

**VALORISATION DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES
DES TRAVAILLEURS HANDICAPES D'ESAT :
LE DEFIS DE LA MUTUALISATION DE MOYENS**

Claire SELLIER

<2018 >

Remerciements

Ce mémoire s'est construit sur deux ans durant lesquels des personnes m'ont apporté confiance et soutien.

Je tiens à remercier :

La Directrice Générale pour son appui et son investissement à mon égard,

L'équipe de l'ESAT pour son travail au quotidien,

Les travailleurs handicapés de l'ESAT, pour leur sympathie, leurs marques d'intérêt, pour leur travail et l'investissement dont ils font preuve dans leurs projets,

Mon guidant de mémoire pour ses retours constructifs, sa patience et ses encouragements,

Mes parents pour leur soutien inconditionnel, leur organisation et leur disponibilité,

Mon mari pour les soirées de travail dans nos deux formations, la qualité des échanges et les discussions passionnées de travailleurs sociaux,

Mon fils, toujours content et interrogateur de nous voir partir pour l'école des adultes, j'espère lui avoir donné l'envie d'apprendre, le goût de s'investir et de persévérer, de s'engager, et lui avoir inculqué de belles valeurs,

Mon bébé qui a ponctué ces deux années d'une douce présence et d'un grand bonheur.

Sommaire

Introduction	1
1 Les ESAT en mouvement dans la recomposition du paysage médico-social.....	3
1.1 Le poids de l'histoire du handicap en France, un impact positif ?	3
1.1.1 Le terme handicap : une évolution nécessaire à travers l'histoire	3
1.1.2 Cadre législatif : une évolution à deux vitesses	7
1.2 L'intégration par le travail ou travail au service de l'intégration ?	10
1.2.1 L'histoire du travail en France et ses répercussions actuelles sur le travail protégé.....	10
1.2.2 Le travail en ESAT comme facteur d'insertion	11
1.3 Les ESAT en plein changement	14
1.3.1 Histoire des CAT aux ESAT : une politique d'emploi centrée sur les travailleurs handicapés.....	14
1.3.2 Le fonctionnement des ESAT : un dispositif alliant travail et accompagnement..	15
1.3.3 L'évolution du profil des travailleurs en situation de handicap en ESAT : trois enjeux majeurs.....	19
2 La mutualisation des activités de deux ESAT : Diagnostic, conséquences et opportunités	24
2.1 Une gouvernance associative dynamique, ancrée sur le territoire	24
2.1.1 Présentation du contexte institutionnel	24
2.1.2 Questionnement autour de la dynamique de ressources humaines.....	28
2.1.3 Budget, la particularité des ESAT : risques et points d'amélioration liés à la productivité.....	34
2.2 Etat des lieux de l'offre de service au regard des nouveaux besoins du public	36
2.2.1 Données concernant le public accueilli.....	36
2.2.2 Volet accompagnement social.....	40
2.2.3 Volet production : positionnement stratégique des activités.....	44
2.3 Une problématique et des objectifs stratégiques co-construits avec la dirigeance	45

3	Un projet à double dimension : réorganisation des activités productives et valorisation des compétences des travailleurs.....	49
3.1	Conception et organisation du projet.....	49
3.1.1	La programmation et la structuration du projet.....	50
3.1.2	Le management du projet.....	53
3.1.3	La communication du projet.....	55
3.2	Une réorganisation des activités de l'ESAT pour une reconnaissance des compétences professionnelles des travailleurs.....	58
3.2.1	La réorganisation des ateliers en pôles d'activités.....	58
3.2.2	Le management des compétences du personnel.....	67
	Objectif général : Le management du changement.....	67
3.2.3	Le développement de l'offre de service en direction des travailleurs.....	72
	Objectif général : redimensionner le service social en service d'insertion socio-professionnelle.....	72
3.3	La démarche d'évaluation.....	75
	Conclusion.....	79
	Bibliographie.....	- 81 -
	Liste des tableaux, schémas et Graphiques.....	- 86 -
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

A	AFPA	Association pour le Formation Professionnelle des Adultes
	ANDICAT	Association Nationale des Directeurs et des Cadres des esaT
	ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Medico-sociaux
	ARS	Agence Régionale de Santé
	ASP	Agence de Services de Paiement
B	BAPC	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
	BPAS	Budget Principal de l'Activité Sociale
C	CAFDES	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale
	CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
	CAP	Certificat d'Aptitude Professionnel
	CAT	Centre d'Aide par le Travail
	CBMA	Certificat de branche Moniteur d'Atelier
	CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes handicapées
	CIF	Congé Individuel de Formation
	CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
	COFIL	COmité de PILotage
	CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
	CQFMA	Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier
	CVS	Conseil de la Vie Sociale
D	DUD	Document Unique de Délégation
E	ESAT	Etablissement et service d'Aide par le Travail
	ESSMS	Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
	ETP	Equivalent Temps Plein
	ETS	Educateur technique Spécialisé
F	FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
	FDV	Foyer de Vie

	FFAIMC	Fédération Française des Associations d'Infirmes Moteurs Cérébraux
	FH	Foyer d'hébergement
G	GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
H	HAS	Haute Autorité de santé
	HPST	Hôpital Patient Santé Territoire
I	IMC	Infirmes Moteurs Cérébraux
	IME	Institut Médico-Educatif
J	---	
K	---	
L	---	
M	MA	Moniteur d'Atelier
	MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
	MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
N	---	
O	---	
P	PACQ	Plan d'Amélioration Continue de la Qualité
Q	---	
R	RH	Ressources Humaines
	RQTH	Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé
	RSFC	Reconnaissance des Savoir-Faire et des Compétences
S	SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
	SESSAD	Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile
	SSIAD	Service de Soins Infirmiers A Domicile
T	TH	Travailleurs Handicapés
U	UNAPEI	Union Nationale des Association de Parents, de Personnes Handicapées
	UNIFAF	UNion du Fond d'Assurance Formation de la branche sanitaire et sociale
V	VAE	Validation des Acquis et de l'Expérience

Introduction

Mon expérience professionnelle commence en 2007 au sein d'un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT). Je découvre alors le milieu du travail protégé dans sa complexité. Un travail à la fois diversifié et accessible pour des personnes présentant différents types de handicap : des travaux d'artisanat et d'autres demandant de la force physique comme l'entretien des espaces verts ou demandant de la minutie comme la soudure. Je découvre également les notions de rentabilité, de cadence, de production... c'est un choc de culture pour moi qui suis formée à l'accompagnement social.

Ayant exercé pendant onze ans sur plusieurs ESAT, en tant qu'assistante de service sociale, cheffe de service puis directrice adjointe, j'ai pu observer l'organisation et le fonctionnement des établissements au fil des années avec des changements significatifs.

Le secteur médico-social se redessine depuis les années 2000. De nombreuses avancées ont vu le jour en termes de reconnaissance des droits des usagers et d'intégration. Parallèlement, des politiques plus restrictives ont émergées demandant aux établissements une rationalisation des dépenses. Le passage obligatoire au Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) induit dans l'organisation des changements nécessaires visant une économie de moyens.

Dans le cadre des ESAT cela questionne car la recherche de moyens est liée à un impératif de production. En effet, au regard du contexte économique, les ESAT sont plus compétitifs, orientant leurs activités sur des missions plus rémunératrices et nécessitant plus de productivité. Mais qu'en est-il de la place de l'accompagnement social en ESAT ?

A l'heure où les directeurs d'ESAT s'interrogent sur leurs missions dans ce contexte en recomposition, ils doivent mettre en place des projets adaptés aux personnes accueillies.

Depuis quelques années le profil des travailleurs accueillis en ESAT tend à se diversifier. Des travailleurs en situation de handicap psychique intègrent les structures de travail protégé en raison d'handicaps et d'aptitudes reconnues. Se pose alors la question de la cohabitation des handicaps aux troubles distincts, mais également de l'accompagnement social personnalisé. Dans ce contexte, il devient nécessaire d'accompagner les professionnels au changement...

L'ancrage du mémoire se situe dans une association Varoise. Directrice de deux ESAT, je suis sensibilisée aux conséquences des évolutions du secteur. La commande de la directrice générale, en lien avec le CPOM prévu en 2019, est de mutualiser les ateliers productifs des deux établissements. Cette démarche a débuté en 2017 avec la mutualisation des ateliers « espaces verts ». Nous en dressons le bilan avant de poursuivre la démarche en 2018, à travers les ateliers de production et les projets des travailleurs handicapés. Une problématique émerge, relative à l'accompagnement des travailleurs vers l'insertion professionnelle dans ce contexte de transformation. En effet,

nous sommes confrontés à des travailleurs handicapés en demande de professionnalisation et de contact avec le milieu professionnel ordinaire mais notre offre de service ne propose que partiellement cette possibilité via les mises à disposition. D'autre part, nous sommes confrontés à une non-conformité au niveau légale en termes d'insertion en milieu ordinaire. En effet, les dernières lois se veulent plus intégratives dans le cadre de l'emploi des personnes en situation de handicap. Les projets individuels ont amené les travailleurs à se positionner, à émettre des demandes dont certaines relèvent du désir de travailler en milieu ordinaire et d'y être accompagnés. Nous devons donc mettre en place des actions visant l'orientation en milieu professionnel ordinaire des personnes que nous accueillons, que nous formons, que nous accompagnons.

En formation CAFDES depuis octobre 2016, je m'interroge sur l'évolution des établissements et des publics et trouve particulièrement intéressante la question de l'obligation de mutualisation amenant un changement dans l'organisation.

En poste de directrice depuis juin 2017 sur deux ESAT, je souhaite conduire une étude approfondie du fonctionnement des établissements pour proposer un projet cohérent visant à la fois la nécessaire mutualisation des activités et la mise en conformité de l'ESAT avec les évolutions du secteur. Ce projet nécessite un accompagnement des équipes d'encadrement et une redéfinition des missions de l'équipe de direction. Je souhaite également ouvrir d'avantage l'établissement à la clientèle et aux partenaires.

La première partie de ce travail est un état des lieux du contexte. J'y expose les évolutions législatives et les concepts clefs liés au travail, aux ESAT ainsi que les évolutions du public de travailleurs en situation de handicap. Je livre une analyse du contexte et du regard de la société sur le travail protégé.

La seconde partie est un diagnostic de l'ESAT au sein de l'organisme gestionnaire. Je relate ici le fonctionnement des ESAT avant le projet de mutualisation, l'importance des activités de production pour les travailleurs, et l'investissement dans leurs projets individuels. Je travaille en étroite collaboration avec la directrice générale et une équipe de direction. Ensemble, nous élaborons des axes stratégiques pour la mise en œuvre d'un projet répondant à la commande initiale et aux besoins des travailleurs identifiés dans le diagnostic.

Dans la troisième partie, je présente le projet que j'ai envisagé. J'ai travaillé avec une équipe de direction pour amorcer la refonte du projet d'établissement avec la volonté d'y associer l'équipe d'encadrement et les travailleurs. Ainsi j'expose un projet de mutualisation des activités productives de l'ESAT en pôles impliquant une nécessaire réorganisation des missions des équipes de direction et d'encadrement. J'aborde également la création du service d'insertion socio-professionnel visant l'intégration en milieu ordinaire des travailleurs sur la base de leurs projets individuels.

1 Les ESAT en mouvement dans la recomposition du paysage médico-social

1.1 Le poids de l'histoire du handicap en France, un impact positif ?

1.1.1 Le terme handicap : une évolution nécessaire à travers l'histoire

Le mot « handicap » vient de l'anglais « hand in cap » : la main dans le chapeau, jeu pratiqué au XVI^{ème} siècle en Grande-Bretagne. Puis, cette expression est attribuée à un tirage au sort lors de courses de chevaux permettant de rajouter des difficultés pour les jockeys. Peut-être existait-il déjà dans cette expression une notion de désavantage due au hasard ?...

L'introduction du terme handicap en France est passée par différents chemins. Ce mot est venu remplacer des vocables péjoratifs : « infirme », « invalide ».

Si au moyen âge les personnes infirmes représentaient une punition divine, la période de la Renaissance fera preuve de charité auprès de ces dernières. En 1905, l'assistance aux infirmes est obligatoire.

La première guerre mondiale a pour conséquence un nombre important de blessés et amène la société à développer un réseau associatif pour les prendre en charge. A partir de là, la considération des personnes présentant un handicap dans la société évolue.

Le mot « handicap » s'inscrit dans la loi du 23 novembre 1957¹ avec la volonté de reconnaître la personne atteinte de handicap. Elle organise sur le territoire la mise en place des Centres d'Aide par le Travail. En 1960, l'association UNAPEI se crée.

Progressivement, l'Etat passe d'une prise de conscience à une volonté d'assister. Puis, quelques décennies après à une volonté d'intégrer les personnes porteuses d'un handicap. L'accès à l'emploi de ces dernières trouve ici toute son importance et depuis, ne cessera d'être amélioré. Il est important de connaître cette histoire afin de trouver du sens dans la pratique. En effet, aujourd'hui, les établissements et les équipes, n'ont pas pour mission d'assister les personnes présentant un handicap, mais bien de les accompagner. C'est pourquoi je favorise la formation en cours d'emploi, les analyses de la pratique, l'accueil de stagiaires afin que les équipes d'encadrants et l'équipe de direction soient dans un processus de veille et de réactualisation des connaissances. Dans le cadre de mon projet il est important d'amener les équipes à réfléchir sur la notion d'accompagnement à la professionnalisation car cela est au cœur des ESAT aujourd'hui.

¹ Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés [en ligne] journal officiel du 24 novembre 1957 [visité le 10/06/2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte...categorieLien=cid>

Avec cette prise de conscience, l'évolution des lois et de la société, émergent des modèles de pensée en faveur d'une recherche sur le handicap.

Le handicap entraîne une forme de marginalisation, une stigmatisation. Selon E. GOFFMAN², il existe des stigmates visibles et des stigmates non visibles : « *lorsqu'un inconnu se présente à nous, ses premières apparitions ont toutes chances de nous mettre en mesure de prévoir la catégorie à laquelle il appartient et les attributs qu'il possède : son identité sociale.* » Nous sommes donc en mesure de juger un individu sur ce qui le caractérise, voire, lui attribuer une étiquette qui le rendra différent des autres membres de la société. En ESAT, les personnes accueillies peuvent présenter des stigmates physiques visibles, d'autres comportementaux. Il est important d'être attentifs aux différentes problématiques afin d'identifier les besoins d'accompagnement particuliers. Le fait d'en référer aux cadres, à la psychologue de l'ESAT permettra d'ajuster l'accompagnement des travailleurs. C'est pourquoi au sein de l'ESAT, les cadres de direction et cadres techniques soutiennent les équipes dans la mise en œuvre des accompagnements.

Ainsi, pour E. GOFFMAN, « *Un tel attribut est un stigmate. Le mot stigmate servira donc à désigner un attribut qui jette un discrédit profond.* » Cela est important dans le sens où en tant que directrice je me dois de donner aux équipes les informations et formations nécessaires pour accompagner au mieux les personnes accueillies. C'est à dire d'affiner le plan de formation, recruter des salariés ayant une bonne connaissance du handicap et ses conséquences, mettre à disposition les écrits de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM)....

Si je m'en réfère aux évolutions du cadre légal que j'aborderai ci-dessous, mon rôle est de traduire auprès des équipes ces dernières en termes d'intégration, de prise en compte, d'accompagnement et aujourd'hui de valorisation des compétences professionnelles.

Dans le même sens, S. SAUSSE³ explique que « *la présence d'une personne atteinte dans son intégrité physique ou morale, apparaît pour l'être valide comme une métaphore du manque, de la perte, renvoyant à une image du corps morcelé* », un corps où il manque quelque chose. Par conséquent, pour les personnes « valides », il manque chez les personnes malentendantes, l'audition ; il manque chez les personnes atteintes de cécité, la vue, etc. C'est ainsi que trivialement, on parle « d'un trisomique », « d'un

² GOFFMAN Erving, 1975 *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de minuit, 175 p. p. 11-12

³ SAUSSE.S mars à juin 2001, « Sourds et malentendants, entre intégration et droit à la différence, un conflit d'objectif ? Les enjeux de l'intégration chez les personnes atteintes de surdité » Les cahiers de l'actif : n° 298/299 300/301 p.14

psychotique »... soit autant d'abus de langage que l'on retrouve aussi chez les professionnels du médico-social du type : « on accueille des sourds » ou encore dans le cas des ESAT où l'on accompagne des « TH » (Travailleurs Handicapés).... Ces abus de langage ne sont pas anodins et peuvent choquer les personnes en situation de handicap. Je considère le respect comme préalable à tout accueil et accompagnement de qualité.

Je constate que les personnes travaillant en ESAT ont besoin de reconnaissance pour supprimer cette « étiquette », ce « discrédit ». Aussi, ce que nous pouvons apporter en termes d'offres de service en ESAT doit être en concordance avec les besoins des travailleurs handicapés dans la société et pas seulement au niveau du travail. La loi 2002-2⁴, réaffirme que tout accompagnement doit se recentrer sur les besoins de la personne. Le fait que la personne soit au centre de tout projet change le regard sur les situations. Ainsi, la personne n'est plus handicapée, mais porteuse de handicap. Cette nuance prend tout son sens dans l'accompagnement proposé par les services sociaux en ESAT et notamment en parlant de citoyenneté, d'accompagnement au projet de vie. C'est là un des objectifs de la loi 2005-102⁵ qui tend à changer les mentalités à ce sujet.

Néanmoins, la représentation que l'on a du handicap reste une barrière difficile à franchir. Malgré une sensibilisation collective depuis les lois 2002- 2 et 2005-102 il existe toujours des représentations sociales liées à l'état de handicap. Georges BONNEFOND⁶ dit à ce propos : « *la représentation sociale du handicap a toujours conditionné la vie de la personne handicapée au sein d'une société qui a du mal à accepter la différence négative* » Ce stigmate rendant l'individu différent engendre l'exclusion de ce dernier.

Par exclusion j'entends l'exclusion sociale due à un handicap. Elle est différente de l'exclusion due au chômage, à la précarité. Elle concerne les relations sociales entre individus et plus particulièrement « *l'incapacité à participer efficacement à la vie économique, sociale et culturelle [...]*⁷ ».

⁴ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale [en ligne] journal officiel n° 2 du 2 janvier 2002 [visité le 5 juillet 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

⁵ LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées [en ligne] Journal officiel du 12 février 2005 [visité le 5 juillet 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647&categorieLien=id>

⁶ BONNEFOND G., 2006, *de l'institution à l'insertion professionnelle : le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels*, Ramonville Sainte-Agne, Ed érès, 288p., p185.

⁷ KLASSEN. S L'exclusion sociale, les enfants et l'éducation : concepts et mesures [en ligne] département d'économie Université de Munich, [visité le 6 juillet 2017] disponible sur internet : <http://www.oecd.org/fr/education/innovation-education/1855909.pdf>

En ESAT, l'objectif est l'insertion par le travail, également l'inclusion sociale des personnes. Si l'on se réfère à la loi 2005-102, nous avons pour mission, en tant que citoyens, d'éviter cette exclusion sociale, de favoriser l'intégration. Pour les acteurs du secteur Médico-social et notamment dans le champ du handicap c'est notre cœur de métier. Il est primordial d'avoir dans les équipes des personnels formés, en capacité d'accueillir et d'accompagner les personnes en situation de handicap. Quand j'évoque la formation, j'entends bien entendu une formation initiale dans le secteur médico-social mais également la formation continue, les établissements disposant d'un budget formation chaque année, il est de ma responsabilité de veiller à la formation régulière du personnel, liée aux évolutions légales, sociétales, budgétaires...

Après avoir abordé l'histoire du handicap il me paraît important d'en énoncer une définition. La définition même de handicap a subi des évolutions. Celle de l'Organisation Mondiale de la Santé s'est appuyée sur le travail du docteur Philip WOOD ; je fais le choix de retenir celle de la loi 2005-102 du 11 février 2005 qui donne une version juridique, très attendue par les professionnels et les associations : « *constitue un handicap au sens de la présente loi⁸ toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive, d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ». Elle me semble plus appropriée dans le cadre de mon projet.

Cette évolution des termes, cette recherche sur la prise en charge du handicap me questionne car elle se fait en parallèle avec une évolution législative. Cela traduit selon moi une évolution dans la conscience collective de l'aspect subit, non désiré, non contrôlé du handicap par la personne et donc de la nécessité à l'accompagner. Cette prise de conscience est étayée par les associations de parents qui subissent alors également le handicap et réclament donc cette évolution. Cela aura un impact fort sur les orientations des politiques publiques et ainsi sur les associations et leurs établissements qui les appliqueront. Cela a une incidence sur mon travail en tant que directrice d'établissement médico-social dans le sens où aujourd'hui, l'ensemble des problématiques soulevées se situent autour des publics accueillis et les réponses apportées doivent se faire en corrélation avec les besoins des publics.

⁸ Loi n°2005-102 du 11 février 2005 op. cit.

1.1.2 Cadre législatif : une évolution à deux vitesses

Les fondements de l'accompagnement des personnes handicapées en France ont été posés par la loi d'orientation du 30 juin 1975⁹ qui a amené un certain nombre de mesures. Une deuxième loi, votée le même jour, concerne les établissements privés et publics qui mènent des actions à caractère social ou médico-social : La loi n° 75-535 du 30 juin 1975¹⁰.

Ces deux lois ont organisé les structures sociales et médico-sociales et ont promu la qualité des soins et de l'éducation des enfants handicapés. Elles vont servir d'appui et de référence pour l'ensemble des établissements pendant plusieurs années. Puis, dans notre champ d'action où travail et accompagnement se mêlent, plusieurs évolutions voient le jour et imposent une réflexion quant à la qualité de l'accompagnement proposé.

Il faudra attendre après les années 2000 pour qu'une nouvelle avancée législative soit envisagée. En effet, les lois 2002-2 et 2005-102 ont eu un effet de « bouleversement » dans le secteur du handicap, en quelque sorte un changement de culture qui s'est opéré en quelques années. Je garde néanmoins à l'esprit que de l'ensemble des lois, circulaires et décrets d'application, découlent nos récentes lois et notamment pour les ESAT qui verront leurs missions et orientations renforcées au fur et à mesure de ces textes.

La loi 2002-2 sera un premier bouleversement dans tous les Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS). Le terme « rénovation » dans cette loi est important, car le but est de s'adapter aux besoins des personnes qui sont accueillies et accompagnées en établissements. Ce que je retiens de cette loi est le changement de point de vue sur les situations, désormais celui de l'utilisateur et non plus de l'établissement, ou de l'intervenant. J'en retiens une réelle avancée en termes d'accompagnement médico-social. En tant que directrice d'établissement cela traduit pour moi une analyse et un changement de pratiques professionnelles pour les équipes, des dispositifs à mettre en œuvre en les adaptant et une évaluation des pratiques en établissements en lien avec les recommandations des bonnes pratiques de l'ANESM afin d'assurer un accompagnement de qualité avec l'utilisateur. C'est également depuis la loi 2002-2 que dans le secteur médico-social on parle du concept de bienveillance qui a conduit de nombreux directeurs d'établissements à consulter l'ANESM.

⁹ Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées [en ligne] journal officiel du 1^{er} juillet 1975 [visité le 8 juillet 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000333976>

¹⁰ Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales [en ligne] journal officiel du 1^{er} juillet 1975 [visité le 8 juillet 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000699217&categorieLien=id>

La loi 2005-102 énonce des principes forts tels que : non-discrimination, égalité des droits et des chances, libre choix du projet de vie, compensation du handicap... ce que je retiens de cette loi en général est la notion de projet de vie ayant des incidences directes en établissement ou service, se déclinant en projet personnalisé, réévalué chaque année ; ce qui implique une notion du suivi individuel, du parcours de la personne. Ce parcours est important dans le cadre de mon projet car dans une volonté de mise en conformité avec les politiques publiques je vais m'appuyer sur les projets individuels, sur la mobilisation des compétences professionnelles des travailleurs handicapés, mettre en œuvre des dispositifs dans l'objectif de répondre aux besoins identifiés dans le diagnostic en partie 2 et en lien direct avec la commande de la direction générale à savoir la mutualisation des services productifs des ESAT. Cela représente un enjeu dans ma fonction de direction.

En parallèle de ces avancées en faveur des personnes handicapées, d'autres lois, d'autres textes, se veulent plus contraignants quant à l'offre médico-sociale sur le territoire, et induisent une notion de restriction budgétaire. L'objectif n'est pas de restreindre l'offre de service sur le territoire mais de la requalifier. Ainsi les ARS ne devraient plus créer des places supplémentaires en établissement mais devraient proposer l'ouverture de services « hors les murs » à l'image des Services de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD), Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD), Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS)... Plus tournés vers le suivi en extérieur et à partir du domicile, suivant un courant de désinstitutionalisation. Aussi, il est important que je sois force de proposition dans notre association quant à l'offre de service de type « hors les murs », ce qui me permettra de diriger mon projet en conformité avec les attentes de l'Agence Régionale de Santé (ARS). Aujourd'hui, les ESAT s'orientent de plus en plus vers des projets en lien avec le milieu ordinaire, d'autant plus si cela correspond à la demande des travailleurs handicapés. Nous devons ouvrir nos établissements, y faire entrer le public, les clients, les fournisseurs, et amener les travailleurs à en sortir, à valoriser leurs compétences professionnelles auprès des clients, en entreprises...

La Loi du 21 juillet 2009¹¹ a créé les ARS. Elle modifie en profondeur l'organisation des établissements en créant la procédure d'appel à projet. « *l'ARS, instaurée dans chaque région, régule l'offre d'accompagnement médico-social, gère les procédures d'autorisations, les investissements, les appels à projet, veille à la qualité et l'efficience des établissements médico-sociaux*¹². » Par ailleurs, on assiste ces dernières années à une recomposition du secteur médico-social: mise en concurrence des associations, appel à projet et recherche de qualités professionnelles...

Pour illustrer : je dirais que nous sommes passés d'un système de « tutelle » à un autre mode de financement imposant la contractualisation des établissements avec leurs autorités de tarification et de contrôle. Présenté comme un pacte de confiance entre les deux instances, ce nouveau cadre juridique transforme totalement les procédures usuelles. Près de 9 000 CPOM¹³ seront signés dans les prochaines années. Ces derniers intègrent progressivement notre secteur. Ils sont aujourd'hui obligatoires et entraînent des changements importants dans le dialogue avec les financeurs. Si la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 (article 36) rénovant l'action sociale et médico-sociale a donné la base du CPOM, le processus s'est accéléré avec la loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST).

Le CPOM est un outil, un contrat entre les ESSMS et leurs autorités de tarification. Il vise à donner des moyens sur cinq ans suite à une négociation stratégique sur l'ensemble des établissements relevant du CPOM. Cela implique la gouvernance et donne une liberté de gestion pour le directeur d'établissement qui aura pour objectif de développer son offre de service sur le territoire en adéquation avec les besoins identifiés du public. Au sein de l'association gestionnaire, le CPOM est anticipé et cette logique de territoire, de conformité et d'évaluation des besoins du public tient une place prépondérante.

Du côté de l'accompagnement des travailleurs handicapés je constate une nette avancée. Ils ont aujourd'hui des droits reconnus et les établissements se voient imposer une logique d'individualisation des parcours, la mise en place de projets personnalisés nécessitant plus que jamais un accompagnement médico-social renforcé. C'est

¹¹ LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires [en ligne] journal officiel n°0167 du 22 juillet 2009 [visité le 8 juillet 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020879475&categorieLien=id>

¹² GUEYE Isaac, *les coopérations dans le secteur social et médico-social : forme, modalité et contrainte*, XIVe rencontres du réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, du 21 au 23 mai 2014, Lille, 21p. P. 8,

¹³ DGCS, Communiqué de presse, « Publication des textes réformant la contractualisation et le financement des établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées et handicapées » 20 janvier 2017, Paris,

aujourd'hui un enjeu majeur pour l'ensemble des ESAT. Néanmoins, ce dernier est couplé avec un enjeu financier : celui de faire de la qualité avec des moyens constants.

Après analyse du contexte légal j'en déduis un axe important dans le processus de problématisation : le cadre évoluant d'une politique publique centrée sur la place de l'utilisateur à une logique de rationalisation des coûts, mon rôle est d'envisager des transformations en profondeur dans les organisations, d'anticiper les changements, les optimiser pour trouver de nouveaux moyens afin de répondre à la fois à la commande des politiques publiques et aux besoins des travailleurs handicapés.

1.2 L'intégration par le travail ou travail au service de l'intégration ?

1.2.1 L'histoire du travail en France et ses répercussions actuelles sur le travail protégé

A travers les siècles, le travail est passé de quelque chose de nécessaire à la survie à un moyen de bien vivre. Des sociologues et philosophes ont étudié le travail, son organisation dans nos sociétés, sa capacité à engendrer de la richesse, sa valeur.

Hegel, par sa dialectique du maître et de l'esclave¹⁴ explique que celui qui travaille devient celui qui a un certain savoir. Ainsi la société ne serait-elle pas finalement dépendante de ses travailleurs ? Si l'on compare à notre époque et à l'échelle d'un ESAT, la production est totalement dépendante des compétences de ses travailleurs handicapés. Ainsi mon projet trouve du sens dans la volonté d'accroître les compétences professionnelles des travailleurs handicapés, afin de développer l'offre de service.

A partir du siècle des lumières, le travail est signe de croissance. Les machines permettent à l'homme de produire. Des moyens de rentabilisation se développent : mécanisation des tâches, des usines et des conditions de travail largement décriées par Emile ZOLA dans l'assommoir¹⁵ et par Charlie Chaplin dans son film « Les temps modernes » en 1936. M. FRIEDMAN¹⁶ dit que l'ouvrier d'usine est « *victime de la division du travail, du travail en miette [...] assujetti à la chaîne* ». Cela m'interpelle car en ESAT, le travail en atelier peut être divisé, fractionné... afin de répondre aux besoins d'un ou plusieurs travailleurs. Par exemple, après une analyse de la tâche, les éducateurs techniques spécialisés ont pour mission de la décomposer pour la rendre accessible aux travailleurs en ESAT. Cela peut se traduire en atelier par un « travail à la chaîne » qui est alors parfaitement adapté et donne une place d'acteur à chacun. Ici le terme n'a pas de

¹⁴ VERGEZ A, HUISMAN D, 1990, *nouvel abrégé de philosophie*, Paris, Nathan, 222 p. p. 153

¹⁵ ZOLA E. 1971, *L'assommoir*, Paris, le livre de poche, 576p.

¹⁶ VERGEZ A, HUISMAN D, op. cit. P. 154

connotation péjorative, car dans le cadre de l'ESAT cela revêt plus une notion de coopération, de travail en équipe, où chacun a son rôle, sa tâche, son importance dans la chaîne de production et où le terme même de production a toute son importance.

Karl MARX met en avant une activité plus spirituelle du travail. Pour lui, la lutte entre le patronat et le salariat doit permettre l'épanouissement de l'homme, car l'homme salarié est aliéné par son travail. A cette époque, nous sommes dans une image du travail comme nécessité pour vivre et faire vivre sa famille mais avec une image dévalorisée. Le travail est synonyme de salaire mais aussi d'usure, de difficultés...

C'est alors qu'à partir du XIX^{ème} siècle, l'industrialisation et le droit du travail vont cohabiter entre luttes ouvrières et grandes avancées du droit du travail : semaines de congés payés, réduction du temps de travail, protection sociale, salaire minimum légal...

Le droit du travail est toujours en mouvement. La récente « Loi travail¹⁷ » renforce la prise en compte du handicap et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Elle instaure « l'emploi accompagné » pour favoriser un soutien à l'insertion professionnelle et un suivi médico-éducatif. Elle constitue une avancée pour les travailleurs handicapés. En effet, elle prévoit un dispositif d'emploi accompagné dont les travailleurs en ESAT peuvent être bénéficiaires. L'emploi accompagné est un dispositif d'accompagnement et de soutien pour les personnes en situation de handicap leur permettant d'obtenir un emploi ou de le garder. Ainsi, ce dispositif permettrait à certains travailleurs d'ESAT d'avoir un service de soutien supplémentaire dans le cadre de leur projet professionnel. J'y trouve en réel intérêt en termes de moyens, de partenariat à créer dans l'intérêt du suivi du parcours des personnes accompagnées en ESAT, car aujourd'hui, faute de moyens suffisants, les personnes ne sont pas ou peu accompagnées vers le milieu ordinaire de travail si ce n'est par la possibilité de stages ou de périodes de mise à disposition d'entreprises.

1.2.2 Le travail en ESAT comme facteur d'insertion

Pour définir le « travail » les romains utilisaient le mot « labor » tandis qu'en France on utilisait le mot « peine ». Il vient du latin « tripalium¹⁸ » qui voulait dire « *instrument de torture à trois pieux* ». Cette définition restrictive du travail comme quelque chose de

¹⁷ Loi 2016-1088 du 08 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels [en ligne] journal officiel n°0184 du 9 août 2016 [visité le 24 août 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>

¹⁸ Dictionnaire de la langue française, le petit Robert, Paris, 2003.

difficile est très réductrice. En effet, le mot travail veut dire¹⁹ : « *ensemble des activités humaines organisées coordonnées en vue de produire ce qui est utile* ». Cette définition se rapproche tout à fait du travail en ESAT car la notion de production y est prépondérante.

Le travail contribue à la construction de l'identité sociale de la personne. Bruno FLACHER explique : « *la fonction exercée et l'emploi occupé participent à la reconnaissance et à l'existence sociale des individus. Avoir un métier, une qualification, c'est disposer d'une identité professionnelle*²⁰ ».

Le travail qu'il soit adapté ou non permet d'être accepté comme porteur de valeur. En effet, logiquement, le travail va de pair avec un logement, un niveau de consommation, des relations sociales, un accès à certains droits.... La personne qui travaille participe à la société. Cette participation suppose d'être intégré. En effet, on ne peut dissocier participation et intégration, car l'intégration suppose d'être en relation avec d'autres. La loi 2005-102 insiste sur cette notion de participation à la société sans en faire un parallèle obligatoire avec le travail. C'est notamment par une socialisation dans les différents lieux, environnements, contextes, à l'intérieur desquels le travailleur handicapé évolue (ESAT, Foyer d'Hébergement, domicile, entourage familial et amical....) que celui-ci va intérioriser des normes, des valeurs, des conduites qui lui permettront de s'intégrer. En ESAT les interactions sont nombreuses, que ce soit dans le groupe de pairs ou entre le travailleur et l'encadrement. J'incite les équipes à instaurer une relation respectueuse amenant les travailleurs à un esprit d'équipe. Dans le cadre de mon projet, je souhaite amener les travailleurs à se positionner, à travailler en équipe dans le sens d'un projet collectif.

On peut donc penser qu'on peut s'intégrer par le travail mais penser le travail comme seule source d'intégration est erroné ; pour exemple le nombre peu élevé de « travailleurs handicapés ». Quelques chiffres²¹ me permettent d'aller dans le sens de cette hypothèse. Le rapport du sénat de 2015²² stipule qu'en 2011 seulement 3,1% de travailleurs handicapés sont embauchés en entreprise sur un total de 100100 établissements. En

¹⁹ Le Robert de poche 2010, dictionnaire, 2009, Malesherbes 1074p., p. 730

²⁰ FLACHER B., 2008, *Travail et intégration sociale, thèmes et débats*, 2^{ème} édition, Bréal, 127p, p77.

²¹ Le COAREGUER C., LENOIR A, 2017 « tableau de bord emploi et chômage des personnes handicapées » AGEFIPH, n° 2016-4 décembre 2016 P. 2

²² BOCQUET E, sénateur, *Rapport d'informations fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) n° 409*, Paris, Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 avril 2015, 74 p. p.14

2012 : « *le taux d'emploi global des personnes handicapées demeure nettement inférieur à celui de l'ensemble de la population active (35% contre 65%)*²³. »

Quelques années plus tard, même constat : « *En 2015, 2,6 millions de personnes ont une reconnaissance administrative de leur handicap, soit 6% de la population totale [...] le taux de chômage reste près de 2 fois supérieur au tout public (18% contre 10%)* ». D'après la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA)²⁴ 8% de ces personnes en emploi travaillent en ESAT. Si j'analyse ces chiffres, à travers l'aspect « travail » je peux me dire que les personnes handicapées ne sont pas intégrées dans notre société actuelle, ou alors à hauteur de 36%. Mais cela serait restrictif et ne prendrait pas en compte les autres moyens d'intégration et à un niveau global toute autre forme de participation à la vie en société.

Le marché du travail, et son évolution au fil des années, a supprimé des métiers manuels ; l'accès à l'emploi est donc devenu de plus en plus difficile pour les personnes handicapées. Aussi, la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) oriente d'avantage les personnes handicapées vers l'emploi protégé. En effet, dans ces circonstances, obtenir un emploi et le conserver est plus rassurant dans ce secteur protégé qu'est l'ESAT. Cette structure offre un emploi et un accompagnement global de la personne en tenant compte des difficultés liées au handicap de la personne. Elle est donc une des réponses à l'intégration. En ce sens, ce que l'ESAT propose en termes d'accompagnement est essentiel pour favoriser l'intégration des personnes handicapées dans leurs lieux de vie et répondre à leurs besoins, leurs projets de vie, car le travail n'est pas la seule source d'intégration, ni le seul besoin des travailleurs de l'ESAT.

Mon propos est renforcé par la lecture du rapport OPUS 3 de 2009 qui place le travail, la production au service des actions médico-sociales des ESAT : « *réaffirmation de sa mission médico-sociale pour laquelle, rappelons-le, le volet économique est un moyen*²⁵ » En 2015, le sénat s'est appuyé sur ce rapport afin d'élaborer un rapport d'informations sur les ESAT en France. Il insiste sur ce point et donne des indications sur les enjeux actuels.

²³ Rapport d'informations fait au nom de la commission des finances, *ibid*, p. 15

²⁴ CNSA, 2015, *les chiffres clefs de l'autonomie*, sifa presse, 16p. p.5

²⁵ DGCS, 2009, *Rapport opus 3 Appui des services de l'état à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociale et économiques*, Paris, 82 p. p. 30

Ainsi, l'ESAT n'est pas un Etablissement qui se limite à l'aspect productif mais plus largement un établissement disposant d'une offre de service à destination d'un public porteur de handicap leur permettant à travers le travail (comme un moyen) et autres actions médico-sociales de participer à la société. C'est cette idée de travail au service d'une action médico-sociale que je retiens et défends dans ma pratique au quotidien. Cela va ainsi guider mon projet dans le sens où il va répondre aux projets individuels des travailleurs. Bien qu'ils aient une visée professionnelle, ils ont une composante sociale, culturelle, psychologique... et sont travaillés en lien avec le service social. Le service social en ESAT a une importance capitale dans l'accompagnement des travailleurs. Aussi, si le travail est un des moyens d'insertion, le travailleur social a d'autres moyens pour œuvrer dans l'insertion des personnes en situation de handicap.

1.3 Les ESAT en plein changement

1.3.1 Histoire des CAT aux ESAT : une politique d'emploi centrée sur les travailleurs handicapés

Les ESAT ont été créés par le décret du 2 septembre 1954 et portaient alors l'appellation de centre d'assistance par le travail. La loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 introduit le terme de «travailleurs handicapés ».

La circulaire 60 AS du 08 décembre 1978²⁶ définit le travail en milieu protégé en énonçant clairement : *« les Centre d'Aide par le Travail ont une double finalité : faire accéder grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle des personnes handicapées momentanément ou durablement, incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en atelier protégé ; permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail »*. Elle devient une référence pour les professionnels du secteur. Le texte interpelle sur le risque de dérive trop « occupationnel » ou au contraire « trop marchand ». Les Directeurs ont à cœur de se tenir dans cette double finalité sans glisser vers les extrêmes, les Centre d'Aide par le Travail (CAT) ne sont pas des foyers de vie, ni des entreprises adaptées. Cette définition d'un CAT et les risques de dérives nous imposent de rester vigilants quant aux glissements possibles. Il n'en est pas moins vrai aujourd'hui. Je suis vigilante aux conditions de travail des usagers et ne considère pas l'aspect rentabilité comme seul facteur de bonne santé de l'ESAT. Aussi, dans le cadre du projet de mutualisation des moyens des deux ESAT, je vais axer mon travail sur le respect de leurs projets individuels.

²⁶ Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail

Néanmoins, depuis la création des CAT, un point a manqué cruellement d'étayage ; celui de l'insertion en milieu ordinaire de travail. Si une des finalités de ces établissements était à terme d'orienter un travailleur handicapé en milieu ordinaire de travail, force est de constater que peu d'entre eux ont eu la possibilité d'acquérir l'autonomie et les compétences nécessaires pour ce faire. Manque d'accompagnement ? De projets ? D'opportunités ? Les politiques publiques en matière d'insertion des personnes handicapées dans l'emploi ont compris les enjeux liés à ce problème et ont innové par d'autres textes quelques années après.

Dans l'objectif d'encourager les employeurs à embaucher des personnes en situation de handicap, la loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés a innové par l'obligation d'emploi. Plus tard, la loi 2005-102 a prévu l'obligation pour toute entreprise de prendre des mesures nécessaires pour aider les personnes handicapées à accéder ou conserver un emploi qui corresponde aux qualifications : (aménagement de postes, horaires de travail, formation).

Concernant les ESAT, la loi 2005-102 transforme les Centres d'Aide par le Travail en établissements et Services d'Aide par le Travail. La vocation médico-sociale est ici réaffirmée tout comme le statut d'utilisateur des travailleurs en ESAT. Ainsi, les 2 dimensions économique et médico-sociale sont omniprésentes plus de 60 ans après la création des CAT. La circulaire du 1er août 2008²⁷ évoque l'accueil des personnes en ESAT et pose comme principe l'accueil de tout handicap afin d'offrir un travail et le soutien nécessaire à ce dernier : « *il faut veiller à ce que les ESAT restent largement ouverts à tout type de handicap et proposent des activités accessibles* ». Cette circulaire ouvre clairement la porte à un changement de public que nous aborderons plus loin.

1.3.2 Le fonctionnement des ESAT : un dispositif alliant travail et accompagnement

- La double mission des ESAT : un aspect social très affirmé

L'ESAT est une structure médico-sociale à double mission depuis la création des CAT : « [...] *une structure de mise au travail et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent pour lui toute activité*

²⁷ Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, Circulaire DGAS du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies [en ligne], [visité le 12 août 2017] disponible sur internet : http://www.handipole.org/IMG/pdf/circulaire_2008-259.pdf

*professionnelle. Aucun de ces deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation des établissements ne soit gravement altérée.*²⁸ »

Le pilotage de ces établissements a été confié aux Agences Régionales de Santé par la loi HPST du 21 juillet 2009.

Gérard ZRIBI, dans « l'avenir du travail protégé²⁹ », explique le fonctionnement des ESAT en France. Il les qualifie de structures médico-sociales proposant une mise au travail et des activités de soutien. Il insiste sur la double mission de ses établissements : offrir une insertion professionnelle et sociale adaptée aux besoins des personnes handicapées adultes et assurer le soutien nécessaire à chacun afin d'acquérir le maximum d'autonomie. Cette double mission est réaffirmée par la loi 2005-102 du 11 février 2005. L'association ANDICAT (Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT) a publié en 2011 des fiches pratiques à destination des professionnels en ESAT visant à repositionner les pratiques en direction des personnes accueillies. L'ESAT y est défini comme une structure médico-sociale dont « *l'objectif prioritaire est de viser la plus grande autonomie possible de la personne accueillie, tant sur le plan professionnel que sur le plan social, afin de favoriser la meilleure insertion possible. Les ESAT offrent à ces personnes la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions aménagées et de bénéficier d'un soutien médico-social et psycho-éducatif.* »³⁰ Cette approche définit également le travail comme un moyen. Je suis en accord avec cette idée d'utiliser le travail comme vecteur d'insertion, de se servir du travail comme un moyen d'amener la personne à vivre dans son environnement. A mon sens, cette approche me permet de respecter le cadre légal et les missions de l'ESAT.

Les ESAT accueillent des personnes orientées par la CDAPH et titulaire d'une Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) Ces travailleurs handicapés n'ont pas de contrat de travail. Néanmoins, La signature du «contrat de soutien et d'aide par le travail » assure aux travailleurs handicapés le versement d'une rémunération composée du salaire de l'ESAT et d'une « aide au poste » versée par l'Etat. L'allocation Adulte Handicapée « à taux partiel » s'ajoute à leur salaire.

L'ESAT a pour mission de leur proposer : Des activités à caractère professionnel, des activités de soutien les aidant dans leurs pratiques professionnelles et des activités de soutien ayant pour but de les intégrer socialement.

28 Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux Centres d'Aide par le Travail

29 ZRIBI G., 2008, *l'avenir du travail protégé : les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées*, 3^{ème} édition, Rennes, EHESP 115p.

30 ANDICAT, *règlementation législation des ESAT : fiches pratiques n°2*, Paris, ANDICAT , 190 p., p. 7

➤ Un service productif

Afin d'expliquer le « travail » en ESAT je dirais que la plupart des ESAT en France se composent d'un service productif, permettant de proposer aux travailleurs handicapés diverses activités qui dégagent des bénéfices pour l'ESAT et d'un service administratif, social, éducatif, permettant aux travailleurs handicapés d'obtenir un soutien au niveau professionnel, social, pendant ou hors temps de travail.

Le réseau GESAT³¹ nous éclaire sur le fonctionnement du service productif des ESAT avec les entreprises : Les ESAT reçoivent majoritairement leurs commandes de PME « 66% des ESAT travaillent avec des structures de moins de 250 salariés », entreprises privées majoritairement, situées pour 85% d'entre elles sur le département. Concernant l'approche commerciale, les ESAT ont une approche plus offensives afin de s'ouvrir sur de nouveaux marchés : « les démarches commerciales pro-actives (prospection, salons...) progressent largement [...] Les réponses à appels d'offres progressent surtout pour les ESAT (+19%). »

Les activités sont variées et souvent en lien avec le territoire plus ou moins rural. Parmi les activités pratiquées en ESAT³², l'activité conditionnement arrive en tête pour 82% des ESAT, suivi de l'entretien d'espaces verts pour 81% puis la restauration, l'entretien des locaux et la blanchisserie sont autour de 50%. Ces activités sont aussi les plus rémunératrices. L'artisanat concerne environ 30% des ESAT.

Parmi les nouvelles créations d'activités en lien avec les entreprises locales et les appels d'offres, le nettoyage de véhicules et la gestion de conciergerie en entreprise sortent du lot pour environ 20% des ESAT.

Ces données contrastent avec l'image des anciens CAT tournés exclusivement vers des productions artisanales (confiture, huile d'olive, fabrication de savon...) et laissent voir des activités proches de celles d'une entreprise.

Toujours selon le réseau GESAT la principale motivation³³ des entreprises au travail avec les ESAT est à 76% la qualité du travail rendu.

Ces données me renseignent quant à l'importance de la dominante économique dans ce type d'ESSMS et l'importance du travail de partenariat avec les entreprises.

³¹ Observatoire économique du travail protégé et adapté, 2015, *éléments d'analyse des relations économiques entre EA & ESAT et leurs donneurs d'ordres*, 2ème édition Paris, réseau GESAT, 43p., p. 17 ; le réseau GESAT est constitué de directeurs d'ESAT et d'entreprises adaptées (2000 établissements) désireux de faciliter l'intégration sociale et professionnelle des travailleurs handicapés. Il permet le lien entre les entreprises et les établissements et a créé une base de données concernant l'offre sur le territoire.

³² Observatoire économique du travail protégé et adapté 2015, *ibid*, P 21

³³ Observatoire économique du travail protégé et adapté 2015, *ibid*, P 28

➤ L'image des ESAT en France

L'image véhiculée par ces établissements a considérablement évolué depuis les années 80. Dans le secteur médico-social, ils sont reconnus et soutenus comme des établissements pouvant fournir un travail aux personnes provenant d'Instituts Médico-Educatifs (IME) par exemple et pourquoi pas les orienter en milieu ordinaire à terme. Puis, la multiplication des structures pour adultes de type foyer de vie, donnent d'autres opportunités à des personnes présentant un handicap qui n'ont pas les compétences nécessaires au travail en ESAT. Aussi, les orientations d'enfants issus d'IME ou de secteurs protégés sont réfléchies dans une globalité et le choix de l'ESAT n'est pas toujours fait. En effet, les projets éducatifs visent parfois plus l'épanouissement des jeunes adultes handicapés dans des structures appelées aujourd'hui foyer de vie plutôt que l'orientation immédiate en ESAT. De plus, il existe de plus en plus de passerelle entre ces deux établissements pour adultes. Ainsi le parcours classique d'un enfant d'IME orienté à l'âge adulte en ESAT n'est plus aussi évident et renforce donc ce changement de population énoncé plus haut. De ce fait, postulent en ESAT des personnes plus âgées, venant d'autres horizons : milieu ordinaire, mission locale, psychiatrie, domicile...

Georges BONNEFOND³⁴ explique que les ESAT étaient auparavant un « échec » de l'insertion, le travail proposé en ESAT étant peu valorisants, proposant principalement des activités à l'intérieur de l'ESAT, de sous-traitance ou de petite production locales. Ce modèle de « l'ancien CAT » a été peu à peu révolutionné depuis la loi du 11 février 2005. Par la suite les ESAT ont proposé des travaux plus valorisants tels que : entretien en espaces verts, menuiserie, restauration, etc. Les ESAT sont davantage ouverts au public. On voit des ESAT se renouveler en créant un espace restauration d'entreprise dans des zones d'activité ou ouvrant des magasins à destination d'une clientèle. Des partenariats sont mis en place et reconnus dans le tissu local des entreprises.

De plus en plus de portes ouvertes voient le jour dans ces établissements. Ayant participé à ce type d'évènement, j'en retire une plus-value en termes de communication et d'intégration des travailleurs handicapés. Les ESAT proposent également des prestations de services, des mises à disposition de travailleurs en entreprises, concourant ainsi à faire évoluer les regards sur les ESAT.

L'ESAT a aussi une image « d'entreprise » où les personnes vont « au travail ». Ils sont de plus en plus tournés vers la production et subissent la concurrence. La notion de production tient une place importante dans le discours des moniteurs d'ateliers et des

³⁴ BONNEFOND G., op. cit.

travailleurs handicapés où il est question de « travail », d' « accélération de la cadence », de « qualité », de « compétences »...

Par ailleurs, les droits des travailleurs dans les établissements sont également revalorisés. Les ESAT sont en train de changer au niveau politique et économique, laissant la place à l'expression des Usagers, à leurs projets, à l'individualisation des parcours... notamment depuis la loi 2005-102 plaçant la notion de service comme une priorité.

Les ESAT sont à la fois des structures de travail ouvertes sur les entreprises extérieures, productives, concurrentielles, formant des travailleurs dont les compétences sont reconnues, et des structures médico-sociales ayant révolutionné leur mode d'accueil, répondant aux lois, développant des procédures, évaluant leurs dispositifs.

1.3.3 L'évolution du profil des travailleurs en situation de handicap en ESAT : trois enjeux majeurs

- Enjeux 1 : conserver le statut d'usager en ESAT

Les travailleurs handicapés en ESAT n'ont pas le statut de salarié, mais d'usager d'établissement médico-social. Ils sont orientés par la CDAPH à partir de 18 ans jusqu'à leur retraite. Ainsi, ils relèvent du Code de l'action sociale et des familles en tant qu'usagers d'établissements spécialisés. Le code du travail est applicable pour les questions, d'hygiène, de sécurité et la médecine du travail.

La loi 2005-102 a élargi les droits des travailleurs handicapés en ESAT en leur affirmant le droit de suivre une formation qualifiante, le recours à la Validation des acquis et de l'expérience (VAE) et une démarche de reconnaissance des savoirs faire. C'est un premier pas en direction de la valorisation des compétences professionnelles des travailleurs handicapés. Mon projet prend tout son sens au travers de l'esprit de cette loi. En effet, je m'en saisis par le biais du partenariat avec le Fond d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif (UNIFAF) et l'agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) dans le cadre de la (VAE) et des modules de reconnaissances des savoirs faire et des compétences (RSFC). En 2017 plusieurs travailleurs des équipes espaces verts et cuisine ont bénéficié de ces dispositifs, l'objectif étant pour certains d'entre eux d'acquérir des compétences leur permettant à terme, une intégration en milieu ordinaire, via une embauche ou une mise à disposition. Pour d'autres, il s'agit d'une reconnaissance leur permettant le maintien en ESAT dans de bonnes conditions. Ces dispositifs ambitieux sont accompagnés par des professionnels au sein de l'ESAT (projets individuels, projets de formation, recherches théoriques, apprentissages pratiques, accompagnement à la certification...) Ainsi, ce droit

à la formation fait partie de l'offre de service que nous proposons en direction des travailleurs de l'ESAT et que nous devrions développer.

La circulaire du 1^{er} aout 2008 précise les droits aux congés et le maintien de la rémunération en cas de maladie. Le contrat d'aide et de soutien par le travail, reconductible chaque année, est signé à l'admission en ESAT et remplace le contrat de travail classique. Ce contrat d'aide et de soutien mentionne l'offre de service en termes de réalisation du projet de vie et de soutiens socio-medio-éducatifs. Ce statut est particulier et entraîne des questionnements au niveau juridique quant à la place de l'utilisateur.

- Enjeu 2 : s'adapter à l'évolution des profils des personnes admises en ESAT

Gérard ZRIBI, dans son livre consacré aux ESAT fait état d'une modification des caractéristiques du public accueilli en ESAT apparue au début des années 80. Selon lui elle est principalement due à la sectorisation de la psychiatrie à partir des années 70 et à l'augmentation de places en ESAT.

Il fait le constat³⁵ que les ESAT accueillent 30% « des personnes affectées de handicaps psychiques » 3% de handicap sensoriel et 3% de handicaps moteurs, « *ce sont donc 64% de personnes handicapées mentales qui sont accueillies dans les ESAT. Pour cette dernière population, une part non négligeable présente des tableaux mixtes : un handicap mental (ou déficience intellectuelle) accompagné de troubles plus ou moins graves de la personnalité* ». Ces affirmations datent de 2008. En 2009, le rapport OPUS 3³⁶ révèle une prédominance de personnes présentant des déficiences intellectuelles en ESAT à 66% dont 23% avec handicap associé. Les personnes présentant un handicap psychique représentent quant à elles 19% des travailleurs d'ESAT.

Autant de problématiques qui ne se traitent pas dans les services de production mais par les services administratifs, sociaux et grâce au travail de partenariat mis en place par les travailleurs sociaux de ces établissements. Aussi, ce rapport pose le renforcement de l'action médico-sociale en ESAT comme un enjeu. Se rajoute à l'action médico-sociale, la nécessité de consolider l'accompagnement à l'emploi. En ESAT, la formation des travailleurs handicapés, l'acquisition de compétences permet d'apporter un choix d'actions, de réponses adaptées aux travailleurs. Ainsi, mon projet est autant en lien avec l'évolution légale qu'avec l'évolution contextuelle. En 2015, le rapport du sénat reprend cette étude avec attention afin d'en tirer des conclusions et préconiser des actions concrètes.

35 ZRIBI G., op. cit.

36 Rapport OPUS 3, op.cit

Dans cette partie je souhaite attirer l'attention sur le handicap mental et les troubles psychologiques, car ils sont majoritaires au sein des 2 ESAT.

Le terme de handicap mental s'est vulgarisé et fait référence à plusieurs déficiences qu'elles soient légères, moyennes ou profondes, chacune n'impliquant pas le même degré d'autonomie de la personne. Le handicap mental est la conséquence d'une déficience intellectuelle.

L'UNAPEI donne sa propre définition³⁷ : « *La personne en situation de handicap mental éprouve des difficultés plus ou moins importantes de réflexion, de conceptualisation, de communication et de décision. Elle ne peut pas être soignée, mais son handicap peut être compensé par un environnement aménagé et un accompagnement humain, adaptés à son état et à sa situation.* » En effet, la déficience intellectuelle elle ne se guérit pas, ne se traite pas en tant que telle par des médicaments, par contre elle se soigne et le soin est à la fois social, éducatif et thérapeutique favorisant l'évolution de la personne au regard de ses capacités (apprentissage...), et apportant un bien-être et une qualité de vie plus autonome. Les personnes atteintes de déficience intellectuelle ont des troubles du développement cognitif peu ou prou importants ainsi que des troubles de la relation à l'autre ou de la communication. L'ensemble de ces troubles associés à des situations plurielles engendrent de l'anxiété, des incompréhensions... qui mettent à mal et provoquent des comportements inadaptés.

L'UNAPEI donne également sa définition du handicap psychique³⁸ : « *Le handicap psychique est, quant à lui, la conséquence d'une maladie mentale. Comme le définit l'Unafam, la personne malade mentale est un individu « qui souffre de troubles d'origines diverses qui entachent son mode de comportement d'une façon momentanée ou durable et inégalement grave » »*

L'origine de ces troubles est multiple : traumatisme, génétique, condition de vie... De manière générale, les premiers troubles peuvent se déclarer à l'adolescence. Ainsi, ces personnes, à la différence des personnes atteintes de handicap mental, n'ont pas ou peu connu le parcours institutionnel. Le diagnostic est difficile à poser d'autant plus si la personne n'est pas dans le parcours institutionnel classique et ne souhaite pas rencontrer de professionnels.

La personne atteinte de maladie mentale, de troubles psychiques ne peut que très rarement vivre correctement sans soins. Les manifestations de ces pathologies sont

³⁷ Disponible sur <http://www.unapei.org/Le-handicap-mental-sa-definition.html>, l'UNAPEI est l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis, anciennement : Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés

³⁸ *ibid*

changeantes et se caractérisent par l'absence de stabilité émotionnelle. Cette instabilité peut se traiter par voie médicamenteuse, mais l'on observe des effets secondaires et parfois un ralentissement moteur. Ces troubles se manifestent essentiellement par : angoisse, stress, troubles de la personnalité, dépression... et entraînent un absentéisme fréquent (périodes d'hospitalisation, de soins) ainsi qu'une modification de l'efficacité de la personne dans son poste de travail liée à l'état psychique.

Cela nécessite une adaptation de l'ESAT, un accompagnement personnalisé en fonction du trouble de la personne et implique un retentissement sur l'activité de l'ESAT. En effet, la modification des traits psychologiques de la personne, l'apparition de symptômes, la multitude de soins passant par des essais, les périodes d'absentéisme (hospitalisation) les potentielles « crises », ralentissent parfois la productivité de l'atelier sur un temps donné, impactant ainsi l'ensemble du groupe et à plus grande échelle, tout le processus de production de l'ESAT. Si l'on va plus loin en parlant des traitements qui « contiennent » les personnes, en dehors de ces moments de « crises », on note que les personnes sont présentes et travaillent mais que les traitements médicaux sont parfois lourds et apportent leurs lots d'effets secondaires (altération de la compréhension, lenteur, troubles de la mémoire...). Je note également une difficulté d'encadrement pour les équipes qui se retrouvent parfois confrontées à des comportements pour lesquels ils n'ont pas de relais, je pense notamment à des problèmes d'addictologie par exemple, nécessitant une formation du personnel. La difficulté pour ces personnes de consulter des professionnels ainsi que de poursuivre leur traitement dénote un certain déni de la maladie et implique des phases de non prise de traitement et la discontinuité du parcours de soin ; d'où la nécessité d'un travail en partenariat entre l'ESAT et les structures de soins.

- Enjeux 3 : Le vieillissement des personnes handicapées ne doit pas devenir un sur-handicap

Le dictionnaire Larousse définit le vieillissement comme le « *Fait de devenir vieux, ensemble des phénomènes qui marquent l'évolution d'un organisme vivant vers la mort* » ou encore : « *Affaiblissement naturel des facultés physiques et psychiques dû à l'âge* ».

Le vieillissement des personnes handicapées est devenu une préoccupation de ces dernières années car les progrès de la médecine et l'amélioration des conditions de vie font que les personnes en situation de handicap ont une espérance de vie qui se calque sur celle des personnes dites « valides ». Médicalement parlant, ce fait est un grand progrès. Néanmoins, on note toujours une certaine fatigabilité qui reste très présente dans le discours des professionnels en ESAT. Selon le rapport OPUS 3 note bas de page « *23% des usagers seraient fatigables* » ce qui implique une incidence sur le rythme de production. En effet, le rythme de travail, les conditions de vie, l'alimentation, un

environnement social et familial carencé sont autant de facteurs de fatigabilité constatés par les services sociaux des ESAT.

Le rapport du sénat³⁹ conclut : « *Ce vieillissement, qui s'opère depuis plusieurs années entraîne une fatigabilité accrue des travailleurs, ce qui implique pour les ESAT de procéder à des aménagements en termes de temps de travail, notamment par la facilitation des temps partiels et par le développement de solutions alternatives de prise en charge* »

Aujourd'hui la réponse apportée par une majorité d'ESAT est l'instauration de temps partiel. Une autre réponse serait d'améliorer le travail avec le réseau de partenaires pour faciliter les passerelles avec d'autres structures proposant d'avantage de temps de repos tel que des foyers de vie.

Conclusion intermédiaire :

Ce travail de recherche m'a amenée à approfondir les textes de lois et concepts inhérents au handicap et au travail en ESAT, à les mettre en parallèle avec les réalités de terrain et l'accompagnement proposé aux travailleurs handicapés en ESAT. Aujourd'hui les ESAT doivent prendre en compte le contexte actuel de mutation allant dans le sens de rationalisation mais aussi d'innovation, de mutualisation, de coopération. La contractualisation des CPOM amène gouvernance et dirigeance à travailler main dans la main de manière à se projeter dans un avenir où les établissements et services seront en quelque sorte des plateformes au service des usagers. Il en va de même pour les ESAT qui seront amenés à développer leur offre de services pour accompagner les travailleurs handicapés dans leurs projets professionnels en s'adaptant à leurs besoins, dans une démarche volontairement tournée vers le milieu ordinaire de travail.

En seconde partie, un diagnostic approfondi m'emmènera à évaluer les besoins des travailleurs handicapés de nos deux ESAT du VAR, lesquels à court terme devront, afin d'anticiper la signature du CPOM, mutualiser pleinement leurs moyens afin de maintenir leurs activités. C'est ainsi que j'évaluerais leurs forces et points d'amélioration dans leurs organisations, à travers le personnel, l'équipe de direction, l'offre de service...

³⁹ Rapport d'informations fait au nom de la commission des finances op. cit. p. 18

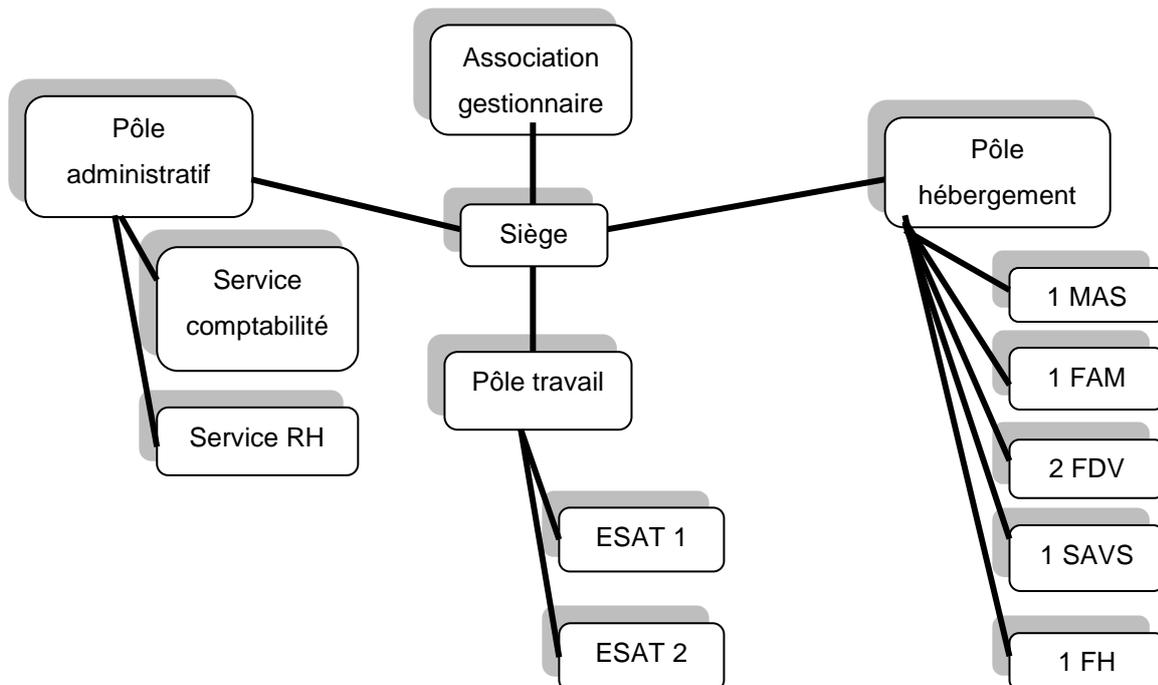
2 La mutualisation des activités de deux ESAT : Diagnostic, conséquences et opportunités

2.1 Une gouvernance associative dynamique, ancrée sur le territoire

2.1.1 Présentation du contexte institutionnel

L'association gestionnaire a été créée en 1975, initialement par des parents ayant des enfants Infirmes Moteurs Cérébraux (IMC). Puis elle a diversifié ses actions. Son siège social se situe à Toulon. L'association est à but non lucratif, selon la loi de 1901. Elle est affiliée à la Fédération Française des Associations d'Infirmes Moteurs Cérébraux (FFAIMC) reconnue d'utilité publique. Aujourd'hui, elle gère huit établissements et services sur le territoire du Var, accueillant 360 personnes accompagnées par 230 professionnels. Le schéma ci-dessous permet de connaître l'organisation de l'association:

Schéma n°1 : organigramme de l'association :



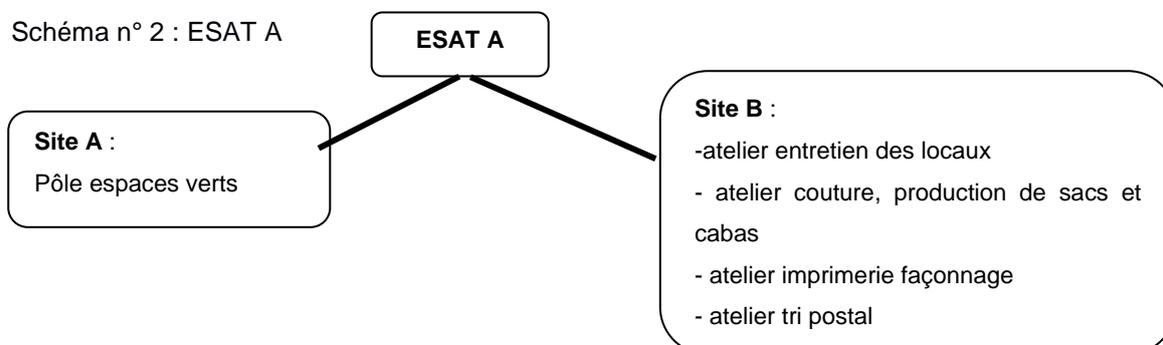
L'association a pour mission de gérer et promouvoir des établissements d'hébergement et de travail afin d'accueillir des adultes présentant des handicaps. Les valeurs⁴⁰ de l'association sont : « *le respect de l'homme, de sa pensée, et la possibilité de chacun à une joie de vivre (...) car dès les origines, son objectif va être d'anticiper et de construire un devenir à ces jeunes au plus près des normes sociales, et leur offrir la possibilité de suivre une formation et de travailler.* »

40 Projet associatif

Deux ESAT dans l'association : séparés de quelques kilomètres

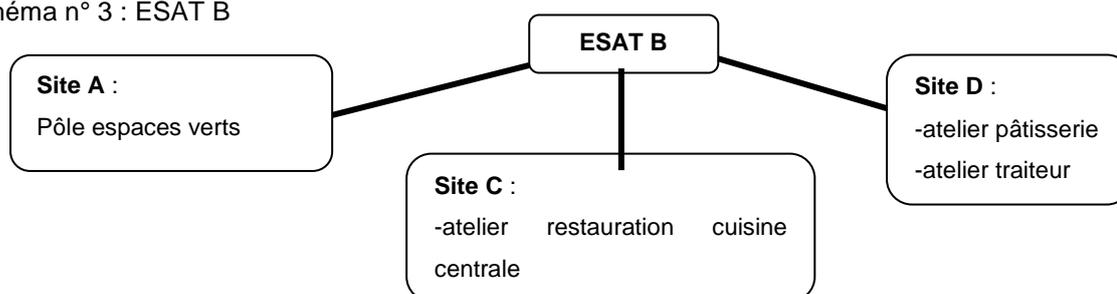
L'ESAT A, ouvert en 1980, 78 places, situé en périphérie de Toulon dans une grande zone commerciale, facilement accessible. L'établissement dispose d'une implantation géographique sur deux sites : L'annexe I indique l'organisation des ateliers.

Schéma n° 2 : ESAT A



L'ESAT B : ouvert en 1997, 80 places, sur Toulon. L'établissement dispose d'une implantation géographique sur trois sites : CF annexe 1

Schéma n° 3 : ESAT B



- organisation de la gouvernance ou comment la gouvernance se saisie des opportunités liées au contexte

Dans le cadre des évolutions qui interagissent dans notre secteur, notre gouvernance est revalorisée dans ses missions stratégiques. Elle va s'orienter vers une gestion plus politique de ses établissements « *La gouvernance⁴¹ pose les bases d'un management qui, fondé sur les notions de systèmes, de projets, de synergie, d'interactions, correspond bien aux enjeux de pilotage des organisations associatives.* » La création du siège et l'organisation en pôles d'activités trouvent un sens dans l'évolution du contexte citée en partie I. La volonté de solliciter les directeurs d'établissement pour la contractualisation des CPOM, selon le calendrier prévu, montre une gouvernance qui évolue en lien avec les politiques publiques et son territoire. A ce propos, Patrick LEFEBVRE énonce⁴² : « *les*

⁴¹ BATIFOULIER F, 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 493 p. p. 369

⁴² LEFEBVRE P., 2016, *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale*, 4eme édition, Paris, Dunod, 406 p., p. 31

CPOM sont l'expression d'une gouvernance affirmée » : Ces CPOM permettent de « penser les évolutions à partir d'une plus grande mutualisation de ressources et de moyens et de favoriser ainsi une démarche qui soutient le changement et le décloisonnement institutionnel », ceci est l'expression de la volonté de l'association : la mise en place d'un CPOM entre ses deux ESAT, mutualisant les moyens et évaluant les besoins des publics, permettant ainsi une offre de service plus organisée.

Tableau n°1 : les enjeux de l'association

association	assurer une gouvernance - travail en lien étroit avec la dirigeance- refonte du projet associatif en lien avec les différentes évolutions - formalisation d'un CPOM
politique	inscription, rayonnement sur le territoire - conformité (CPOM)
territoire	instauration d'un partenariat inter association - adaptation de l'offre au contexte
management	faire évoluer l'organisation - adaptation à l'évolution des lois et des publics -
Ressources Humaines	formation des professionnels - développement/adaptation des compétences - accompagner l'évolution d'une culture interne
économique	mutualisation des moyens - atteinte de l'équilibre budgétaire
Usagers	adaptation de l'offre à l'évolution des besoins

Le tableau des enjeux ci-dessus me permet d'avoir une vision d'ensemble des enjeux liés à cette mutualisation des moyens. Aussi, je constate qu'ils sont nombreux et variés, reliant l'organisme gestionnaire aux usagers.

- Des liens étroits entre gouvernance et dirigeance ou comment la dirigeance fait du contexte une force

La mise en œuvre des CPOM va avoir des incidences directes sur les missions et les relations dirigeance/gouvernance associative⁴³. Ainsi elles s'équilibrent dans une certaine mesure, l'association gestionnaire se positionnant sur un plan « politique », la dirigeance assurée par un siège, un directeur général, centrée sur des missions : développement gestion de projet, ressources humaines (RH), analyse financière. Encadrés par des services spécifiques de ressources humaines ou gestion administrative et financière, «ces services⁴⁴ créent un niveau d'autorité intermédiaire nouveau (d'expertise fonctionnelle ou hiérarchique) entre le directeur général et les directeurs d'ESMS ».

Ces nouvelles formes d'organisation multi-activités/services/établissements vont amener des évolutions en termes d'harmonisation des pratiques et une redéfinition des postes de direction (directions générales, sièges, équipes de direction RH..). Signe d'ouverture, c'est aussi un changement de posture pour les directeurs, qui devront travailler en lien avec d'autres établissements et une association plus présente.

L'intention de la gouvernance est ici de confier le pilotage de l'ensemble de l'organisation au siège, ce lieu qui centralise les fonctions supports telles la directrice des ressources

⁴³ F. BATIFOULIER, op. cit. P. 156

⁴⁴ F. BATIFOULIER, op. cit. P. 159

humaines, le directeur administratif et financier et plus récemment l'ensemble des comptables des établissements. Une recherche de locaux est en cours afin d'agrandir l'espace de travail et de concertation au niveau des directions d'établissements.

La directrice générale a un rôle de conseil, est responsable de la mise en œuvre de la politique associative. Elle a un rôle d'appui dans la gestion financière, les RH et la communication. Courant 2016, dans l'optique de la signature d'un CPOM entre les deux ESAT de l'association, Elle demande que les deux ESAT mutualisent leurs activités productives. Afin d'amorcer la démarche, elle propose la mutualisation des deux ateliers d'espaces verts sur l'année 2017 avant d'envisager de poursuivre en 2018 avec les autres activités. *«La mutualisation⁴⁵ est une question de bon sens, elle vise à redéfinir l'organisation globale des deux ESAT, dans le sens d'une meilleure offre de service pour les travailleurs que nous accompagnons. Il faut le voir comme une opportunité et non comme une contrainte. C'est à nous équipe de direction, de concevoir cette organisation et de transmettre aux équipes un message rassurant et structurant..»*

- Directrice d'établissement ; mon rôle de pilotage du changement, de traduction de la politique associative dans un contexte de remaniement

Le Document Unique de Délégation (DUD) définit précisément les missions qui me sont transmises. Le rôle de directrice d'ESAT est particulier. Il s'inscrit dans la complexité où les dimensions « social » et « productivité » se côtoient : entre accompagnement des personnes et mise au travail, entre apprentissage professionnel et impératif de production impliquant les notions de rendement, chiffre d'affaire, satisfaction du client... mais aussi de travail. Le schéma en annexe II est explicite quant à ma vision du poste.

J'illustre ce schéma en prenant modèle sur le programme Européen EQUAL⁴⁶, né de l'initiative de 24 ESAT visant à *« reconnaître et développer les compétences acquises par les travailleurs [...] valoriser, avec les entreprises, les acquis d'expérience [...] »* cette expérience datant de 2002, nombreux sont les ESAT qui ont multiplié ce type d'initiatives. Ces derniers éléments traduisent un changement de culture, dans la continuité de la loi 2002-2. Cela impose des changements dans l'organisation. Aujourd'hui, je demande aux équipes de construire les projets à partir de la demande de la personne accompagnée, de ne pas réfléchir en tant que moniteurs d'ateliers mais d'abord en tant que travailleurs sociaux. Je demande de sortir des ateliers, d'être en contact avec les clients. Cela implique parfois de changer la manière de travailler, de faire appel à des partenaires, d'adapter les postes et la cadence. Le bénéfice recherché pour les travailleurs étant la

⁴⁵ Entretien avec Mme la directrice générale en janvier 2018

⁴⁶ BRIERE G. 2006 ANDICAT, « Programme Européen EQUAL en Bretagne » *Les cahiers d'ANDICAT préparer l'excellence des ESAT pour l'avenir ou de l'utilité des bonnes pratiques*, n° 5 p. 53-60, p.53

qualité de l'accompagnement proposé et l'adaptation de l'offre de service à leurs besoins. Ici il s'agit de la valorisation des compétences professionnelles comme axe de travail. Outre un changement dans les pratiques, cela amène des changements organisationnels, que nous, équipe de direction, devons conduire. Patrick LEFEVRE⁴⁷ dit à ce sujet : « *le changement est au fond associé à l'idée de progrès et de marche en avant* ».

Note méthodologique : l'annexe III synthétise l'ensemble des forces, faiblesses, risques et opportunités relatifs aux différentes parties de ce diagnostic, élaborés selon la méthode d'analyse SWOT. Cet outil permet d'étudier une organisation et de comparer les éléments du diagnostic afin d'en faire ressortir des points stratégiques. Aussi un renvoi en annexe sera proposé à chaque fin de partie, invitant le lecteur à s'y référer.

2.1.2 Questionnement autour de la dynamique de ressources humaines

Dans cette partie je souhaite aborder les ressources en personnels ainsi que l'accompagnement au changement proposé dans le cadre de la réorganisation prévue.

158 travailleurs handicapés sont accompagnés par 16 équivalents temps plein (ETP) moniteurs d'ateliers (MA) et 3 ETP moniteurs principaux, l'ensemble des équipes des deux ESAT représentant 30.50 ETP. Un service administratif est également présent ainsi qu'une assistante de service social et une psychologue, toutes deux à mi-temps sur les deux établissements. L'annexe IV permet de mieux se représenter la répartition des ETP.

En ce qui concerne l'équipe de Direction, je collabore avec deux chefs de services qui managent leurs équipes respectives. Néanmoins, cette organisation favorise les clivages entre les deux ESAT tant au niveau du personnel qu'au niveau des travailleurs. Les réunions de direction nous permettent d'aborder et de valider ensemble toute décision concernant le management d'équipe, la production, l'accompagnement des travailleurs. J'ai délégué aux chefs de service, l'organisation fonctionnelle des ateliers productifs.

Nous avons estimé important, en réunion de direction, d'harmoniser les pratiques des deux chefs de services. Aussi, des temps d'échanges sont actés lors des réunions fonctionnelles et lors de certains repas ou manifestations afin de créer du lien avec les équipes.

Nous sommes régulièrement en lien avec le siège en ce qui concerne la RH et la gestion financière. Dans le cadre de la mutualisation totale des activités, des réunions sont mises en place auxquelles l'ensemble de l'équipe de direction est associée.

⁴⁷ LEFEVRE P., op. cit. P. 134

Au niveau des équipes d'encadrement, l'ensemble des MA est titulaire à minima d'un Certificat de Branche Moniteur d'Atelier (CBMA) ou Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier (CQFMA, ancienne appellation). Quatre ont fait une formation d'éducateur technique spécialisé (ETS) dont un, chef de service de l'ESAT A, a poursuivi avec le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS). Les deux établissements ayant ouvert avec 17 ans d'écart, certaines disparités sont constatées :

Tableau n°2 : Age et ancienneté du personnel

personnel	ESAT A	ESAT B
moyenne d'âge du personnel	48.8	42.3
moyenne d'âge des MA	46.36	38.72
ancienneté du personnel	16.75	10.30
ancienneté des MA	14.50	10.20

Les moniteurs d'atelier sont en poste depuis environ 15 ans sur l'ESAT A, 22 ans pour le plus ancien. La différence d'âge est marquée sur les 2 ESAT avec une moyenne de 38.72 ans chez les moniteurs d'atelier de l'ESAT B. Une équipe moins ancienne ayant mis en place la démarche de

reconnaissance des savoirs faire et des compétences des travailleurs sur l'atelier restauration et partie prenante dans le travail de plan d'amélioration continue de la qualité instauré depuis la fin des évaluations internes et externes. La mutualisation semble une suite logique au regard des évolutions en cours dans le secteur. Deux moniteurs d'atelier, récemment diplômés, étaient informés de ces évolutions. La démarche, débutée en 2017 au niveau des espaces verts, a été bien accueillie par l'ensemble de cette équipe⁴⁸.

A contrario, les MA en espaces verts de l'ESAT A présentent une augmentation des absences liées à la maladie sur les trois dernières années. L'année 2017 est la plus significative avec une augmentation de 21% de l'absentéisme. Sur cette même année, fait d'ordinaire exceptionnel, trois accidents du travail ont eu lieu. Cela montre un certain épuisement professionnel.

Ici, l'âge et l'ancienneté sont plus marqués. Il y a peu de turn-over. Cette équipe est installée dans des habitudes de travail, une organisation immuable au fil des années. La création du pôle espaces verts a essuyé des contestations et des résistances du fait du

⁴⁸ Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail, [en ligne] journal officiel n°0118 du 23 mai 2009, [consulté le 23 mars 2018] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020645029&categorieLien=id>

Les travailleurs handicapés bénéficient d'un accompagnement de l'ESAT pour la formation et l'acquisition de titres, reconnaissant leurs savoirs faire à travers leur travail. Cela leur permet de s'inscrire dans un parcours de professionnalisation, la VAE étant l'une des possibilités. Cette démarche nécessite un travail de la part des moniteurs d'atelier de l'ESAT, la formation à l'accompagnement et l'évaluation des candidats.

déménagement de l'activité. Le plan d'amélioration continue de la qualité est vécu comme une contrainte: sur l'année 2017 le chef de service a rappelé au personnel que les réunions se passent sur le temps de travail et requièrent la présence des membres de l'équipe, trois moniteurs ont été absents pour raisons médicales lors de plusieurs réunions, une réunion s'est terminée sur un désaccord important entre les deux équipes d'espaces verts quant au mode d'organisation des chantiers.

Aussi, je prévois d'associer le service RH dans cette réorganisation, de prendre en compte les éléments liés à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : plan de formation, entretiens individuels... afin d'en faire un levier de changement. La GPEC⁴⁹ est « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents : -visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines [...] en fonction de son plan stratégique [...] en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ». Cette définition de la GPEC est à mon sens représentative du désir d'une montée en compétences des salariés dans une optique de changement organisationnel. Ayant demandé les perspectives de départs en retraite et l'état des formations au service RH, j'ai une vision des départs prévisionnels sur cinq ans à compter de 2019, année de signature du CPOM, ainsi que les perspectives de formation. Outre les formations obligatoires et collectives, des formations diplômantes sont sollicitées.

Les tableaux ci-après laissent entrevoir l'opportunité à plus ou moins long terme de cinq départs indiquant un potentiel remaniement des fonctions de l'équipe de direction lors de la mutualisation avec la visée de deux diplômés CAFERUIS et la perspective du départ en retraite d'un chef de service.

Tableau n° 3 : prévisionnel départs sur 5 ans

ESAT A	-1 homme d'entretien	2021	ESAT B	-1 moniteur d'atelier	2020
	-1 moniteur d'atelier	2019		-1 moniteur d'atelier	2022
	-1secrétaire	2019			

Tableau n° 4 : état des formations

Formations se terminant en 2017 sur les deux ESAT	- 1MA en formation ETS (CIF) - 1 chef de services en formation CAFERUIS - 1 moniteur d'atelier en formation CBMA	Formations demandées pour 2018 sur les deux ESAT	- 1 demande de formation ETS (CIF) :1 monitrice d'atelier, responsable des projets individuels. - 1 demande de formation CBMA d'un moniteur d'atelier
--	--	---	--

⁴⁹ CARLEUX F, DEBIEUVRE P, 2011, *Direction(s) hors série N° 6, bâtir une GPEC*, Thiron, édition Direction(s) 135pages, p. 20

Ainsi la mutualisation des moyens humains prend tout son sens dans le cadre de ce projet et permettra une réorganisation non seulement des services, mais aussi des postes de cadres afin d'apporter une nouvelle dynamique.

J'entrevois différents enjeux. D'abord en termes de management d'équipe et de gestion des ressources humaines, où il sera primordial à la fois, de dynamiser l'équipe pour amorcer le changement et d'apaiser le climat social, en tension depuis l'annonce de la mutualisation.

Un autre enjeu pour moi en tant que directrice d'établissement ; est d'assurer une cohésion dans l'équipe de direction, visant à nous adapter aux changements, à être en conformité avec les politiques publiques et élaborer des stratégies cohérentes, me permettant de piloter l'ESAT dans sa globalité.

- L'importance de la communication dans l'organisation du changement

J'envisage le changement comme un progrès, un mouvement non subit, comme un levier amenant des questionnements et la mobilisation des équipes. P. LEFEVRE affirme : *«Changer⁵⁰ c'est anticiper, se prendre en charge, agir sur le déterminisme et faire de l'incertitude un moyen de mobilisation et de transformation.», « le changement⁵¹ vient tester la résistance humaine et sociale, il vient perturber des équilibres conscients et inconscients, des positions ou des comportements acquis et reproductibles. »*

Nous avons démarré la démarche de mutualisation des services par les ateliers espaces verts en 2017. Pour préparer ce changement et lui donner une dimension institutionnelle, la Directrice générale a organisé une réunion avec l'ensemble du personnel.

Le chef de service de l'ESAT B et certains MA étaient absents (congrés, arrêt maladie..). Aussi, la communication a été biaisée par l'absence de certains et le relais de l'information par d'autres. La communication informelle a pris le relais et en quelques semaines, cette mutualisation des espaces verts a créé angoisses, stress, inquiétudes et résistances dans le personnel.

Les réunions fonctionnelles suivantes ont permis de rétablir les objectifs de cette mutualisation pour les aborder ensuite avec les travailleurs de manière plus sereine. Néanmoins, ces étapes ont été chronophages et nous avons dû affronter des tensions.

Dans le cadre de sa formation CAFERUIS, le chef de service de l'ESAT A, a élaboré six mois plus tard, un questionnaire à destination des moniteurs de ce pôle. Les constats principaux montrent : des équipes investies et motivées, ayant intégré la nécessité de mutualisation des activités. Des regrets quant à la phase préparatoire et les conséquences sur la communication avec les ouvriers.

⁵⁰ LEFEVRE P. op. cit., P. 134

⁵¹ LEFEVRE P. op. cit., P. 135

L'enjeu que je dégage ici en termes de communication avec les équipes se situe dans le partage de l'information, des axes stratégiques visant l'accompagnement aux changements. Aussi cela conforte la nécessité de concevoir et mettre en œuvre un plan de communication efficient.

- Une culture commune aux deux ESAT ? une rencontre difficile

La culture d'entreprise⁵² « englobe l'ensemble des systèmes de repères conventionnels tacites [...] qui guident le comportement des agents » « La culture d'entreprise est plus que de l'information partagée : à travers des pratiques et des habitudes de pensée partagées, elle fournit la méthode, le contexte, les valeurs, et le langage d'apprentissage et d'évolution des compétences individuelles et de groupe ».

Ainsi les cultures d'entreprise de l'ESAT A et de l'ESAT B se différencient par leurs historiques, publics et personnels. Chaque établissement a évolué différemment, sans lien avec l'autre. Si le souhait de la gouvernance est de regrouper les activités des deux ESAT et les diviser en pôles d'activités, la notion de culture commune est importante. Or, je constate qu'il n'est pas aisé de mettre en commun les deux cultures. Pour exemple, la nouvelle dynamique du pôle espaces verts implique le partage, la redistribution des rôles et tâches, un remaniement des équipes mélangeant celles existantes sous forme de volontariat. Il existe encore, un an après, une certaine forme de scission entre les équipes de travailleurs de l'ESAT A et B. Chez les moniteurs d'atelier, la régulation est faite par le moniteur principal qui note une bonne participation et une dynamique d'équipe, mais quelques tensions peuvent apparaître quant à l'organisation sur les chantiers respectifs. Ainsi il semble important de fédérer les équipes, de parler d'un ESAT, d'une équipe afin de créer une dynamique commune.

L'enjeu est ici en termes de management autant pour les équipes que les travailleurs handicapés. Nous devons faire évoluer l'organisation par la mise en commun des deux cultures en valorisant autant que possible les compétences des travailleurs de chaque équipe. Le fait de « mixer » les équipes sur la base du volontariat n'est peut-être pas suffisant ; je demande au chef de service et au moniteur principal de réfléchir à une autre organisation des équipes d'espaces verts permettant à chacun de trouver une place dans cette organisation. Au-delà de ce pôle, cette démarche sera à généraliser à l'ensemble des équipes afin d'amener les moniteurs d'atelier à s'adapter aux évolutions du secteur. Le projet d'établissement me paraît l'outil adapté pour ce faire.

⁵² COHENDET P, DIANI M, 2003, « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, Vol. 113, p. 697-720. P. 713

- Une faiblesse dans l'organisation

Lors d'une réunion fonctionnelle, il m'a été rapporté la difficulté des équipes à travailler avec 2 chefs de services. La situation des MA en espaces verts est singulière. Les deux équipes anciennement dépendantes de l'ESAT B sont aujourd'hui sous la gestion technique d'un moniteur principal (ESAT A) et hiérarchique d'un nouveau chef de service (ESAT A). Cette nouvelle configuration est difficile à appréhender : « *on sait plus à qui on doit se référer⁵³, une fois c'est l'un qui fournit les plannings, une fois c'est l'autre qui vient les modifier* ». Ce sentiment d'incompréhension se généralise à l'ensemble des équipes courant 2017. Si dans l'ESAT B la configuration d'un pôle amenait peu de changement, dans l'ESAT A, parallèlement à la création du pôle espaces vert, la formation du chef de service amenant des absences récurrentes. Le renforcement du rôle du moniteur principal par délégations de tâches a rajouté une composante : une interface dans la communication quotidienne amenant un certain « flou ».

Par ailleurs, la faiblesse de cette organisation réside dans l'absence de gestion du service social. Pour accompagner les travailleurs dans leurs projets liés à l'insertion professionnelle une monitrice d'atelier est détachée du temps de production pour exercer au service social sur un temps partiel. Le chef de service me fait part du fait que ce roulement n'est plus nécessaire au regard de l'organisation en pôle d'activité, de la présence quotidienne d'un moniteur d'atelier et de l'acquisition des compétences des travailleurs du pôle mise à disposition, les rendant quasi autonomes.

Cette dernière prend une place particulière à mi-chemin entre la production et le travail social. Or, cette organisation ne me satisfait pas car l'accompagnement est morcelé, sans repères et sans coordination. Il y a là un risque identifié de perte de qualité dans l'accompagnement proposé.

De plus, lors de plusieurs réunions fonctionnelles, des salariés se sont exprimés de manière négative concernant cette organisation, ne comprenant pas le bien fondé des nouvelles attributions de cette personne. Lors de son entretien professionnel, elle exprime un manque de légitimité mais une détermination et une motivation pour suivre la formation ETS et gagner en compétences. L'opportunité du financement de sa formation par un congé individuel de formation (CIF) fait qu'elle débutera en 2018. Il est ici impératif de légitimer le rôle de ce personnel, et d'encadrer les missions de chaque personnel notamment au service social.

Dans le cadre de la mutualisation, une nécessaire redistribution des missions va s'opérer entre les chefs de services. Je vois la possibilité de déléguer certaines tâches et

⁵³ Monsieur M, moniteur d'atelier au pôle espaces verts, réunion fonctionnelle de mars 2017

responsabilités à cette monitrice d'atelier, permettant ainsi de légitimer sa place dans l'équipe, dans le suivi des projets individuels et la valorisation des compétences des travailleurs handicapés. Ce projet demande à être élaboré et développé. Cette salariée en est partie prenante.

L'enjeu managérial est fort en termes d'accompagnement des équipes à l'évolution de l'organisation afin de limiter le risque de résistance aux changements. Je demande à l'ensemble de l'équipe de direction de faire preuve de cohésion avec un projet de direction, traduit auprès des équipes, visant à rassurer et rassembler le personnel.

Je vous invite à aller consulter le SWOT de cette partie en annexe III.

2.1.3 Budget, la particularité des ESAT : risques et points d'amélioration liés à la productivité

Les ESAT bénéficient d'une double tarification. Versé jusqu'en décembre 2016 par l'ARS sous forme de dotation globale, le budget principal de l'activité sociale (BPAS) est aujourd'hui versé par l'assurance maladie. Il permet le paiement des frais d'encadrement et de soutiens.⁵⁴ A ce propos, les dernières circulaires recommandent des « *efforts de rationalisation de la gestion des ESAT*⁵⁵ » précisant la nécessité de plafonner des tarifs à la place. L'optimisation des dépenses est recherchée par une mise en cohérence des performances des établissements au regard des attendus des politiques publiques.

L'ESAT bénéficie également d'un budget annexe de production et de commercialisation (BAPC), complété par l'agence de service et de paiement (ASP) qui verse l'aide au poste. Il permet la rémunération des travailleurs handicapés et les investissements liés à l'activité, « *le paiement des charges sociales et fiscales, des achats de matériel destiné à la production*⁵⁶ ». Or, depuis plusieurs années, le chiffre d'affaire de l'ESAT permet de combler le BPAS qui ne couvre ni les augmentations de masse salariale, ni les cotisations de prévoyance et de formation des travailleurs. Cela est vrai pour l'ensemble des établissements et impacte la vision de la dirigeance quant au profil des travailleurs accueillis. Comme cité en partie 1, il y a un risque important de dérives vers une surproduction visant à augmenter le chiffre d'affaire au détriment de l'accompagnement des travailleurs et un risque de sélection à l'intégration de nouveaux profils...

⁵⁴ Rapport OPUS 3, op. cit. p. 13

⁵⁵ Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et de la vie associative, Ministère de la solidarité et de cohésion sociale, Ministère de la ville, ministère des sports, Circulaire n° DGCS /SMS3b/2011/260 du 24 juin 2011 relative à la campagne budgétaire des établissements et services d'aide par le travail pour l'exercice 2011[en ligne] disponible sur internet : http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2011/07/cir_33402.pdf

⁵⁶ Rapport OPUS 3 op. cit. p. 13

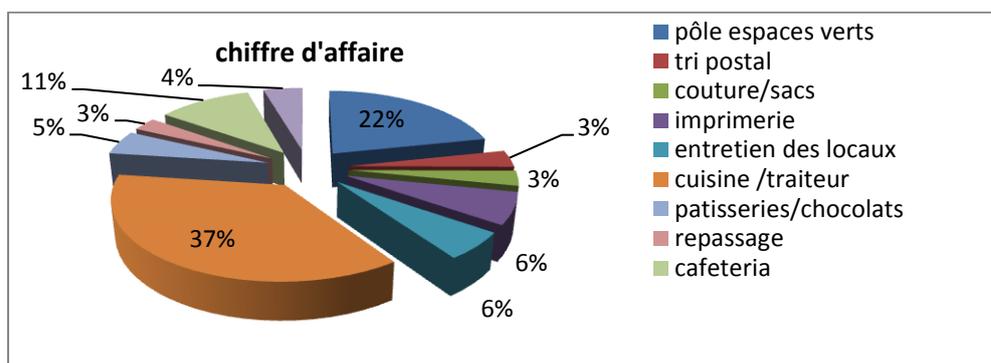
Le directeur administratif et financier de l'association a mis en lumière la nécessité de faire des économies, les deux établissements étant en déficit d'années en années sur le BPAS. (Cf./ annexe V). Pour exemple, en fin d'exercice 2017 : - 40715€ pour l'ESAT A et - 8534.18€ pour l'ESAT B. En cause principalement le groupe II : masse salariale supérieure au budget accordé.

En prévision du passage en CPOM en 2019, la Direction Générale a initié dans ses établissements une démarche de mutualisation des services visant une économie de moyens humains, financiers et techniques.

En ce qui concerne les 2 ESAT, il est question de mutualiser dans un premier temps les ateliers productifs. Aussi, je m'attarderai plus sur la production dans ce diagnostic.

Je donne ici un graphique en pourcentage du chiffre d'affaire de l'ensemble des ateliers des deux ESAT permettant de rendre compte du poids financier de chaque atelier. En annexe V se trouve un comparatif chiffré par ateliers entre 2016 et 2017.

Graphique n°1 :Chiffre d'affaire



- L'ESAT a globalement de bons résultats et se distingue notamment par les ateliers cuisine/traiteur qui représente 36.75% du CA.
- Un des points forts réside dans la mutualisation des ateliers espaces verts (21.66% du chiffre d'affaire) ayant eu lieu en 2017. Outre le bénéfice de 62812€ par rapport à l'exercice 2016, des économies importantes ont été réalisées en 2017. D'un montant de de 71154€ elles sont explicitées en annexe VII.
- Un point de vigilance pour l'activité tri postal qui, malgré la mobilisation d'un nombre important de travailleurs (28), ne réalise que 3.48% du chiffre d'affaire (CA). Un CA en baisse d'année en année lié à la baisse d'activité de notre seule client, constitue un risque potentiel pour cette activité. Les travailleurs de cet atelier nécessitent des postes adaptés. La plupart ont besoin d'être assis, certains sont à mi-temps pour des questions de fatigabilité. La majorité des travailleurs présente des difficultés importantes, c'est pourquoi ce travail de tri répétitif et de rangement sur un rythme régulier correspond à leurs capacités. Aussi, cette activité étant adaptée à une partie importante de notre public, il est difficile d'envisager de la supprimer. Néanmoins, si certaines périodes sont propices

à des flux de courriers (fêtes, avis d'imposition...), d'autres périodes sont plus calmes amenant bien souvent des travailleurs à être inoccupés. Ce point est soulevé en Conseil de la Vie Sociale (CVS) par des travailleurs se plaignant d'ennui et d'inactivité. Une restructuration de cet atelier paraît nécessaire.

- Un point d'amélioration pour les ateliers couture et repassage, représentant respectivement 3.06% et 2.76% du CA. Le chiffre d'affaire est encourageant si l'on prend en compte la taille et l'effectif des ateliers. Un potentiel est identifié sur ces deux activités (cf annexe VIII) mais l'organisation actuelle entrave un éventuel développement. Aussi un regroupement de ces activités permettrait de dégager du temps et des moyens humains pour accroître la production et développer le show-room peu investi actuellement.

L'enjeu qui se dégage ici est d'ordre économique, il dessine les contours d'une nécessité relative à la mise en œuvre du projet : celle de l'équilibre budgétaire.

2.2 Etat des lieux de l'offre de service au regard des nouveaux besoins du public

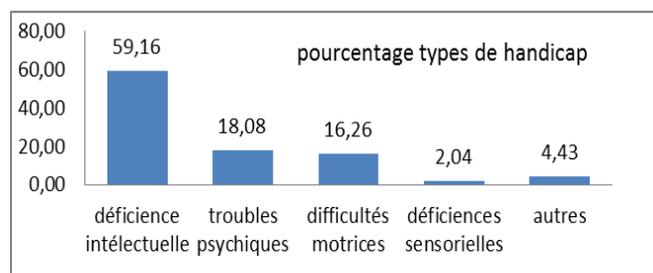
Pour cette partie je m'appuie essentiellement sur l'évaluation externe pour en extraire des données chiffrées, ainsi que sur le projet d'établissement, l'étude des projets individuels, les rapports d'activité des deux ESAT, ainsi que des entretiens semi-directifs.

2.2.1 Données concernant le public accueilli

- Quelques données statistiques concernant le public accueilli sur les deux ESAT

Le rapport d'activité 2017 donne des précisions sur le public accueilli. Sont présents sur l'ensemble des deux établissements, 158 travailleurs handicapés répartis comme suit : 69% d'hommes pour 31% de femmes. Quant aux types de handicaps présentés par les travailleurs des ESAT, le graphique suivant donne un aperçu :

graphique n°2 : pourcentage type de handicap



Ces éléments sont en concordance avec les données citées en partie I, avec une prédominance de personnes présentant une déficience intellectuelles, nuancée par une part importante du public présentant un handicap psychique soit environ 18%, dépassant aujourd'hui les 16.26% de personnes présentant des difficultés motrices, public pour qui l'ESAT A a été créé à l'origine. Un glissement de population donc plus hétérogène.

Je note une différence marquée quant à la moyenne d'âge et l'ancienneté des travailleurs sur les deux établissements :

Tableau n° 5 : ancienneté des travailleurs :

Tableau n°6 : moyenne d'âge

moyenne d'âge	ESAT A	ESAT B
18-25 ans	25%	25%
26- 40 ans	35%	50%
41- 50 ans	25%	19%
51-60 ans	15%	6%

ancienneté	ESAT A	ESAT B
depuis 5 à 10 ans	20%	75%
depuis 11 à 15 ans	20%	25%
depuis 16 à 20 ans	17%	0
depuis 21 à 25 ans	30%	0
depuis 26 à 30 ans	10%	0
depuis 31 à 36 ans	3%	0

Je situe globalement une population jeune ayant moins de problématiques liées à l'âge, qui peut être dans une dynamique de projet professionnel. Au sein de l'ESAT B 50% des travailleurs ont de 26 à 40 ans, une tranche d'âge où nous considérons qu'ils ont acquis une certaine maturité et où nous constatons en croisant avec les projets individuels une plus grande demande liée à l'insertion professionnelle.

Sur le plus ancien établissement, l'ESAT A, je note que 15% des travailleurs ont plus de 50 ans, et 43% travaillent à l'ESAT depuis plus de 20 ans. Sur l'ESAT B, les travailleurs sont majoritairement présents depuis moins de 10 ans ayant moins de 40 ans. Cela se justifie de par l'âge de l'ESAT et par un turn-over important des ouvriers.

Les données du service social me permettent de me concentrer sur les sorties d'effectif. Le Tableau ci-après est représentatif des sorties d'effectif sur plusieurs années :

Tableau n°7 : Causes de sortie d'effectif de l'ESAT A et B

causes de sortie d'effectif	ESAT A	ESAT B
inadaptation de l'établissement	40.47% dont : 32.71% raison médicale ou invalidité	52.34% dont : 48.71% raison médicale ou invalidité
emploi en milieu ordinaire	2.1%	1.04%
Décès	6.1%	0
Réorientation en foyer de vie	23.85%	4.23%
Changement de région ou département	16.04%	12.68%
Retraite	2,38%	0
retour à domicile sans explications	9.06%	29.67%

ESAT A : depuis l'ouverture en 1980, nous comptabilisons 84 sorties d'effectifs. Cela est peu au regard de l'âge de l'établissement (38 ans) soit une moyenne de 2.2 départs par ans. L'étude montre une évolution dans les besoins des travailleurs handicapés : santé, évolution des pathologies, vieillissement ou encore orientation inadaptée ...

ESAT B : depuis l'ouverture en 1997, nous comptabilisons 71 sorties d'effectifs. Soit une moyenne de 3.38 départ par ans sur 21 ans. A la différence de l'ESAT A, l'accompagnement a été plus difficile à maintenir du fait de problématiques liées aux troubles psychiques et addictions au sein de cet établissement. Aussi, l'adaptation au poste de travail demandant une assiduité et un comportement au travail ainsi qu'un rythme soutenu, certains ouvriers ont quitté l'établissement. En effet, l'évolution des besoins des travailleurs handicapés se situe sur le versant des accompagnements de type « soins ». Le nombre de retour au domicile sans explication m'interpelle. Toutefois, il semble en corrélation avec les caractéristiques d'un public porteur d'handicap psychique. Il ressort globalement une difficulté à accompagner les demandes liées aux soins, ces dernières relevant plus d'un changement d'orientation. Mais, si je croise ces données avec les projets individuels, en recentrant sur mon objet d'étude, je me rends compte d'un « fossé » entre les souhaits d'accompagnement liés au milieu ordinaire de travail (présents dans 68% des projets individuels) et le nombre de personnes orientées. Cela m'interroge quant à la qualité de l'accompagnement proposé au-delà des activités et la faisabilité de cette orientation en milieu ordinaire, car il y a le désir des travailleurs, ce qu'ils veulent faire, et leurs capacités au travail, ce qu'ils peuvent faire, en l'occurrence répondre aux exigences du milieu ordinaire.

Nous le verrons plus loin, le travail d'accompagnement social tient une place importante au sein des établissements mais ne serait-il pas pertinent d'évaluer notre accompagnement sur le versant professionnel ?

- Etude des Projets individuels

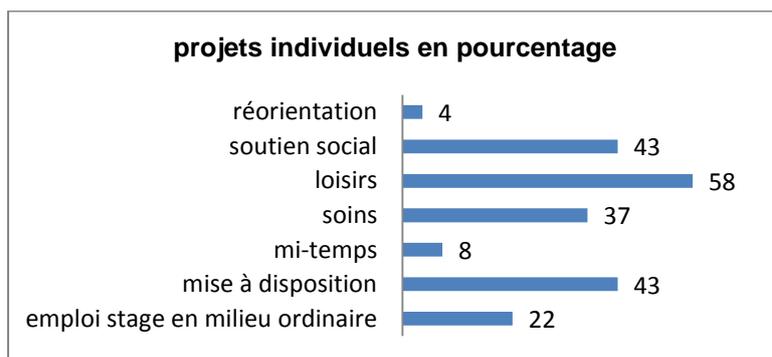
Je choisis d'étudier les statistiques réalisées à partir des projets individuels de 2017 sur l'ensemble des travailleurs des 2 ESAT. Ces données sont précieuses car elles relatent les demandes des travailleurs, mais je constate qu'une grande majorité des projets est peu accompagnée. L'ensemble des projets individuels ne se situent pas sur un seul domaine et peut revêtir à la fois une forme « professionnelle » et une autre plus tournée vers le soin ou l'accompagnement social.

L'assistante de service social ayant étudié les projets individuels (PI) explique : *« on est face à une confrontation de 2 publics l'un plus ancien présentant une déficience intellectuelle, pour qui l'ESAT apporte un équilibre et dont les demandes vont se situer plus sur la prise en compte de leur fatigabilité. Pour eux l'accompagnement est global.*

Vient ensuite un public plus récent, jeune, qui présente de bonnes capacités cognitives. Ils n'ont pas besoin de l'ESAT pour avoir une vie sociale, et nous sommes vite limités dans ce que nous pouvons proposer au niveau professionnel ».

Le graphique suivant montre que 65% des projets individuels sont tournés vers la professionnalisation regroupant bien entendu le désir de travailler en milieu ordinaire ou de s'en approcher par le biais des stages et mises à disposition, mais aussi par la démarche RSFC et VAE.

Graphique n°3 projets individuels



A ce constat, la psychologue explique : *« la différence est aussi marquée par des capacités intellectuelles différentes. Pour certain, la possibilité de passer une RSFC est un tremplin pour accéder potentiellement au milieu ordinaire. Ce qui peut entraver ce projet vient plus du comportement et de l'attitude au travail. »*

La démarche RSFC est progressive et ne concerne qu'une partie des ouvriers. En 2017, 8 travailleurs ont passé un certificat. 12 autres sont prévus en 2018.

En ce qui concerne la mise à disposition, elle s'effectue de manière collective, en entreprise. Il y a peu de turnover étant donné les activités proposées. Aussi, je m'interroge sur les moyens à mettre en œuvre pour permettre aux travailleurs de se confronter au milieu ordinaire de travail et d'y trouver un sens.

Concernant l'ESAT B, les PI s'orientent majoritairement sur l'aspect professionnel. Cela confirme les précédentes données : un public plus jeune, globalement moins ancien, ayant de bonnes capacités à travailler et une image valorisante du milieu ordinaire. Je constate sur l'ESAT A, les mêmes demandes de nouveaux arrivants.

Le chef de service de l'ESAT B œuvre depuis plusieurs années sur la recherche de partenariats avec les entreprises locales. Essentiellement basées sur la restauration, les activités de l'ESAT B imposent un rythme de travail soutenu similaire à celui en milieu ordinaire : *«A la cafeteria ils sont sollicités en permanence, ils sont soumis au même stress, aux mêmes exigences que les restaurateurs du milieu ordinaire. Le public que nous accueillons est jeune et dynamique, c'est un plus. »*

Parmi les projets individuels tournés vers l'emploi certains sont axés sur les objectifs de mutualisation des activités : 43% désirent se former sur d'autres ateliers ,26% demandent un changement de poste lié au showroom et à l'élargissement possible de ses activités. Ainsi, je note une responsabilisation des ouvriers, un intérêt et un certain engagement notamment dans les perspectives annoncées pour le showroom. Ce dernier est un grand magasin de sacs et cabas fabriqués sur place. L'espace restant inexploité permettant de créer d'autres espaces de ventes ou de décoration, les travailleurs ont proposé (via des boîtes à idée dans l'établissement) de décorer le showroom pour le dynamiser et vendre également d'autres productions liées à leurs travaux. Certains proposent des pancartes publicitaires sur les compétences développées en ESAT. Beaucoup d'idées donc à étudier pour permettre aux travailleurs de se saisir de cet espace (qui représente la vitrine de l'ESAT) et pourquoi pas de le gérer. Ainsi, en mars 2017 je donne la possibilité aux travailleurs de formaliser des groupes de travail sur la base du volontariat, visant l'amélioration du showroom. 3 travailleurs s'inscrivent. Le chef de service a pris l'initiative de communiquer dans les ateliers de façon plus dynamique pour susciter l'inscription de 5 personnes supplémentaire.

Durant l'année écoulée et à l'occasion de l'élaboration des PI, nous avons interrogé les travailleurs handicapés sur la réorganisation en pôle d'activité. L'assistante de service social a relevé que : 34% des travailleurs se disent inquiets de leur avenir et 11% disent ne pas avoir compris en quoi consiste la mutualisation.

Cela montre un besoin important d'accompagnement des travailleurs dans cette phase de changement. Malgré une première communication opérée par le siège, il semblerait qu'une communication plus formalisée au sein des ateliers soit plus adaptée aux travailleurs que nous accueillons. Cf annexe III : SWOT partie 2.2.1

2.2.2 Volet accompagnement social

Les deux établissements sont ouverts toute l'année en semi-internat de semaine. Les travailleurs handicapés des deux établissements sont accompagnés durant leurs journées de travail par des moniteurs d'atelier. Ils bénéficient également d'un accompagnement psycho-social et d'un soutien professionnel.

- La vision du directeur

Bien que l'essentiel de l'accompagnement quotidien se fasse à partir du travail, cela ne place pas la « production » avant le « social » mais vise au contraire l'acquisition de compétences comme un tremplin. Les travailleurs ont d'ailleurs une forte estime pour leur travail. Lors de la préparation du tournage d'un documentaire ayant une visée de communication pour l'association, j'ai interrogé de manière informelle certains travailleurs et ainsi récolté des informations quant à l'implication de ces derniers dans leur travail :

« *J'aime ce que je fais*⁵⁷. *Il faut apprendre, pendant longtemps. Quand j'y arrive, je suis très content de moi, j'apprends un métier.* » Cela témoigne d'une certaine reconnaissance et d'une valorisation. A ce propos, une autre jeune femme⁵⁸ dit : « *je fais la reconnaissance des savoirs faire en espaces verts. Mon handicap ne me gêne pas pour travailler.* » L'objectif de ce documentaire étant de valoriser les compétences professionnelles des travailleurs de l'ESAT, j'ai particulièrement apprécié les propos de Mlle C, mise à disposition d'une grande entreprise nationale : « *qui peut voir mon handicap ? Je travaille dans une grande entreprise, je croise plein de monde, je suis à l'accueil et je fais ça bien. J'ai des compétences qui sont plus importantes que mon handicap et j'ai pas peur de dire que je travaille pour l'ESAT A. En plus c'est faux, je travaille pour moi.* » Ces témoignages sont une véritable force pour l'ESAT, la preuve que nous allons dans le sens d'une intégration réussie pour les travailleurs.

Ainsi, quel que soit l'objectif individualisé de l'accompagnement, l'acquisition de compétences techniques est visée. Le travail est utilisé comme vecteur d'intégration, c'est-à-dire que la mise en situation de travail et les apprentissages professionnels ont pour objectif l'intégration du travailleur handicapé. Les apprentissages se font sous forme de formations, d'accompagnements sur le poste de travail par le moniteur d'atelier.... Ce soutien professionnel est obligatoire et inclus dans le temps de travail en atelier. J'insiste sur ce point qui me paraît crucial dans l'accompagnement des travailleurs en ESAT. Le travailleur en ESAT n'est pas un ouvrier d'entreprise, ses capacités de travail sont moindres comme le souligne le Guide Néret⁵⁹ des personnes handicapées. Néanmoins, il travaille et acquiert des savoirs techniques, lui permettant, à terme d'être plus autonome au niveau professionnel. C'est ainsi que je me positionne en tant que directrice d'établissement, dans une volonté de conformité avec les missions des ESAT et les recommandations⁶⁰ des bonnes pratiques professionnelles. Tout ceci est une question d'éthique professionnelle soulevée par Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-Sociaux (ANESM) aujourd'hui intégrée à la Haute Autorité de Santé (HAS) ainsi que par le Sénat dans son rapport en 2015⁶¹.

⁵⁷ Monsieur V, travailleurs sur l'atelier pâtisserie (chocolats fins)

⁵⁸ Mlle I, travailleuse sur le pôle espaces verts

⁵⁹ Guide NERET, 2009, *droit des personnes handicapées*, Rueil Malmaison groupe liaison 479p.P. 100

⁶⁰ ANESM, 2013, *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, Recommandations des bonnes pratiques professionnelles*, 90 p.

⁶¹ Rapport d'informations fait au nom de la commission des finances op.cit.

- Une équipe pluridisciplinaire au service social

La garantie des droits et la participation des usagers sont instaurés ne serait-ce que par les outils de la loi 2002-2. Au-delà du respect règlementaire, ils sont considérés par la direction et les équipes comme des outils, des supports incontournables de l'accompagnement des usagers. Ils sont explicités, adaptés en fonction des capacités de chacun et présentés sous des formes accessibles.

Ainsi, dès l'entrée en ESAT l'assistante de service social, accueille et présente la personne à l'équipe. Un moniteur d'atelier référent est alors nommé en atelier et détermine avec elle à terme, un projet individuel, après évaluation des compétences.

Des réunions de projet (en présence du travailleur) sont organisées visant à préparer les projets individuels de chaque ouvrier une fois par an et les revisiter si nécessaire. La psychologue de l'établissement se tient à disposition des travailleurs que ce soit pour des demandes ponctuelles ou pour un suivi. Ainsi, il n'y a pas de clivage entre une équipe « sociale » et une équipe « production » ; l'ensemble du personnel travaille dans le même sens pour garantir l'accompagnement des travailleurs handicapés qu'il soit opéré par le travail pour par un accompagnement plus social.

Les données recueillies présentés plus haut démontrent un accompagnement social par une équipe pluridisciplinaire que je qualifierais de performant. Je peux étayer mon propos par le rapport d'activités de l'assistante de service social. Ce dernier met en lumière les actes professionnels réalisés auprès des travailleurs (accompagnements individuels et collectifs, orientations, partenariats avec les services administratifs et de soins, données chiffrées...). Par ailleurs, une enquête de satisfaction datant de 2016 fait état de 84% de satisfaction quant à l'accompagnement médico-social.

J'en conclus un accompagnement social de qualité et préconise d'accorder une autre importance à l'accompagnement ayant une visée professionnelle.

- Les soutiens

L'équipe de direction impulse une dynamique donnant une place aux soutiens. Ces derniers comprennent autant les activités immédiatement liées à la production (gestes et postures, formations au poste, consignes de sécurité,...) que celles liées au suivi de l'hygiène corporelle et vestimentaire ; les stages internes et externes en entreprise ; la vie en collectivité dans l'atelier; les apprentissages professionnels, dans l'objectif de se rapprocher autant que possible des conditions d'une entreprise, mais aussi parce que les activités développées par les deux ESAT supposent d'être de plus en plus en contact avec la clientèle. Après évaluation des compétences de chaque nouvel entrant, il lui est proposé un choix de formation en interne, en lien avec l'activité. Les MA sont

responsabilisés et garants de l'acquisition de compétences par les travailleurs. La psychologue intervient en appui technique.

Il est à noter que les ESAT ont un devoir de formation envers les ouvriers. Ainsi, la formation interne ne suffit pas. Programmer des stages et modules de formation externes, dispensés par des organismes, après recueil des besoins et demandes des usagers est plus pertinent et engageant l'ESAT ainsi que les travailleurs dans une démarche d'apprentissage et de reconnaissance. Nous avons mis en place un partenariat intéressant avec l'AFPA (organisme de formation) et l'UNIFAF (organisme financeur). Ainsi, 8 travailleurs bénéficient déjà de la démarche RSFC.

Si je m'en réfère à la loi travail⁶², cette démarche va dans le sens de l'emploi accompagné. Un partenariat avec des structures proposant l'emploi accompagné sera une valeur ajoutée pour nos services.

Concernant les soutiens extra professionnels, nous nous intéressons à la socialisation globale des usagers et encourageons l'inscription à des activités ordinaires (type sportives, loisirs, culturelles...). A ce titre, et sur justificatif, les travailleurs bénéficient d'une autorisation d'absence pour se consacrer à ces loisirs. Cela fait partie de leurs projets individuels: (formations, accompagnement individuel, loisir, sport...) cette formule recueille l'adhésion de 43 travailleurs pratiquant un sport, 17 autres de la musique...

Cette formule permet aussi à d'autres personnes de bénéficier d'un suivi par un thérapeute ou des soins médicaux. : 22 personnes sont suivies de manière accrue et en lien avec la psychologue de l'ESAT. En complémentarité de l'autonomie professionnelle, l'autonomie dans la vie personnelle est également travaillée, notamment dans les domaines du logement, de la mobilité et des démarches administratives. Ces compétences sont travaillées en lien avec le service social qui suit de manière plus assidue 38 personnes. Ainsi, l'accompagnement est globalisé et permet aux travailleurs d'avoir un étayage, de s'appuyer sur des professionnels qualifiés et soutenant dans l'acquisition de leurs compétences.

- Un partenariat développé

Nous mettons un point d'honneur à développer un partenariat actif afin de pouvoir apporter des réponses individualisées. Par exemple, après consultation du Conseil d'Administration et de la Direction Générale, des passerelles entre établissements de la

⁶² LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels [en ligne] journal officiel n°0184 du 9 août 2016, visité le 5 mars 2018, disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>

même association se mettent en place : les projets personnalisés sont établis en concertation avec le foyer d'hébergement et le SAVS ; des actions communes sont menées ainsi que des mutualisations de moyen (travaux, journaux, formations...)

Après un travail de communication sur plusieurs années avec les entreprises, clients, fournisseurs, ces derniers sont sensibilisés aux missions premières de l'établissement. Ainsi, 11 conventions de partenariat ont été établies, à la fois pour accroître la reconnaissance de savoir faire des ouvriers, et pour offrir de plus amples opportunités de débouchés en milieu ordinaire. A la faveur des contacts commerciaux avec les clients et fournisseurs, il leur est proposé de prendre des ouvriers en stage quand cela répond à la pertinence d'un projet individualisé. Trois stages ont été effectués avec des retours positifs bien que ne permettant pas à ce stade une orientation en milieu ordinaire ou une embauche. Néanmoins, ces expériences valorisantes ont permis aux ouvriers concernés de se projeter et de réévaluer leurs projets individuels. Je note aussi la réactivité de l'équipe : la MA détachée au service social a pris l'initiative de la recherche de partenariat, les MA référents ont engagé les démarches de stage. Cf annexe III : SWOT partie 2.2.2.

2.2.3 Volet production : positionnement stratégique des activités

En ce qui concerne les ateliers professionnels et commerciaux des deux ESAT, les personnes sont réparties sur dix activités. (CF. annexe I)

Au regard de la précédente analyse je peux affirmer que les établissements sont ouverts et évoluent avec les contraintes liées à leurs activités et leurs publics : financement, partenariat, concurrence.... dans une démarche d'ouverture vers l'extérieur et de communication. Les deux ESAT ont su créer un réseau autour des ouvriers et ont un fichier de clientèle rempli. Néanmoins, il est nécessaire de continuer à les développer pour poursuivre la démarche. Dans le même sens, la mutualisation des moyens, des financements, des compétences... sera un moyen de répondre à ces évolutions.

Si je me réfère uniquement au poids financier des activités, cela limite mon analyse et influence mes choix au regard des projets des travailleurs. Aussi, dans la phase de diagnostic, je choisis de prendre en compte dans mon analyse, l'intérêt de l'activité, le bien être des travailleurs, les projections possibles. L'annexe VIII permet une lecture plus complète des ateliers et des perspectives envisagées pour chacun. Trois principaux axes se dessinent :

La poursuite de la création des différents pôles par étapes : Le plus urgent étant à mon sens le pôle linge qui demande un travail de communication et de création important nécessitant l'implication des équipes autant que celle des travailleurs. Les activités

repassage et couture fonctionnement mais ne sont pas valorisées. Les autres pôles ne nécessitant pas le même investissement, seront créés par la suite, respectant ainsi la temporalité des travailleurs. Ainsi la création des pôles d'activités permettra aux différents ateliers de travailler autant sur l'entraide et la communication, sur la formation des travailleurs et la possibilité de recherche de marchés

L'aspect commercial découle de cette analyse et relève notre incapacité matérielle et humaine à vendre nos produits. Il manque aujourd'hui non seulement du personnel pour faire un travail de communication, de recherche, de prospection, de vente mais aussi des techniques commerciales. Une démarche plus offensive en termes de communication externe devient impérative et indispensable.

La valorisation des compétences professionnelles des travailleurs handicapés est recherchée dans les ateliers. Elle se met en place par l'évaluation des compétences en atelier, par les formations et les projets individuels. Cette démarche est aussi appuyée par la démarche RSFC récemment engagée et doit se poursuivre pour une meilleure insertion professionnelle des travailleurs. Mais au-delà de ces démarches qui demandent de l'organisation, que pouvons-nous proposer dans notre offres de services afin d'accompagner plus efficacement les travailleurs à aller vers le milieu ordinaire ? Cf annexe III SWOT partie 2.2.3

2.3 Une problématique et des objectifs stratégiques co-construits avec la dirigeance

- Expression de la directrice générale

La démarche de mutualisation des activités est co-construite avec la dirigeance et l'équipe de direction. L'annexe IX retrace l'expression de la directrice générale quant à cette mutualisation et ses perspectives lors d'un entretien en janvier 2018.

Les axes principaux se dégageant de cet entretien sont :

La nécessaire redéfinition des missions de l'équipe de direction, délégations de fonctions, rôle des moniteurs principaux.

La mutualisation des activités axée prioritairement sur le pôle linge avec l'élargissement des missions du showroom.

La valorisation des compétences des travailleurs par une poursuite de la politique de formation et la recherche de nouveaux partenaires mais aussi par la valorisation de nos activités.

- La problématique :

Les deux précédentes parties mettent en avant l'évolution des politiques publiques envers les usagers d'ESAT dans une volonté de rapprochement avec le milieu ordinaire de travail tout en étant dans le champ du travail protégé, et présentent l'organisme gestionnaire en évolution dans le champ des politiques publiques dans une volonté de rationalisation des activités.

Mon questionnement tourne autour de la conciliation entre la volonté intégrative des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire de travail et la réorganisation des activités des deux ESAT répondant ainsi à la commande de la direction générale.

En croisant l'ensemble des données des deux précédentes parties, je peux énoncer une problématique qui m'amènera à envisager des choix stratégiques dans l'organisation du projet :

Dans un contexte de rationalisation des activités au sein d'une association dont la commande est de mettre en place un CPOM impliquant la mutualisation des services de deux ESAT, comment dynamiser les interactions entre mission d'insertion sociale et production visant à diversifier l'offre de service ?

L'objectif est ici de répondre à une commande de la Direction Générale et d'améliorer les services proposés en direction des travailleurs handicapés.

Mon intention est d'améliorer d'une part, l'organisation des pôles d'activités, pour assurer une santé financière, et d'autre part d'individualiser l'accompagnement professionnel, le renforcer en y intégrant d'autres dispositifs, permettant ainsi d'étoffer l'offre de service.

En lien avec la directrice générale, en janvier 2018, j'annonce la mise en place d'un comité de pilotage (COPIL). Je collabore avec les deux chefs de services et la directrice générale qui se joint au COPIL pour les premières séances afin de déterminer les axes stratégiques du projet. Puis, elle sera tenue informée très régulièrement lors d'entretiens ou par mail après chaque séance. Elle permettra ce lien avec la gouvernance dans la construction de ce projet.

Ce projet revêt plusieurs dimensions :

Une dimension organisationnelle : à travers la réorganisation à la fois des activités productives mais aussi des RH : missions, rôles, fonctions...

Une dimension RH par la conduite du changement dans la visée d'acquisition d'une culture commune et l'harmonisation des pratiques.

Une dimension financière par le développement des pôles d'activités visant une rationalisation des coûts, une augmentation du chiffre d'affaire.

Une dimension commerciale en utilisant la prospection et la réponse aux appels d'offres.

Une dimension sociale par une nécessaire amélioration de l'offre de service adaptée aux besoins d'un nouveau public et la participation de celui-ci à la démarche. Mais aussi par l'élaboration d'un portefeuille de compétences pour les travailleurs d'ESAT visant à répondre à leurs demandes de professionnalisation.

Une dimension partenariale visant à proposer une palette de partenaires possibles dans l'accompagnement des projets individuels des travailleurs notamment sur le volet professionnel.

Au regard de ces dimensions, nous définissons les axes stratégiques qui guideront le projet :

Premier axe : La réorganisation des ateliers en pôles d'activités : sa conception, son inscription dans la zone commerciale, et le sens donné pour les travailleurs handicapés.

Deuxième axe : Le management et la gestion RH dans la volonté de redéfinir les missions de l'équipe de direction, de délégation et de responsabilisation des moniteurs d'ateliers et moniteurs principaux, adapté à l'évolution des besoins identifiés des travailleurs.

Troisième axe : Le développement de l'offre de service en direction des travailleurs handicapés avec toujours une valorisation de compétences affirmées et avec un partenariat étendu s'inspirant des avancées en termes de législation.

Conclusion intermédiaire :

Les deux ESAT ont évolué séparément avec des directions différentes pendant plusieurs années. Il est aujourd'hui question de les regrouper et de construire avec le personnel et les usagers, une culture commune. De cette culture commune, il est envisagé d'engager une dynamique de réorganisation des activités, la création de sens pour des travailleurs handicapés, professionnels, dont les compétences sont reconnues et transférables dans le milieu ordinaire de travail, et d'en faire émerger une offre de service répondant aux besoins d'un public ayant des attentes nouvelles.

Aussi, le projet développé dans la troisième partie va s'appuyer sur les axes stratégiques énoncé ci-dessus. Pour satisfaire autant la demande de l'organisme gestionnaire que les besoins des travailleurs handicapés. Par ce projet, la mutualisation des moyens via le regroupement des activités en pôles, rendra possible l'accompagnement des travailleurs à travers un certain nombre d'outils afin d'assurer une intégration en milieu ordinaire de travail.

3 Un projet à double dimension : réorganisation des activités productives et valorisation des compétences des travailleurs

Mon objectif est de réorganiser le travail en ESAT tout en valorisant les compétences des travailleurs. En effet, il est impératif pour les deux ESAT de l'association d'évoluer dans le cadre d'un rapprochement. Ma mission est d'optimiser cette commande, de m'en servir comme un outil au service de la réorganisation des activités. Celle-ci nécessite d'être accompagnée, acceptée pour être bien vécue par les équipes et par les travailleurs. En effet, je pars du principe qu'une équipe managée avec bienveillance sera une équipe accompagnante et bientraitante envers les travailleurs de l'ESAT.

Par ailleurs, m'appuyer sur les compétences professionnelles des travailleurs pour réussir cette mutualisation est un incontournable. Comme cité en partie 2, les travailleurs sont investis et participent à l'effort de réflexion autour de la réorganisation des ateliers productifs. Aussi, il est primordial de valoriser leurs compétences, d'utiliser différents outils leur permettant à terme d'accroître leurs performances, de diversifier leurs apprentissages et de les amener à l'autonomie par le travail.

Il s'agit ici de créer des leviers de changement afin de garantir l'autonomie et les droits des travailleurs handicapés en ESAT.

3.1 Conception et organisation du projet

«Un projet⁶³ se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.» La notion de progression traduit pour moi une volonté d'avancer par étape mais aussi de faire progresser les équipes dans le projet.

Cette partie représente un pré-projet. Les axes de travail développés ci-dessous ne font pas partie du plan d'action mais sont transversaux. La programmation, la communication, le projet d'établissement... sont autant d'éléments permettant la construction du projet. C'est un préalable qui m'amènera à élaborer le plan d'action.

Ce projet consiste d'une part à mutualiser les activités productives, c'est à dire créer des pôles d'activités visant à les regrouper pour une gestion plus efficiente des ressources en moyens matériels, personnels et financiers, et d'autre part à développer, valoriser les compétences professionnelles des travailleurs afin de les amener vers une insertion professionnelle.

⁶³ DES LAURIERS T., 2016, *Manager un projet, définir, concevoir, piloter*, Paris, Eyrolles, 144 p. ; p. 11

Tout comme la double mission des ESAT recouvrant les champs social et productif, ce projet revêt un aspect commercial, économique et organisationnel ainsi qu'un aspect social et professionnel alliant l'inclusion sociale des travailleurs d'ESAT et insertion professionnelle. Cette dernière est en lien avec les objectifs de mutualisation des ateliers, car si la valorisation des compétences des travailleurs permet une reconnaissance des savoirs faire, de la part de nos clients et donneurs d'ordres, la mutualisation des ateliers productifs est un tremplin à cette acquisition de savoir-faire permettant aux travailleurs de tendre vers une intégration en milieu ordinaire de travail.

Ce projet se veut dynamique, en lien étroit avec une dirigeance qui anticipe les évolutions législatives et territoriales et l'ancrage politique de notre gouvernance. Il prend appui sur le cadre légal, accordant une place d'acteur au travailleur d'ESAT, acteur de son projet individuel, de son évolution, dans l'acquisition et la reconnaissance de ses compétences, dans son projet professionnel. Cela impose à l'ESAT de diversifier son offre de service, de revoir son organisation, aux équipes encadrantes de modifier leurs pratiques professionnelles. Aussi, ces changements s'accompagnent. La volonté est ici d'impliquer les équipes et travailleurs dans ce projet afin qu'ils puissent se l'approprier et en faire émerger des innovations autant que des points d'amélioration.

3.1.1 La programmation et la structuration du projet

L'objectif ici est de donner le cadre général du projet. La première étape est de programmer les actions dans le temps. Le Diagramme de GANTT est un outil précieux permettant d'ordonner et de visualiser dans le temps les différentes étapes du projet. Son élaboration se situe en annexe IX. Le prévisionnel construit pendant la phase de diagnostic peut être amené à évoluer suivant les aléas de la vie de l'organisation.

La constitution du COPIL et des groupes de travail ayant pour finalité l'élaboration du projet d'établissement, s'organisent en amont. L'élaboration du projet, le travail de réflexion, sa rédaction se fait en parallèle des actions mises en œuvre pour le projet. En effet, les trois axes du projet se construisent au fur et à mesure, le projet d'établissement prenant appui sur l'existant autant que sur la prospective.

- Un projet d'établissement commun

Selon l'ANESM⁶⁴, le projet est « *une dynamique tant par le processus de production qui associe les parties prenantes que par sa mise en œuvre qui stimule les équipes. Produit*

⁶⁴ ANESM, 2010 « recommandation de bonnes pratiques professionnelle » *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, 80 p.

et diffusé, c'est un document de référence pour les équipes et l'ensemble des destinataires. C'est un document évolutif, car suivi et révisé régulièrement » Le projet d'établissement est à mon sens un guide, un outil à disposition des salariés pour accompagner au mieux les personnes accueillies. Or, avec les changements de publics évoqués en partie 2, les contraintes liés aux ESAT ainsi que l'évolution du cadre légal, notre projet d'établissement n'est plus tout à fait en conformité avec l'évolution du secteur et le projet même de mutualisation. Aussi il paraît judicieux pour anticiper le changement et préparer le travail d'écriture du nouveau projet,

En janvier 2018, En COPIL, nous avons réfléchi aux orientations à donner à ce projet : Le projet associatif nous sert de socle à l'émergence d'une culture commune. L'organisme gestionnaire étant présent dans ses établissements et montrant une ouverture, un engagement fort des salariés est ressenti, mesuré lors des assemblées générales auxquelles ces derniers sont invités et se montrent présents et participatifs dans les débats.

L'organisation des groupes de travail sur les différentes thématiques mixant les membres du personnel des deux ESAT ainsi que les travailleurs permet une cohésion d'équipe et ainsi l'intégration d'une culture commune, s'appuyant sur les valeurs associatives. Le projet d'établissement est *«un moyen d'identification et de renforcement de la culture interne⁶⁵»*. Il permet aux différents groupes d'individus de tisser des liens, d'élaborer un discours et des pratiques partagés.

Ma volonté est d'intégrer au projet d'établissement, l'impératif d'évaluer les compétences des usagers ainsi que leurs besoins afin d'élaborer avec eux leurs projets individuels. Ce dernier déterminera l'accompagnement socio-professionnel qui leur sera proposé. Aussi, cela changera l'angle de vue du travail, le projet individuel étant l'essence de tout accompagnement social ou professionnel. L'équipe pluridisciplinaire s'appuiera sur ce dernier pour déterminer, avec le travailleur, le projet d'accompagnement qu'il soit en lien avec le service social ou avec les activités productives comme outils d'accompagnement. J'oriente également sur l'importance de faire apparaître dans le projet une dimension commerciale nécessaire à la pérennisation des activités, mais également l'élaboration du projet du service d'insertion socio-professionnelle.

Cet outil me sert de référence dans le management des équipes. L'organisation des groupes de travail est effective après l'annonce faite à l'ensemble des personnes concernées en février 2018.

⁶⁵ LEFEVRE P., op. cit, P. 239

- Elargissement du comité de pilotage

En mars 2018, après le départ de la directrice générale, mobilisée sur d'autres missions, je décide d'ouvrir le COPIL pour une pluridisciplinarité dans les débats. J'associe la psychologue des ESAT en tant que cadre fonctionnel pour son rôle d'appui technique et sa vision centrée sur les usagers ainsi que la monitrice d'atelier en charge des PI pour son expertise et son implication future au sein du projet (CF plan d'action) je demande également la coopération des moniteurs principaux du fait de leurs expertises au niveau technique et de par le projet de réorganisation des fonctions cadres (Cf plan d'action)

Le COPIL a pour missions de définir et d'organiser les différentes phases du projet par l'utilisation du diagramme de GANTT proposé en annexe IX, piloter avec méthode la démarche d'élaboration du projet d'établissement en délégrant des missions précises aux groupes de travail et en en contrôlant l'avancée des travaux. Le travail d'écriture du projet découle des retours fait par les groupes de travail après validation du COPIL. L'objectif est de présenter le projet d'établissement en Conseil d'Administration de l'organisme gestionnaire pour validation en septembre 2018.

- La formation de groupes de travail

Selon les axes de travail déterminés par le comité de pilotage, je sollicite l'ensemble des salariés et des travailleurs lors d'une réunion en février 2018. Je souhaite des groupes de travail associant des membres des équipes encadrantes des deux ESAT ainsi que des travailleurs invités à participer au travail réflexif, relatif à des thématiques définies, et ce dans une dynamique, à la fois collaborative et coopérative, pour éviter les résistances au changement, évoquées en partie 2.1.2 relative aux RH.

Mobiliser les personnels et les travailleurs nécessaires pour chaque thématique de travail ne fut pas aisé. Le volontariat a fonctionné amenant seulement des personnes habituées à ce type de travail, toujours volontaires. Pour les autres, plusieurs sollicitations des chefs de services et une présence dans les ateliers de la psychologue ont été nécessaires afin de mobiliser plus de monde.

La création de groupes de travail permet de travailler dans un même temps sur plusieurs thématiques. Le terme d'élaboration collective⁶⁶, employé dans le manuel de direction, me paraît tout à fait approprié à la démarche : « *une institution suffisamment bonne, c'est une organisation où professionnels et usagers disposent d'espaces où ils peuvent prendre la parole.* » Selon Philippe BERNOUX, sociologue, cela a une incidence sur la « *capacité à travailler ensemble, sur la qualité de la coopération entre professionnels et donc sur la fonction d'innovation des associations*⁶⁷ ».

⁶⁶ F. BATIFOULIER, op. cit. p. 390

⁶⁷ *ibid*

Ici la coopération entre les acteurs professionnels et usagers est indispensable et l'équipe de direction vise un objectif de partage, d'appropriation d'une culture devenant commune, afin d'avoir une seule et même visée : l'amélioration de l'offre de service en terme de professionnalisation des travailleurs et le développement des activités de l'ESAT.

Je trouve intéressant de ne pas faire intervenir l'équipe de direction dans les groupes de travail afin de laisser une parole libre et non dirigée. Le COPIL ayant déterminé les axes de travail au préalable, je délègue ce travail de réflexion aux équipes et aux travailleurs pour mobiliser une intelligence collective et un travail en équipe permettant une meilleure appropriation du projet d'établissement.

Le travail ainsi élaboré fait l'objet de recadrages au niveau de la temporalité et d'un contrôle par le COPIL au rythme des réunions de travail, visant la validation pour intégration dans le projet d'établissement.

Ce travail est organisé sur les temps de réunions fonctionnelles à raison d'une séance sur deux. Rajouter un temps de réunion pour les groupes de travail aurait été chronophage. Aussi, se servir du temps de réunion où tous les acteurs concernés sont présents permet d'optimiser les temps de travail. Il est néanmoins avancé d'une heure afin que les travailleurs puissent y être présents à tour de rôle et sur inscription pour une meilleure répartition dans les groupes de travail. Ainsi cela permet également aux MA d'anticiper sur les chantiers et l'organisation auprès des clients.

3.1.2 Le management du projet

Si pour JM MIRAMON⁶⁸, la fonction de direction se conjugue avec la notion de projet, le directeur doit également composer avec une équipe de direction. Elle est un lieu d'échanges, de collaboration, de coopération qui insuffle une dynamique auprès des équipes, qui donne du sens, une légitimité, des valeurs au projet. Aussi, je propose un management délégitif au niveau des cadres de direction : délégation de missions, objectifs, évaluation, communication sont autant d'éléments me permettant de manager l'équipe de direction dans la mise en œuvre du projet. « *Déléguer, c'est reconnaître la compétence d'autrui*⁶⁹ ». Je collabore avec une équipe de cadre aux multiples compétences, à laquelle je délègue l'organisation des services et activités ainsi que la gestion du personnel. Aussi, les profils de fonctions, l'entretien annuel et les réunions de direction me permettent à la fois de mettre en place des délégations mais aussi de m'assurer d'un retour, de contrôler l'atteinte des objectifs.

⁶⁸ MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 3^{ème} édition, Rennes, Presses de l'EHESP, 152 p. p 67-102

⁶⁹ LEFEBVRE P. op. cit. P 169

Ensuite, auprès de l'équipe d'encadrement, je propose que les chefs de service abordent l'élaboration du projet d'établissement sous l'angle du management participatif, visant le travail autour d'une culture commune en lien avec le projet associatif et assurant aux chefs de service reconnaissance et légitimité, dans cette transition. Selon Jean-René LOUBAT, « *la participation*⁷⁰ *vise à responsabiliser d'avantage les acteurs [...] à améliorer leurs forces de proposition et d'amélioration de l'action [...].* » les notions de proposition et d'amélioration sont ici centrales. Le fait de laisser les groupes de travail autonomes dans la rencontre autour de thématiques y participe. Je souhaitais favoriser l'autonomie des salariés pour qu'ils s'approprient le projet. La formation des groupes de travail amène une participation avec les travailleurs, une implication leur permettant de créer des éléments du projet relatifs notamment à la procédure des projets individuels, l'aménagement des pôles d'activités, la relation avec la clientèle, la participation....

Jean-René LOUBAT met l'accent sur le fait que le directeur reste le « pilote » du projet, le décisionnaire, cette concertation avec les équipes favorisant la prise de décision.

Néanmoins, comme le souligne Patrick LEFEVRE : « *le management participatif peut avoir des limites qui sont liées à la résistance du personnel [...]*⁷¹ » Aussi, il me faut composer entre différents styles de management et inclure un management transitionnel.

En effet, dès l'annonce du projet, j'ai associé les équipes par groupe de travail en me référant à un calendrier précis. Le changement a été clairement explicité lors de la constitution des groupes de travail qui ont ainsi pris la mesure du travail à accomplir. Ils ont par ailleurs bénéficié d'informations (revues, note d'information de la Directrice générale) sur le CPOM et la mutualisation des activités ainsi qu'une réunion d'information suivie d'un débat sur l'accompagnement des travailleurs dans une phase de transition ; ceci dans l'objectif de les préparer. Ainsi, informations, explications, calendrier d'étapes du projet, gestion du temps... sont autant d'éléments favorisant une transition, un changement au fur et à mesure pour une meilleure appropriation.

Le management participatif pouvant être chronophage, un style plus persuasif devra être adopté visant à mobiliser plus rapidement le personnel et accompagner ce dernier par une approche plus individuelle. Des temps de régulation avec l'ensemble de l'équipe de direction me permettent de composer dans l'avancée du projet et de déléguer aux cadres intermédiaires un travail de proximité avec les équipes quand cela s'avère nécessaire.

Dans une visée d'acquisition d'une culture commune concernant l'amélioration de l'offre de service, je m'appuie en premier lieu sur l'association et ses valeurs. Le fait d'informer

⁷⁰ LOUBAT JR, 2012, *élaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition, paris, Dunod, 403 p., p. 141

⁷¹ LEFEVRE P., Op cit P 118

le conseil d'administration de toute démarche est important, cela donne de la légitimité au projet. Ainsi, la directrice générale, est informée de l'avancée du projet, via les comptes rendus du comité de pilotage envoyé par mail une fois par mois. De la même manière, elle informe les membres du conseil d'administration.

Il était également important d'informer les délégués du personnel au démarrage du comité de pilotage afin de conserver un climat social sain, en rassurant les membres du personnel sur les objectifs de cette mutualisation. Il ne s'agit pas ici de regroupement amenant des licenciements et un plan social, mais d'une mutualisation de moyens, visant certes des économies sur l'ensemble des établissements mais surtout une amélioration des pratiques, une diversification de nos services.

3.1.3 La communication du projet

Je dois faire passer deux messages :

- obligation de mutualisation avec un enjeu financier
- valorisation des compétences des travailleurs handicapés de l'ESAT avec un enjeu de conformité et de reconnaissance sur le territoire

Nous sommes dans l'obligation de mutualiser les activités productives dans le cadre du CPOM, c'est une commande à laquelle nous devons répondre pour des raisons financières.

Nous devons profiter de cette réorganisation pour valoriser les compétences professionnelles des travailleurs de l'ESAT. Cela représente une double plus-value pour eux et pour nous ainsi qu'une réponse au schéma régional de santé qui apporte des préconisations : « l'accompagnement vers le milieu ordinaire des adultes en ESAT devra concerner 10% des personnes accueillies⁷² ». Ainsi j'opte pour un plan de communication.

- communiquer en interne :
 - susciter la coopération de l'équipe de direction : elle est initiée depuis la mutualisation des espaces verts en 2017 où les équipes avaient été informées de ce projet par la directrice générale. Ainsi je maintiens une communication entre les membres de l'équipe de direction autour de ce projet par :
 - les réunions hebdomadaires de l'équipe de direction.
 - la réflexion commune autour de la redéfinition de leurs postes
 - le projet que je leur présente en janvier 2018.

⁷² Agence Régionale de Santé, *Schéma régionale de santé 2018-2023 Provence Alpes Côte d'Azur*, 351 p, p. 276

➤ aborder le changement avec l'équipe d'encadrement :

- D'ordinaire, la communication avec l'équipe encadrante passe par les moniteurs principaux et les chefs de service. Mais, dans le cadre de ce projet à double visée, j'aborde les changements attendus lors d'une réunion fonctionnelle en février 2018. Ceci dans l'objectif de rassurer les équipes, les impliquer et solliciter leurs participations aux groupes de travail par thématique dans le projet d'établissement.

- La directrice générale se joint à moi pour donner à cette communication un caractère plus officiel dans ce contexte de transition.

- La communication verbale ne permettant pas de véhiculer toutes les informations et pour que ces dernières soient entendues par tous, j'utilise un power point plus une version papier à distribuer. Les objectifs du projet, sa double dimension, ainsi que le calendrier prévisionnel y sont explicités.

➤ recueillir l'avis et l'adhésion des travailleurs :

La volonté de les inclure dans nos projets est pertinente dans le sens où ils vont pouvoir être en balance avec la vision des professionnels et également apporter un autre regard sur les situations. L'ESAT représente leur lieu de travail mais aussi, des outils d'accompagnement dont ils peuvent se servir pour avancer dans leurs projets. Aussi, leur satisfaction doit être mesurable et nous devons prendre en compte leur parole.

- J'organise une réunion d'information, par atelier (en février 2018, avant l'organisation en pôle d'activité) sur leur lieu de travail, afin de les informer du projet. Les chefs de service ont pour mission d'expliquer avec pédagogie les objectifs du projet en termes de d'organisation du travail et de professionnalisation ainsi que les échéances, en adaptant le discours aux travailleurs afin de s'assurer d'une bonne compréhension. La présence du moniteur principal et des moniteurs d'atelier de l'activité est requise afin de pouvoir répondre à des questions dans l'après. Il y a là une volonté de les impliquer et de les amener à participer aux groupes de travail par thématique.

- Parallèlement, l'information sera relayée par une présentation orale du chef de service lors de la réunion CVS en avril 2018.

- Dans le cadre de la participation des travailleurs et pour pérenniser le travail en amont fait par les groupes de travail, des réunions sont mises en place à raison d'une fois par trimestre, à compter d'avril 2018 favorisant l'expression, la participation des travailleurs quant à l'organisation du travail et l'offre de service de l'ESAT. Car si l'étude des projets individuels est à l'origine du projet de transformation des ateliers en pôles d'activité afin de développer l'insertion professionnelle, il est important de continuer à entendre les besoins des travailleurs pour y répondre au mieux dans l'avenir.

- un questionnaire de satisfaction sera également diffusé en décembre 2018 après une année dans cette démarche puis à chaque fin d'année visant à récolter les doléances et point positifs de la nouvelle organisation.

L'évaluation externe a relevé un système de communication efficace (compte rendu de réunion, affichage, note d'information, mail, échanges informels lors des répartitions quotidiennes...) qu'il faudra pérenniser et développer.

➤ réorganisation des temps de réunion :

Au terme des groupes de travail, à compter du dernier trimestre 2018, le chef de service organise des temps de réunion formalisés et prévus à l'année. L'annexe X ; donne une vision synthétique de cette organisation. L'organisation précédente ne me satisfait pas dans le sens où les réunions n'étaient que peu organisées ou formalisées et donc peu préparées.

Aussi, la nouvelle organisation, prévisible à l'année, permettra une lisibilité pour l'ensemble des acteurs ainsi qu'une préparation et une responsabilisation de chacun.

Je demande au chef de service d'élaborer un tableau prévisionnel des réunions qui sera affiché et envoyé par mail (sur mail professionnel) à chacun des salariés via le secrétariat.

- communiquer en externe :

La communication externe vise en priorité nos partenaires sociaux : autres établissements, collectivités, Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) et nos clients afin de les informer du projet. Du côté de la production, les pôles d'activité auront pour mission d'être plus concurrentiels, plus axés sur la production en utilisant les compétences techniques des travailleurs comme un gage de qualité.

Après des clients la communication se situera à deux niveaux :

➤ la promotion par l'image de marque.

Faire la promotion du projet de l'ESAT tant dans sa conception marketing que dans la valorisation des compétences des ouvriers semble intéressant. Les notions de savoirs faire, de compétences, de valorisation, de spécialisation sont largement utilisées en interne avec les travailleurs, nous pensons les utiliser en externe afin de donner le message suivant : l'ESAT dispose de compétences spécifiques utilisées par des travailleurs formés et encadrés par des professionnels susceptibles d'intervenir sur différents champs. Nous accueillons certes des personnes porteuses de handicap, mais elles présentent des capacités de travail, un niveau de formation et d'expérience que nous mettons à dispositions des clients, pour un rendu de qualité.

Cette promotion passe par un discours professionnel. Aussi je sensibilise le personnel lors d'une réunion afin qu'ils continuent d'avoir un discours adapté envers les clients en associant les travailleurs.

➤ La publicité :

Je mets l'accent sur la diversité des activités proposées à l'ESAT ainsi que la mise à disposition.

A partir d'avril 2018, date d'ouverture du pôle linge, je sollicite le moniteur d'atelier de l'activité imprimerie pour la constitution de prospectus numériques dans une visée de communication publicitaire pour le pôle linge. Ils sont envoyés par mail à l'ensemble de notre fichier clients via le secrétariat. Je charge également l'ensemble du personnel de faire la même démarche avec leurs partenaires. Cela regroupe ainsi plus de 340 destinataires et nécessite peu d'investissement. Certains moniteurs n'étant pas à l'aise avec l'aspect publicitaire sont relayés par un chef de service dans cet exercice.

- Je sollicite également le secrétariat pour l'envoi d'un courrier explicatif du nouveau projet de l'ESAT à nos partenaires sociaux.

- Je sollicite l'organisme gestionnaire pour l'utilisation du film publicitaire tournée en 2017. Ce dernier, utilisé lors de l'assemblée générale en juin 2017 est désormais disponible sur le site internet de l'association.

- L'organisation d'une première journée portes ouvertes en 2017, présentée par les travailleurs eux-mêmes, avait permis d'insister sur l'aspect compétence (en situation de travail). En juin 2018, lors d'une réunion de direction, je demande aux chefs de service de prévoir l'organisation d'une nouvelle journée portes ouvertes courant 2019. Je souhaite que chaque pôle soit représenté et que les travailleurs eux-mêmes présentent leurs activités.

3.2 Une réorganisation des activités de l'ESAT pour une reconnaissance des compétences professionnelles des travailleurs

Le plan d'action se structure en 3 parties, 3 axes stratégiques ayant leurs propres objectifs.

3.2.1 La réorganisation des ateliers en pôles d'activités.

Objectif général : réorganiser l'ensemble des ateliers en pôles d'activités.

Le choix stratégique se pose sur la création de pôles d'activités par étapes. Le pôle espaces verts a servi d'expérimentation sur une année. Les retours positifs sont en

quelques sortes un enseignement et nous poussent à aller dans le même sens pour les autres activités. L'annexe VII, citée précédemment, Synthétise les apports de cette expérience. Néanmoins, que ce soit pour le personnel autant que pour les travailleurs, la transition doit se faire en douceur et être élaborée en fonction des contraintes existantes. Parler de pôles d'activités impose un langage différent et redimensionne les activités commerciales et productives de l'ESAT. Ainsi l'ESAT n'est plus un établissement, mais un ensemble de services proposés aux travailleurs handicapés. Les travailleurs, à travers ces pôles proposant des activités diversifiées et un travail d'acquisition de compétences professionnelles, accompagnées, valorisées, ne sont plus seulement usagers d'ESAT, mais biens des travailleurs, en cours de professionnalisation.

A ce sujet, un travailleur du pôle espaces verts m'a demandé : « *maintenant on travaille un peu comme dans une grande entreprise, c'est ça ?* » au-delà de l'effet de surprise de sa question cela amène ma réflexion quant à la place d'acteur qu'il se donne dans ce projet.

Le fonctionnement par pôles d'activités est plus ouvert, permet des échanges, une autonomie, et une valorisation de parcours des travailleurs. Ainsi, ils peuvent s'exprimer en tant qu'usagers mais aussi en tant que professionnels, forts de formations, d'expériences et de reconnaissances de leur savoir-faire; intervenant sur des chantiers d'espaces verts, domaine dans lequel ils sont spécialisés.

Ainsi, après une phase d'essai du pôle espaces verts, la structuration par pôle d'activité démarre avec la création du pôle linge en avril 2018. Puis nous structurons les trois autres pôles par étapes, répondant à des logiques de lieux, d'activités communes,

A l'intérieur de ces pôles, les anciens ateliers ne sont pas physiquement modifiés (hormis pour le pôle linge où il est question d'un déménagement) mais ils s'organisent différemment. L'activité en elle-même ne change pas, mais son organisation interne se modifie. Désormais, un moniteur principal coordonne une équipe de moniteur d'ateliers et des équipes de travailleurs. Les clients sont toujours présents mais l'organisation mutualisée permet d'accueillir de nouveaux clients et de répondre à de nouvelles demandes. Parallèlement à l'activité commerciale, la mutualisation des ateliers amène plus de disponibilité des MA qui organise des temps de formation, de préparation des travailleurs, proposant ainsi une pluralité de tâches ainsi qu'un accompagnement à la mise au travail, à l'acquisition de compétences professionnelles, à la formation.

Les compétences techniques des moniteurs d'ateliers sont valorisées à des fins de «*maîtres d'apprentissage*» dans l'optique d'un processus de formation du travailleur facilitant ainsi son parcours. Si cela fait partie des missions du moniteur d'atelier, le manque de temps, d'organisation a pu laisser de côté cet aspect du travail. Désormais, sur leurs fiches de poste je fais apparaître les compétences mobilisées dans

l'accompagnement des travailleurs en fonction de leurs métiers et formations techniques initiales. Des temps d'apprentissages sont aussi détachés de la production. Le relais est pris par d'autres moniteurs, l'activité étant mise en suspens le temps d'une demi-journée selon l'organisation interne de chaque pôle en fonction de la charge de travail et des demandes de la clientèle. Les chefs de services restent vigilent quant à la faisabilité de ces missions, le risque étant de se laisser déborder par l'organisation de la production. Les formations, mutations de poste, diversifications de tâches... serviront de bases d'acquisition des compétences des travailleurs.

- **Objectif opérationnel 1 : créer le pôle linge**

L'urgence se situe sur la construction de ce pôle d'activité. L'objectif est d'augmenter les rendements de ces activités, développer des savoir-faire techniques afin de renforcer les équipes.

Il sera composé de l'activité couture/confection de sacs et cabas, du show-room présentant les réalisations de cet atelier et de l'activité repassage.

Action 1 : changement de locaux

Cette action est prioritaire et vise une opérationnalité rapide du pôle. Des travaux financés sur l'exercice 2017 ont été réalisés pour installer des cloisons et du matériel électrique dans une salle vacante à l'étage de l'ESAT A. Cet espace permet d'accueillir les deux ateliers couture et repassage dans un environnement plus spacieux et mieux agencé pour l'accueil des machines de l'atelier repassage, ainsi que les machines à coudre. Un espace bureau est également prévu ainsi que des vestiaires. Le déménagement des ateliers s'est fait en avril 2018. Celui-ci n'entraîna pas de coût supplémentaire car préparé par les travailleurs et moniteurs d'atelier et effectué par les moniteurs d'atelier avec l'aide de l'homme d'entretien. Ce fut un moyen de préparer l'ensemble des travailleurs à ce changement, d'envisager les résistances éventuelles (changement de lieu de travail, transport, horaires...). Malgré cette préparation, nous avons eu deux travailleurs en arrêt de travail sur le premier mois.

Action 2 : l'aménagement de l'espace showroom

Suite à des sollicitations des travailleurs, nous envisageons d'aménager le showroom rattaché au pôle linge car l'activité principale est la vente de sacs et cabas. En effet, une boîte à idée à disposition des travailleurs a laissé libre court à l'imagination de ces derniers : « *Le showroom pourrait servir aussi pour le repassage. Aussi nous avons étudié la possibilité d'optimiser cet espace afin d'y inclure d'autres espaces de vente.*

Le showroom se situe dans l'enceinte de l'ESAT A à l'entrée du bâtiment. Un espace de 37 m², semblable à un magasin, avec un accueil, un standard, et derrière un espace aménagé et décoré pour présentation de sacs conçus par l'atelier couture.

Ce grand hall dispose d'un espace vacant. Aussi, en mai 2018, je demande au chef de service et à la monitrice d'atelier en charge de l'activité couture d'évaluer les investissements à prévoir pour l'optimisation du showroom afin de savoir s'il est possible à court terme d'organiser ces espaces de vente :

- Nous ne prévoyons pas d'investissements supplémentaires pour l'espace de vente des sacs car il est accueillant, esthétique et spacieux.
- Nous envisageons l'espace repassage comme un accueil clientèle. Ainsi, le montant des investissements est estimé par la monitrice d'atelier à 267€ pour un bureau ainsi qu'un meuble de rangement et diverses décorations. Elle y ajoute un panneau déjà existant, avec les outils de planification de l'activité repassage facilitant ainsi le travail des travailleurs en charge de cet accueil.

En COPIL, la possibilité d'un espace de vente pour la pâtisserie est évoquée par le chef de service. Néanmoins, cela demanderait l'investissement dans du matériel professionnel ainsi qu'une liaison froide pour l'approvisionnement. Nous estimons que cela n'est pas judicieux à cette étape de la mutualisation des activités. Par contre, commencer avec la vente des chocolats fins déjà conditionnés est possible. Cette activité fonctionne bien et demande peu de logistique. Ainsi, le montant des investissements est estimé à 303€ pour des étagères ainsi qu'un meuble bar et diverses décorations

Le montant de ces investissements est pris sur le budget commercial et nous aménageons les espaces de ventes en juillet 2018.

Dès le mois de juin, la perspective d'aménagement du showroom semble motiver les travailleurs du pôle linge qui se montrent plus présents, demandeurs et observateurs des échanges avec la clientèle.

- **Objectif opérationnel 2 : développer le pôle restauration**

Tacitement, ce pôle était déjà formé de par les échanges entre les 2 moniteurs principaux de l'activité cuisine, la formation des professionnels et l'autonomie des travailleurs. Je prévois peu de changement pour ce pôle. Il concerne donc les ateliers cuisine centrale, traiteur et pâtisserie.

Le déménagement des deux ateliers du pôle linges ouvre des opportunités d'espaces en termes commercial et de confort pour le pôle restauration.

Action 1 : la réalisation d'un espace confort

Cette action est prioritaire pour le confort des travailleurs de ce pôle.

Comme cité ci-dessus, le déménagement de l'atelier repassage libère un espace de 23 M² dans l'enceinte du pôle restauration. L'agencement du pôle étant déjà réalisé la question de l'aménagement de cet espace vide se pose à partir d'avril 2018.

Aussi, dans une optique de valoriser les travailleurs de ce pôle qui oeuvrent sur un rythme soutenu sur l'année, le chef de service propose, lors d'une réunion d'atelier l'aménagement d'un espace confort pour favoriser la détente pendant les pauses. Il leur demande ainsi de réfléchir à l'aménagement de leur salle. En avril 2018 il reçoit un mail avec des propositions :

- Première proposition: la récupération de meubles dans une démarche de « recyclage » à l'initiative d'un travailleur, sur le foyer d'hébergement (un canapé et un fauteuil en bon état). Cette demande singulière m'amène à me rapprocher de mes collègues directeurs dans l'objectif de favoriser les échanges inter-établissements. Lors d'une réunion au siège de l'association en mai 2018 il est décidé de favoriser ces échanges et ces initiatives émanant des usagers.

C'est ainsi que nous récupérons ces meubles. Le chef de service félicitant le travailleur dans sa démarche lors d'un point fait en atelier, cela soulève le débat d'une démarche de recyclage sur l'ensemble des établissements. Effectivement cela participe une continuité du tri sélectif dans chaque atelier mis en place en 2015.

Nous récupérons ainsi d'autres objets de décoration et inaugurons notre salle en août 2018.

- Deuxième proposition : l'achat d'un distributeur à café. Cette proposition ne me satisfait pas. D'une part parce que les travailleurs doivent avoir une véritable pause au même titre que leurs collègues, un espace de détente et de socialisation, et d'autre part pour une question d'hygiène. Si les contrôles au niveau des normes d'hygiène ne relèvent aucune faute, le fait de boire le café au sein de ateliers, suppose de se mettre à l'aise et peut être d'enlever gants et charlottes. Cela nécessite donc de disposer d'un autre espace que la salle de restauration. Par ailleurs, la qualité de cette pause est importante tout comme le café qu'ils produisent eux même au service traiteur. Le chef de service leur propose ainsi de réaliser leur espace café dans la salle confort puisqu'ils ont tout le matériel et les denrées de base pour le faire.

Action 2 : la location d'une salle de réunion avec prestation traiteur dans un objectif de renforcement du chiffre d'affaire

L'atelier couture une fois vidé, libère une salle en parfait état de 34 M². Je propose à la directrice générale d'en faire un lieu propice au développement de l'atelier traiteur : une

salle de réunion pour les membres de l'association ainsi que les directions de différents établissements de l'association.

L'emplacement de l'ESAT, en pleine zone commerciale dans l'agglomération toulonnaise nous donne des opportunités pour proposer nos services en louant cette salle.

Aussi, je demande à notre homme d'entretien d'installer le rétroprojecteur acquis en 2015 dans cette salle. L'achat de 9 tables de réunion et 35 chaises pour un montant de 2345€ est budgétisé sur l'exercice 2019.

Je prévois un retour sur investissement d'une part pour une coopération interétablissement parce que l'ensemble des établissements de l'association pourra en bénéficier et d'autre part pour un CA annuel prévu de 6000€ pour la première année 2019.

Je propose la location de la salle de réunion pour 30 personnes à 80€ la prestation pour l'accueil d'associations ou entreprises environnantes à la journée. Ce tarif est aligné sur les offres du territoire et nous sommes concurrentiels dans notre originalité car nous proposons aux entreprises extérieures de venir dans notre ESAT. Cela servira notre image de marque et fera de la publicité pour les activités des différents pôles.

Une prestation supplémentaire de 4€/ personne permettra de fournir boissons et pâtisseries avec le service des travailleurs. Cette offre de service sera assurée par le service traiteur qui planifiera les prestations sur le modèle de celles proposées sur la conciergerie en termes de tarif et de qualité de service.

Dans une optique de mutualisation des activités, Je délègue l'organisation et la gestion de cette salle au chef de service en charge du commercial. Il organisera les prestations en lien avec les différents services. Pour exemple, la remise en état de la salle sera assurée par le service entretien ménager en fin de journée.

L'inauguration de la salle de réunion est prévue pour janvier 2019.

Objectif opérationnel 3 : recherche et création sur le « pôle divers »

Ce pôle concerne l'atelier tri postal, l'imprimerie ainsi que l'entretien ménager.

L'atelier tri postal nous pose question quant à sa continuité. Dans le cadre de la réorganisation des activités je fais le choix de ne pas me séparer de cette activité car elle permet aux personnes ayant des difficultés plus importantes, d'être valorisées par leur exercice. Ces personnes ont les capacités de réaliser des tâches simples, leur permettant de travailler en autonomie.

Par contre il est important de rechercher d'autres activités dans la perspective d'une réduction de celle-ci à long terme. La prospection ainsi que notre réseau de partenaire

nous amènent régulièrement des sollicitations des entreprises environnantes. Une activité de type conditionnement conviendrait à ce public.

Par ailleurs, nous nous questionnons quant au conditionnement des chocolats fins prévus pour l'espace de vente. En effet, l'atelier pâtisserie manque d'effectif pour remplir cette mission.

Action 1 : une diminution des effectifs sur l'activité tri postal

Etant trop nombreux sur cette activité par rapport à la « masse » de travail en déclin fournie par le client et par égard aux ouvriers, il est nécessaire de continuer à les mobiliser, les accompagner dans une transition vers une nouvelle activité de conditionnement, tout autant adaptée à leurs capacités. Pour cela, je procèderais par un allègement des effectifs, et la constitution d'une nouvelle équipe d'ouvriers. Cette dernière s'effectuera d'abord par un appel au volontariat, mais sera également appuyée par une évaluation et autoévaluation de leurs capacités à exercer une activité nouvelle, mais dont les actions sont identifiées et élaborées, notamment par l'ETS qui aura su identifier et séquencer les diverses tâches.

Par ailleurs, l'étude des PI de 2017 pour cet atelier m'est présentée par l'assistante de service sociale en avril 2018.

Je conclus à la possibilité de restreindre l'activité de 28 travailleurs à 18. Soit une unité de 10 travailleurs pouvant être répartis sur d'autres ateliers ou travailler sur des travaux de conditionnement selon leurs capacités et besoins.

Action 2 : la répartition sur d'autres ateliers

En avril 2018, en réunion d'atelier, je demande aux moniteurs d'atelier de recenser sur le pôle divers, les travailleurs intéressés pour travailler sur le développement du showroom. Trois travailleurs sont intéressés pour travailler à l'accueil et à la vente : 1 travailleur en imprimerie, 2 sur l'activité entretien des locaux.

Plus spécifiquement sur l'atelier tri postal, 4 personnes souhaitent changer d'activité mais ne souhaitent pas être en lien avec la clientèle sur le showroom. Il leur est alors proposé de démarrer l'activité de conditionnement sur la mise sous plis de chocolat.

Ainsi sur le showroom regroupant les 3 espaces commerciaux, le chef de service élabore un roulement favorisant les trois travailleurs concernés à partir de juillet 2018.

Action 3 : recherche d'activités de conditionnement.

En février 2018 je sollicite le chef de service afin qu'il prospecte pour des offres sur du long terme pour développer l'activité conditionnement. Lors de la réunion de direction du mois de juin, nous envisageons le démarrage de l'activité de conditionnement par l'emballage de chocolats (provenant du pôle restauration) avec 4 travailleurs volontaires à

compter de septembre 2018. Cette activité nécessitant peu d'espace, s'effectuera au sein de l'atelier traiteur, pour des raisons d'hygiène, de contrôle et d'accompagnement du MA, à raison de deux jours par semaines. Par ailleurs, je donne un délai de trois mois supplémentaires pour la mise en place d'une nouvelle activité de conditionnement permettant ainsi d'étoffer l'équipe et de varier les compétences mobilisées soit décembre 2018. L'activité de conditionnement mobilisera le moniteur de l'activité tri postale, dans une salle vitrée attenante à l'activité principale. Quelques points de tension liés à cette annonce. Le moniteur d'atelier exprimant son inquiétude quant à la gestion de deux activités. Néanmoins, si je mets en balance sa charge de travail, l'impossibilité de recrutement d'un MA supplémentaire sur le BPAS et le bien être des travailleurs, je décide d'aller dans le sens de ce projet. Par ailleurs, la structuration en pôle d'activité amènera du relais.

Objectif opérationnel 4 : individualiser l'accompagnement sur le pôle « mise à disposition » :

Deux équipes de travailleurs interviennent en entreprise (gestion d'une cafétéria + gestion d'une conciergerie) ils constituent le pôle « mise à disposition ». L'accompagnement est assuré à la cafétéria par une monitrice d'atelier. Quant à la conciergerie, regroupant 6 travailleurs, ils étaient accompagnés de 2 monitrices d'atelier dont l'une en renfort à temps partiel (la MA détachée de la production pour le suivi des projets individuels).

Action 1 autonomisation des travailleurs de la conciergerie.

Déjà amorcé en janvier 2017, l'autonomisation des travailleurs est en bonne voie. Le travail s'est fait de manière progressive, la présence d'une MA (en renfort d'équipe) ayant permis une responsabilisation et une répartition des tâches entre les travailleurs d'abord par l'utilisation de fiches techniques et de séquences d'apprentissages, puis par un système de tutorat mis en place entre les travailleurs. Ainsi les plus autonomes guident les personnes ayant plus de difficultés. L'organisation du travail est alors gérée par la deuxième monitrice d'atelier qui a mis en place une rotation à la semaine sur les différents postes. Progressivement cette dernière aura la consigne de laisser les travailleurs gérer la conciergerie, intervenant en renfort et soutien quand cela s'avère nécessaire.

Action 2 : recherche d'autres contrats de mise à disposition

L'association ANDICAT⁷³, dans ses fiches pratiques nous renseigne sur la mise à disposition : « *la mise à disposition en milieu ordinaire de travail a pour objectif de*

⁷³ ANDICAT, 2016, *Règlementation et législation des ESAT, les fiches pratiques*, 4ème édition, Paris, ANDICAT, 201 p., p.92

favoriser l'épanouissement personnel et professionnel du travailleur handicapé », «pendant toute la mise à disposition, les travailleurs handicapés restent juridiquement rattachés à l'ESAT dont ils demeurent les usagers. » La notion d'épanouissement est donc intimement liée au travail, nous le vérifions auprès des travailleurs véritablement en immersion en entreprises depuis plusieurs années.

Aussi, lors de la réunion de direction de juin 2018, je délègue au chef de service en charge de la partie commerciale la négociation d'autres contrats individuels de mise à disposition. Car en effet, si la mise à disposition fonctionne bien avec un accompagnement du MA puis une autonomisation progressive des travailleurs, nous n'avons pu évaluer qu'un seul mode de mise à disposition. Les contrats collectifs n'ont pas la même souplesse que les contrats individuels. CF annexe XII.

Aussi, la MA détachée de la production, aura, dans le cadre de ses nouvelles fonctions, la mission d'accompagner les personnes à l'insertion en emploi par ce type de dispositif.

Les mises à disposition individuelles devraient débiter à partir de janvier 2019, au rythme des accompagnements des PI par le service d'insertion socio-professionnel.

L'annonce de cette perspective fait naître des inquiétudes dans l'équipe d'encadrement. C'est pourquoi je laisse ce temps, visant l'appropriation de la démarche par la monitrice d'atelier. Elle sera en charge d'évaluer les compétences des personnes en demande d'immersion en milieu ordinaire et en lien avec le chef de service pour la recherche de contrat de mise à disposition correspondant aux désirs et capacités des personnes.

Objectif opérationnel 5 : repenser l'organisation du pôle espaces verts :

Nous l'avons vu ce pôle a donné des résultats encourageants mais également des difficultés d'organisation et de relation. Aussi je préconise de poursuivre la démarche en se concentrant sur l'organisation des chantiers, la recherche de clients, donneurs d'ordres et en favorisant la mobilité des ouvriers entre les différentes équipes.

Action 1 : mobiliser le moniteur principal par la délégation de missions.

Le chef de service a démarré un travail en étroite collaboration avec lui en janvier 2017 dans l'optique d'asseoir son rôle dans la régulation des équipes et dans l'organisation des chantiers. Le moniteur principal et le chef de service ont partagé certaines missions de mars 2018 à août 2018 : devis clientèle, élaboration des plannings d'intervention des 6 équipes, organisation et animation des réunions, recueil des demandes de matériel, gestion des congés MA et travailleurs... Depuis août 2018, le moniteur principal est autonome dans la conduite de ses équipes, dégagant du temps au chef de service pour d'autres missions. Ce dernier constate une nette amélioration du climat social au sein de l'équipe mais toujours des conflits importants chez les travailleurs.

3.2.2 Le management des compétences du personnel

Objectif général : Le management du changement

Dans le cadre de projet de réorganisation des activités et de développement de l'offre de services, le changement est avant tout conceptuel dans le sens où il est réfléchi comme permettant une transformation de l'offre de service existante. Elle est sur deux niveaux :

- Une transformation dans l'organisation existante, par la création des pôles d'activités amenant des liens entre les différents services, autonomes. Pour Patrick LEFEVRE « *le pôle⁷⁴ est un concept autant qu'une pratique de direction* » qui favorise « *la coopération et le décloisonnement* ».

- une transformation de l'offre de service, encouragée par le schéma régional de santé 2018-2023 en Provence Alpes Côtes d'Azur⁷⁵ qui préconise une « *Facilitation de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire* ». Cela renvoie à une logique de décloisonnement, de désinstitutionnalisation, allant vers des dispositifs de type « hors les murs » A ce propos, le rapport du sénat⁷⁶ s'appuie sur les publications du chercheur Dominique VELCHE, pour expliquer la vision d'autres pays quant à la question de l'insertion par l'emploi, qui « *en ont fait une priorité* » avec accompagnement en milieu ordinaire et aides financières pour les employeurs. En France, le rapport relate que de nombreux ESAT expérimentent diverses actions, divers dispositifs, qu'ils créent parfois pour aller dans le même sens. Nous en faisons partie en accompagnant les travailleurs à travers le dispositif de mise à disposition.

Les professionnels vont être amenés à considérer les travailleurs handicapés autrement, c'est à dire que les changements dans leurs pratiques professionnelles par l'harmonisation, la mutualisation et les formations, vont les conduire à intégrer d'autres normes dans l'accompagnement des travailleurs, à considérer leurs droits, à encourager les travailleurs à bénéficier de la mobilité, de formations diplômantes, d'un plan de formation, de reconnaissance.... d'un statut d'usager en établissement médico-social ayant des compétences professionnelles affirmées.

Piloter le changement va impliquer les points suivants :

Objectif opérationnel 1 : un projet de direction au sein de cette nouvelle organisation

Travailler en lien avec la directrice générale implique une collaboration avec le siège, utilisant les fonctions supports comme une aide à la décision. En tant que pilote du projet, je vais également déléguer des missions aux chefs de services, ce qui implique un

⁷⁴ LEFEVRE P. op. cit. P. 279

⁷⁵ Schéma régional de santé 2018-2023 PACA⁷⁵ op. cit. p.61

⁷⁶ Rapport d'informations fait au nom de la commission des finances op.cit p.48

contrôle, afin de garder en vue l'organisation. Ce management par la délégation favorise la montée en compétences des membres de l'équipe de direction mais aussi, des moniteurs principaux et des moniteurs d'atelier.

Les délégués du personnel sont sollicités dans cette démarche dans le cadre de réunions et les groupes de travail sont pilotés à distance, permettant l'autonomie et la responsabilisation de ces derniers. Les diverses réunions permettent des temps d'échanges et d'informations. « *Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose*⁷⁷. » Ainsi, la communication du projet mais aussi la participation des acteurs sont essentiels dans la valorisation de ces derniers. Concernant les travailleurs handicapés associés à la démarche, le CVS a consacré du temps pour échanger autour du projet.

Ainsi la parole n'est pas verrouillée et l'information n'est pas seulement descendante. La participation de tous au projet est fortement sollicitée avec une prise en compte des acteurs ressources de ce projet.

Mon rôle en tant que guide est alors d'amener vers l'objectif en faisant des choix, en arbitrant, en prenant les décisions faisant avancer le projet. J M MIRAMON, donne des repères à la conduite d'un projet à destination des directeurs d'établissements. Ainsi, le directeur⁷⁸ doit prendre les décisions qui s'imposent. La consultation des équipes est un préalable à un travail de réflexion mais l'action de décider, de choisir une stratégie plutôt qu'une autre me revient.

Action 1 : une redéfinition des missions des chefs de service :

Le chef de service anciennement de l'ESAT A est en formation CAFERUIS. ETS de formation initiale il gardera un lien avec les travailleurs et les équipes. Garant de l'organisation des services, il sera plus particulièrement en charge de la gestion du personnel, de la planification et des congés ainsi que du service d'insertion socio-professionnel.

Le chef de service anciennement de l'ESAT B étant issu du monde de la restauration avant d'entrer à l'ESAT, sera en charge des échanges avec la clientèle, de la partie production et organisation des pôles, de la prospection et de la communication externe. Garant de la production il assurera le développement commercial des pôles d'activités par un travail de partenariat avec la clientèle. Les nouvelles attributions sont effectives depuis juin 2018, légitimées par des fiches de poste rédigées par la directrice des ressources humaines (mise en conformité des documents de délégation, de fiche de poste)

⁷⁷ BERNOUX P., 1985, *la sociologie des organisations, initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, seuil, 360p., p. 206

⁷⁸MIRAMON JM, COUET D, PATURER JB, 2005, *le métier de directeur, technique et fiction*, Rennes, presses de l'EHESP, 272p. p. 83 à 91

Ainsi, ces deux membres de l'équipe de direction, en lien direct avec les équipes et les travailleurs, ne sont plus rattachés à un lieu ou à des ateliers mais sont sollicités en fonction de leurs compétences et leurs missions. Un travail de communication à ce sujet était nécessaire. En effet, un sentiment de « flou » était rapporté par les délégués du personnel depuis la mutualisation des espaces verts en 2017. Les chefs de services étant mobilisés sur le travail de réorganisation étaient peu disponibles, les moniteurs d'ateliers et les travailleurs ne savaient pas qui interpeller.

Aussi, sur des temps formels tels les réunions et d'autres temps plus informels laissant plus de temps et de liberté à la parole, ces nouvelles attributions ont été abordées autant avec les salariés qu'avec les travailleurs pour qu'ils identifient leurs référents en fonction du travail ou de l'accompagnement social... Néanmoins, la période estivale et son lot de départs en congés n'a pas facilité la disponibilité et la communication. Aussi, une régulation sera nécessaire en réunion de direction en septembre 2018.

Forte de ces outils, j'assure aux cadres intermédiaires une légitimité. Le maintien des réunions de direction facilite la cohésion de l'équipe cadre.

Action 2 : Donner un rôle identifié aux moniteurs principaux

Dans le cadre de l'organisation du pôle linge, et suite à la redistribution de mission des chefs de service, nous avons élaboré le même schéma pour les moniteurs principaux en juin 2018. Seconder les chefs de services et développer leurs pôles d'activités constituent leurs principales missions avec un rôle d'interface entre l'équipe et la direction, de planification et de liens avec la clientèle. Les chefs de services seront secondés par quatre moniteurs principaux dont trois déjà en poste :

- 1 moniteur principal au pôle EV,
- 1 moniteur principal au pôle restauration : jusqu'à présents, la restauration bénéficiait de 2 moniteurs principaux mais la réorganisation en pôle d'activité amène à redéfinir les postes. La restauration aura alors un moniteur principal en capacité de gérer l'ensemble du pôle restauration. Le deuxième moniteur principal auparavant sur l'atelier traiteur (en lien avec l'activité de mise à disposition en cafeteria) sera transféré sur le pôle mise à disposition.

- 1 moniteur principal au pôle mise à disposition.
- Il est nécessaire de créer un poste de moniteur principal sur le pôle linge. En effet, ce pôle manque de personnel encadrant et notamment d'un personnel en capacité de gérer à la fois les ateliers couture, repassage et la vente au showroom tout en étant garant de la production, de l'apprentissage et de la partie commerciale. Aussi, je propose à la MA 1^{ère} classe couture, le poste de monitrice principale pour janvier 2019 car outre le diplôme d'ETS, elle a la connaissance des partenaires clients et maîtrise l'atelier couture autant que le showroom (créé sur son initiative) ainsi que l'atelier repassage dans lequel

elle a effectué des remplacements. Ainsi l'aspect commercial (démarchage, vente à l'extérieur, devis...) sera assuré par ce personnel. Le surcoût lié à son évolution de poste est demandé au BPAS 2019, pour un montant de 976,44€ (ancienneté de sept ans, 557 points dans la convention collective 66).

- Elle sera secondée par une ouvrière de production anciennement remplaçante dans les ateliers couture, repassage pour un montant de 18357,96€ pour l'année 2019, pris sur le budget commercial. Néanmoins, la plus-value réside dans la présence d'un personnel supplémentaire permettant ainsi de développer l'activité, de valoriser le showroom et de former les travailleurs. C'est un gain de temps, de technicités et de compétences pour les travailleurs comme pour le pôle.

Action 3 : légitimer le poste de la MA responsable des projets individuels

Dans l'objectif de valoriser les compétences des travailleurs handicapés de l'ESAT, un travail de coordination s'impose dans l'organisation des PI comprenant les évaluations, les suivis de projets, les recherches de partenariat... Ainsi, elle sera garante de l'organisation, de l'élaboration et du suivi des PI, en lien autant avec les pôles d'activités qu'avec le service social. Elle aura une attention particulière pour les PI en lien avec le domaine professionnel.

Auparavant détachée du temps de production sur un temps partiel, elle sera à temps plein en octobre 2018. Augmenter son temps de travail au service social permettra de répartir les missions entre les membres de l'équipe lors de l'organisation et l'évaluation des PI.

Durant sa formation, sa grille salariale restera inchangée MA 2^{ème} classe, ancienneté de 9 ans. Mais en juillet 2021, à l'obtention de son diplôme, il est envisagé un poste de MA 1^{ère} classe, à 11 ans d'ancienneté. Soit une évolution 1952.94€ demandé sur le budget 2021, 3905.88 € demandé sur le budget 2022.

Objectif opérationnel 2 : l'outil GPEC au service du changement

Action 1 : déterminer les profils de poste en fonction de mes attentes.

Dans le cadre de la réorganisation des activités des changements importants vont influencer le rôle des chefs de services, des moniteurs principaux et moniteurs d'atelier.

Mes attentes pour les postes de chefs de service sont d'avoir deux personnels ayant des compétences et des missions bien distinctes, l'un en charge de l'organisation des conditions de travail du personnel et des travailleurs, le second ayant pour mission principale l'aspect commercial de l'ESAT, la communication externe et la recherche de clients.

Je demande également une attribution de certaines tâches aux moniteurs principaux ; organisation des activités respectives, gestion des congés des ouvriers, gestion clientèle.

Aussi, les moniteurs d'ateliers devront eux aussi inclure dans leur organisation, la formation des travailleurs.

C'est ainsi que je détermine avec la directrice des ressources humaines, des profils de poste : les besoins en compétences, en formation, les fiches de postes pour les deux chefs de service, les moiteurs principaux, les MA. Je la mobilise de janvier à mars 2018 sur l'élaboration des fiches de poste et les délégations de missions.

Action 2 : l'entretien professionnel comme support au changement

Ce dernier permet la prise en considération du salarié ainsi qu'un temps donné au salarié pour s'exprimer et questionner aussi bien que de se projeter.

J'ai reçu individuellement les membres de l'équipe de direction en janvier 2018 dans la perspective des changements envisagés. Cela a permis de déterminer ensemble certaines de leurs missions et des délégations à transmettre aux moniteurs principaux. Le chef de service chargé du personnel démarrera les entretiens professionnels de l'équipe encadrante début 2019, offrant ainsi au salarié un échange valorisant et sécurisant dans le cadre de leur parcours professionnel. La volonté est ici de motiver les salariés, d'utiliser l'entretien professionnel comme un outil de remobilisation des équipes dans ce contexte de changement. Ainsi les salariés pourront exprimer leurs désirs éventuels d'évolution, de formation afin de répondre aux enjeux liés à cette nouvelle organisation dans l'intérêt des travailleurs.

Action 3 : la formation continue des personnels

L'évolution du public, l'arrivée des CPOM dans notre secteurs, le droit du travail, sont autant de thèmes à aborder avec les professionnels. Bien que ces derniers soient tous formés dans le champ du médico-social, pour certains la dernière formation remonte à plusieurs années. Aussi, le CPOM ayant pour objectif de mutualiser les moyens, il apparaît une possibilité de formation à thématique visant l'ensemble du personnel. Dans le cadre de la formation continue, des sessions de formations thématiques, collectives seront proposés, en lien avec les partenaires connus de la formation. Des formations ayant pour thème : les troubles psychologiques, les addictions, la gestion de la violence, le CPOM, les droits des travailleurs handicapés.....seront inscrites aux plans de formations à compter de 2018. Entre 400 et 600€ par personnes, elles seront étalées sur plusieurs années en fonction des demandes et des priorités. Ces formations, tout comme les formations qualifiantes sont nécessaires pour accroître les connaissances et compétences des équipes. Cela participe à l'effort collectif d'adaptation des pratiques aux évolutions du champ d'action.

Le service RH, ayant la maîtrise des dispositifs de formation, sera associé à cette démarche, dans la recherche de fonds et la planification.

Les outils usuels de financement : CIF, CPF, plan de formation... seront étudiés pour chaque demande, notamment les formations qualifiantes. Les demandes seront transmises au service RH, ainsi qu'aux IRP pour consultation.

3.2.3 Le développement de l'offre de service en direction des travailleurs

Objectif général : redimensionner le service social en service d'insertion socio-professionnelle

La réorganisation des activités va amener des sollicitations de la part des moniteurs d'atelier dans le cadre de répartitions, et des demandes des ouvriers pour des essais, ou changements de poste entre équipes ou entre pôles. En effet, elle va amener une nouvelle dynamique dans les ateliers, en parallèle du travail fait par le service social sur la valorisation des compétences. Travailler sur les compétences suppose de mobiliser les travailleurs dans les activités, diversifier les apprentissages, les étayer par de la formation et récompenser cette démarche par ces certifications. Cela légitime les reconnaissances en tant que professionnels et va dans le sens de l'évolution du contexte. Redimensionner le service social en service d'insertion socio-professionnelle apparaît nécessaire dans ce processus de valorisation à travers une redéfinition des missions, une recherche de partenaires et une valorisation des compétences des travailleurs. Ce service aura pour vocation l'accompagnement des travailleurs sur le volet social en y ajoutant le volet insertion professionnelle, organisé, développé afin de garantir l'insertion en milieu ordinaire de travail des travailleurs de l'ESAT.

Objectif opérationnel 1 : organiser le service en interne

Action 1 : un service d'insertion socio-professionnelle

Dès le premier trimestre 2019, une équipe pluridisciplinaire regroupant l'assistante de service sociale, la psychologue et la monitrice d'atelier responsable des PI, en lien avec l'équipe de direction et l'équipe encadrante aura pour mission d'assurer un accompagnement des projets individuels sur les volets social, psychologique et professionnel. Je laisse volontairement un temps d'adaptation et d'organisation de quatre mois (d'octobre à janvier) à la monitrice d'atelier responsable des PI ainsi qu'à l'assistante de service sociale et la psychologue pour élaborer ensemble leurs procédures et leurs organisation du travail avant de redimensionner ce service.

Le lien avec l'équipe encadrante se situera sur l'évaluation des compétences, les formations, la démarche RSFC que nous mettons en place depuis 2017. Le Décret n°

2009-565 du 20 mai 2009⁷⁹ constitue une avancée pour les travailleurs handicapés, l'Article D. 243-15 stipule :« *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*»

Cette équipe sera chargée entre autre de développer le partenariat afin d'obtenir des lieux de stage ou de mise à disposition et de travailler à l'élaboration d'un projet professionnel avec les travailleurs en ayant les capacités.

La création de ce service ne signifie pas qu'il y aura plus de sorties d'effectif ou de mises à disposition. Les PI seront étudiées avec attention, les compétences professionnelles seront évaluées afin d'orienter les personnes vers des projets qui leur sont accessibles. La volonté est ici de limiter les moments de difficultés, de s'assurer de la cohérence d'un projet et d'encadrer les mises à disposition ou possibles orientations en milieu ordinaire. Aussi, le point de vigilance se situe dans la qualité de l'évaluation faite par l'équipe pluridisciplinaire. Le chef de service devra veiller à un fonctionnement, une organisation permettant l'expression du travailleur mais aussi son accompagnement dans des projets réalisables.

Action 2 : faciliter la mobilité dans le parcours du travailleur

- la mobilité en interne : le fait de faciliter la mobilité est un préalable à une insertion en milieu ordinaire car les changements d'activités demandent à la personne des capacités d'adaptation au travail, à un nouvel environnement, aux autres opérateurs,...La mobilité dans le parcours du travailleurs entraine ce que l'on nomme la polyvalence d'actions. Les échanges entre activités, les changements de tâches, de poste, sont encouragés et envisagés par les MA selon les souhaits des travailleurs. En rajoutant de la mobilité entre les différents pôles, cela donne une autre dimension et favorise une acquisition de compétences. La visée est bien ici l'intégration en milieu ordinaire de travail. Cette démarche est déjà engagée de manière tacite mais la communication autour de ce projet favorisera une remobilisation des équipes. Ainsi à partir du premier trimestre 2019, la mobilité sera facilitée au sein des différents pôles.

⁷⁹ Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail [en ligne] journal officiel n°0118 du 23 mai 2009 [visité le 24 mai 2017] disponible sur internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020645029&categorieLien=id>

- la mobilité dans le milieu ordinaire : le service insertion socio-professionnelle aura pour objectif de tendre vers le milieu ordinaire à travers : des rencontres, des rendez-vous se rapprochant de l'entretien d'embauche, des stages ou mises à disposition seront organisés suite à une évaluation et élaboration du PI.

Action 3 : la démarche d'une montée en compétences :

Cette démarche se veut dynamique, rapprochant autant le service d'insertion socio-professionnelle que les pôles d'activités. Elle regroupe différents outils : offres de formation, de RSFC et de stage, de mobilité dans les ateliers, de mise à disposition en entreprise, ainsi que l'étude approfondie des PI et leur suivi. La démarche RSFC contribue à renforcer la valorisation des compétences des travailleurs ainsi que celles de l'équipe encadrante qui participe à la formation, à la préparation des certifications sur site, des travailleurs.

Aussi, je prévois que les moniteurs d'atelier communiquent sur cet axe visant une mobilisation des travailleurs. L'information donnée aura pour objectif de susciter leur adhésion et une réflexion visant à anticiper leurs PI. En effet, si la première expérience de RSFC a connu un engouement certain sur le pôle espaces verts, nous avons peu de demande sur les autres activités, mais des compétences identifiées. Aussi, les moniteurs d'atelier devront être vigilents, dans un travail de proximité afin d'engager cette démarche.

Action 4 : la continuité d'un plan de formation pour les travailleurs handicapés:

Le plan de formation mis en place à l'ESAT à destination des travailleurs mobilise chaque année 1,6 % de la rémunération garantie ainsi qu'un abondement de l'État. Nous nous appuyons sur UNIFAF, partenaire financeur afin de mettre en place des actions de formation telles que les RSFC en lien avec l'AFPA. Ces derniers œuvrent dans le cadre d'un partenariat pérenne pour favoriser la montée en compétences des travailleurs sur les différents pôles en visant essentiellement les formations collectives.

À compter de 2019 la démarche RSFC s'appuiera sur les projets individuels des travailleurs à travers le service d'insertion socio-professionnel, afin d'organiser et prévoir au budget les actions de formation. Concrètement il s'agira de recenser les PI mentionnant la volonté de passer une RSFC. Cela implique que les PI soient élaborés de manière rigoureuse afin d'orienter les personnes à bon escient.

Objectif opérationnel 2 : développer le service en externe

Action 1 : la recherche de partenariat permettant le développement du service

La recherche du partenariat passera d'abord par notre fichier clients et donneurs d'ordres, notamment les entreprises proches de notre zone commerciale ainsi que les clients de longue durée. Pour exemple, une équipe d'espaces verts intervient pour une mairie depuis plusieurs années. Les relations avec le responsable des EV nous ont permis d'organiser un stage pour un travailleur en juin 2018.

Dans un deuxième temps nous nous concentrerons sur la recherche d'autres partenaires en fonction des projets individuels. La MA responsable des PI prospectera les entreprises et expliquera notre démarche.

Par ailleurs, le partenariat ne concerne pas seulement le secteur marchand. La réussite de ce projet repose sur diverses associations ou organismes nous permettant de renseigner les travailleurs ou les faire entrer dans un dispositif d'accompagnement. Je pense notamment aux missions locales, Cap Emploi ou encore les autres associations du secteur pour un partage d'expériences.

La signature de convention de partenariat sera un gage de réussite dans la création d'un réseau à mobiliser rapidement pour les travailleurs et selon leurs projets individuels.

3.3 La démarche d'évaluation

- L'amélioration continue de la qualité :

Tout établissement doit évaluer la qualité des prestations en direction du public accueilli.

La démarche d'évaluation est prévue par la loi 2002-2. L'article L. 312-8 est explicite : « *Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent [...]* »

Cette évaluation est issue d'une part, par l'évaluation interne dont les conclusions sont envoyées à l'autorité de tarification. D'autre part, l'évaluation externe est réalisée par un organisme extérieur, habilité et dont les conclusions sont également envoyées à l'autorité de tarification.

Au terme de cette procédure, une démarche d'amélioration continue de la qualité est élaborée, par un plan d'amélioration continue de la qualité : le PACQ visant à remédier aux points d'amélioration soulevés par les évaluations précédemment citées.

Selon Jean-René LOUBAT⁸⁰, l'amélioration de la qualité se situe sur trois niveaux :

⁸⁰ LOUBAT JR, 2004, « Évaluation de la qualité : La particularité des établissements sociaux et médico-sociaux » in lien social [en ligne] dossier n° 719 [visité le 2 août 2018] disponible sur internet : <https://www.lien-social.com/Evaluation-de-la-qualite>

- « La qualité des prestations délivrées, qui porte sur les effets avantageux générés par l'établissement en matière de service rendu auprès des populations bénéficiaires » où l'on va s'intéresser plus particulièrement à la satisfaction des usagers quant à la qualité des prestations

- La qualité de « la relation qu'entretient l'établissement prestataire avec ses bénéficiaires » où l'on va mesurer la qualité des échanges, le rapport entre le service et les bénéficiaires.

- « La qualité de l'organisation, de la mise en œuvre des dispositifs et de l'utilisation des ressources permettant de rendre le service » relatif au management, aux outils proposés.

Cette évaluation multidimensionnelle se pose à un moment donné et implique de suivre les conclusions visant une amélioration. Les évaluations régulières et obligatoires induisent un processus dynamique de continuité des actions visant la qualité de l'ensemble des prestations dispensées. Ainsi je prendrai appui sur le modèle PLAN DO CHECK ACT (PDCA) ou « roue de Deming »⁸¹ illustrant cette démarche par l'image d'une roue en mouvement continue symbolisant l'avancée de la démarche dans le temps, un enchaînement de quatre étapes dépendantes les unes des autres.

Le principe de cette roue est qu'elle tourne plusieurs fois, autant de fois nécessaire à l'amélioration de l'action.

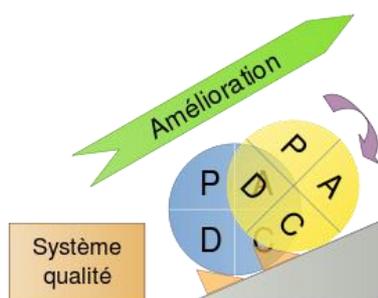
PLAN : planifier l'action

DO : mettre en œuvre l'action

CHECK : contrôler l'action

ACT : réajuster l'action

Schéma N° 4 : roue de Deming



Au-delà de l'illustration, cette démarche implique une volonté de l'équipe de direction de collaborer avec les salariés à l'amélioration de la qualité de l'offre de service, à être dans

⁸¹ LECKET H., VILCOT C., 2003, *Construire le système qualité d'un établissement de santé*, in GRAU C. 2003, *Construire un outil d'évaluation interne propre à un centre d'aide par le travail. L'entrée dans une démarche qualité par l'autoévaluation*, mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique 82 p., p. 15

un processus d'amélioration au fur et à mesure des services proposés aux travailleurs handicapés de l'ESAT.

Dans le cadre de la dernière évaluation externe (2014), un PACQ avait été mis en place sollicitant la participation des travailleurs et du personnel. Les groupes de travail mixés (travailleurs et personnels) étaient efficaces, l'ensemble des acteurs s'étant approprié la démarche. Ceci est encourageant pour la prochaine démarche d'évaluation continue de la qualité prévue après l'évaluation externe de 2019.

L'évaluation se définit comme un outil permettant de visualiser la cohérence et la pertinence des actions ainsi que leurs efficacités, l'efficacité des moyens utilisés et l'impact des actions. La performance, nouveau mot dans l'action sociale et médico-sociale est de plus en plus visée. L'ANAP⁸² a d'ailleurs mis en place un tableau de bord visant l'aide au pilotage des établissements.

Lors des séances de COPIL nous déterminons une démarche d'évaluation du projet. Le projet devra être évalué selon une méthode quantitative et qualitative. Des éléments de l'évaluation finale sont concrétisés dans un tableau en annexe XII à titre indicatif. L'outil d'évaluation sera élaboré et suivi par un collectif que nous avons déterminé en COPIL. Ce collectif sera constitué de moi-même, la psychologue, un moniteur principal et deux moniteurs d'atelier. Je désire également intégrer à ce collectif, deux travailleurs. Par ailleurs, l'évaluation se fera aussi sur différents temps, interrogeant la phase préparatoire, la stratégie, les actions mise en œuvre au fur et à mesure. Cela donnera lieu à des remédiations.

L'évaluation qualitative :

- Concernant l'accompagnement socio-professionnel des usagers

Le projet individuel sera le premier outil d'évaluation qualitative. En effet, à chaque PI, une date d'évaluation du projet est actée visant à mesurer les écarts entre le projet initial et les actions réalisées. La monitrice d'atelier responsable des PI a la charge de ce travail d'évaluation des PI.

Parallèlement une enquête de satisfaction sera réalisée au bout d'un an de ce nouveau fonctionnement, par le collectif en charge de l'évaluation, visant à mesurer la qualité de services proposés aux usagers. Les critères et indicateurs évalués seront : la démarche RSFC, la formation, les mises en stage, les mises à disposition, les accompagnements réalisés au niveau social, la conduite des PI, En ce qui concerne les rapports avec les

⁸² ANAP, 2012, *Piloter la performance dans le secteur médico-social Expérimentation d'un tableau de bord de pilotage*, Paris, ANAP, 56 p.

partenaires, le suivi du parcours de l'utilisateur sera également évalué en termes de relation de travail, respect des contraintes de la part du travailleur mais aussi en termes d'accompagnement de l'entreprise (accueil du travailleurs, phases de régulation....)

- l'organisation en pôles d'activités mise en place.

Le critère d'évaluation concernera pour les usagers, la satisfaction de l'organisation proposée. Les boîtes à idées mises à disposition nous donneront des points d'améliorations.

La clientèle, par le taux de fréquentation, les contrats, seront un bon outil de mesures de la qualité de services.

Au niveau du personnel, la mesure du climat social sera un critère déterminant pour s'assurer de la qualité du fonctionnement de l'organisation mise en place. Au bout d'un an, nous pourrons utiliser différents indicateurs : mouvements dans l'effectif, absentéisme, arrêts maladie, mais aussi, les comptes rendus des réunions DP, et réunions fonctionnelles.

Par ailleurs, les modes de communications seront également analysés quant à leur utilisation et leur efficacité (circulation de l'information, disponibilité des cadres...)

L'évaluation quantitative

Pour les travailleurs, cette évaluation portera bien entendu sur la réalisation de l'ensemble des PI dans l'année et sur le nombre d'actions réalisées dans le cadre des PI. S'il s'agit d'orientation vers le milieu ordinaire, le nombre de stage, de mises à disposition, d'actions entreprises seront mesurés.

Par cette évaluation je souhaite également mesurer l'impact du projet sur le personnel. Leur taux de participation sera mesuré à travers les listes d'émargement en réunions, l'impact du projet par les entretiens annuels menés par les chefs de service ainsi qu'un questionnaire.

Conclusion intermédiaire :

Au terme de cette projection, je peux affirmer qu'il s'agit là d'un projet ambitieux nécessitant du temps et la coopération des équipes autant que des travailleurs. Des étapes nécessaires à la construction de ce projet permettent de respecter la temporalité des acteurs. L'enjeu est ici de réussir la réorganisation tout en garantissant un parcours professionnel, l'ESAT devenant un service au service de l'accompagnement des travailleurs.

L'évaluation du projet ainsi que le processus d'amélioration continue permettront de soulever les points d'amélioration et d'ainsi perdurer dans cette construction de sens.

Conclusion

Ce projet à double dimension amène à l'ESAT et son association gestionnaire une dynamique nouvelle, mobilisant chaque acteur. Les usagers, d'abord par leur participation à l'amélioration de l'organisation des activités productives, mais aussi par leur responsabilisation à travers leurs projets individuels permettent d'aller vers une ouverture sur le milieu ordinaire de travail. L'équipe de direction, par une redéfinition des missions des cadres intermédiaires impliquant des délégations de tâches pour les moniteurs principaux, participent à la montée en compétences des acteurs y compris des moniteurs d'atelier.

Les moniteurs d'ateliers, de par cette organisation, auront une latitude pour exercer leurs missions de production, mais aussi de participation à la professionnalisation des travailleurs.

Si auparavant la mission d'insertion en milieu ordinaire était peu évoquée au profit d'un accompagnement au travail en atelier, l'organisation en pôle d'activité et un renforcement du service social par une dimension professionnelle a vocation à développer la démarche de montée en compétence et de recherche de terrain de professionnalisation.

Ce projet représente une triple valeur ajoutée, d'une part pour l'ESAT en termes de communication, d'image de marque, d'autre part pour le personnel en termes de formations, d'intérêt et de pratiques professionnelles, et enfin pour les travailleurs de l'ESAT en termes de projets, de formations, de compétences.

Le projet d'établissement constitue de fondement de ce projet, travaillé en collaboration avec les membres de l'équipe et les travailleurs.

Après l'élaboration du projet, dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité, il serait intéressant de réfléchir au nouveau dispositif d'emploi accompagné. La loi 8 août 2016⁸³ dite « Loi travail » a introduit le dispositif d'emploi accompagné. Ce dernier est « *un dispositif d'appui pour les personnes en situation de handicap destiné à leur permettre d'obtenir et de garder un emploi rémunéré sur le marché du travail. Sa mise en œuvre comprend un soutien et un accompagnement du salarié ainsi qu'un appui et un accompagnement de l'employeur*⁸⁴ »

Ce dispositif est encouragé par l'ARS qui a officialisé un appel d'offre sur le département du Var. Une autre association ayant un rayonnement sur le territoire important a remporté

⁸³ LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels JORF n°0184 du 9 août 2016

⁸⁴ Ministère du travail, Emploi et handicap [visité le 15 juin 2018] disponible sur internet : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emploi-et-handicap/article/emploi-et-handicap-le-dispositif-de-l-emploi-accompagne>

cet appel d'offre et prévoit donc la création de 15 places d'accompagnement d'ici 2019. Ce dispositif sera ainsi expérimenté puis développé dans le département. Aussi je projette un rapprochement du service d'insertion socio-professionnel de cette association pour connaître le dispositif et orienter les travailleurs dans un premier temps. Dans un second temps et afin de développer notre action sur le territoire tout en poursuivant notre mission d'intégration par l'emploi, j'envisage de répondre aux futurs appels à projets pour ce type d'offre de service. En effet, les actions proposées au service d'insertion socio-professionnelle peuvent être équivalentes. Aussi, un tel projet nous doterait en moyens supplémentaires pour remplir notre mission.

Bibliographie

Ouvrages consultés :

- ANDICAT, 2016, *Règlementation et législation des ESAT, les fiches pratiques*, 4ème édition, Paris, ANDICAT, 201 p.
- BATIFOULIER F, 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 493 p.
- BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations, initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris, seuil, 360p,
- BONNEFOND G., 2006, *De l'institution à l'insertion professionnelle : le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels*, Ramonville Sainte-Agne, Ed Erès, 288p.
- BUCOLO E, EYNAUD P, HAERINGER J, 2014, *La gouvernance des associations en pratique*, Paris, Le mouvement associatif, 38p.
- CARLEUX F, DEBIEUVRE P, 2011, *Direction(s) hors-série N° 6, Bâtir une GPEC*, Thiron, édition Direction(s) 135 p.
- CODE de l'Action Sociale et des Familles, 2018, Dalloz, 14ème édition, 2002 p.
- CONJARD P., DEVIN B., 2009, Guide : "Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?" Réseau ANACT, 34 p.
- DES LAURIERS T., 2016, *Manager un projet, définir, concevoir, piloter*, Paris, Eyrolles, 144 pages
- FLACHER B., 2008, *Travail et intégration sociale, thèmes et débats*, 2^{ème} édition, Bréal, 127p.
- GOFFMAN E., 1975 *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de minuit, 175 p.
- Guide NERET, 2009, *Droit des personnes handicapées*, Rueil Malmaison groupe liaison 479 p.
- LEFEVRE P., 2016, *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale*, 4eme édition, Paris, Dunod, 406 p.
- LOUBAT JR, 2012, *Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale*, 3^{ème} édition, paris, Dunod, 403 p.
- LOUBAT J.R., 2011, "Penser le management en action sociale et médico-sociale", B-Herstal : Dunod, 2001, 391 p.
- MIRAMON JM, 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 3 ème édition, Rennes, Presses de l'EHESP, 152 p.

¹MIRAMON JM, COUET D, PATURER JB, 2005, *le métier de directeur, technique et fiction*, Rennes, presses de l'EHESP, 272p.

VERGEZ A, HUISMAN D, 1990, *Nouvel abrégé de philosophie*, Paris, Nathan, 222 p.

ZOLA E. 1971, *L'assommoir*, paris, le livre de poche, 576p.

ZRIBI G., 2008, *L'avenir du travail protégé : les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées*, 3^{ème} édition, Rennes, EHESP 115p.

Revue :

ANDICAT, 2016, *Règlementation législation des ESAT : fiches pratiques n°2*, Paris, ANDICAT,190 p.

BRIERE G. 2006 ANDICAT, « Programme Européen EQUAL en Bretagne » *Les cahiers d'ANDICAT préparer l'excellence des ESAT pour l'avenir ou de l'utilité des bonnes pratiques*, n° 5 p. 53-60

COHENDET P, DIANI M, 2003, « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, Vol. 113, p. 697-720

LOUBAT JR, 2004, « Évaluation de la qualité : La particularité des établissements sociaux et médico-sociaux » in lien social [en ligne] dossier n° 719 [visité le 2 août 2018] disponible sur internet : <https://www.lien-social.com/Evaluation-de-la-qualite>

SAUSSE.S mars à juin 2001, « Sourds et malentendants, entre intégration et droit à la différence, un conflit d'objectif ? Les enjeux de l'intégration chez les personnes atteinte de surdité » *Les cahiers de l'actif* : n° 298/299 300/301 p.14

Dictionnaire :

Dictionnaire de la langue française, le petit Robert, Paris, 2003.

Le Robert de poche 2010, dictionnaire, 2009, Malesherbes 1074p.

Mémoires :

LECLET H., VILCOT C., 2003, *Construire le système qualité d'un établissement de santé*, in GRAU C. 2003, *Construire un outil d'évaluation interne propre à un centre d'aide par le travail. L'entrée dans une démarche qualité par l'autoévaluation*, mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique 82 p.

CHEPPIO JF, 2014, *Promouvoir une filière ESAT en réponse aux besoins de dynamisation des parcours des travailleurs handicapés en Var est*, mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique 90 p

Rapports :

ANAP, 2012, *Piloter la performance dans le secteur médico-social Expérimentation d'un tableau de bord de pilotage*, Paris, ANAP, 56 p.

ANESM, 2013, « Recommandations des bonnes pratiques professionnelles », *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*, 90 p.

ANESM, 2010 « Recommandation de bonnes pratiques professionnelle » *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, 80 p.

Agence Régionale de Santé, *Schéma régionale de santé 2018-2023 Provence Alpes Côte d'Azur*, 351 p.

BOCQUET E, sénateur, *Rapport d'informations fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) n° 409*, Paris, Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 avril 2015, 74 p.

CNSA, 2015, *Les chiffres clefs de l'autonomie*, sifa presse, 16p.

Conseil Général du Var, *Schéma des solidarités départementales enfance autonomie insertion 2014-2018*, 172 p.

Communauté Européenne, 2007, "Compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, 16 p., [visité le 6 janvier 2018] Disponible sur Internet : https://competencescles.eu/sites/default/files/attachements/keycomp_fr.pdf

DGCS, 2009, *Rapport opus 3 Appui des services de l'état à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociale et économiques*, Paris, 82 p

DGCS, Communiqué de presse, « Publication des textes réformant la contractualisation et le financement des établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées et handicapées » 20 janvier 2017, Paris

GUEYE Isaac, *Les coopérations dans le secteur social et médico-social : forme, modalité et contrainte*, XIVE rencontres du réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, du 21 au 23 mai 2014, Lille, 21p.

GUILLOT D., CNCPH, 2018, Rapport, Tome 1 : "Personnes handicapées, sécuriser les parcours, cultiver les compétences" 139p. [visité le 5 avril 2018] Disponible sur Internet : http://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gillot_-_tome_1.pdf

Observatoire économique du travail protégé et adapté, 2015, *Eléments d'analyse des relations économiques entre EA & ESAT et leurs donneurs d'ordres*, 2ème édition Paris, réseau GESAT, 43 p.

KLASEN. S L'exclusion sociale, les enfants et l'éducation : concepts et mesures [en ligne] département d'économie Université de Munich, [visité le 6 juillet 2017] disponible sur internet : <http://www.oecd.org/fr/education/innovation-education/1855909.pdf>

LE COAREGUER C., LENOIR A, 2017 « Tableau de bord emploi et chômage des personnes handicapées » *AGEFIPH*, n° 2016-4 décembre 2016

Textes de Lois - Décrets – Règlementation

Lois :

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

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

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, journal officiel du 1^{er} juillet 1975

LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, journal officiel n° 2 du 2 janvier 2002

LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, Journal officiel du 12 février 2005

LOI n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires journal officiel n°0167 du 22 juillet 2009.

LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels JORF n°0184 du 9 août 2016

Circulaire :

Circulaire n° DGCS /SMS3b/2011/260 du 24 juin 2011 relative à la campagne budgétaire des établissements et services d'aide par le travail pour l'exercice 2011

Circulaire DGAS du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail

Décrets :

Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail, journal officiel n°0118 du 23 mai 2009,

Sites internet :

<http://handicap.gouv.fr>

www.has-sante.fr

www.legifrance.fr

<https://www.lien-social.com>

<http://www.unapei.org>

www.paca.ars.sante.fr

Ministère du travail, Emploi et handicap: <https://travail-emploi.gouv.fr>

Documents internes :

Projet associatif

Projet d'établissement 2015-2019

Evaluation externe 2015

Rapports d'activités 2017

Comptes administratifs 2017

Liste des tableaux, schémas et Graphiques

Tableaux :

Tableau 1 : Les enjeux de l'association	p.26
Tableau 2 : âge et ancienneté du personnel	p.29
Tableau 3 : prévisionnel départ sur cinq ans	p.30
Tableau 4 : état des formations	p.30
Tableau 5 : ancienneté des travailleurs	p.37
Tableau 6 : moyenne d'âge	p.37
Tableau 7 : causes de sorties d'effectif	p.37

Schémas :

Schéma 1 : organigramme	p.24
Schéma 2 : ESAT A	p.25
Schéma 3 : ESAT B	p.25
Schéma 4 : roue de DEMING	p.76

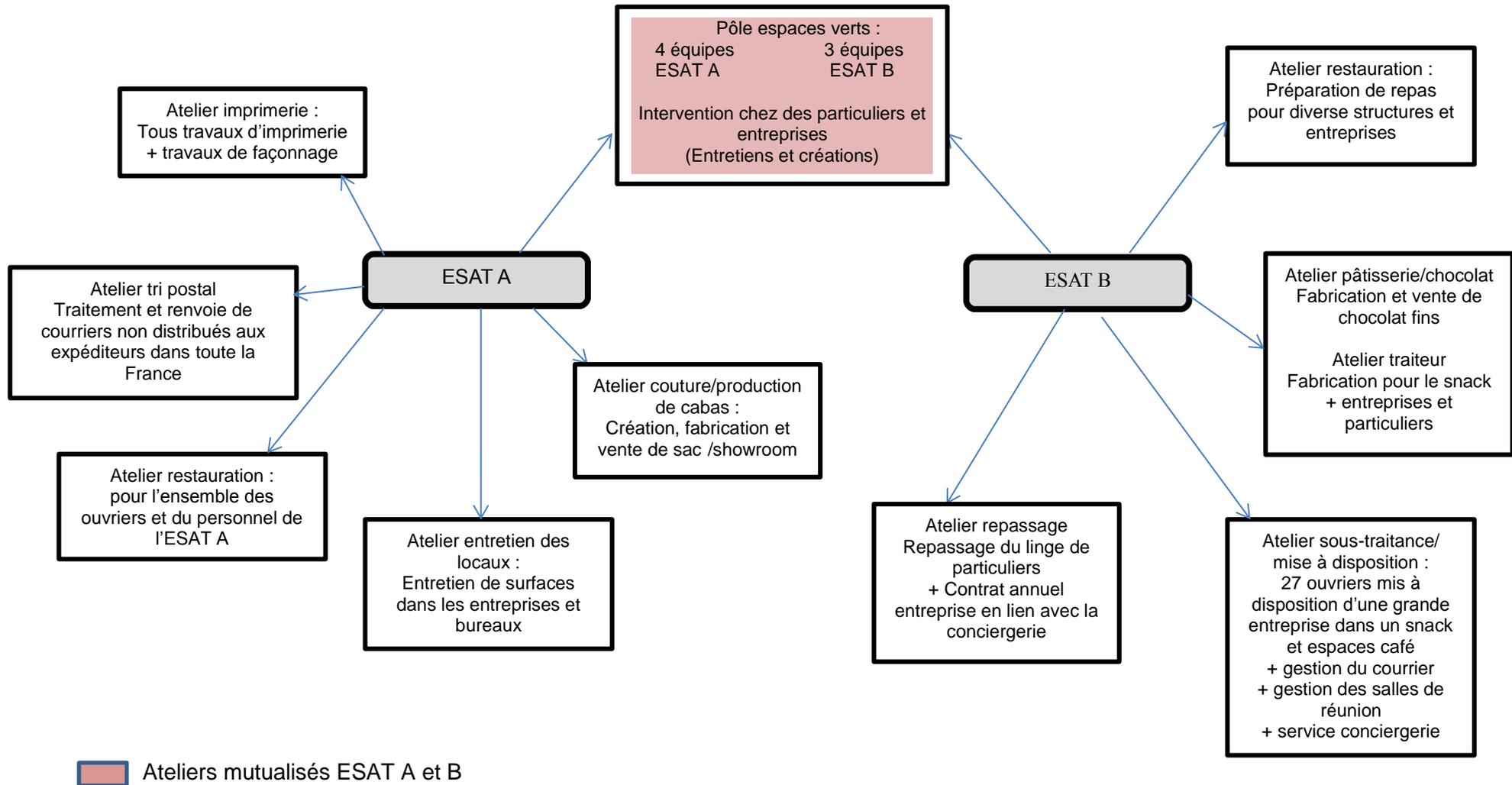
Graphiques :

Graphique 1 : chiffre d'affaire	p.35
Graphique 2 : pourcentage type de handicap	p.36
Graphique 3 : projets individuels	p.39

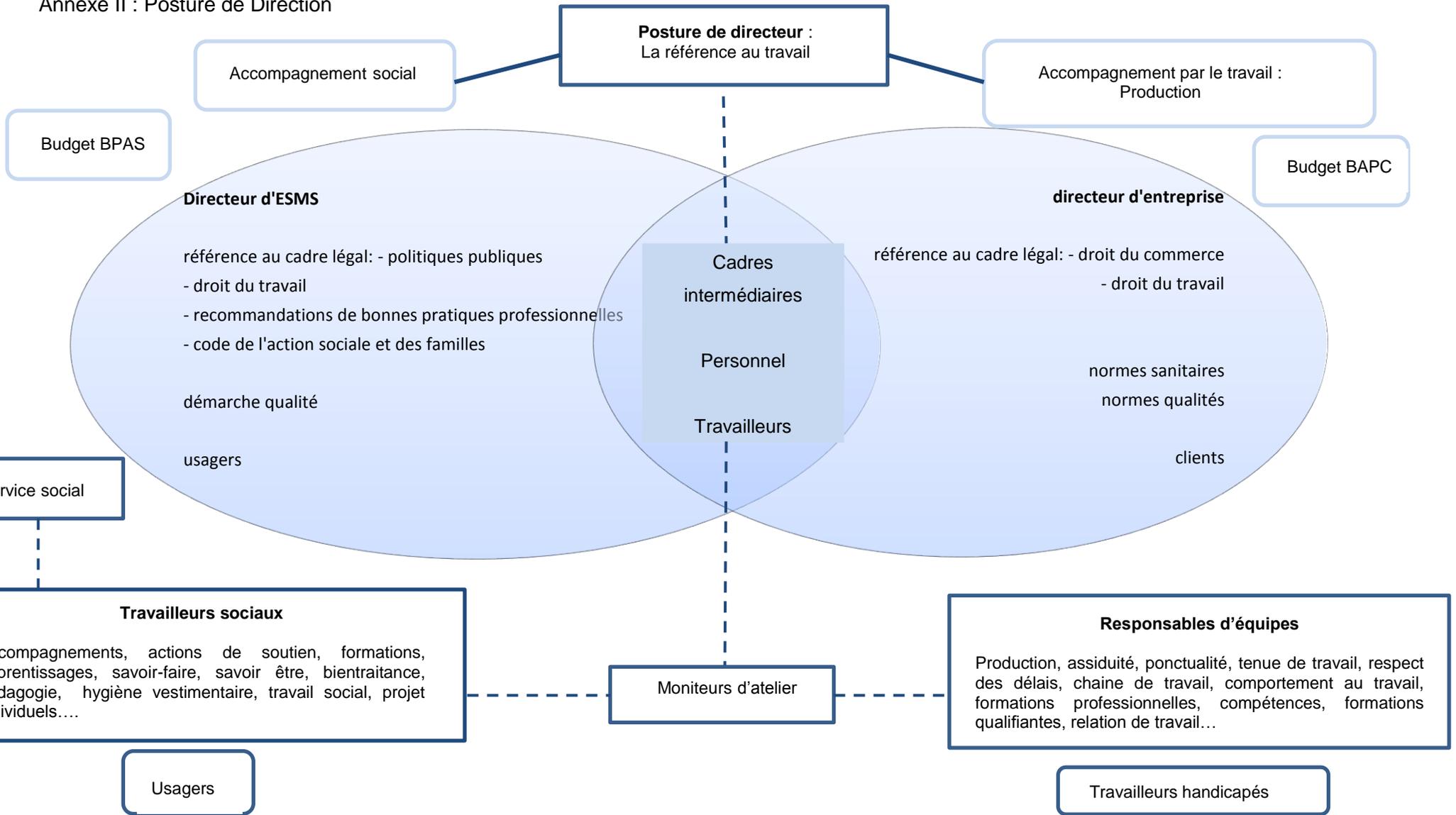
Liste des annexes

Annexe I : organisation des ateliers de production ESAT A et B	II
Annexe II : posture de directeur d'ESAT	III
Annexe III : Analyse SWOT du diagnostic	IV
Annexe IV ; répartition des effectifs par ETP	VI
Annexe V : éléments budgétaires / chiffre d'affaire des ESAT	VII
Annexe VI : synthèse des enseignements tirés de la démarche de mutualisation des ateliers espaces verts	IX
Annexe VII : description et analyse des ateliers de production	XI
Annexe VIII : discours de la Directrice Générale	XIV
Annexe IX : Temporalité du projet	XV
Annexe X : organisation des réunions	XVII
Annexe XI : Mises à dispositions	XVIII
Annexe XII : évaluation du projet	XIX

Annexe I : organisation des ateliers de production des ESAT A et B



Annexe II : Posture de Direction



Annexe III : Analyse SWOT du diagnostic

Vous trouverez ici un résumé de chaque partie du diagnostic, élaboré selon la méthode SWOT

SWOT partie 2.1.1 Présentation du contexte institutionnel

	forces	faiblesses
interne	Gouvernance organisée, enjeux identifiés Dirigeance : pilotage de pôles d'activités Direction affirmée : usagers partie prenante	nombreux changements à conduire bouversements dans les pratiques professionnelles
externe	opportunités	menaces
	CPOM \Rightarrow mutualisation \Rightarrow offre de services diversifiée	plusieurs sites : circulation de l'information, harmonisation des pratiques, résistances aux changements

SWOT partie 2.1.2 Questionnement autour de la dynamique de ressources humaines

	forces	faiblesses
interne	personnel qualifié, mobilisable politique RH : GPEC	signes d'épuisement professionnel, de résistances aux changements, absence de culture commune, confusions autour de l'équipe de direction
externe	opportunités	menaces
	départs prévisible \Rightarrow recrutement \Rightarrow missions équipe de direction mutualisation de services	changement

SWOT Partie 2.1.3 Budget, la particularité des ESAT : risques et points d'amélioration liés à la productivité

	forces	faiblesses
interne	budget commercial compense budget social budget pôle espaces verts après mutualisation \Rightarrow signe de réussite	équilibre budgétaire en questionnement
externe	opportunités	menaces
	optimisation des dépenses \Rightarrow performance \Rightarrow commande politiques publiques CPOM	budget accordé insuffisant sur masse salariale surproduction /sélection

SWOT partie 2.2.1 Données concernant le public accueilli

	forces	faiblesses
interne	public dynamique, en demande d'insertion professionnelle démarche RSFC, mises à disposition	demandes d'insertion professionnelle peu satisfaites
externe	opportunités	menaces
	mutualisation partenariat	confrontation des publics

SWOT Partie 2.2.2 Volet accompagnement social

interne	forces	faiblesses
	valeur travail, partenariat, soutien, service social, équipe pluridisciplinaire	
externe	opportunités	menaces
	dispositifs de valorisation des compétences, la formation	changement du statut des travailleurs handicapés \Rightarrow en questionnement disparition dimension sociale en ESAT

SWOT partie 2.2.3 Volet production : positionnement stratégique des activités

interne	forces	faiblesses
	chiffre d'affaire pole espaces verts et ateliers restauration	activités tri postal
externe	opportunités	menaces
	expérimentation mutualisation pole espaces verts showroom	clientèle

Annexe IV : répartition des effectifs par ETP

FONCTIONS	ESAT A	ESAT B	total ETP par fonction
directrice	0.5	0.5	1
chef de service	1	1	2
agent administratif	0.25	0.25	0.50
secrétaire	1	1	2
comptable	1	1	2
psychologue	0.50	0.50	1
assistante de service social	0.50	0.50	1
moniteur d'atelier	11	5	16
moniteur principal	1	2	3
homme d'entretien	1	1	2
total ETP	17.75	12.75	30.50

Annexe V : éléments budgétaires / chiffre d'affaire des ESAT

Eléments du PBAS ESAT A

En 2017, sur l'ESAT A, la dotation globale est de 957687.08€ sur le budget social pour un Cout à la place de 12941.71€. Le résultat comptable en fin d'exercice présente un déficit de 40715€.

L'analyse du budget fait ressortir les points suivants : Ce déficit est dû principalement au groupe II : masse salariale supérieure au budget accordé. De plus, un taux d'absentéisme important des travailleurs handicapés entraîne un dépassement sur le groupe I.

Eléments du BAPC : Chiffre d'affaire ESAT A

Ateliers	Chiffre d'affaire 2017	différence année 2016
EV	388755€	+62812€
tri postal	62408€	-3691€
couture/confection sac	54834€	+14895€
entretien locaux	101155€	+27955€
imprimerie	116721€	+8721€
mise à disposition ponctuelle d'une équipe	34034€	+34034€
total	757907€	

Eléments du PBAS ESAT B

En 2017, sur l'ESAT B, la dotation globale est de 951995.08€ sur le budget social pour un Cout à la place de 11899.93€. Le résultat comptable présente un déficit de 8534.18€.

L'analyse du budget fait ressortir le même constat concernant la masse salariale

Eléments du BAPC : Chiffre d'affaire ESAT B

Ateliers	Chiffre d'affaire 2017	différence année 2016
cuisine / traiteur	659595€	+133395€
cafeteria (nouvelle activité)	192359€	+162359€
pâtisserie / confiserie / chocolat	89232€	-32768€
repassage	49488€	+1288€
mise à disposition collective	46566€	-2171€
total	1037240€	

Chiffre d'affaire en pourcentage sur l'ensemble des deux ESAT :

ATELIERS	pourcentage du chiffre d'affaire sur l'ensemble des ateliers en %
pôle espaces verts	21.66
tri postal	3.48
couture /sac	3.06
entretien locaux	5.64
imprimerie	6.51
mise à disposition ponctuelle d'une équipe	1.90
cuisine / traiteur	36.75
cafeteria	10.72
pâtisserie / confiserie / chocolat	4.97
repassage	2.76
mise à disposition collective	2.60
total chiffre d'affaire : 1795147€	

Annexe VI : synthèse des enseignements tirés de la démarche de mutualisation des ateliers espaces verts sur l'exercice 2017

➤ Au niveau économique : une économie de 71154 €

actions	économies réalisées	conséquences
charges liées au personnel	47200€	+ de moniteurs d'ateliers sur le pôle = absence de besoin de remplacement. Les congés sont échelonnés et organisé en même temps que ceux des travailleurs
entretien matériel	7254€	réorganisation du temps de travail = dégagement de 3 jours par mois dédiés à l'entretien des machines = diminution des frais liés à l'entretien
véhicules	15200€	présence de 2 véhicules non utilisés sur l'ESAT A = report d'achat de 3 ans pour un véhicule d'espaces verts + utilisation d'une voiture pour la réalisation des devis
matériel EV	1500€	1 broyeur + une débroussailleuse sur ESAT B désormais utilisés par l'ensemble des équipes = nul besoin de location pour ces matériels
total	71154€	

Ainsi des économies importantes ont été réalisées d'un exercice sur l'autre du fait de la mutualisation qui positionne l'activité espaces verts juste derrière la restauration en termes de chiffre d'affaire.

➤ Au niveau organisationnel :

Le nombre d'équipes plus important permet de revoir totalement les plannings d'intervention chez les particuliers et les entreprises. L'objectif étant de dégager du temps de coordination au moniteur principal, de procéder à l'entretien du matériel, de diminuer des remplacements, de favoriser le prêt de gros matériel entre équipes...

- un premier semestre difficile quant à l'organisation avec des plaintes récurrentes des moniteurs d'atelier concernant les modifications de planning
- un second semestre encourageant avec des retours positifs des clients quant à la fiabilité de l'organisation des chantiers

Ceci est dû à un travail de communication et un travail en équipe entre le chef de service et le moniteur principal, une délégation progressive de certaines tâches et des points d'étapes visant à réguler l'organisation.

➤ Au niveau de l'intérêt professionnel pour les travailleurs :

La mutualisation des équipes permet une responsabilisation des moniteurs d'ateliers et des travailleurs quant à leurs conditions de travail et une mobilisation des savoirs faire. Les MA en espaces verts ont chacun des savoirs faire technique du fait de leurs premières formations (architecte du paysage, élagage, petite maçonnerie, spécialiste du

système d'arrosage et irrigation..) lors du soutien professionnel organisé sur le temps de travail, le moniteur principal a pour mission de veiller à l'apprentissage des travailleurs notamment dans le cadre de la (RSFC).

Ainsi le moniteur principal prévoit dans l'organisation mensuelle :

- 3 jours pour l'entretien du matériel nécessitant la mobilisation d'une équipe avec présence d'un MA, à tour de rôle.
- 1 jour par mois dédié à l'accompagnement des RSFC (concerne les travailleurs qui, à travers leur PI, envisagent de passer des titres de RSFC). Cela nécessite la présence du moniteur principal, sur le temps de coordination : liens avec les moniteurs d'ateliers, liens avec l'assistante de service sociale, liens avec l'AFPA pour contenu, préparation, présentation du module... et la présence du moniteur référent.

Annexe VII : description et analyse des ateliers de production

ateliers	chiffre d'affaire en %	descriptif	points forts	points d'amélioration	perspectives
espaces verts	21.66%	6 équipes de 6 travailleurs + 1 moniteur d'atelier entretien des espaces verts et voiries clientèle diversifiée et fidélisée : entreprises, collectivités, particuliers travaux variés s'adaptant à différents niveaux de capacités possibilités d'apprentissages	CA en augmentation mutualisation effectuée	communication dans les équipes réponses aux offres de marchés à réorganiser	pôle d'apprentissage RSFC + VAE uniformiser les tarifs arrêt de plusieurs « petits chantiers » pour obtenir des chantiers annuels favorisant ainsi une organisation à l'année
cuisine traiteur	36.75%	confection des repas pour l'ensemble des ESSMS de l'association locaux adaptés à la restauration collective confection de plateaux repas destinés à la cafétéria (entreprise) + viennoiseries et approvisionnement café élaboration des repas en fonction des commandes	dynamique d'équipe motivation, apprentissage travail en lien avec l'atelier mise à disposition dynamique de partenariat augmentation CA par le développement de la partie traiteur	rythme de travail très soutenu semblable milieu ordinaire qui ne convient pas à tous les usagers. Beaucoup de turnover dans l'équipe traiteur	engager une démarche RSFC offrir aux usagers un espace d'apprentissage et de formation création du pôle restauration regroupant cuisine traiteur et pâtisserie : permettrait un turnover des travailleurs et de mutualiser les outils de travail et les temps de formation. développement des activités
pâtisserie	4.97%	création et production de chocolats fins + pâtisseries destinés à la vente (cafèterait)	MA maitre chocolatier espace de formation, d'apprentissage technique	manque de ressources humaines pour valoriser l'activité et la développer (prospection, vente)	permettre aux travailleurs de la cuisine et traiteur de tourner sur cet atelier développer l'aspect commercial
entretien des locaux	5.64%	Entretien des locaux en entreprises et collectivités + églises du département travail pendant les horaires de bureau	reconnaissance sérieux qualité des prestations nécessite peu d'investissement	organisation des plannings à revoir	travail sur les plannings d'intervention pour limiter les frais de déplacements et de repas

ateliers	chiffre d'affaire en %	descriptif	points forts	points d'amélioration	perspectives
mise à disposition	15.22%	travail en autonomie des travailleurs sur 2 activités distinctes : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion cafétéria d'entreprise - Gestion d'une conciergerie : planning, salle de réunion, accueil, standard téléphonique, prestation repassage 	ne nécessite aucun investissement activité valorisante satisfaction de la clientèle	travail sur les compétences, l'autonomie, le savoir être	fréquentation de la cafeteria en augmentation demandant un possible renforcement de l'équipe de travailleurs
repassage	2.76%	repassage du linge du personnel d'une grande entreprise (lien avec l'atelier mise à disposition) + quelques particuliers	1 client principal en contrat annuel, ancré dans la conciergerie nécessite peu d'apprentissage	peu d'évolution peu de turnover dans cette équipe	dynamique dans les contacts avec la clientèle mutualisation avec l'atelier couture envisagée : permettrait un turnover dans les équipes, de l'étoffer et de répondre à des demandes de nouveaux clients
couture / sacs	3.06%	confection et vente de sacs et cabas fait main, de qualité, sur base de tissus récupérés. partenariat CE entreprises : commandes annuelles + clients de forums et autres manifestations vente en showroom	qualité des produits showroom ouvert en 2015 représentant la vitrine de l'ESAT augmentation constante du CA	compétences spécifiques en couture équipe en difficulté lors d'absences de la MA manque de ressources humaines pour valoriser les produits et trouver des clients	travail de communication au niveau commercial augmenter le rendement, les contrats. développement de l'activité développement du showroom en lien avec les ateliers repassage et pâtisserie
tri postal	3.48%	tri et redistribution du courrier non distribué provenant de toute la France et retour aux expéditeurs. 28 ouvrier 1 MA	activité historique de l'ESAT demandant peu de compétence, adaptée à l'accompagnement des personnes présentant peu d'autonomie, des difficultés motrices. travail répétitif	non maîtrise du trafic postal CA en baisse d'années en années gros atelier mobilisant beaucoup d'ouvriers dont certains sont parfois sans travail	questionnement quant à la pérennité de cet atelier opportunité d'un gain de place (ancienne salle de réunion) augmente notre capacité de stockage et la possibilité d'avoir du courrier à traiter ou création d'une autre activité

ateliers	chiffre d'affaire en %	descriptif	points forts	points d'amélioration	perspectives
imprimerie	6.51%	impression, reliure, façonnage... imprimerie modernisée nécessite savoirs faire et expériences attire pour les travailleurs contact direct avec la clientèle	autre activité historique travail riche en termes d'apprentissages techniques augmentation du CA	communication en zone commerciale inexistante manque de moyen humain pour valoriser et développer commercialement cet atelier. L'atelier ne fonctionne qu'avec les clients fidélisés l'atelier est à l'arrêt lors des absences du MA car nous ne trouvons pas de remplaçant ayant ses compétences	travail sur la communication et l'implantation en zone commerciale

Annexe VIII : expression de la directrice générale

thèmes abordés	éléments d'entretien (mars 2018)
les objectifs	<p>Mutualiser l'ensemble des activités productives des deux ESAT : enjeux financiers et de qualité</p> <p>Réorganiser les postes de direction notamment les chefs de services au regard de la nouvelle organisation souhaitée : réorganiser le travail des moniteurs d'atelier, donner une place aux moniteurs principaux, détacher du personnel sur l'accompagnement professionnel.</p> <p>Etre plus offensif envers la clientèle : développer le showroom, répondre à des appels d'offres.</p> <p>Associer les travailleurs handicapés à ces démarches afin de nous adapter à leurs besoins notamment en termes de valorisation des compétences professionnelles.</p>
CPOM	<p>Une opportunité de rationalisation des activités qui aura des incidences au niveau du personnel, des travailleurs et de l'offre de service. cette réorganisation doit être valorisée pour être acceptée.</p>
bilan mutualisation des espaces verts	<p>Résultats financiers encourageants.</p> <p>Une première expérience réussie sur le pôle espaces verts.</p>
le personnel	<p>Compétent et qualifié, en demande de responsabilisation.</p> <p>Des axes de travail autour du rôle de moniteur principal, du recrutement des personnels, du poste de moniteur d'atelier détaché pour l'accompagnement des PI.</p> <p>Des axes de travail sur les missions des chefs de services.</p> <p>Vigilance quant à la communication afin d'améliorer la conduite du changement pour les prochaines phases de mutualisation</p>
les travailleurs handicapés	<p>Nécessité d'accompagner chaque PI. Ceux relatif à une démarche de professionnalisation doivent être étudiés avec attention afin d'y apporter une réponse en lien avec les capacités des personnes.</p> <p>Une remontée des demandes exprimées : celles de « s'occuper du magasin » plusieurs travailleurs ont signifié lors des PI vouloir travailler au showroom pour le développer, pour vendre les sacs, pour être en relation avec les clients... La directrice générale y voit l'opportunité d'un show-room représentatif des prestations de l'ESAT avec des produits divers à la vente : sacs, chocolats, pâtisseries, des services proposés : repassage du linge, lavage de véhicule, une promiscuité avec la clientèle amenant à proposer nos services et une inclusion dans la zone commerciale favorisant la promotion de notre savoir-faire. Le tout représenté par les travailleurs de l'ESAT, motivés, intéressés et compétents.</p>
les activités	<p>La structuration en pôle d'activité doit se poursuivre, en respectant la temporalité des acteurs et doit être réfléchi d'un point de vue stratégique.</p> <p>Le travail fourni par les travailleurs de l'atelier couture et leur implication est remarquable. C'est une véritable opportunité de créer ce pôle et de leur laisser élaborer eux même des stratégies tout en apportant notre regard bienveillant et notre expertise.</p> <p>Dans un premier temps, le pôle linge paraît indiqué, regroupant les ateliers couture création de sacs et repassage. Cela englobe bien évidemment le showroom qui sera géré par les ouvriers.</p> <p>Ensuite le pôle restauration qui est naturellement en mouvement du fait de l'organisation fonctionnelle et matérielle. L'ESAT B n'abritera alors que le pôle restauration qui aura une annexe pour la pâtisserie.</p> <p>Le pôle divers regroupera à terme le tri postal, l'imprimerie, et l'entretien des locaux. L'activité tri postal présentant une baisse en continue du chiffres d'affaire nous poussent à envisager à terme de développer une activité de conditionnement répondant à la fois aux difficultés d'un public ne pouvant pas travailler sur les autres ateliers, et à des appels d'offres intéressantes.</p> <p>La gestion des mises à disposition constitue à elle seule un pôle. L'organisation, la gestion, la recherche sera dévolue au chef de service.</p> <p>Pour le pôle espaces verts le bilan amène à une continuité de nos actions en améliorant les points soulevés par les équipes et les travailleurs.</p>

PROJETS	OBJECTIFS OPERATIONNELS	ACTIONS	2017			2018												2019	
			juin	oct./nov.	dec	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
<i>phase de pré projet</i>	phase de cadrage	entretien avec la DG				■													
		création COFIL				■													
		groupe de travail					■	■	■	■	■	■	■	■					
		élargissement COFIL						■											
		validation projet d'établissement par CA													■				
	communication interne	réunion de présentation équipe					■												
		Réunion équipe				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Réunion de présentation aux travailleurs						■											
		CVS							■										
		réunions trimestrielles des travailleurs										■				■			
		questionnaire de satisfaction pour les travailleurs																	■
	communication externe	Réorganisation temps de réunion														■	■	■	
		film sur internet	■																
communication publicitaire									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
journée porte ouverte																		<i>date à définir</i>	
Axe 1 : La réorganisation des ateliers en Pôle d'Activités	création pôle linge	ouverture pôle linge							■										
		aménagement show-room											■						
	développer pôle restauration	réalisation espace "confort"													■				
		location salle de réunion + prestation																	<i>janvier</i>
	création pôle divers	réduction effectif tri postal																	
		répartition sur autres ateliers																	
		démarchage + démarrage atelier conditionnement							■							■			
	individualiser accompagnement pôle MAD	autonomisation des travailleurs				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		démarchage nouveaux contrats													■	■	■	■	■
	réorganisation pôle EV	délégation missions au moniteur principal							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Annexe IX : Temporalité du projet

PROJETS	OBJECTIFS OPERATIONNELS	ACTIONS	2017			2018												2019		
			juin	oct/nov	dec	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Axe 2: Le management des compétences du personnel	Un projet de direction	redéfinition missions du CDS																		
		redéfinition rôles des MA																		
		création poste moniteur principal																		
		embauche d'une ouvrière de production																		
		légitimer poste de MA responsable PI																		
	L'outil GPEC au service du changement	déterminer les profils de postes																		
		entretiens professionnels équipe de direction																		
		entretiens professionnels équipe encadrante																		
formation continue personnels																				
Axe 3: Le développement de l'offre de service en direction des travailleurs handicapés	Organiser le service en interne	création du service d'insertion professionnelle																		
		faciliter la mobilité des travailleurs																		
		démarche de montée en compétences																		
		poursuite du plan de formation des ouvriers																		
	développer le service en externe	recherche de partenariats																		
EVALUATION	Travail évaluatif tout au long du projet																			
	évaluation terminale (fin du projet)																			

Annexe X : organisation prévisionnelle des réunions

A compter du dernier trimestre 2018, une nouvelle organisation est définie pour l'ensemble des réunions :

- La réunion de direction hebdomadaire regroupant la directrice et les deux chefs de services sera maintenue.

Le temps de réunion fonctionnelle hebdomadaire sera remplacé par une organisation sur un roulement de 3 semaines, élaboré et planifié à l'année par les chefs de service :

- Les réunions de pôles d'activité remplaceront les réunions fonctionnelles. Organisées par les deux chefs de services avec participation des moniteurs principaux, de la MA en charge de l'accompagnement des PI, de l'assistante de service sociale et de la psychologue. Ceci favorisera la communication montante et descendante entre la direction et les différents pôles. Cela permettra de donner une légitimité aux moniteurs principaux, chargés de faire redescendre l'information sous forme de compte rendu élaboré par les chefs de service, de valoriser les compétences des acteurs et d'ouvrir l'équipe de direction sur d'autres compétences.
- Une réunion d'équipe organisée au sein des différents pôles entre le moniteur principal et les MA permettant de réguler l'organisation des activités et la remontée des informations concernant les travailleurs.
- l'analyse des pratiques professionnelle laissant place aux équipes, sans la présence des cadres, de s'exprimer, de verbaliser des difficultés liés à l'accompagnement.

En ce qui concerne l'expression des travailleurs, une organisation est également mise en place.

- Des réunions d'atelier mensuelles, regroupent les moniteurs d'ateliers avec les travailleurs et le moniteur principal. Lieu de convivialité et d'échange, ce temps favorisera la communication au sein des équipes, l'amélioration des conditions de travail, la médiation ainsi que l'organisation des activités.
- Les réunions de projets individuels s'organisent une fois par an, en présence du travailleur. En prévision de cette réunion, le travailleur fait son autoévaluation et son moniteur référent élabore l'évaluation des compétences techniques. Les données sont croisées lors de la réunion de PI. La présence de l'assistante de service social et de la psychologue, favorise un regard plus distancié des situations et une élaboration des projets individuels balayant différents champs.

Annexe XI : les mises à disposition (MAD)

« La mise à disposition⁸⁵ en milieu ordinaire de travail a pour objectif de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel du travailleur handicapé. »

Ce dispositif ne peut être mise en œuvre qu'avec accord du travailleur handicapé et sous contractualisation entre l'ESAT et l'entreprise.

Il permet aux entreprises d'obtenir des ressources en personnel supplémentaire tout en s'acquittant de l'obligation d'emploi.

Il permet aux travailleurs handicapés de travailler dans une entreprise ordinaire en bénéficiant de la protection du statut d'utilisateur d'ESAT.

Il permet aux ESAT d'être en conformité avec mes missions d'insertion en milieu ordinaire.

✓ La MAD collective : n'a pas de limite de temps. Un contrat est élaboré entre l'entreprise et l'ESAT pour une mission. Ainsi, une équipe de travailleurs avec ou sans encadrement, intègre l'entreprise pour y travailler en immersion avec les salariés de l'entreprise.

✓ La MAD individuelle a un maximum de deux ans. Les mises à disposition individuelles nécessitent une certaine autonomie du travailleur (voiture, permis, gestion des horaires), un accompagnement en amont par le service social dans le cadre du PI (CV, comportement au travail, autonomie...) et un soutien des services de l'ESAT pendant la mission.

Les missions ne nécessitent pas la présence d'un moniteur d'atelier. Le travailleur est alors seul en immersion en entreprise ; c'est pourquoi ce type de mise à disposition mobilise tout de même les services de l'ESAT en termes d'accompagnement et de préparation.

⁸⁵ Les cahiers d'ANDICAT, 2016, *fiches pratiques réglementation et législation des ESAT* : mise à disposition collective, 4^{ème} édition, ANDICAT, 201 p.

Annexe XII : évaluation du projet :

L'évaluation du projet se fait au travers de trois parties :

1/ Evaluation du projet de réorganisation des ateliers en pôles d'activités

objectifs opérationnels	actions	critères	indicateurs
1 : créer le pôle linge	changement de locaux	opérationnalité du pôle	respect des délais mise en fonction du pôle
	aménagement de l'espace showroom	présence des 3 espaces de vente lieu accueillant pour le public	espaces identifiés CA en augmentation pour chaque espace de vente investissements rentabilisés distinction du produit phare augmentation nb clients augmentation nb visiteurs augmentation CA questionnaire de satisfaction (tablette à disposition de la clientèle)
2 : développer le pôle restauration	réalisation espace confort pour les travailleurs	aménagement d'une salle de repos fonctionnelle	investissement de la salle fréquentation de la salle nombre de propositions d'amélioration qualité des temps de pause climat social
	location d'une salle de réunion avec une prestation traiteur	impact clientèle diversification clientèle diversification des compétences des travailleurs	augmentation CA nb de demandes d'entreprises nb de demandes d'associations détermination d'un client cible utilisation de la salle par l'association gestionnaire augmentation des commandes au service traiteur évaluation professionnelle des compétences acquises

3 : recherche et création sur le pôle divers	diminution des effectifs sur activité tri postal	rationnaliser la main d'œuvre en fonction de la charge de travail fonctionnalité de l'atelier	nb de volontaires pour rester au tri nb de travailleurs prenant en charge d'autres tâches de travail évaluation des capacités charge de travail répartie
	répartition sur autres ateliers	motivation des travailleurs à investir leur nouvelle activité	ponctualité absentéisme bon démarrage de l'activité de conditionnement bonne intégration sur les autres ateliers nb de volontaires pour changer d'atelier intérêt pour les nouvelles activités satisfaction à se sentir actif
	recherche activités de conditionnement	mise en place d'une activité de conditionnement	nb de travailleurs sur l'activité de conditionnement nb de partenaire clients CA réalisé
4 : individualiser l'accompagnement sur le pôle MAD	autonomisation des travailleurs sur la conciergerie	autonomie des travailleurs	climat social retour positif des travailleurs satisfaction client nb de clients fréquentation
	recherche de contrat de mise à disposition individuel	mise en place de MAD individuelle	nb de travailleurs intéressés par une MAD nb de personnes en situation nb de clients
5 : repenser l'organisation au pôle EV	mobiliser le moniteur principal pour une délégation de mission	moniteur principal autonome sur la gestion du pôle	organisation des chantiers planification gestion des congés réalisation effective de l'ensemble de ses missions

2/ Evaluation du projet de management des équipes

objectifs opérationnels	actions	critères	indicateurs
1 : un projet de direction au sein de cette nouvelle organisation	redéfinition des missions des chefs de services	missions identifiées par l'ensemble du personnel légitimité	fiches de poste délégation communication référence qualité des échanges réunion de direction
	donner un rôle identifié aux moniteurs principaux	rôle d'interface / seconder le chef de service création d'un poste de monitrice principale sur le pôle linge	allègement de la charge de travail des CDS répartition des tâches en lien avec leur responsabilité évolution du poste évolution des missions
	légitimer le poste de la MA responsable des PI	réponse à la nécessité de la réorganisation du service	temps plein sur le service insertion socio-professionnel qualité de l'organisation et planification des PI nb d'accompagnements sur les projets professionnels nb de PI réalisés
2 : outil GPEC	déterminer les profils de poste	concordance des compétences des salariés avec les missions attendues	qualité du rapport à la RH fiches de poste délégation besoins en compétences identifiés
	entretiens professionnels	application d'une stratégie RH identification des besoins en formation des salariés	climat social satisfaction des salariés plan de formation
	formation continue des personnels	suivre les évolutions du secteur	nb de formations nb de personnes inscrites

3/ Evaluation du projet de développement de l'offre de services

objectifs opérationnels	actions	critères	indicateurs
1 Organiser le service en interne	un service d'insertion socio-professionnel	accompagnement diversifié démarche RSFC reconduite	apparition de divers champs d'intervention possibilité de répondre à plus de besoins nb de personnes inscrites
	faciliter la mobilité des travailleurs	polyvalence des travailleurs	changement d'atelier nb de personnes en demande de changement changements de pôle
	démarche de montée en compétences	développement des compétences	nb de personnes en formation nb de RSFC nb de stages nb de MAD satisfaction des travailleurs
	continuité du plan de formation	corrélation entre plan de formation et PI	nb de formations nb d'inscriptions nb de demandes sur les autres activités
2 : développer le service en externe	rechercher des partenaires	acquisition de terrain de stage ou de mise à disposition	nb de partenaires sollicités nb de conventions signées nb de réponses positives

SELLIER

Claire

Novembre 2018

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS PACAC Marseille**

**Valorisation des compétences professionnelles
des travailleurs handicapés d'ESAT :
le défi de la mutualisation de moyens**

Résumé :

Les ESAT évoluent dans un contexte de transformations du secteur médico-social depuis quelques années amenant une amélioration de la qualité des services et une rationalisation.

De ma fonction de directrice en ESAT, j'observe l'évolution des pratiques professionnelles en lien avec les évolutions des publics.

En préparation du CPOM, la commande est de mutualiser les activités productives des ESAT de l'association.

Mon diagnostic interroge la plus-value d'un tel projet pour les travailleurs handicapés dont les besoins évoluent vers une professionnalisation.

Je me saisis de cette commande pour orienter le changement vers une organisation des ateliers en pôles d'activités et une diversification de l'offre de service au bénéfice des travailleurs handicapés, incluant un volet professionnel dans leur accompagnement.

le projet ainsi élaboré comprend trois axes stratégiques :

La réorganisation des ateliers en pôles d'activités.

Le management des compétences du personnel

Le développement de l'offre de service en direction des travailleurs

Mots clés :

ESAT, handicap, travailleurs handicapés, projet professionnel, valorisation, compétences, pôles d'activités, insertion professionnelle, mises à disposition, participation, partenariat, délégation, COPIL.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.