁴⁷ TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) : ensemble des pathologies articulaire liées à un travail répétitif. Exemple : syndrome du canal carpien

⁴⁸ Données fournies par l'association de climatologie de l'Hérault – Centre agrométéo départemental

Conclusion de la deuxième partie

Conformément à l'hypothèse que j'ai formulée en fin de diagnostic dans la première partie de ce mémoire, certains travailleurs de l'ESAT La Voie Verte souffrent d'usure professionnelle. En effet les indicateurs des tableaux de bord indiquent une usure professionnelle est déjà installée chez les travailleurs de l'ESAT.

Ce type de souffrance au travail peut prendre plusieurs formes comme la démotivation, l'altération de la santé, le vieillissement prématuré ou le stress. Les situations de travail à l'origine de cette usure sont particulièrement marquées par les facteurs d'aggravation liés au handicap. Cela est d'autant plus important que les possibilités de changer de conditions de travail par la négociation ou le changement d'employeur ne sont pas accessibles à l'ensemble des travailleurs.

Face à cette situation le cadre légal des ESAT est très clair. Les ESAT comme l'ensemble des employeurs du milieu ordinaire, ont l'obligation de combattre l'usure professionnelle. Un combat contraint à une obligation de résultat.

De plus, les ESAT par leur statut d'établissement médico-social doivent lutter contre la maltraitance. La souffrance au travail ne peut-elle pas être associée à une forme de maltraitance institutionnelle. C'est donc à double titre que les ESAT doivent lutter contre l'usure professionnelle.

Pour améliorer les conditions de travail et protéger les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte il me faut proposer rapidement un plan d'action de lutte contre l'usure professionnelle.

Ce plan d'action devra aller, au-delà des préconisations faites par le législateur pour le milieu ordinaire. Il devra proposer des actions compatibles avec l'accompagnement de personnes en situation de handicap.

3 Mettre en œuvre des alternatives de remobilisation pour combattre l'usure professionnelle

Comme explicité dans les deux premières parties de ce mémoire, la lutte contre l'usure professionnelle au sein de l'ESAT que je dirige est une priorité. Elle doit s'accompagner de mesures susceptibles d'améliorer l'accompagnement des travailleurs.

Le manque de perspectives professionnelles semble être la principale cause de la démotivation des travailleurs, d'absentéisme et de démission. Pour cette raison je souhaite proposer à ces travailleurs des alternatives pour les aider à construire leur projet professionnel et ainsi les remobiliser.

Dans ce plan bâti autour de trois actions principales je propose d'utiliser la formation professionnelle comme levier d'amélioration de la santé et de la gestion des parcours professionnels, de proposer l'expérimentation comme source de diversification professionnelle et enfin de créer une Entreprise Adaptée comme un outil d'alternative à l'ESAT. Pour pérenniser ces actions, je souhaite les inscrire dans une démarche de projet.

3.1 Intégrer la lutte contre l'usure professionnelle au projet d'établissement

Dans l'optique qualitative des institutions médico-sociales, Philippe Ducalet et Michel Laforcade, définissent les enjeux des projets : *« indiquer clairement le chemin à suivre, le sens, les finalités des institutions. Mais contrairement au caractère raisonné, univoque et mesurable d'une simple démarche par objectif, la démarche de projet relève d'une ambition à partager, et s'inscrit dans la multidimensionnalité et la mutitemporalité de son environnement ainsi que dans les tensions paradoxales de ce dernier. S'inscrire dans une démarche de projet, c'est s'inscrire dans une démarche de questionnement sans cesse réactualisé, d'où émerge une tension créatrice. »*⁴⁹

De même, depuis 2002, le législateur a souhaité que les établissements sociaux et médico-sociaux s'inscrivent systématiquement dans une démarche de projet.

⁴⁹ Philippe Ducalet et Michel Laforcade. (2011). Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Seli Arslan

Ainsi, le projet d'établissement fait partie de sept outils de la loi 2002-2 visant l'amélioration de l'accueil des usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Il s'agit d'« *un outil qui garantit les droits des usagers en ce sens qu'il définit des objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure.* »⁵⁰

Il permet de projeter l'établissement en définissant les actions et les orientations stratégiques des cinq prochaines années.

Ces repères permettent également à l'établissement de mieux anticiper et de s'adapter aux imprévus en traitant les points suivants :

- « *les caractéristiques des travailleurs ;*
- *les options économiques ;*
- *les activités de soutien;*
- *les professionnels d'encadrement ;*
- *les modalités d'exercice du droit des usagers ;*
- *les instances de qualité et d'expression directe ;*
- *les partenariats et les réseaux ;*
- *les moyens d'analyse de l'impact des actions entreprises par rapport aux résultats escomptés.* »⁵¹

En 2016, l'ESAT est entré dans un nouveau cycle d'amélioration continue de la qualité : évaluation interne, projet d'établissement, évaluation externe. Au début du mois de mars, j'ai constitué un comité de pilotage et des groupes de travail pour participer à la réécriture du projet d'établissement. Ces groupes de travail seront constitués par des représentants de l'association gestionnaire, des professionnels, des travailleurs et des représentants de parents.

L'un des groupes de travail sera particulièrement en charge de la lutte contre l'usure professionnelle et de son intégration dans le projet d'établissements. En effet, si la lutte contre l'usure professionnelle est l'affaire de l'ensemble de l'encadrement de l'ESAT, elle doit être portée par des acteurs motivés et s'appuyer sur le projet d'établissement. Il s'agit de renforcer les fonctions de prévention des risques professionnels et de gestion de projets professionnels des travailleurs.

⁵⁰ Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. (2009). Élaboration, rédaction, animation du projet d'établissement ou de service. ANESM

⁵¹ Gérard Zribi. (2012). L'avenir du travail protégé. Presses de l'EHESP

Pour éviter de plaquer un concept au projet d'établissement, je pense que l'usure professionnelle doit être prise en compte très tôt dans le processus de réécriture du projet d'établissement.

Lier le projet de lutte contre l'usure professionnelle à la réécriture du projet d'établissement permet de profiter de la dynamique de changement induit par les deux projets et de les renforcer mutuellement. Leur lien doit être profondément ancré. Un ancrage facilité parce que les deux projets procèdent de la même logique.

En effet, selon Philippe Ducalet et Michel Laforcade, « *le projet d'établissement présente quatre vertus cardinales* :

- *Il inaugure le retour momentané à l'utopie*
- *Il est l'occasion de décroisonner et de rassembler*
- *Il relève du pilotage stratégique*
- *Il est un cadre de référence transparent* »⁵²

Il en va de même pour la lutte contre l'usure professionnelle :

- Un retour à l'utopie : la volonté de supprimer la souffrance au travail est par nature une utopie. En effet, la souffrance et le travail sont intimement liés depuis longtemps. L'étymologie du mot travail vient du latin « tripalium » qui désigne un instrument de torture⁵³. Aujourd'hui, le législateur nous offre un panel de possibilités pour mettre fin à cette liaison dangereuse. C'est pour cela qu'il ne faut négliger aucune piste et travailler en équipe pour faire émerger les solutions les plus efficaces. En laissant l'expression libre aux personnes qui composent le groupe de travail, j'espère faire émerger des idées innovantes. L'utopie c'est aussi de ne pas mettre de barrière à l'expression de manière à ce que toutes les idées, même les plus surprenantes, viennent au jour.
- Un rassemblement : En associant l'équipe pluridisciplinaire à la mise en œuvre du plan d'action je souhaite partager la culture de la lutte et de la prévention de l'usure professionnelle et du bien-être au travail. En mobilisant l'équipe pluridisciplinaire autour du bien-être, je souhaite définitivement mettre les travailleurs au cœur du dispositif.
- Un pilotage stratégique⁵⁴ : Dans un établissement médico-social en prise directe avec le milieu ordinaire, le pilotage stratégique est essentiel. Dans le cadre de l'usure

⁵² Philippe Ducalet et Michel Laforcade. (2008). Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Seli Arslan

⁵³ A.Dauzat. (1992). Dictionnaire étymologique. Larousse

⁵⁴ Pilotage stratégique : Recherche et élaboration d'un projet à court, moyen et long terme

professionnelle, il est primordial de proposer des formations et des activités en adéquation avec le marché du travail local.

- Un cadre de référence : Pour l'ensemble des acteurs de l'établissement et pour les partenaires externes, l'intégration de la lutte contre l'usure professionnelle et sa prévention au projet d'établissement permet d'affirmer des objectifs généraux et opérationnels.

Ce mémoire présente des éléments de diagnostic, d'analyse et un plan d'action nécessaires à l'intégration de la lutte contre l'usure professionnelle au projet d'établissement.

Afin de sécuriser la mise en œuvre du plan d'action, je souhaite également assurer un suivi grâce à des outils d'évaluation du dispositif.

Cette évaluation continue du dispositif s'appuie sur deux outils:

D'une part des tableaux de bord reprenant les éléments suivants :

- taux d'absentéisme ;
- nombre d'accidents du travail ;
- nombre de démissions ;
- nombre de formations proposées ;
- nombre de travailleurs ayant suivi une formation ;
- nombre de stages inter-établissement ;
- nombre de mises à disposition ;
- nombre de transferts ESAT / Entreprise Adaptée ;
- nombre de sorties du dispositif vers une entreprise du milieu ordinaire.

D'autre part une étude qualitative basée sur :

- un questionnaire annuel remis aux travailleurs sur leur ressenti au travail ;
- le niveau des formations suivies par les travailleurs (diplômante ou qualifiante).

En intégrant la lutte contre l'usure professionnelle au projet d'établissement, je souhaite améliorer de manière pérenne la vie professionnelle des travailleurs.

Pour cela, les actions suivantes seront prises en compte dans la réécriture de ce projet d'établissement :

- développement des formations professionnelles internes, qualifiantes et diplômantes ;
- développement des expérimentations professionnelles ;

- développement des orientations vers le milieu ordinaire, notamment grâce à la création d'une Entreprise Adaptée à proximité de l'ESAT

Le projet d'établissement sera le ciment de ce plan d'action, il permettra de mieux ancrer la lutte contre l'usure professionnelle dans les pratiques, d'améliorer la communication sur ce sujet et de pérenniser le projet.

3.2 La formation professionnelle : un levier d'amélioration de la santé et de la gestion des parcours professionnels

La première action contre l'usure professionnelle que je souhaite mettre en place à l'ESAT La Voie Verte est d'utiliser la formation professionnelle comme levier d'amélioration de la santé et de la gestion des parcours professionnels.

Je crois particulièrement en la capacité d'apprentissage des travailleurs, quel que soit leur handicap. Pour cela, je m'appuie sur les travaux de Jean Piaget et de Barbel Inhelder.

Ils ont comme postulat que « *le développement par stade chez l'enfant déficient intellectuel suit la même logique que chez l'enfant « normal »*. Toutefois, certains stades sont inachevés ou ne se sont pas développés. »⁵⁵

À la suite de ces travaux, Lev Semionovitch Vigotsky et Reuven Feuerstein montrent que dans le cadre de la « plasticité cognitive »⁵⁶ les apprentissages sont possibles et permettent d'envisager une amélioration des capacités cognitives⁴² chez les personnes en situation de handicap mental. En permettant aux travailleurs d'acquérir de nouvelles connaissances, la formation renforce la « plasticité cognitive » des travailleurs dans les champs professionnels et personnels.

La formation doit parfois être adaptée pour être accessible mais ses bienfaits sont multiples :

- d'une part, elle permet de former les travailleurs sur leur poste limitant ainsi certaines causes d'usure professionnelle (lombalgie, TMS). Elle permet de remobiliser les travailleurs, de les valoriser et de leur donner des perspectives en augmentant leur employabilité ;

⁵⁵ Association provençale pour la recherche en histoire du travail social. (2013). Institutions, acteurs et pratiques dans l'histoire du travail social. Presses de l'EHESP

⁵⁶ Plasticité cognitive, cérébrale ou neuronal : il s'agit de la capacité du cerveau à faire ou défaire les liaisons neuronales en fonction des stimulations reçues de l'environnement.

- d'autre part, elle permet de former les travailleurs à d'autres postes moins usants ou plus en adéquation avec l'évolution de leur état de santé et leur vieillissement.

3.2.1 Le cadre légal de la formation en ESAT

En termes de formation le cadre légal des ESAT tend à se rapprocher du cadre légal du milieu ordinaire. En effet, en 2008 la circulaire 2008-259 étend les droits des travailleurs d'ESAT, notamment leurs droits à la formation.

La nouvelle réglementation prévoit le financement de la formation continue des travailleurs via une contribution globale à un OPCA. Cette disposition est actuellement facultative et les travailleurs de l'ESAT de La Voie Verte n'en bénéficient pas.

En signant un contrat cadre avec un OPCA, la formation n'est alors plus financée uniquement par l'établissement. Celui-ci peut bénéficier des avantages d'un OPCA : accès à certains financements régionaux, nationaux et européens.

Comme cela est prévu par la circulaire 2008-259, je souhaite signer un contrat cadre avec un OPCA. Ainsi, au-delà de son rôle de collecteur, l'OPCA permettra d'accéder à des actions de formations prioritaires. Je souhaite également construire un plan de formation par étapes et sur plusieurs années.

Ce plan permettra aux travailleurs d'acquérir des compétences et/ou de valoriser des compétences déjà existantes. Il permettra de développer une démarche de reconnaissance des savoir-faire professionnels, de validation des acquis de l'expérience ou d'acquisition de compétences annexes comme le secourisme.

Il me semble utile pour étayer le propos de prendre l'exemple de la formation de secouriste du travail. Pour cette formation annexe, j'envisage le programme suivant :

- N : initiation adaptée aux gestes de premiers secours pour l'ensemble des travailleurs
- N+1 : formation adaptée aux gestes de premiers secours pour les travailleurs en ayant la capacité
- N+2 : formation adaptée de secouriste du travail pour les travailleurs en ayant la capacité et particulièrement pour les travailleurs souhaitant continuer leur carrière professionnelle dans le milieu ordinaire.
- N+4 : Recyclage des formations de secouriste du travail avec les salariés de l'ESAT

La notion de formation adaptée fait référence à des formations dont les outils sont adaptés aux handicaps des personnes formées. Dans ces formations les intervenants sont également spécialement formés pour s'adresser à un public déficient. Ces formations

adaptées plus difficiles à mettre en place que des formations classiques obtiennent des taux de réussite bien supérieure. Souvent dispensées par des associations ces formations ne sont pas plus onéreuses que des formations classiques.

3.2.2 La formation à la prévention des risques

A l'APAEI la formation à la prévention des risques des salariés prend deux formes, la formation au sein de l'établissement délivrée par l'assistante de la qualité et de la sécurité (extincteur, alerte incendie, équipement de protection individuelle) et la formation par des organismes extérieurs (secourisme, gestes et postures).

Pour les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte, je souhaite m'inspirer de ce modèle tout en l'améliorant : L'Assistante de la qualité et de la sécurité étant détachée sur le pôle ESAT, elle travaille à temps partiel sur chaque ESAT de manière distincte en s'adaptant à la manière de travailler de chaque établissement.

Je souhaite que chaque ESAT lui dégage du temps afin qu'elle construise un programme commun de formation adaptée à la prévention des risques pour les travailleurs des trois ESAT de l'association.

En effet, les trois ESAT de l'APAEI accueillent des travailleurs qui souffrent de handicaps relativement similaires, leurs besoins en matière de compréhension de consignes sont assez semblables. Ainsi, la création d'un socle commun adapté à la population de l'association permettrait d'assurer la compréhension des règles de sécurité, de faciliter la compréhension des règles pour les travailleurs en stage dans un autre ESAT et de faciliter la formation des travailleurs en cas de nouveau risque professionnel.

Concernant les formations ne pouvant pas être dispensées en internes, je souhaite continuer l'effort initié par la précédente direction en privilégiant l'intervention de formateurs familiarisés aux particularités liées aux handicaps (Geste et posture, sécurité routière, hygiène au travail). Je veux néanmoins élargir le catalogue de formation (prévention des TMS, prévention des risques routiers, prévention des risques dans les entrepôts).

3.2.3 La formation professionnelle

Pour développer la formation professionnelle l'ESAT La Voie Verte, je souhaite me rapprocher du réseau « *Différent et Compétent* »⁵⁷.

Ce projet expérimental a débuté en 2002 et regroupe 295 établissements. Il « *vise la reconnaissance des acquis de l'expérience d'adultes handicapés travaillant dans les ESAT. Partant du principe que ces travailleurs, souvent éloignés des dispositifs classiques de validation des acquis de l'expérience, n'en sont pas moins compétents pour autant.* »⁵⁸

Ce rapprochement a pour objectif d'inscrire l'établissement dans un mouvement collectif et de faire profiter de cette ingénierie créatrice.

Dans ce cadre, afin de lutter contre les risques psycho-sociaux liés aux besoins d'autonomie et de reconnaissance professionnelle, je souhaite mettre en place un système de formation adaptée aux métiers de l'ESAT, par filière et par niveau.

Comme à terme, je voudrais que l'ESAT La Voie Verte se concentre sur trois activités : les espaces-verts, l'horticulture et le conditionnement, j'organiserai la formation autour de ces trois activités ou filières. La notion de filière amène l'idée de progression professionnelle.

Chaque filière sera jalonnée par quatre niveaux de compétence. Les progrès de chaque travailleur seront consignés dans les livrets de compétences qui seront remis à jour régulièrement.

Il me semble utile de préciser qu'au cours du processus d'admission à l'ESAT La Voie Verte, pendant le stage de découverte et la période d'essai nous nous assurons que les nouveaux travailleurs puissent rapidement se sentir à l'aise au niveau 2.

Niveau 1 : ces formations sont déjà dispensées au quotidien par les moniteurs d'atelier. Commencées dès le premier jour de stage, elles permettent d'intégrer les travailleurs dans la production de l'ESAT.

Niveau 2 : ces nouvelles formations seront dispensés sous forme de stages thématiques (taille, maintenance) par les moniteurs d'atelier pendant les périodes de faible activité.

Niveau 3 : ces formations dispensées par un formateur externe permettront aux travailleurs de faire un choix de spécialisation. L'ESAT pourra ainsi développer des marchés qui ne lui sont actuellement pas accessibles.

⁵⁷ Patrice Leguy. (2013). Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie. Éditions ERES

⁵⁸ Patrice Leguy. (2013). Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie. Éditions ERES
Marie-Noémie Bronzini de Caraffa - Mémoire de l'École des Hautes Études en Santé Publique – 2016 - 57 -

Niveau 4 : il s'agit pour les travailleurs de faire reconnaître ou de valider les acquis de leur expérience professionnelle : la RSFP (Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels) ou un CAP (Certificat d'aptitude professionnelle) par la voie de la VAE. Les droits à la VAE des personnes en situation de handicap sont précisés dans le décret n° 2009-565 du 20 mai 2009: « *La démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et la validation des acquis de l'expérience visent à favoriser, dans le respect de chaque projet individuel, la professionnalisation, l'épanouissement personnel et social des travailleurs handicapés et leur mobilité au sein de l'établissement ou du service d'aide par le travail qui les accueille, d'autres établissements ou services de même nature ou vers le milieu ordinaire de travail.* »

Le 4^{ème} niveau affiche clairement la volonté de permettre aux travailleurs de continuer leur carrière professionnelle dans le milieu ordinaire.

En pratique, voici quelques exemples de structuration des niveaux par filière :

Filière travaux paysagers :

- Niveau 1 : formation de base
 - Espaces-verts : utilisation des outils
 - Maintenance : maintenance des outils
- Niveau 2 : formation de technicien
 - Taille d'arbres : taille d'essences communes (haie, olivier, murier platane)
 - Taille en topiaire : taille d'entretien de sujets taillés en topiaire⁵⁹
- Niveau 3 : formation de spécialisation
 - Élagage : taille de grands sujets
 - Création paysagère : conception et plantation
- Niveau 4 : Formation qualifiante ou diplômante
 - RSFP d'ouvrier en espaces-verts
 - CAP d'ouvrier paysager en VAE

Filière Horticole :

- Niveau 1 : formation de base
 - Entretien des plantes et des arbres
 - Rempotage
- Niveau 2 : formation de technicien
 - Reconnaissance des plantes
 - Vente accompagnée, calcul et rendu de la monnaie
- Niveau 3 : formation de spécialisation
 - Maintenance des serres et outils de culture

⁵⁹ Taille en topiaire : type de taille artistique d'un arbre ou d'un arbuste (formes d'animaux, formes géométriques)

- Vente en autonomie
- Niveau 4 : Formation qualifiante ou diplômante
 - RSFP d'ouvrier d'horticulture
 - CAP de production horticole en VAE

Filière conditionnement et logistique:

- Niveau 1 : formation de base
 - Conditionnement manuel
 - Façonnage manuel
- Niveau 2 : formation de technicien
 - Conditionnement automatisé
 - Façonnage automatisé
- Niveau 3 : formation de spécialisation
 - Gestion du magasin et expéditions
 - Maintenance des outils de conditionnement et de façonnage
- Niveau 4 : Formation qualifiante ou diplômante
 - RSFP d'agent d'expédition
 - CAP de logisticien en VAE
 - CACES cariste de catégories 1 et 2

Actuellement, ma connaissance des personnes me permet de considérer que la totalité des travailleurs de l'ESAT atteignent le niveau de base en un an et le niveau de technicien en deux ans. En effet, ces niveaux correspondent à ce que nous attendons de l'ensemble des travailleurs de l'ESAT.

Le niveau de spécialisation n'existe pas en espaces-verts, à La Voie Verte faute de formateur. En horticulture et en conditionnement, il est acquis pour la plupart des travailleurs motivés après cinq ans de présence à l'ESAT. Pour que les travailleurs aient la possibilité d'atteindre ce niveau, il faudrait trouver des formateurs externes et susciter l'intérêt des travailleurs démotivés.

A l'ESAT La Voie Verte, les parcours de VAE et de RSFP sont intégralement à construire. Il faudra repérer les compétences des référentiels, former des moniteurs d'atelier référents dans chaque filière et informer les travailleurs sur leur possibilité et leur capacité à obtenir une formation qualifiante ou diplômante. Pour cela, je peux m'appuyer sur les deux autres ESAT de l'association qui ont déjà mis en place ces parcours en restauration et en blanchisserie.

Ce schéma de progression professionnelle par filière devrait permettre aux travailleurs d'identifier leurs compétences, de valoriser leur travail et de remobiliser les travailleurs démotivés.

Néanmoins, la filière ne doit pas être hermétique, comme nous le faisons de manière informelle actuellement, il conviendra également de trouver des passerelles entre les filières. Ces passerelles doivent permettre aux travailleurs d'explorer d'autres métiers et de lutter contre l'usure professionnelle.

3.3 L'expérimentation : une source de diversification professionnelle

La deuxième action de lutte contre l'usure professionnelle que je souhaite mettre en place à l'ESAT La Voie Verte est l'expérimentation comme source de diversification professionnelle.

Au début d'un projet professionnel, il y a souvent des besoins ou des attentes exprimées par les travailleurs. C'est sur cette base que se motivent souvent les démarches d'évolution des travailleurs de l'ESAT La Voie Verte.

Concernant le besoin, il fait référence à la théorie d'Abraham Maslow. Le psychologue américain hiérarchise les besoins de la manière suivante : les besoins physiologiques (boire, manger), les besoins de protection (sécurité, maîtrise) ; les besoins d'amour (appartenance, estime des autres), les besoins d'estime de soi (reconnaissance, être utile) et au sommet de la pyramide les besoins spirituels (dépassement, réalisation de soi).

Lorsqu'un travailleur d'ESAT remet en question son projet professionnel et souhaite développer, il peut exprimer ses besoins d'appartenance, d'estime de soi ou de réalisation. Par exemple, un travailleur peut demander à rejoindre le milieu ordinaire parce que son frère jumeau vient d'être embauché dans une entreprise. Ce travailleur exprime alors un besoin de reconnaissance de ses compétences par rapport à celles son frère jumeau.

Concernant l'attente, celle-ci fait référence à un souhait, une envie, un désir ou éventuellement un moyen de répondre à un besoin. Elle est plus souvent mieux exprimée que le besoin. En effet les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte ont plus de facilité à percevoir les résultats liés à leurs envies qu'à leurs besoins. Il est plus aisé de dire « je veux » que « j'ai besoin de ».

Par l'écoute et l'échange, l'équipe pluridisciplinaire doit accompagner les travailleurs en les aidant à prendre conscience du besoin qui est à l'origine de leur demande. Le fruit de ce travail est ensuite intégré au projet personnalisé.

Je pense donc que notre rôle est d'accompagner les travailleurs à chaque étape de ces désirs de changements. Il s'agit de créer des instances avec des tiers aidants pour permettre aux travailleurs d'exprimer leurs besoins et/ou souhaits de changements, mais aussi des passerelles pour leur permettre d'expérimenter par eux-mêmes les solutions qu'ils leur sont offertes.

Ainsi comme le recommande l'ANESM, notre rôle est d'organiser l'expérimentation : *« permettre un lien à l'environnement et une adaptation progressive aux désirs et capacités du travailleur comme une adaptation de l'usager lui-même pouvant mener sur le chemin de cette transition: travail en atelier, rotation sur les postes du même atelier, prestations de service collectives et individuelles, alternance du travail en atelier et des prestations de services ou des mises à disposition. »*⁶⁰

L'organisation de l'expérimentation permet aux travailleurs de tester leurs projets tout en sécurisant leurs parcours professionnels. Cette sécurité est obtenue grâce à un cadre légal favorisant l'expérimentation, l'accompagnement et le droit au retour.

3.3.1 Le cadre légal de la diversification professionnelle

Il n'existe pas de réglementation particulière sur les stages en ESAT. Dans la pratique, les stages de découverte durent d'une à trois semaines et ne sont pas rémunérés.

À contrario, pour éviter les dérives, les mises à disposition sont très réglementées.

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 permet à certains travailleurs d'ESAT d'être mis à disposition d'une entreprise, d'une collectivité publique, d'une association ou d'un autre organisme. Ces travailleurs *« demeurent dans cette hypothèse rattachés juridiquement à l'ESAT qui doit continuer à leur apporter un soutien médico-social et professionnel et à leur verser la rémunération. »*

Cette mise à disposition peut se faire dans le cadre d'opérations de sous-traitance au sein des entreprises clientes. La mise à disposition peut concerner un ou plusieurs travailleurs, à plein temps ou à temps partiel.

⁶⁰ Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. (2013). Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT. ANESM

Les conditions d'accueil, de travail, de suivi, d'hygiène et de sécurité, de surveillance médicale des travailleurs handicapés sont décrites dans le contrat de mise à disposition.

Afin de limiter la concurrence déloyale, ce contrat précise aussi le montant et la nature des prestations effectuées par les travailleurs en situation de handicap.

Les contrats de mise à disposition ont une durée maximale de deux ans. En effet, si les travailleurs d'ESAT ayant une orientation « travail protégé », s'insèrent de manière durable dans un emploi en milieu ordinaire, ils doivent bénéficier d'une orientation « marché du travail » de la CDAPH.

Pour les travailleurs dont la mise à disposition se transformerait en emploi en milieu ordinaire classique, la circulaire 2008-259 rappelle que les ESAT ont la possibilité de continuer à leur apporter leur aide.

En effet, l'ESAT et le nouvel employeur peuvent conclure un contrat d'appui afin de sécuriser les parcours professionnels. Ces contrats sont signés pour une durée d'un an et renouvelable deux fois. En cas de rupture du contrat de travail, le travailleur peut de plein droit réintégrer l'ESAT d'origine.

3.3.2 Les stages inter-ESAT ou en Entreprise Adaptée

Le premier stade de l'expérimentation pour les travailleurs d'ESAT est la possibilité de réaliser un stage pour découvrir une nouvelle activité professionnelle ou un autre établissement médico-social.

Les travailleurs de L'ESAT La Voie Verte sont accoutumés à la pratique du stage. En effet, à des fins de découverte de l'établissement et d'évaluation avant une orientation, la totalité des travailleurs ont effectué un stage de découverte au sein de l'établissement. Il s'agit d'une pratique recommandée par l'ANSEM qui permet au stagiaire et à l'établissement de faire connaissance.

De la même manière que les travailleurs découvrent l'ESAT La Voie Verte à travers un stage, ceux-ci peuvent demander à découvrir d'autres établissements grâce aux mêmes modalités. Ainsi, en 2015, quatre travailleurs de l'ESAT LA Voie Verte ont demandé à faire un stage de découverte dans un autre ESAT.

Ces démarches sont à encourager et à développer car elles permettent aux travailleurs de découvrir de nouvelles activités professionnelles, de nouvelles organisations et de nouveaux collègues de travail.

Dans le cadre du vieillissement de la population, je crois qu'il faut aussi encourager les stages en Atelier Thérapeutique Occupationnel⁶² ou en Section Annexe d'ESAT⁶³. En effet, la construction d'un projet professionnel est souvent vue comme une recherche de promotion mais en ESAT la construction du projet professionnel doit se faire en adéquation avec les capacités des travailleurs. Cette mise en adéquation peut-être vécue comme un échec, une régression, c'est pour cela qu'elle doit être particulièrement accompagnée.

Préparer « l'après ESAT » fait également partie de la lutte contre l'usure professionnelle, cela permet de réduire le stress lié à l'incertitude et pour les travailleurs en situation d'usure d'intégrer un établissement mieux adapté à leurs besoins.

Dans tous les cas, je souhaite signer des conventions de partenariat avec les établissements avec lesquels nous travaillons le plus.

Les premières signatures à horizon 2017 pourraient concerner les établissements de l'APAEI: l'Entreprise Adaptée, les deux ESAT, la section annexe d'ESAT et les deux ateliers thérapeutiques occupationnels.

Plus tard, je proposerai ces conventions avec les autres ESAT du bassin montpelliérain. L'objectif est de permettre la fluidité et la sécurisation des parcours professionnels tout en proposant un important panel d'activités et d'établissements à expérimenter.

3.3.3 Les mises à disposition de travailleurs en entreprises du milieu ordinaire:

Pour les travailleurs dont le projet est d'intégrer ou de réintégrer le milieu ordinaire, le deuxième stade de l'expérimentation est la mise à disposition dans des entreprises du milieu ordinaire.

Plusieurs travailleurs de l'ESAT La Voie Verte ont bénéficié de cette disposition par le passé. Aujourd'hui, je souhaite remettre en œuvre et développer cette disposition dans le cadre des ateliers de l'ESAT. C'est-à-dire, en relation avec le cœur de métier des travailleurs.

En effet, la région montpelliéraine offre plusieurs opportunités de débouchés sur son territoire. Montpellier est une métropole au centre d'un bassin agricole. À l'est de ce bassin, à 30 kilomètres de l'ESAT La Voie Verte, la plaine de Mauguio est appelé « le grenier de

⁶² Atelier Thérapeutique Occupationnel : établissement médico-social accueillant des adultes dont le handicap ne leur permet pas de travailler en ESAT ou dans le milieu ordinaire.

⁶³ Section Annexe d'ESAT : établissement médico-social accueillant des adultes en situation de handicap dont l'état physique ou mental ne leur permet pas de travailler en ESAT à plein temps.

Montpellier ». Cette plaine accueille de petites exploitations familiales dans la production horticole de gros et le maraichage.

J'ai approché récemment des horticulteurs de la plaine de Mauguio qui sont nos fournisseurs pour certains produits spécifiques. Deux d'entre eux seraient intéressés par la mise à disposition de travailleurs en situation de handicap formés au travail de serre. Leur conscience professionnelle et leurs compétences en serre pourraient être utiles à ces petites entreprises familiales. Leur production étant très voisine de celle de l'ESAT (plantes méditerranéennes ou acclimatées) les travailleurs de l'atelier horticulture de l'ESAT La Voie Verte ont l'avantage d'être déjà formés à ces cultures.

Le secteur de Mauguio compte également plusieurs entreprises de cosmétologie. Parmi ces entreprises, on compte un client de l'ESAT La Voie Verte pour lequel l'atelier de conditionnement a déjà effectué plusieurs prestations. Pour respecter les procédures liées à l'industrie de cosmétologie de luxe, ce client souhaite que certaines opérations soient réalisées dans ses locaux par un travailleur formé. À terme ce client espère pouvoir augmenter ses commandes pour permettre la mise à disposition d'un travailleur dans ses locaux.

Les travailleurs des équipes espaces-verts pourraient quant à eux être mis à disposition auprès de nos clients qui souhaitent internaliser l'entretien des espaces-verts. Cela a déjà été le cas par le passé. Ainsi, trois travailleurs de l'ESAT La Voie Verte ont ainsi été mis à disposition avec succès. Près de dix ans plus tard, ils sont toujours en poste en contrat à durée indéterminée dans ces entreprises.

La liberté et le soutien apportés par le contrat de mise à disposition rassurent et incitent les entreprises du milieu ordinaire à envisager ce type de sous-traitance. J'ai remarqué, que les dirigeants de ces entreprises n'y sont réticents que par méconnaissance du cadre légal et des capacités des travailleurs en situation de handicap mental. Après quelques explications la plupart des dirigeants sont prêts, eux aussi, à tenter l'expérience.

Pour les travailleurs la possibilité d'expérimenter leurs aspirations professionnelles au sein d'un autre ESAT ou dans une entreprise du milieu ordinaire leur permet de confronter leur projet à la réalité :

- Si leur projet n'est pas réalisable ou pas suffisamment abouti. Il ne s'agit pas d'un échec pour le travailleur mais d'une étape du processus qui permettra lui de trouver sa voie professionnelle. Cette expérimentation leur permettra de réévaluer leur projet et de le retravailler avec l'encadrement de l'ESAT. Que ce soit par le moniteur d'atelier référent ou par l'éducatrice spécialisée pendant les temps d'activités de soutien, les travailleurs seront accompagnés pour affiner et étayer leur projet.

- Si leur projet est réalisable, cette étape d'expérimentation leur permettra de passer à l'étape suivante : le changement d'ESAT ou la réorientation vers le marché du travail.

Dans tous les cas, l'expérimentation, les allers-retours participent à l'appropriation de son projet professionnel par le travailleur. Ils permettent au travailleur de préciser ses besoins, de s'orienter différemment, d'invalider une hypothèse ou simplement d'évoluer. Dans ce cheminement l'équipe pluridisciplinaire doit être constamment aux côtés du travailleur pour l'accompagner sur la voie des besoins à décoder et à satisfaire. Il n'est pas simplement un travailleur d'ESAT, il devient acteur de son projet professionnel.

Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de ce mémoire, les faibles perspectives d'évolution et le manque de modalité de reconnaissance professionnelle sont source de risques psychosociaux et d'usure professionnelle. L'appropriation des projets professionnels par les travailleurs et l'adaptation à l'évolution de la personne sont les principaux outils de la lutte contre l'usure professionnelle.

3.4 La création d'une Entreprise Adaptée : un outil d'alternative à l'ESAT

La troisième action de lutte contre l'usure professionnelle que je souhaite mettre en place à l'ESAT La Voie Verte est la création d'une Entreprise Adaptée comme outil d'alternative à l'ESAT.

Depuis de nombreuses années, certains travailleurs de l'ESAT La Voie Verte ont les capacités d'intégrer le milieu ordinaire. Ils évoquent le désir d'un ailleurs mais également leur difficulté à réaliser leur projet par besoin de se sentir protégé, de ne pas perdre leurs repères.

Patrick Colomina identifie également plusieurs autres freins pouvant expliquer le faible taux de transfert des travailleurs d'ESAT vers le milieu ordinaire:

- « *Des freins culturels et liés aux impératifs de production : volonté de protection des professionnels et crainte de perdre les meilleurs éléments, frein des travailleurs eux-mêmes ou de leur entourage, attachement à l'institution ;*
- *des freins liés aux modalités pratiques du droit au retour ;*
- *des freins liés au maintien du lien social après la sortie de l'ESAT. »⁶⁴*

Pour les travailleurs de l'ESAT La Voie Verte, la création d'une Entreprise Adaptée attachée à l'ESAT La Voie Verte leur permettrait d'intégrer le milieu ordinaire tout en préservant leurs repères et leurs liens sociaux.

⁶⁴ Patrick Colomina. (2010). Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT: Quelles stratégies mettre en œuvre ? Omniscritum

Ainsi, la création d'une Entreprise Adaptée au sein de l'ESAT La Voie Verte permettrait de :

- de créer un cadre sécurisant pour les travailleurs qui souhaitent expérimenter le milieu ordinaire ;
- d'offrir des perspectives aux travailleurs qui ne souhaitent pas rester en ESAT.

En créant une Entreprise Adaptée, j'espère lutter contre les risques psycho-sociaux liés à l'absence d'évolution professionnelle. Conformément avec les recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM, je souhaite créer un « sas » adapté entre le milieu protégé (ESAT) et le milieu ordinaire pour permettre aux travailleurs de faire des allers-retours entre les deux.

Même si le cadre légal permet et incite auprès des établissements à organiser le retour des travailleurs dans leur ESAT d'origine, la réalité est plus complexe. Le changement d'établissement nécessite une réorientation et une place vacante dans l'établissement d'origine.

En effet, le passage d'un ESAT à une Entreprise Adaptée (ou l'inverse) nécessite un changement d'orientation par la CDAPH. Les travailleurs qui travaillent en ESAT ont une orientation « ESAT » et les travailleurs d'Entreprise Adaptée ont une orientation « Marché du travail ». Dans l'Hérault, il faut compter un délai de six mois pour obtenir une réorientation de la part de la CDAPH.

Dans le cas d'un départ vers une Entreprise Adaptée ce délai n'est pas problématique, il permet de préparer le changement. Dans le cas d'un retour vers l'ESAT d'origine, ce délai est plus difficile à vivre pour le travailleur s'il doit partir de l'Entreprise Adaptée dans une certaine urgence, départ qui peut être mal vécu. Il faut donc anticiper les situations qui peuvent être problématiques et ne pas hésiter à demander une réorientation dès que cela semble nécessaire.

Afin que de nouveaux travailleurs puissent aller en Entreprise Adaptée, je propose également de se donner l'objectif d'au moins une sortie vers une autre entreprise chaque année. Et pour que des travailleurs de l'Entreprise Adaptée puissent retourner vers l'ESAT j'utiliserai les équivalents temps plein laissés vacants par les travailleurs en mi-temps thérapeutique.

3.4.1 Le cadre légal de la création d' Entreprise Adaptée

La création des entreprises adaptées est détaillée dans la Circulaire DGEFP n°2006-08 du 7 mars 2006 relative aux Entreprises Adaptées. Le texte précise que les Entreprises Adaptées doivent « *constituer une unité autonome et viable économiquement sur la base :*

- *d'une production commercialisée différenciée,*
- *de lieux de production clairement identifiés,*
- *de moyens en matériels et personnel distincts. »*

En échange de l'emploi de personnes en situation de handicap, les entreprises adaptées perçoivent des aides au poste pour chaque salarié et une subvention spécifique pour l'ensemble de la structure. Pour bénéficier des subventions, les Entreprises Adaptées doivent embaucher au moins 80% de personnes en situation de handicap.

En 2006, conformément à la circulaire 2006-08, les travailleurs des entreprises adaptées sont des personnes en situation de handicap qui bénéficient de la part de la CDAPH d'une orientation « marché du travail ».

Les entreprises adaptées bénéficient de l'agrément de la DIRECCTE grâce à la signature d'un contrat d'objectifs triennal. Ce contrat définit les objectifs en termes de perspectives d'accueil, de suivi et d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Par sa signature, l'état attribue aux entreprises adaptées les aides suivantes :

- Aide au démarrage pour les deux premières années: 4600 € par travailleur dans la limite de 92000 €.
- Subvention spécifique à partir de la 3ème année:
 - Base forfaitaire : 900 € par travailleur
 - Subvention sur critères :
 - Investissement / rénovation : 1100 € par travailleur
 - Mobilité professionnelle vers une entreprise du milieu ordinaire: 4600 € par travailleur
 - Maintien des travailleurs vieillissants : 600 € par travailleur entre 50 et 55 ans et 1100 € par travailleur de plus de 56 ans
 - Soutien de projets : dans la limite des crédits disponibles.
- Aides au poste : 80% du SMIC pour chaque travailleur en situation de handicap.

En 2008, la circulaire 2008-259 insiste sur la nécessité de faciliter le parcours professionnel des travailleurs d'ESAT en créant des synergies entre les ESAT et les entreprises adaptées. Pour cela elle s'appuie sur le décret n° 2007-874 du 14 mai 2007 portant diverses dispositions relatives aux établissements ou services d'aide par le travail.

Celui-ci permet « aux personnes morales de droit privé à but non lucratif organismes gestionnaires d'ESAT de gérer en budget annexe une Entreprise Adaptée »

C'est sur ce point que je souhaite m'appuyer pour créer l'Entreprise Adaptée La Voie Verte, en annexe de l'ESAT La Voie Verte.

3.4.2 Les perspectives professionnelles sur le territoire

Comme nous l'avons vu plus haut, Montpellier est situé au centre d'un bassin agricole. Au nord de celui-ci, à 10 kilomètres de l'ESAT La Voie Verte, se situe une zone viticole constituée d'une quarantaine exploitations familiales sur environ 800 hectares labélisée Appellation d'Origine Contrôlée « Pic Saint Loup »

Ces domaines qui produisent des vins de qualité peinent à trouver une main d'œuvre fidèle d'une année sur l'autre. Ils font appel à des sociétés de prestation de service extérieure ou, pour réduire les coûts, sont obligés de former régulièrement des ouvriers inconnus au risque de perdre en qualité.

Je souhaite me saisir de l'opportunité de la proximité de l'appellation « Pic Saint Loup » pour développer une activité de prestation de services agricoles.

Cette Entreprise Adaptée de prestations de service agricole sera composée d'un chef d'équipe et de huit ouvriers⁶⁵ la première année puis dix-sept ouvriers à partir de la deuxième année. Les services de cette Entreprise Adaptée pourraient être proposés aux domaines viticoles voisins. J'ai pris contact avec plusieurs domaines qui m'ont confirmé leur besoin d'une main d'œuvre consciencieuse, locale à un coût maîtrisé.

Après une formation au sein de l'atelier prestation de services de l'ESAT puis de l'Entreprise Adaptée, les travailleurs en situation de handicap pourraient vraisemblablement effectuer tout au long de l'année des travaux tel que: l'ébourgeonnage, le relevage, les vendanges, la plantation, l'épierrage et la taille de la vigne.

Jan	Fev	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	
Taille			Ébourgeonnage / Relevage						Vendanges		Taille	
Plantation										Épierrage		

⁶⁵ En étant embauchés par une Entreprise Adaptée, les travailleurs d'ESAT deviennent des ouvriers agricoles.

Les différents terroirs et cépages, soumis également à une forte saisonnalité, permettent une annualisation du travail. Cela permet également à l'Entreprise Adaptée La Voie Verte de fermer de mi-juillet à mi-août. Cette fermeture pendant la période la plus chaude de l'année limiterait la pénibilité liée à la chaleur.

3.4.3 Le budget prévisionnel de l'Entreprise Adaptée La Voie Verte

Conformément à la Circulaire 2006-08, à travers la signature d'un contrat d'objectif triennal, l'Entreprise Adaptée La Voie Verte peut bénéficier d'aides de l'État pour sa création et son fonctionnement.

Voici le budget prévisionnel des trois premières années de fonctionnement de l'Entreprise Adaptée La Voie Verte :

	2017		2018		2019	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
Salaires:						
Chef de production	21 108 €		21 108 €		21 108 €	
Ouvriers	139 872 €		297 228 €		297 228 €	
Frais divers:						
Matériel de viticulture	200 €		200 €		100 €	
Papeterie/pdt d'hygiène	2 000 €		2 000 €		2 000 €	
Loyer	2 400 €		2 400 €		2 400 €	
Frais de siège	7 358 €		14 162 €		14 162 €	
Immobilisations:						
Véhicules de viticulture			30 000 €			
Véhicules de transport	10 000 €		10 000 €			
Matériel informatique	300 €					
Outils de viticulture	5 000 €		10 000 €		10 000 €	
Aides au poste:						
Ouvriers		112 639 €		239 357 €		239 357 €
Subvention :						
Subvention de démarrage		36 800 €		41 400 €		
Base forfaitaire						15 300 €
Mobilité professionnelle						4 600 €
Production:		44 400 €		141 525 €		188 700 €
Total	190 438 €	193 839 €	389 298 €	422 282 €	349 098 €	447 957 €
Résultat	3 401 €		32 984 €		98 859 €	

Les charges :

Salaires mensuels chargés:

- Chef d'équipe: 1759 € par mois selon la grille de la convention collective des exploitations agricoles de l'Hérault. Soit 21 108 € par an
- Ouvriers : SMIC. 1457 € par mois. Soit 17 484 € par an et par ouvrier.

Frais divers :

- Matériel de viticulture : achat de seaux à vendange, matériel de plantation. Soit 200 € la première année, 200 € la deuxième année et 100 € de renouvellement chaque année.
- Papeterie, produits d'hygiène et de nettoyage. 2000 € par an
- Loyer des locaux comprenant un lieu de stockage, un bureau et des vestiaires au sein de l'ESAT La Voie Verte, 200 € par mois. Soit 2400 € par an
- Frais de siège comprenant la comptabilité et la gestion de la paie. Frais autorisés à l'association : 4.386% soit 7358 € la première année et 14 162 € les années suivantes.

Immobilisations :

- Véhicules de viticulture : achat d'un tracteur et une remorque : 30000 €. Amortissement sur 7 ans : 4256 € par an pour l'ensemble.
- Véhicules de transport : achat d'un véhicule 9 places en 2017 et un autre véhicule 9 places en 2018. Amortissement sur 5 ans : 2000 € par an et par véhicule
- Matériel informatique : achat d'un ordinateur pour le chef d'équipe : 60 €
- Outils de viticulture : achat de 10 sécateurs électriques la première année, 10 sécateurs la deuxième année : 1500 € par sécateur électrique. Amortissement sur 3 ans : 500 € par an et par sécateur.

Les produits :

Aide au poste :

- 80% du SMIC par travailleur en situation de handicap : 1173.32 € par mois et par travailleur

Subvention de démarrage :

- Subvention pour 8 travailleurs la première année et 17 à partir de la deuxième année : 4600€ par travailleur l'année de leur embauche.

Subvention spécifique :

- Base forfaitaire à partir de la 3^{ème} année pour 17 travailleurs : 900 € par travailleur
- Mobilité professionnelle vers le milieu ordinaire d'un travailleur de l'Entreprise Adaptée et intégration d'un nouveau travailleur tous les ans : 4600 € par mobilité professionnelle.

Production :

- Heure de travail chargé : 15 € en comptant 40% de la capacité de production la première année, 60% la deuxième année et 80% la troisième année.

Conclusion de la troisième partie

La lutte contre l'usure professionnelle nécessite la mise en œuvre d'un plan stratégique. Ce plan a comme objectif de remobiliser les travailleurs qui seraient en souffrance au travail ou en passe de l'être.

Pour permettre cette remobilisation, je souhaite proposer aux travailleurs de l'ESAT La Voie Verte des alternatives professionnelles. Ces alternatives prendraient la forme de trois projets :

- la formation qui permettra de limiter les risques professionnels et de permettre aux travailleurs d'évoluer professionnellement ;
- l'expérimentation qui ouvrira le champ des possibles et permettra l'approfondissement du projet de parcours professionnel ;
- la création d'une Entreprise Adaptée qui sera un « sas » vers le milieu ordinaire.

Je suis intimement convaincue que cette ouverture permettra aux travailleurs de se remobiliser et de retrouver une certaine motivation au travail. De plus, elle permettra de trouver des alternatives lorsque l'usure professionnelle est trop importante et le maintien au poste actuel n'est plus souhaitable.

L'inscription de la lutte contre l'usure professionnelle dans le projet d'établissement pérennisera ces actions et les ancrera dans les pratiques. Ainsi, dans les années à venir l'ESAT La Voie Verte pourra transformer les outils de lutte contre l'usure professionnelle en outils de prévention.

Conclusion

Depuis ma nomination en avril 2015 comme directrice de l'ESAT La Voie Verte j'ai perçu une certaine démotivation de la part d'une partie des travailleurs. Cette démotivation peut avoir comme origine des difficultés dans la vie personnelle ou professionnelle des travailleurs. Pour en cerner l'origine principale, je me suis attachée à vérifier l'adéquation entre l'offre de service et les travailleurs en situation de handicap accueillis au sein de l'établissement.

Après une étude approfondie de la population et de l'offre de service de l'ESAT La Voie Verte je constate qu'il existe des écarts entre l'offre de services et les travailleurs en situation de handicap qui y sont accueillis. En effet, la population plutôt jeune et récemment embauchée montre des signes d'essoufflement professionnel.

D'une part l'absentéisme et les départs volontaires indiquent une certaine souffrance et d'autre part, les accidents du travail et les fins de prise en charge expriment une inadéquation entre le travail demandé et les capacités réelles de la personne.

Ces éléments m'ont poussée à explorer la question de l'usure professionnelle pour les travailleurs de l'ESAT.

Pour valider ou invalider cette hypothèse, j'ai commencé par étudier le concept d'usure professionnelle dans le milieu ordinaire. Puis à partir des référentiels d'usure et de pénibilité professionnelle, j'ai éprouvé ce concept au milieu protégé.

Après analyse des données, j'en conclus que non seulement le concept d'usure professionnelle est applicable aux ESAT, mais que ceux-ci ont l'obligation de la prendre en compte.

En effet, d'une part les travailleurs d'ESAT sont soumis aux règles du droit du travail pour les questions de sécurité. Ce qui implique que les ESAT ont une obligation de résultat en matière de lutte contre l'usure professionnelle et la pénibilité.

D'autre part, en tant qu'établissements médico-sociaux les ESAT ont l'obligation d'adapter leurs activités au handicap aux capacités de leurs travailleurs et de prendre en compte leur expression. En effet, l'absence d'adéquation entre ces éléments pourrait constituer une forme de maltraitance institutionnelle.

Pour lutter contre l'usure professionnelle, j'ai donc fait choix de proposer aux travailleurs de l'ESAT La Voie Verte des alternatives susceptibles de les remobiliser. Ainsi, j'ai développé trois actions inscrites au projet d'établissement. Ces actions doivent être

menées simultanément et n'ont pas d'ordre de priorité. Néanmoins, si la formation concerne l'ensemble des travailleurs de l'ESAT, l'expérimentation ne concerne que les travailleurs qui souhaitent y participer et la création de l'Entreprise Adaptée ne concerne que les travailleurs qui en ont les capacités.

Ainsi, que ce soit au sein du réseau « Différent et Compétent », de l'ARESAT ou d'un partenariat inter-établissements, en tant que directrice, ma volonté est clairement d'ouvrir l'établissement sur l'extérieur pour permettre d'offrir le choix de leur projet professionnel aux travailleurs de l'ESAT La Voie Verte.

À terme, à l'occasion de la prochaine évaluation j'aspire à être particulièrement attentive aux indicateurs des tableaux de bords mis en place dans le cadre de la lutte contre l'usure professionnelle.

Ainsi comme dans le milieu ordinaire, j'espère que la lutte contre l'usure professionnelle se transforme en prévention de l'usure professionnelle et que la prévention de l'usure professionnelle participe d'un véritable parcours professionnel du travailleur en situation de handicap.

Car le projet serait peut-être d'imaginer que le milieu protégé puisse offrir aux travailleurs en situation de handicap une véritable possibilité de parcours professionnel.

C'est d'ailleurs le sens de la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées offrir aux travailleurs en situation de handicap un marché ouvert dans lequel ils exercent de véritables choix et des ambitions de carrière. Des désirs mus par la passion ou le plaisir au travail et non plus par l'exigence d'inclusion par le travail.

En tant que directrice, cette mutation me semble nécessaire. J'y place un espoir d'amélioration des conditions de travail des travailleurs de l'ESAT La Voie Verte. Pourtant, elle nécessite une profonde remise en question de l'accompagnement en ESAT. Une remise en question accompagnée de se corolaire de questions :

Comment élargir le panel d'activités proposées avec des travailleurs dont les capacités sont limité ? Comment maintenir un accompagnement global de qualité malgré les changements d'établissement? Comment maintenir le militantisme des associations de parents si les travailleurs ne sont plus attachés à un établissement ou à une association ?

Bibliographie

ARACT Languedoc Roussillon. (2014). *Prévenir l'usure professionnelle*. Editions ANACT.

Association provençale pour la recherche en histoire du travail social. (2013). *Institution, acteurs et pratiques dans l'histoire du travail social*. Presses de EHESP.

BLAEVOET, JP. et CROGNIER, P. (2009). *Prévenir la maltraitance en institution*. DUNOD.

BLANC, A. (2008). *Les travailleurs handicapés vieillissants*. PUG.

Code de l'Action Sociale et des Familles. (2016).

Code du Travail. (2016).

Collège Enseignants Gériatrie. (2000). *Corpus de gériatrie*. Edition 2000.

COLONIMA, P. (2010). *Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT: Quelles stratégies mettre en oeuvre*. Omniscriptum.

DAUZAT, A. (1992). *Dictionnaire étymologique*. Larousse.

DUCALET, P. et LAFORCADE, M. (2008). *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. Seli Arslam.

DUMONT, F. (2015, Octobre). *Etude sur les attentes des clients de jardineries*.

Etude Malakoff-Médéric 2015 sur l'absentéisme en entreprise. (2016).

GILLES, M. et LOISIL, F. (2005). *La gestion des âges - Pouvoir vieillir en travaillant*. Editions ANACT.

GUERIN, F. (2013). *Comprendre le travail pour le transformer - La pratique de l'ergonomie*. Editions ANACT.

HALEVY, M. (2011). *Approche philosophique*. ACO.

HEBERT, F. (2015). *Rencontrer l'autiste et e psychotique*. DUNOD.

INSEE, Première synthèse. (2005). *Les différences sociales d'espérance de vie*.

LEGUY, P. avec GUITTON, G. et AMOUREUX, P. (2013). *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*. Editions ERES.

LHUILIER, D. (2011). *Cliniques du travail*. Editions ERES.

LIBERMAN, R. (2015). *Handicap et maladie mentale*. PUF.

MAKDESSI, Y. (2010). *Résultats de l'enquête : les structures de travail protégé, de formation professionnelle et les services d'accompagnement – Tome 1*. Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques.

MONTREUIL, E. (2014). *Prévenir les risques psychosociaux*. DUNOD.

PAGES, V. (2015). *Handicaps et psychopathologies*. DUNOD.

PASCUAL, S. (2014). *Ni brute, ni soumis*. Payot.

Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles. (2013). *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*. ANESM.

Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles. (2009). *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*. ANESM.

RULLAC, S. et OTT, L. (2011). *Dictionnaire pratique du travail social*. DUNOD.

ZRIBI, G. (2012). *L'avenir du travail protégé*. Presses de l'EHESP.

Liste des annexes

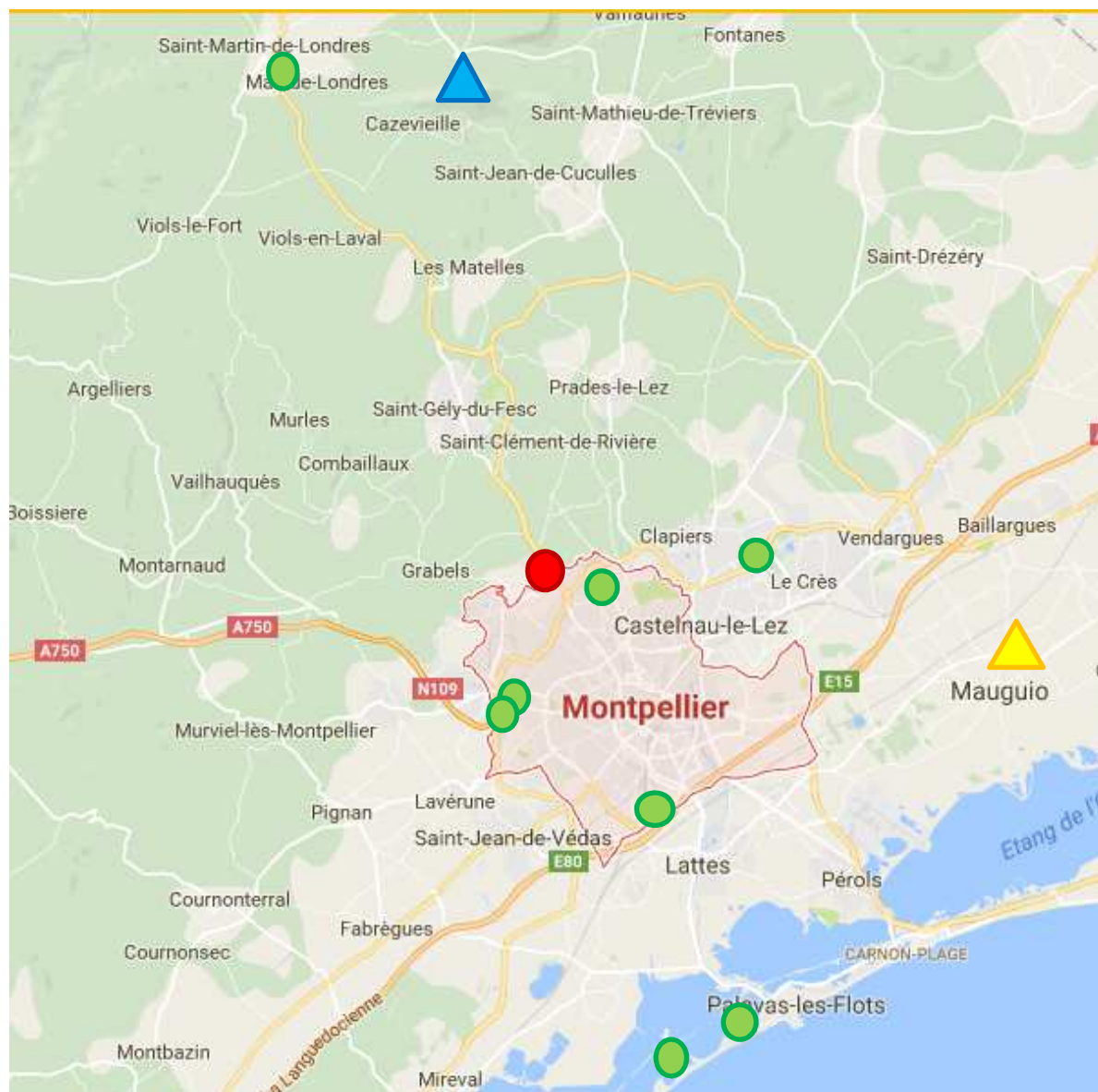
Annexe 1 : Cartographie et tableau des ESAT du territoire montpelliérain

Annexe 2 : Tableau des activités professionnelles proposées par les ESAT du territoire montpelliérain

Annexe 3 : Schéma d'organisation des Pôles de l'APAEI

Annexe 4 : Tableau récapitulatif des facteurs de pénibilité

Annexe 1 : Cartographie des ESAT du territoire montpelliérain

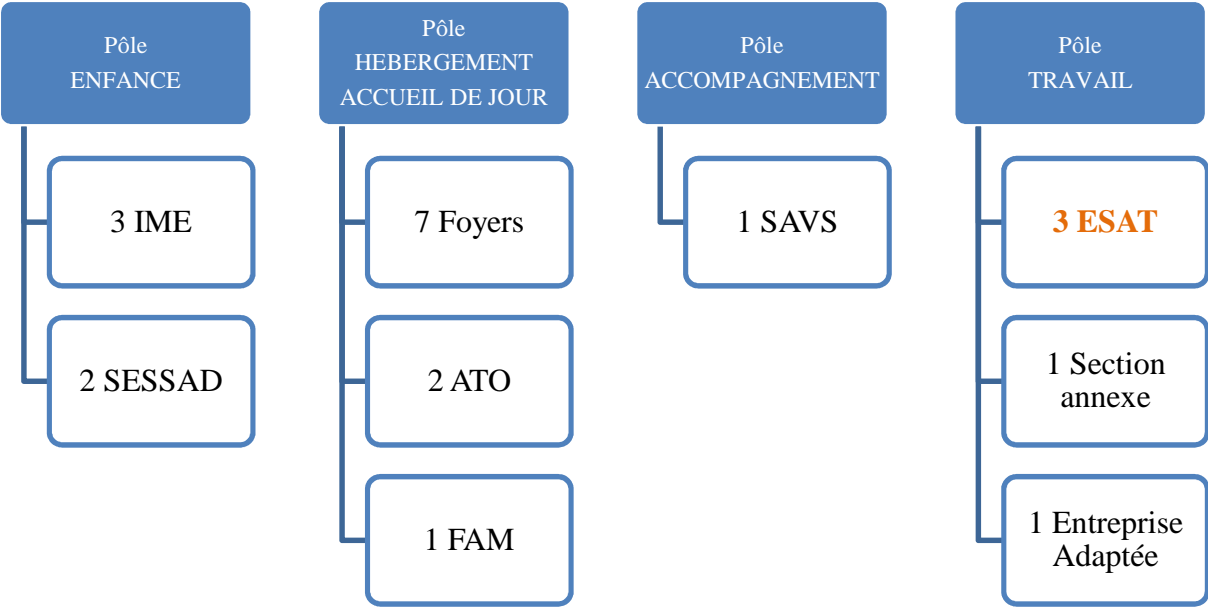


- ESAT La Voie Verte
- Autres ESAT du territoire montpelliérain
- ▲ Plaine de Mauguio
- ▲ Appellation d'Origine Contrôlée « Pic Saint Loup »

Annexe 2 : Tableau des activités professionnelles proposées par les ESAT du territoire montpelliérain

Activités professionnelles proposées par les ESAT du territoire montpelliérain							
ESAT	Nombre de travailleurs	Espaces -verts	Blanchisserie	Restauration	Conditionnement / Façonnage	Prestation de services	Autres
La Voie Verte	79	x			x	x	Horticulture
A	50	x	x	x	x		
B	195	x	x	x	x		
C	85	x			x		Mécanique
D	42				x		Administratif
E	106	x			x	x	Menuiserie
G	106	x		x	x	x	
H	23					x	
I	84	x		x	x		Ostréiculture

Annexe 3 : Schéma d'organisation des Pôles de l'APAEI



Annexe 4 : Tableau récapitulatif des facteurs de pénibilité

Facteur de pénibilité	Valeur d'exposition	Seuil d'exposition
Activités exercées en milieu hyperbare	-Pression > 0.1 bar	60 interventions ou plus de 1200 hPa
Travail de nuit	-Au moins 1 heure entre 0 h et 5 h du matin	120 h par an
Travail en équipes successives alternantes	-Horaires alternants impliquant des périodes de travail de nuit	50 jours par an
Travail répétitif	-Temps de cycle < 1mn -Temps de cycle > 1 mn mais comportant 30 actions techniques par minute	900 h par an
Manutention manuelle de charge	- supérieur à 15kg - poussé : 250kg	600 h par an
Postures pénibles	- accroupi à genoux - bras au-dessus des épaules - torsion du torse - torse fléchi	900 h par an
Vibrations mécaniques	- 2.5ms pour les mains et les bras - 0.5ms pour le corps entier	450 h par an
Agents chimiques dangereux	- agents cancérogènes - agents mutagènes - agents toxiques pour la reproduction	Encore non défini par décret
Températures extrêmes	- Température > 30°C - Température < 5°C	900 h par an
Bruit	En tenant compte des protections individuelles - Bruit > 80 dB (pendant 8h) - Bruit > 135 dB (en crête)	- 600 h par an - 120 fois par an

BRONZINI DE CARAFFA	Marie-Noémie	2016
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale IRFFD Montpellier		
COMBATTRE L'USURE PROFESSIONNELLE DE TRAVAILLEURS D'UN ESAT : METTRE EN ŒUVRE DES ALTERNATIVES DE REMOBILISATION		
<p>Résumé :</p> <p>Situé au cœur de l'agglomération montpelliéraine, L'ESAT La Voie Verte accueille 79 travailleurs en situation de handicap mental ou psychique.</p> <p>Depuis quelques années l'absentéisme et le nombre de départs de l'établissement sont en constante augmentation. Ces éléments qui peuvent être des indices de souffrance au travail interrogent la direction de l'établissement.</p> <p>L'étude de l'usure professionnelle dans le milieu ordinaire et dans le milieu protégé permet de dégager les obligations de l'établissement. Il apparaît que celui-ci doit prendre en compte les facteurs d'usure professionnelle de chaque travailleur au regard de son handicap et de son projet personnalisé.</p> <p>Un pan d'action est envisagé. Grâce à l'ouverture de l'établissement et à l'écoute des besoins des travailleurs, il doit permet de les remobiliser et de lutter contre l'usure professionnelle.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>ESAT, travailleurs en situation de handicap, handicap mental, handicap psychique, activité professionnelle, activités de soutien, absentéisme, souffrance au travail, usure professionnelle, pénibilité, projet d'établissement, projet personnalisé, formation, expérimentation, stage, mise à disposition, entreprise adaptée, prévention</p>		
<p><i>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.</i></p>		