



**REPONDRE AUX BESOINS DE TOUS LES PUBLICS
HANDICAPES ACCUEILLIS EN ESAT,
PAR UN PROCESSUS DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

*Comment amener les personnes à travailler ensemble, quelle que soit la
déficience, au sens de la loi 2005-102.*

Isabelle FINK MARTIN

2015

cafdes



Remerciements

Parce qu'une longue marche est bien plus enrichissante à plusieurs, je remercie :

- David, à mes côtés sur tous les chemins et qui m'a faite changer de nom au cours de ces trois ans,
Quel engagement.
- Louison et Gabin qui m'ont prêté leurs affaires de classe et m'ont soutenue de leurs efforts,
En espérant que me voir œuvrer vous a donné soif d'apprendre.
- Agnès, Andrée, qui ont généreusement épaulé toute ma famille dans son organisation,
Personne ne mesure autant que moi, l'importance de votre aide.
- Agnès, Caroline qui m'avez soutenue dans les dernières côtes et avez su me guider quand j'en avais besoin.
Quelle patience
- Mes amies, qui avez été parfaites, toujours là quand il le fallait,
Chaque attention a renforcé ma détermination.
- Mes nombreux frères et sœurs, quelle chance j'ai d'être votre aînée,
Vous êtes ma source de jouvence.
- Mon directeur général, qui a su garder le cap de la priorité de cette formation dans la tourmente de la gestion de l'établissement,
Votre engagement a été mon engagement.
- Mon directeur de mémoire, qui a justement dirigé ma mémoire,
« Il faut savoir où vous allez ».
- Mes collègues qui m'ont nourrie de leurs expériences,
Sans échanges, pas de réflexions.
- Les ouvriers de l'établissement, grâce à qui je fais ce métier,
Quel bonheur de vous avoir rencontrés.

Sommaire

Introduction	1
1 Une association spécialisée dans le handicap, un établissement spécialisé dans le travail	3
1.1 L'association Marie PIRE, organisée autour de l'accueil des personnes handicapées	3
1.1.1 L'association Marie PIRE : son histoire, sa philosophie et une implantation territoriale bien à part	3
1.1.2 Le handicap, conséquence de l'inadaptation de la société	6
1.2 Les exigences du travail et les spécificités des personnes handicapées....	11
1.2.1 Dans le monde du travail, quelle place pour la personne handicapée ?	11
1.2.2 L'ESAT Marie PIRE : une histoire, une diversité d'activités, un environnement et des projets qui le distinguent.....	18
1.2.3 Conclusion intermédiaire :	24
2 L'ESAT Marie PIRE, du statut d'usager à celui d'ouvrier	25
2.1 La population des déficients mentaux en forte diminution.....	25
2.1.1 Ages, ancienneté et déficiences	26
2.1.2 Pourquoi la part des déficients mentaux diminue-t-elle ?.....	27
2.1.3 Quelles évolutions dans les déficiences des personnes orientées en ESAT ?....	27
2.1.4 La constatation des départs, de l'absentéisme et d'une étude de satisfaction qui questionnent.....	32
2.2 La reconnaissance professionnelle, une réponse commune à tous les publics et un outil d'accompagnement au changement.....	34
2.2.1 La reconnaissance professionnelle, outil de mise en œuvre de la bienveillance dans le milieu du travail.....	34
2.2.2 Place et définition de la reconnaissance au travail	35
2.2.3 Les trois scènes de la reconnaissance : le management, la relation professionnelle et l'emploi	37
2.3 La reconnaissance professionnelle au cœur du fonctionnement de l'ESAT	39
2.3.1 L'encadrant, premier acteur du processus.....	39
2.3.2 Les freins à la reconnaissance dans l'organisation actuelle.....	41

2.3.3	Le suivi socioprofessionnel et la reconnaissance, un rôle majeur et un pari gagné	44
2.3.4	Les sept outils de la loi de 2002, un outil de reconnaissance insuffisamment pris en compte	46
2.3.5	Conclusion intermédiaire.....	48
3	La reconnaissance, outil de changement au service de la bientraitance ...	49
3.1	De l'accueil à la fin de contrat.....	49
3.1.1	Un premier entretien, une visite et un stage pour bien démarrer	50
3.1.2	Le CSAT : de sa signature à l'admission définitive.....	51
3.1.3	La sortie de l'établissement, une étape à mieux accompagner dans le parcours de l'ouvrier	54
3.2	La communication et l'information : une meilleure cohésion pour plus de pouvoir d'agir.....	54
3.2.1	La nécessité de modes de communication plus respectueux.....	55
3.2.2	Faciliter l'accès aux informations par l'encadrement, pour favoriser le respect de tous.....	56
3.2.3	Les informations à l'attention des ouvriers : lesquelles, quand et comment les transmettre ?	59
3.3	Le développement personnel des ouvriers pour une meilleur inclusion sociale	60
3.3.1	La santé au travail, abordée par le prisme de la capacité professionnelle.....	61
3.3.2	Un soutien rénové au service de l'insertion professionnelle et de l'inclusion sociale	63
3.4	Le développement professionnel des ouvriers pour une meilleure insertion	64
3.4.1	Le désir de progresser des ouvriers, une révélation des projets personnalisés...64	
3.4.2	Les grilles de compétences professionnelles, outils de la sphère de l'emploi.....64	
3.4.3	Formation et Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience : RAE	65
3.4.4	Les démarches qualité et environnementale.....	69
3.4.5	Le retour en milieu ordinaire, mythe ou réalité ?	70
3.5	L'organisation du travail et la professionnalisation de l'encadrement.....	72
3.5.1	La scène du management : peut-il exercer ses responsabilités ?	72
3.5.2	La scène des relations professionnelles : le respect est-il présent	74
3.5.3	La sphère de l'emploi : compétences, rémunération et équité au service des perspectives professionnelles.....	74
3.6	Quelle communication et comment maintenir l'effort dans la durée	76

3.6.1 Communiquer en interne.....	76
3.6.2 Communiquer en externe, un enjeu majeur pour les usagers.....	77
3.6.3 La mise en place d'indicateurs, indispensables au maintien des efforts	77
Conclusion.....	79
Bibliographie	81
Ouvrages	81
Articles de périodiques.....	81
Publications et ressources	82
Rapports	84
Textes législatifs et réglementaires	84
Thèses et mémoires.....	85
Conférences	85
Sites internet.....	85
Emissions radios, you tube	86
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAH	Allocation Adulte Handicapé
ACI	Atelier Chantier D'Insertion
AGEFIPH	Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées
AI	Association Intermédiaire
ANAP	Agence Nationale d'Appui à la Performance
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation de la qualité des Etablissements Sociaux et Médicosociaux
APAEI	Association de Parents et Amis de personnes handicapées mentales
ARS	Agence Régionale de Santé
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CARJA	Centre d'Accueil et de Rencontre de Jours
CASF	Code de l'Action Sociale et Familiale
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CPPN	Classe Pré-professionnelle de Niveau
CSAT	Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail
CES	Contrat Emploi Solidarité
CEC	Contrat Emploi Consolidé
CIF	Classification Internationale du Fonctionnement du handicap et de la santé
CIH	Classification Internationale du Handicap
CUI	Contrat Unique d'Insertion
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DSM4	Manuel Diagnostique et statistique
ERP	Etablissement Recevant du Public
EMT	Evaluation en Milieu de Travail
EI	Entreprise d'Insertion
ETTI	Entreprise Temporaire de Travail d'Insertion
ESAT	Etablissement et Services d'Aide par le Travail

ETP	Equivalent Temps Plein
FAS	Foyer d'Accueil Spécialisé
FAS PHV	Foyer d'Accueil Spécialisé pour Personnes Handicapées Vieillissantes
FAGH	Foyer d'Accueil pour personnes Gravement Handicapées
FAHT	Foyer d'Accueil pour Adultes Handicapés Travailleurs
FIPHFP	Fond pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
GCSMS	Groupement de Coopération Sanitaire et Médico-social
GHAPS	Groupement Handicap des Associations du Pays du Sundgau
HPST	Hôpital Patient Santé Territoire
IME	Institut Médico-éducatif
IM Pro	Institut Médico-Professionnel
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MRS	Maison de Retraite Spécialisée
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PDZ	Plan de Déplacement de Zone
PLF	Projet de Loi de Finances
PMSMP	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
RABC	Risk Analysis and Biocontamination Control
RAE	Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience
RSDAE	Restriction Substantielle Durable d'Accès à l'Emploi
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
TUC	Travaux d'Utilité Collective
ULIS	Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire
UNAPEI	Union Nationale d'associations de parents et amis de personnes handicapées mentales
VAE	Validation des Acquis et de l'expérience

Introduction

La reconnaissance de la personne handicapée comme sujet de droit et acteur de sa destinée est au centre de la perception du handicap. Ce changement de paradigme apparu depuis la fin de la Première Guerre mondiale a été le moteur de l'évolution de la législation mondiale, européenne et française. Elle a abouti en France, à la promulgation des lois 2002-2 et 2005-102, centrées sur la place de l'usager¹ et son respect.

En parallèle, le monde du travail connaît une profonde mutation. L'appréhension de l'ouvrier « comme sujet capable de prendre des initiatives, d'être autonome et d'engager sa responsabilité »² a motivé un processus de reconnaissance professionnelle. Il se retrouve dans la plupart des réflexions de gestion des ressources humaines occidentales³ de ce XXIème siècle.

La problématique de nombreux Etablissement et Services d'Aide par le Travail, et tout particulièrement de l'ESAT Marie PIRE, est de répondre de manière adaptée à l'évolution des publics accueillis. En effet, la définition du handicap dans la loi du 11 février 2005 a profondément changé le profil des personnes orientées. La déficience rencontrée dans l'établissement avant cette date était essentiellement mentale, alors qu'elle ne caractérise plus que la moitié des usagers de l'établissement en 2015.

Dans ce contexte, l'utilisation de la reconnaissance professionnelle pour accompagner les objectifs fondamentaux des lois de 2002 et 2005 trouve tout son sens dans le lieu de travail pour personnes handicapées que je dirige.

Cette mesure se révèle un outil intéressant, notamment pour répondre de manière différenciée aux besoins nouveaux de chaque usager accueilli. Le processus de reconnaissance professionnelle utilise souvent les mêmes leviers que ceux nécessaires à l'application des lois sur le handicap.

L'objet de mon travail de direction est d'accompagner mes collaborateurs dans la compréhension de ces changements, l'élaboration de nouvelles modalités d'encadrement et leur adaptation aux besoins et à la diversité des usagers. Pour désigner le public des

¹Usager est le terme utilisé dans les textes législatifs à propos des bénéficiaires des établissements sociaux et médico-sociaux, mais également des établissements sanitaires ou des services en général. Il s'agit d'enfants, de personnes âgées, de personnes handicapées, de malades.

²Voir p 9 de : BOISARD P., 2009, *Le nouvel âge du travail*, 11 février 2009, Imprimerie Hachette, Paris

³Ecole des relations humaines : Elton Mayo, expérience de l'usine d'assemblage HAWTHORNE, Abraham MASLOW, Frédéric Hirling Hertzberg, Douglas Mc GREGOR.

personnes handicapées accueillies en ESAT, je parlerai en alternance d'usagers ou d'ouvriers selon que l'approche se fasse par le biais du prisme :

- de l'encadrement socioprofessionnel et de notre rôle d'établissement socio médical,
- de leur statut de travailleur et du principe de leur venue en ESAT : participer à la société en tant que force de production.

Vous découvrirez dans un premier temps l'association Marie PIRE. Cette structure spécialisée dans le handicap est née après la Première Guerre mondiale. Son développement s'est effectué en cohérence avec la définition et la perception du handicap dans le monde, en Europe et en France et en illustre l'évolution. Cette approche chronologique est très révélatrice du changement de statut de la personne handicapée et de la manière dont les établissements doivent s'y adapter. Il s'agit d'une nouvelle commande publique, centrée sur l'utilisateur, sujet et acteur de sa reconnaissance. Je vous présenterai également l'évolution du monde du travail, la place réservée à la personne handicapée et la législation inhérente à cet univers professionnel. Dans ce cadre, je terminerai sur la présentation du milieu protégé et de l'ESAT Marie PIRE. Comme l'association, il a su s'adapter à ces nouvelles contraintes.

Dans la deuxième partie, j'analyse le public accueilli à l'ESAT Marie PIRE et révèle ses transformations et ses nouveaux besoins. Les forts taux de sortie et d'absentéisme sont en augmentation. Ils pourraient notamment être les symptômes d'un manque de reconnaissance. Ce constat, réalisé dans le cadre de la démarche de prévention des risques psychosociaux est confirmé par l'étude de satisfaction des usagers. Dans ce cadre, je présente le processus de reconnaissance professionnelle, tel qu'il est promu par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Pour finir, j'analyse le fonctionnement de l'ESAT en termes d'accueil et de suivi socioprofessionnel à la lumière de ces préconisations. Je m'attache notamment à vérifier l'utilisation des sept outils au service du respect des usagers de la loi 2002 et les analyserai à la lumière des trois scènes de la reconnaissance professionnelle.

Enfin, je présente dans une troisième partie ce qui a été mis en place ou est en cours pour améliorer le fonctionnement et la prise en charge des usagers, en cohérence avec les lois de 2002, 2005 et les principes de reconnaissance professionnelle. Les premiers efforts ont été d'aménager l'accueil et la communication, puis les actions en faveur du développement personnel et professionnel des ouvriers. Pour y parvenir, il a été nécessaire de penser le processus de reconnaissance professionnelle au profit de l'encadrement. L'objectif est de transformer l'établissement de travail de Marie PIRE en un lieu adapté aux capacités de chacun, un support pour une inclusion globale dans la société et dans certains cas pour un retour au milieu ordinaire.

1 Une association spécialisée dans le handicap, un établissement spécialisé dans le travail

1.1 L'association Marie PIRE, organisée autour de l'accueil des personnes handicapées

1.1.1 L'association Marie PIRE : son histoire, sa philosophie et une implantation territoriale bien à part

L'association regroupe huit établissements médicaux-sociaux consacrés au public handicapé, situés à Altkirch et Riespach, dans le Sundgau⁴. La structure offre une réponse locale à l'ensemble des problématiques liées au handicap, sans distinction d'âge ni de médicalisation. La qualité de la prise en charge et la proximité sont les axes fondateurs de sa philosophie. Aujourd'hui, l'association est un acteur économique important du Sundgau. Au 31 décembre 2014, elle comptait 330 personnes handicapées et 202 salariés (pour un équivalent temps plein, ETP, de 182 personnes).

A) Des enfants aux personnes handicapées

L'association est née le 28 novembre 1918 et aura donc bientôt 100 ans. Elle a été créée par Marie PIRE, brancardière lors de la Première Guerre mondiale, pour venir en aide aux orphelins blessés. Elle a légué sa fortune à l'association en 1920, donnant ainsi la possibilité au Chanoine Oberlé⁵, son neveu, de créer la « Fondation de l'association pour l'enfance et la jeunesse d'Alsace Lorraine ».

Pendant la Deuxième Guerre mondiale, l'établissement situé à Riespach a été réquisitionné et transformé en hôpital de guerre ainsi qu'en centre de formation pour la jeunesse hitlérienne. Après 1945, il devient un lieu d'accueil pour jeunes tuberculeux.

En 1968, le site se transforme en établissement d'accueil pour enfants et adolescents déficients mentaux, puis enfin en Institut Médico-Educatif (IME).

Comme de nombreuses structures consacrées au handicap, l'association Marie PIRE, soutenue et gérée par des religieux, a d'abord répondu aux besoins des enfants. Elle s'est ensuite interrogée sur leur devenir une fois adulte et s'est inscrite dans une politique d'ouverture d'établissements adaptés aux problématiques des personnes handicapées adultes.

⁴Le Sundgau est un nom d'origine alémanique qui définit le regroupement de 6 cantons de l'extrême sud de l'Alsace : les cantons de Ferrette, Hirsingue, Altkirch, Dannemarie, Huningue et Sierentz. Altkirch en est la principale ville.

⁵Voir annexe 1 : L'association Marie PIRE en images.

En 1972, l'association crée le Centre d'Aide par le Travail (CAT), sur la base d'un agrément initial de 15 places. Elle décide d'ouvrir le site à Altkirch, zone desservie par les transports en commun et accessible par les entreprises.

En 1988, le docteur Edith Dorner, médecin et adjointe à la ville d'Altkirch devient présidente de l'association et ouvre sur le site de Riespach, le Foyer d'Accueil pour Adultes Handicapés Graves (FAHG).

Comme le Chanoine Oberlé, Edith Dorner a été un acteur important du développement de l'association. En 1989, elle décide de donner les moyens au CAT de s'agrandir et d'intégrer ses nouveaux bâtiments, plus spacieux, rue du 3ème Zouaves à Altkirch.

En novembre 1991, l'association obtient un agrément ministériel et transfère le siège administratif initialement installé à Strasbourg vers Altkirch. Elle est aujourd'hui l'une des rares structures à être dotée d'un siège agréé. Il est possible que cette spécificité lui permette d'être préservée dans le cadre de la politique de diminution du nombre d'interlocuteurs dans le médicosocial⁶.

En 2002, une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) pour adultes handicapés peu autonomes est créée à Riespach, ainsi qu'un Centre d'Accueil et de Rencontre de Jour (CARJA), à Altkirch.

Au fil des ans, les différents présidents et directeur généraux vont poursuivre cette dynamique de développement et d'amélioration des établissements d'accueil et prise en charge des différents publics.

Ce fut notamment le cas en 2005 avec l'arrivée de Pierrick Buchon, nouveau directeur général. La réponse aux besoins des personnes handicapées s'est largement étoffée les cinq années qui ont suivi son arrivée, avec :

- une extension de 30 places pour l'ESAT, en vue de créer deux nouveaux services,
- une section dédiée à l'autisme à l'IME,
- neuf places supplémentaires à la MAS,
- une Maison de Retraite Spécialisée, créée à Altkirch,
- un Foyer d'Adultes Handicapés Travailleurs pour 28 personnes, ouvert à Altkirch.

Mais surtout, l'association prend conscience de son rôle économique et de son importance dans le paysage politique. A ce jour, elle gère donc huit établissements différents sur deux sites géographiques distincts et est le deuxième employeur de la ville d'Altkirch⁷. L'association a positionné⁸ à Altkirch :

- le FAS : Foyer d'Accueil Spécialisé
- le CARJA : Centre d'Accueil et de Rencontre de Jour d'Altkirch,

⁶L'intérêt du siège est repris en 1.1.1.C : Une inscription territoriale locale militante et un œil ouvert sur l'horizon.

⁷Ville de taille moyenne, avec 6 000 habitants.

⁸Voir annexe 2 : Situation de Marie PIRE dans le Haut-Rhin.

- le FAHT : Foyer d'Accueil pour Handicapés Travailleurs,
 - le FAS PHV : Foyer d'Accueil Spécialisé pour Personnes Handicapées Vieillissantes.
 - l'ESAT : Etablissement et Services d'aide par le travail
- Et à Riespach :
- L'IME : Institut Médico Educatif « Les Ecureuils »,
 - le FAS : Foyer d'Accueil Spécialisé « Maison St Thérèse »,
 - la MAS : Maison d'Accueil Spécialisée « Edith DORNER ».

B) Des valeurs distinctes des associations parentales ou religieuses

Marie PIRE a une place à part dans le paysage politique du handicap. Les associations médicosociales d'Alsace sont souvent nées à travers la question de l'enfance et issues de mouvement parentaux ou religieux. Marie PIRE s'est affranchie de ces deux influences : elle n'est ni liée à un mouvement parental, ni à une congrégation religieuse.

Le Conseil d'Administration a défini dans son projet associatif, ses valeurs et sa philosophie, sur la base des trois axes suivants :

- la qualité de l'intégration de la personne accueillie : il y inscrit la notion d'adaptation du service offert en fonction des besoins des usagers, des opportunités de s'intégrer dans la « société civile » et des possibilités de travailler en collaboration avec les partenaires sanitaires et sociaux. On retrouve ici la nécessité de positionner l'utilisateur au centre du fonctionnement de la structure.
- la pluralité des points de vue et des sensibilités par la participation de personnes représentant la société civile : il exprime sa volonté d'ouvrir la porte du Conseil d'Administration à tous, dès lors que ces personnes militent pour des valeurs humanistes compatibles à celles de l'association. Il se défend d'avoir une majorité de parents ou d'acteurs religieux et ouvre ses portes aux entrepreneurs et politiques.
- l'implantation géographique : son objectif est d'offrir une réponse locale globale, mais il reste ouvert à des projets dans le reste de la France ou à l'étranger, dans la mesure où ceux-ci contribuent à la qualité de la prise en charge dans l'association.

C) Une inscription territoriale locale militante et un œil ouvert sur l'horizon

L'association Marie PIRE a vocation à répondre aux besoins locaux des personnes handicapées. Mais ce n'est pas la seule structure du Sundgau spécialisée dans le handicap. Elle travaille en collaboration avec deux associations de parents : l'APAEI de Hirsingue et l'APAEI du Sundgau (basée à Dannemarie), créées toutes deux en 1971.

Après s'être longtemps affrontées, ces associations se sont regroupées en 2011 en un GCSMS (Groupement de Coopération Social et Médicosocial), nommé GHAPS : Groupement Handicap Pays du Sundgau.

Ce dernier se donne des objectifs en termes d'adaptation de l'offre de prise en charge médico-sociale, de ressources humaines et d'organisation de la performance : par exemple, le GHAPS a initié un service de soins à domicile mobile qui intervient directement dans les établissements et au domicile des usagers des trois associations. Les ressources humaines de chacune (infirmiers, aide soignants) ont été regroupées sur une structure et abondées de financements supplémentaires de l'ARS. L'APAEI de Hirsingue a été désignée comme pilote de l'action. Elle porte l'ensemble des salaires du service de soin et les refacture aux autres. L'APAEI de Dannemarie se charge de l'étude des besoins des usagers du groupement, tandis que l'association Marie PIRE s'est occupée des négociations concernant l'évaluation externe et certaines formations communes aux trois associations.

Mais cette volonté de répondre de manière locale ne sera pas suffisante pour empêcher le risque d'une organisation imposée par les autorités de tutelle. Des structures ont montré la voie en Alsace ou en Franche Comté, comme les deux associations parentales du Bas Rhin et du Haut Rhin, regroupées en un GCSMS avec presque 1400 salariés, plus de 1 800 personnes handicapées et 30 établissements.

Le 3^{ème} acte de la décentralisation en cours actuellement ainsi que la création des grandes régions ont freiné le processus de regroupement. Mais ce mouvement devrait reprendre très rapidement.

La question de l'originalité de la philosophie de l'association posera des difficultés en cas d'absorption de Marie PIRE ou d'intégration d'autres structures. Elle espère que le fait d'être dotée d'un siège agréé lui donnera une place privilégiée en cas de regroupement imposé et que l'esprit d'ouverture de sa philosophie lui permettra de s'adapter au mieux aux différents scénarii.

Les étapes de transformation de l'association présentées ci-dessus font écho à l'évolution conceptuelle, législative et sociologique de l'approche du handicap dans le monde comme en France. Il est intéressant de garder en tête les étapes de l'évolution de l'association dans la lecture de la présentation du Handicap développée ci-dessous, à savoir : Première Guerre mondiale, après la deuxième guerre, autour des années 1970 puis à nouveau après 2005.

1.1.2 Le handicap, conséquence de l'inadaptation de la société

« D'un point de vue social, le concept même de handicap ne peut être appréhendé sur un mode univoque. En effet, la manière pour un individu donné, de vivre sa pathologie ou son handicap, est pour partie liée au milieu dans lequel il évolue, notamment défini par les conditions de vie sociale, le type d'habitat, le niveau socio-culturel et socio-économique, l'éducation initiale et la formation, la législation en vigueur, et le niveau de développement

du pays »⁹. La définition du handicap s'est construite ce dernier siècle, sur la base de la confrontation de sa perception sur les différents continents.

Mais où que l'on soit, les politiques du handicap ont ou auront une place majeure car le handicap touche 15% de la population mondiale.¹⁰

La loi 2005-102¹¹ définit pour la première fois le handicap en France. Cette définition s'articule autour de la limitation d'activité ou de la restriction de participation à la vie en société subie par la personne. Elle est le résultat d'une longue évolution de la perception du handicap, tant d'un point de vue mondial, qu'Européen et enfin national.

A) Le changement de paradigme de la perception du handicap dans le monde et en Europe

Le terme de handicap, prend son origine dans le domaine des concours hippiques et est issu de l'anglicisme « hand in cap »¹². C'est dans les années 50 qu'un sens figuré est attribué au mot handicap, qui devient une caractéristique individuelle dévalorisante découlant automatiquement d'une incapacité ou d'une déficience.

Les travaux initiés par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dans les années 70 ont marqué un changement majeur dans la définition du handicap¹³. Ils élaborent la Classification Internationale du Handicap, CIH¹⁴., adoptée en 1976 par l'OMS. La CIH aborde la notion de handicap par le biais de quatre plans : le diagnostic, la déficience, les incapacités et les désavantages sociaux, soit des limitations au libre exercice des rôles sociaux.

L'Union européenne comme le Conseil de l'Europe, utilisent les définitions de cette Classification Internationale du Handicap, mais elle présente des limites, notamment en listant de manière trop négative les aptitudes de la personne handicapée et en accordant insuffisamment de place aux facteurs personnels et environnementaux.

En 2001, l'OMS adopte une nouvelle définition du handicap, plus militante, qui part du principe que ce n'est pas le handicap qui pose problème, mais l'inadaptation de l'environnement. Il s'agit de la CIF¹⁵., Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé.

⁹Voir Les différents types du handicap II-11 de : LASNIER M.C., 2003, *L'insertion professionnelle en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap*, juin 2003, Avis du Conseil Economique et Social au nom de la section travail, 222 p.

¹⁰Introduction à la présentation du handicap sur le site internet de l'OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

¹¹Promulguée le 11 février 2005.

¹²GUTH-COSTA Agnès, 2008, *Les modèles de l'entreprise sociale en Europe*, mars 2008, Imprimerie GEIGER, Illkirch, ABI édition, 238 p.

¹³Ils ont été menés par Philip Wood, rhumatologue et professeur de la santé publique à Manchester

¹⁴CAIRN, CHAPIREAU F, 2001, « La classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé », *Gérontologie et société*, Fondation Nationale de Gérontologie, avril 2011, n°99, p 37-56

¹⁵Présentation de la CIF par l'EHESP : <http://mssh.ehesp.fr/international/centre-collaborateur-oms/la-classification-internationale-du-fonctionnement-cif/>.

La société passe de la perception d'un fait : *les débiles, les invalides, les infirmes, placés dans des hospices ou les asiles avec les vagabonds, les prostituées*¹⁶ à une notion de responsabilité et la nécessité d'adapter de la société aux personnes handicapées.

Par conséquent, si la société a une responsabilité, le droit doit la protéger et faciliter son inclusion. Dans ce cadre, l'Organisation des Nations Unies, (ONU), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) ont nécessairement un rôle à jouer.

En 1957, l'ONU adopte sa première résolution en faveur des personnes handicapées et publie en 1960, un texte visant l'égalité des chances et la nécessité d'associer leurs représentants à la définition des politiques et à leur mise en œuvre.

En 1975, elle ratifie la déclaration des droits des personnes handicapées et promeut les actions en faveur de l'acquisition du plus d'autonomie possible. En 1982, elle proclame l'année internationale de la pleine participation et l'égalité de ces derniers et initie une décennie (1983 à 1992) d'actions mondiales en leur faveur.

L'OIT et **l'OCDE** déclinent également ces objectifs dans leurs politiques respectives en insistant sur la reconnaissance et la valorisation des compétences et en partageant des exemples de bonnes pratiques. Ils influent les Etats dans la compréhension de l'importance de leur rôle pour favoriser leur intégration professionnelle.

La tendance au niveau mondial va donc vers plus de respect et de considération et trouve une déclinaison immédiate dans le milieu économique et le monde du travail.

Une approche analogue, mais décalée dans le temps a lieu au niveau européen.

De manière générale et historiquement, le vieux continent suit étroitement les mouvements internationaux impliquant des notions de justice et d'équité.

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme (47 pays dont les 28 pays de l'Union européenne). Il mène plusieurs actions en 1950, en 1957 et en 1961¹⁷ et finalement adopte la résolution du 17 septembre 1984, visant un « politique cohérente en matière de réadaptation des personnes handicapées » et prône un processus global et continu de réadaptation »

L'Union européenne s'est construite au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale dans l'objectif de créer une Europe unie, pacifique et prospère. Sa vocation et ses moyens d'action sont avant tout économiques. Dans ce contexte, elle n'avait à priori pas de raison de se préoccuper de l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées. Elle lance cependant dès 74, des actions pour l'élimination des

¹⁶LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, mars 2013, Imprimerie Chirat, St-Just-la-Pendue, 437 p.

¹⁷Voir B-1. MC.LASNIER, op. cit.

discriminations négatives, la « Charte sociale communautaire » en 89, le traité d'Amsterdam en 1997¹⁸ et la Charte des droits fondamentaux en 2000¹⁹.

Enfin l'année 2003 est choisie comme année européenne des personnes handicapées.

De 2003 à 2010, la commission européenne instaure un nouveau plan d'action visant à intégrer les questions de handicap dans les politiques communautaires concernées.

Les états d'Europe : Dans les faits, Agnès Guth Costa ou Gérard Zribi s'accordent à expliquer que les Etats d'Europe ont dans bien des cas devancé les préconisations somme toute peu incitatives du Conseil de l'Europe comme de l'Union Européenne avec deux grandes tendances :

- Une approche anti-discrimination de philosophie anglo-saxonne : Grande – Bretagne, Irlande et certains pays scandinaves. L'idée est de garantir l'accès à l'emploi en milieu ordinaire.
- La mise en œuvre d'une égalité de chances réelle avec le plus souvent la mise en place de quotas, soit l'obligation d'un pourcentage de travailleurs handicapés : Allemagne, France, Autriche, Grèce, Italie, Espagne.

Nous avons constaté le travail important impulsé par l'OMS et l'ONU puis que le Conseil et l'Union Européenne ont mené pour faciliter l'intégration dans la société et le travail des personnes handicapée. Voyons maintenant comment la France s'est emparée de ces démarches et a traité le handicap ?

B) Ses conséquences en France

La législation concernant le handicap a surtout évolué après la Deuxième Guerre mondiale, autour de l'accès au travail et en écho aux préconisations internationales évoquées ci-dessus.

Avant les deux conflits mondiaux : l'infirmité faisait partie de la vie courante au Moyen Âge et jusqu'à l'ère de l'industrialisation, elle est peu évoquée. Les personnes handicapées sont perçues de la même manière que toutes les personnes en marge de la société : les prostituées, les criminels, les orphelins.

En 1801, les travaux de Jean Itard, médecin chef de l'hospice des sourds muets de Paris, sur Victor, l'enfant sauvage de l'Aveyron, ont introduit la notion de reconnaissance de la capacité d'éducation et d'apprentissage²⁰. Il s'en suit des travaux sur l'éducation des enfants qui contribueront à différencier les personnes handicapées des autres indigents.

Ce n'est qu'au cours de la deuxième moitié du XIXème que les premières allusions au droit au travail et à l'assistance apparaissent notamment dans L'article huit de la

¹⁸Voir p 187, V LÖCHEN, op.cit.

¹⁹http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/#sommaire_1

²⁰Voir V.LÖCHEN, op.cit.

constitution de la II^{ème} république²¹. A la fin du XIX^{ème} siècle apparaît la notion de réparation et de responsabilité collective avec la promulgation d'une loi sur la sécurité et l'hygiène au travail²² le 12 juillet 1893 et le 9 avril 1898, la première loi sur les accidents du travail.

Après les guerres mondiales, la notion de compensation du handicap pour un retour au travail apparaît et la loi du 23 novembre 1957, sur le reclassement des travailleurs handicapés, fait pour la première fois référence à la qualité de travailleur handicapé et affirme *le droit au reclassement professionnel de tous les handicapés*.

- **les lois d'orientation du 30 juin 1975** et celle relative à l'Education du 11 juillet 1975 remplacent définitivement la notion de charité par celle de solidarité nationale. L'accent est mis sur l'accès à l'éducation et aux droits fondamentaux, en écho aux travaux de l'OMS et la publication en 1976 la CIH. Ces lois régiront le handicap pendant 30 ans et seront modifiées successivement par les lois 2002-2²³ et 2005-102²⁴.
- **Loi du 2 janvier 2002 de rénovation et de modernisation de l'action sociale** : elle a précisé la fonction des schémas régionaux d'organisation sociale et médico-sociale (SROSMS). Elle a instauré la rédaction des projets personnalisés pour les usagers des établissements médico-sociaux, prenant en compte leurs attentes et leurs besoins. Elle a favorisé la création de nouveaux types d'établissements/services et projets expérimentaux, rendu obligatoire l'auto-évaluation pour les établissements²⁵ et l'évaluation externe²⁶.

Comme les lois de 1975 semblaient directement impactées par les travaux de l'OMS aboutissant à la CIH, la loi de 2002 est influencée par les travaux militants de l'OMS pour plus de droit individuels, la notion d'adaptation de l'environnement, aboutissant à la CIF.

- **La loi du 11 février 2005** portant sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » réaffirme le principe de non-discrimination en raison d'un handicap ou de l'état de santé.

En 2015, 10 ans après, l'heure des bilans a sonné. C'est surtout en termes d'accessibilité que le résultat est décevant. Cette loi imposait à tous les ERP (Etablissement Recevant du Public) de se rendre accessibles²⁷. Sur 1 million d'ERP

²¹POMME N., 2011, *Accueillir des publics souffrant de troubles psychiques en ESAT : redéfinir l'offre de service pour améliorer l'accompagnement*. CAFDES, Novembre 2011, EHESP Rennes, 79p.

²²<http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/regulation-relations-travail/chronologie/>

²³Remplace la loi 75-535, relative aux institutions sociales et médico-sociales

²⁴Remplace la loi 75-534, en faveur des personnes handicapées.

²⁵Avec communication tous les cinq ans à l'autorité de tutelle.

²⁶Deux évaluations par période d'autorisation et obligation de faire appel à un organisme externe.

²⁷DUFOUR F., 2015, *Dix ans de la loi handicap. Des principes à la réalité*, Directions, n°128, février 2015, 48 p.

concernés, seuls 225 000 sont aux normes²⁸. La mise en œuvre du droit à la compensation s'est essentiellement traduite par la prise en charge d'aides humaines, avec un coût croissant, à la charge des départements.

Mais les associations d'aide aux personnes handicapées s'accordent sur le fait que des avancées considérables en termes d'inclusion, notamment concernant les personnes souffrant de troubles psychiques, ont été possibles²⁹.

Par la suite, différentes lois et décrets intensifieront les efforts de professionnalisation et de qualité impulsés par 2002-2 et 2005-102, mais aucune n'a eu un tel impact sur le handicap et sa perception.

- La loi de financement de la sécurité sociale (Loi 2006-1640 du 21 décembre 2006)
- La loi HPST, le 21 juillet 2009, dit loi Hôpital Patient Santé et Territoire

La perception du handicap et la législation afférente ont donc évolué par « à coup », sur une durée de 30 ans :

- autour de la fin des deux guerres mondiale, notamment la deuxième (1953 avec la création de l'aide sociale et 1957 avec le droit au reclassement des personnes handicapées)
- autour des années 75 avec les deux lois d'orientation de 1975, pour réformer le handicap et les institutions et l'influence de l'OMS.
- après les années 2000 avec la loi 2002-2, consécutive à la CIF et 2005-102 puis l'introduction de différentes évolutions législatives, comme le préconisait l'union européenne dans son plan d'actions pour le handicap.

Ces évolutions se sont fait en écho de l'évolution de la société, de l'économie et de son reflet : le monde du travail.

La question du handicap et de sa place dans le monde du travail se pose donc tout naturellement.

1.2 Les exigences du travail et les spécificités des personnes handicapées

1.2.1 Dans le monde du travail, quelle place pour la personne handicapée ?

Le travail a un rôle important en termes de construction identitaire des personnes.

Je vous présenterai ici son évolution, les actions menées en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées et plus précisément le milieu protégé. Ce

²⁸Point sur la mise en accessibilité au 31 décembre 2013, Délégation ministérielle à l'accessibilité, novembre 2014.

²⁹Voir : Point de vue de Roselyne TOUROUDE, vice-présidente de l'UNAFAM (Union nationale de familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques), p26 de DUFOR F, op. cit.

dernier a été créé pour répondre en lieu et place au milieu ordinaire de travail lorsque des aménagements ne suffisent plus à réserver un rôle aux plus fragiles.

A) De l'action collective au tout individuel : quelles perspectives pour le déficient ?

Le concept du travail a considérablement évolué depuis le XVIIIème siècle : après des décennies dans les champs, les hommes ont quitté les campagnes à l'occasion de la révolution industrielle et rejoint les usines pour se consacrer à la production de biens. Depuis le milieu du XXème siècle, c'est le secteur tertiaire (secteur des services) qui se développe. Sa croissance s'accélère suite aux chocs pétroliers de 1974 et 1976 et aux initiatives néolibérales de Margareth Thatcher et de Ronald Reagan. Ces derniers, dans les années 80, prônent l'abandon des secteurs d'activité industrielle aux pays en voie de développement. Ils espèrent les remplacer par des activités technologiques à forte valeur ajoutée³⁰. Celles-ci n'ont cependant jamais, en tous cas pas encore, compensé en salaire et surtout en nombre d'emploi, celle perdues. Ces orientations politiques des années 80 ont encore des conséquences importantes pour le marché de l'emploi.

Pierre Boisard, dans *Le nouvel âge du travail*³¹ étudie l'emploi d'aujourd'hui. Il explique qu'il est « complexe à définir et à décrire ». J'ajouterais qu'il demande une grande adaptation technologique et une forte polyvalence. Les emplois faisant appel à des tâches simples et répétitives ont disparu. Leur absence laisse de côté une grande partie de la population, pour qui le niveau d'adaptabilité qu'implique cette évolution technologique n'est pas accessible : les personnes handicapées.

En parallèle, P. Boisard montre que la place de la vie privée progresse donnant l'impression d'un désengagement professionnel. Ce changement est certainement consécutif :

- à la diminution progressive du temps de travail depuis plus de 70 ans : augmentation des congés et passage à 40 puis 35 heures
- à l'augmentation de la proportion des femmes au travail
- à l'investissement de la sphère privée et éducative par les hommes

Mais pas seulement. Il y a une réelle et profonde réduction de la place de l'Homme dans l'entreprise, qui rend l'investissement professionnel moins attractif. Ce désengagement a quatre raisons selon lui :

- une baisse de confiance dans l'entreprise
- l'impression de non reconnaissance
- un sentiment d'insécurité

³⁰Le monde, 2011 : *L'erreur fatale de la désindustrialisation*, 3 novembre 2011

³¹Voir BOISARD P, op. cit.

- la perception d'une dégradation de la situation professionnelle : augmentation du rythme, individualisation des postes, temps de travail diminué mais des horaires répondant aux besoins des entreprises et peu aux besoins des salariés : garde d'enfants, temps de déplacement, heures de nuit et de week-end...

De manière générale, le travail est passé de l'ère des tâches physiques et collectives à celle des initiatives, à l'engagement et à la réussite individuelle. La personne handicapée ne bénéficie plus de l'effet de groupe. Elle est seule en face de ses déficiences et évaluée individuellement. Il est indispensable pour l'Etat d'adapter sa législation de manière à lui préserver une place.

Trois grands axes de travail se sont dessinés :

- les actions en faveur du maintien en emploi des personnes handicapées : le droit du travail est revu de manière à inciter l'entreprise à adapter les postes, avec l'aide de la médecine du travail et de l'AGEFIPH, des aménagements et des formations d'adaptation. Par ailleurs, Pôle emploi permet un accès prioritaire aux contrats aidés aux personnes handicapées.
- la création de l'insertion par l'activité économique (1979), qui doit permettre aux plus fragiles de rester dans le monde du travail avec la création de quatre outils d'insertion :
 - Les Entreprises d'Insertion et les Ateliers Chantier d'Insertion qui offrent une prestation de service : EI et ACI
 - Les Entreprises de Travail Temporaire d'insertion et les Associations Intermédiaires qui effectuent du prêt de main d'œuvre : ETTI et AI
- la création du milieu protégé

Je m'attacherai à expliquer ce qui a été mis en place pour faciliter l'intégration des personnes handicapées dans l'emploi et créer le milieu protégé pour l'inclusion de ceux qui ne pouvaient pas travailler.

B) La désillusion des actions législatives en milieu ordinaire

L'individualisation du travail, l'augmentation de son rythme comme la nécessité de performance individuelle, impose qu'une place soit donnée aux personnes les plus fragiles par l'application des mêmes règles à toutes les entreprises. La législation doit garantir l'équité de ces règles pour que toutes les sociétés aient le même niveau de performance.

Nous avons vu qu'en 1957, il avait prévu le reclassement professionnel de tous les handicapés à raison de 10% des effectifs des entreprises. Mais sans aucune sanction ni contrainte financière, cette loi n'a pas eu les effets espérés.

La loi du 10 juillet 1987³² constitue un tournant fondamental concernant le maintien en emploi des personnes handicapées en instituant une obligation de résultat et de mise en œuvre de moyens dans l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire. Elle fixe à 6% leur taux d'emploi dans les établissements de 20 salariés et plus et surtout met en place des moyens d'accompagnement, de contrôle et de sanctions financières. Elle crée à cet effet l'AGEFIPH, chargée de soutenir les entreprises pour intégrer des personnes handicapées mais également de sanctionner financièrement celles qui ne respectent pas cet objectif. La loi de 2005 renforce cette obligation d'emploi, y intègre le service public³³ et intensifie les conséquences financières pour ceux qui n'atteignent pas les quotas prévus³⁴.

Le taux d'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé est en 2011 de 3,1% et 4,62% dans le secteur public en 2012.³⁵ Il y a encore d'importants efforts à faire pour atteindre les 6% fixés par la loi, mais visiblement la situation s'améliore. Il est à noter que l'AGEFIPH, pour atteindre ses objectifs, a construit un réseau de partenaires services avec :

- Cap-Emploi qui aide les personnes handicapées dans leur recherche d'emploi,
- Sameth qui s'axe sur l'aide au maintien en emploi d'une personne handicapée,
- Alther qui rencontre les entreprises n'ayant pas 6% de personne handicapées dans leur effectif et leur explique comment les atteindre.

Annie Le Houérou³⁶ relève l'incohérence suivante : chaque fois que l'AGEFIPH parvient à intégrer une personne handicapée en entreprise, elle diminue ses sources de financements : c'est la contribution des entreprises qui n'atteignent pas les 6% qui permet de financer l'AGEFIPH

En plus de ces contraintes législatives et de ces actions en faveur du maintien en emploi ou de l'intégration des personnes handicapées, l'Etat les a intégrées comme prioritaires pour tous les contrats aidés en faveur du secteur marchand ou non marchand : contrats TUC³⁷, puis CES et CEC³⁸ et aujourd'hui CUI³⁹.

Mais malgré le travail effectué, il est nécessaire de proposer d'autres solutions d'emploi dans le milieu ordinaire. C'est à cet effet qu'ont été créés en 1957 les Ateliers Protégés, pour la prise en charge de personnes handicapées moteur ou psychique. En 2005 les

³²Dite loi « En faveur de l'emploi des travailleurs handicapés ».

³³Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique : FIPHFP

³⁴Voir CAMPION C.L. et DEBRÉ I., 2012, *Loi Handicap : des avancées réelles, une application encore insuffisante*, rapport d'information, au nom de la commission pour le contrôle de l'application des lois, 4 juillet 2012. Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r11-635/r11-6357.html>

³⁵Chiffres clés 2014, AGEFIPH et FIPHFP, sur le site internet de « <http://www.fonction-publique.gouv.fr> », rapport « ChiffresClésAGEFIPH FIPHFP BD.pdf »

³⁶Voir LE HOUEROU A., 2014, *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire*, Assemblée Nationale, Rapport au premier ministre, septembre 2014, 89 p.

³⁷TUC : Travaux d'Utilité Collective, créé en 1984 et abrogé en 1990.

³⁸CES, Contrats Emplois Solidarités et les CEC, Contrats Emploi Consolidé, utilisés de 1990 à 2008.

³⁹Contrats Unique d'Insertion, créé en 2008.

Ateliers Protégés sont devenus les Entreprises Adaptées (EA). Elles relèvent du milieu ordinaire de travail. Les personnes y sont orientées par la CDAPH comme en ESAT mais elles sont recrutées en CDD ou CDI de droit commun, avec un financement sous forme d'aide au poste. De plus les EA peuvent recruter jusqu'à 20% de personnes valides⁴⁰.

Mais cet outil également présente des limites et il est indispensable que les personnes plus en difficultés accèdent également à l'emploi. D'où la nécessité de créer ou maintenir le secteur protégé.

C) Création et évolution du milieu protégé

Le milieu protégé est né sous l'acronyme CAT, Centre d'Aide par le Travail, par décret du 2 septembre 1954 relatif à la réforme des lois d'assistances. Il légalise des expériences et pratiques déjà en place depuis quelques années en mettant la notion de travail au centre de la pratique d'assistance.

La loi N°57-1223 du 23 novembre 1957 sur l'intégration des personnes handicapées, détermine dans son article 21 le rôle des CAT. Il évoque le public bénéficiaire, soit les personnes souffrant de handicap mental et physique et insiste sur le fait que le centre doit adapter le travail aux capacités des ouvriers.

Enfin des précisions sont apportées dans l'article 30 de la loi 75-435, du 30 juin 1975, qui définit notamment les institutions et les CAT comme offrant « des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, un soutien médicosocial et éducatif, et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale ».

Le décret 77-1546 du 31 décembre 1977 en précise le fonctionnement. Le CAT est soumis à autorisation préfectorale, son budget est séparé en deux parties avec le Budget Principal d'Activité Sociale (BPAS) et le Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC). Ce dernier met le travail au centre de l'accompagnement. Il est notamment précisé que les personnes orientées en CAT le sont car leur rendement est inférieur à 1/3 d'un rendement normal. Les usagers ne sont pas soumis au Code du travail mais au Code de l'Action Sociale et Familiale. Cette distinction, toujours en vigueur actuellement, est l'origine de la plupart des différences de traitement entre un usager et un salarié.

La circulaire n°60-AS du 31 octobre 1978 apporte de nombreuses précisions différenciant les CAT des Ateliers Protégés (AP), rappelant la différence entre le milieu ordinaire et protégé et la place centrale de la COTOREP dans la détermination du statut de personne handicapés et son orientation. Une circulaire de ce type ressemble fortement à un rappel à l'ordre. Les CAT et les AP avaient certainement tendance à s'arranger de manière plus ou moins consensuelle sur le terrain pour admettre les personnes qui les intéressaient.

⁴⁰GUTH-COSTA A, op. cit.,

La circulaire explicite le soutien professionnel et précise qu'en cas de convention avec un centre de santé mentale, des malades mentaux peuvent être acceptés, mais que cette orientation est dérogatoire et ne peut pas être la norme. A l'aube de la naissance du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (1979) et alors que les ESAT croulent sous le travail, il a été nécessaire de rappeler ce qui était attendu d'un ESAT. Les précisions concernant l'admission de malades mentaux⁴¹ m'interpelle et met en exergue une méfiance qui perdure encore. J'ai moi-même rencontré des directeurs qui ne pouvaient admettre des personnes déficientes psychiquement de peur que les parents des usagers déficients mentaux ne réagissent. Pourtant, depuis cette date, les progrès de la médecine psychiatrique permettent sans soucis l'inclusion de ces publics.

Enfin la circulaire précise les modalités de rémunération des personnes handicapées.

La loi 2002-2 a des conséquences importantes pour les CAT, avec la notion d'évaluation et de droit des usagers. La loi de 2005 confirme le statut d'établissement médico-social des CAT qu'elle renomme ESAT. Mais c'est surtout par la définition du handicap que cette loi a des conséquences, en modifiant profondément le public orienté. Les établissements ouvrent ainsi leurs portes aux personnes ne souffrant plus essentiellement de déficience mentale et physiques mais également de déficiences « *sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant*⁴² ».

Ce n'est pas le handicap qui est déterminant mais la notion de « *limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société* ». Cette modification a ouvert les portes à un public bien différent, notamment les personnes souffrant d'un cumul de handicap, qui pris séparément ne justifient pas une orientation vers le milieu protégé, mais dont le cumul freine substantiellement l'intégration dans le milieu ordinaire.

Le décret 2006-1752 du 23 décembre 2006 précise la forme de ce contrat d'aide et de soutien et les ressources des « travailleurs handicapés ».

Enfin la circulaire du 1^{er} août 2008⁴³ donne des indications sur les conséquences de la loi de 2005 et les décrets du 16 juin⁴⁴, du 23 décembre⁴⁵ et du 14 mai 2006⁴⁶ précisent:

- le rôle de la MDPH qui décide seule de l'orientation ou de la fin d'orientation d'une personne en ESAT : les ESAT ne sont pas maître d'œuvre de leurs admissions,
- la rémunération des travailleurs handicapés : les congés payés et pour événements familiaux : ce sont les mêmes que le Code du travail,

⁴¹Vocabulaire utilisé dans la circulaire.

⁴²Voir définition du handicap dans la loi du 11 février 2005.

⁴³N°DGAS/3B/2008/259.

⁴⁴Décret n°2006-703 du 16 juin 2006.

⁴⁵Décret 2006-1752 du 23 décembre 2006.

⁴⁶Décret n° 2007-874 du 14 mai 2007.

- les cotisations, dont la prévoyance, nouvellement mise en place et une incitation à la cotisation à un OPCA⁴⁷,
- les droits des travailleurs handicapés à la formation. Leurs droits sont encore difficiles à cerner à ce propos,
- des nouveaux modes de contractualisation avec l'ARS avec l'idée d'objectifs de rémunération
- la clarification des règles concernant la mise à disposition des travailleurs (en référence mais par exception à l'article L125-3 du Code du travail).

Enfin la loi HPST⁴⁸ du 21 juillet 2009, inscrit les ESAT dans le champ de compétence de l'ARS, Agence Régionale de Santé et dans le système de planification médico-sociale du Projet Régional de Santé.

Pour résumer, les ESAT offrent du travail à des personnes handicapées, orientées en milieu protégé par la CDAPH de la MDPH. Ils ont un budget commercial et un budget social. Leur financement dépend de l'ARS et ils doivent à ce titre répondre à des appels d'offre.

D) Les conséquences des changements du monde du travail sur le milieu protégé

Le travail, sa perception et la place qu'il occupe dans la vie des personnes a profondément changé dans le milieu ordinaire. Cette évolution a bien-évidemment des répercussions sur le milieu protégé. Créés dans les années 70, les premiers ESAT ont connu les conséquences de la désindustrialisation à l'aube des années 90. Ils voient d'abord leurs marges de négociation commerciale considérablement baisser et subissent ensuite de fortes baisses d'activité.

Pour faire face à la disparition des travaux ils ont été amenés à :

- développer des activités de service : entretien des espaces verts, blanchisserie industrielle, restauration...
- accepter des travaux plus complexes et des séries de travail plus courtes, augmentant le besoin d'intervention des moniteurs et donc le coût de l'encadrement. Ils effectuent notamment de nombreux travaux de reconditionnement ou de contrôle sur des produits fabriqués en Asie, Europe du Sud ou dans les pays du Maghreb.

Les tâches triviales et répétitives, prisées par les ESAT, se raréfient avec la désindustrialisation.

⁴⁷ Les organismes paritaires collecteurs agréés sont des organismes chargés de collecter les fonds de la formation professionnelle continue et de financer la formation des salariés

⁴⁸ Loi 2009-879 du 21 juillet 2009 portant la réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

L'étude menée par le cabinet Opus 3 en novembre 2009⁴⁹, montre qu'en plus de ces difficultés, les ESAT doivent s'adapter à :

- la professionnalisation des marchés et la nécessité d'intégrer des compétences en termes de qualité ou de méthode
- la transformation des modalités de commercialisation nécessitant des approches nouvelles.

Il est difficile de dire si les usagers d'origine du milieu protégé vivent le désengagement professionnel évoqué par Pierre Boisard. Tout diagnostic d'évolution serait faussé par la profonde mutation de la population après la définition du handicap. Mais à ce jour, la proportion d'usagers à temps partiel augmente dans tous les établissements. Il n'y a pas de raison que les ESAT ne soient pas concernés par cette évolution sociétale.

Pierre Boisard explique la baisse de l'investissement professionnel par quatre raisons : la perte de confiance, le manque de reconnaissance, le sentiment d'insécurité et la dégradation des conditions de travail. La mise œuvre de la loi 2002-2 devrait justement écarter ces quatre dérives. Elle oriente justement vers plus de reconnaissance des personnes et dans un ESAT, cela signifie plus de reconnaissance au travail. Sous l'impulsion de la loi de 2002, l'équipe socioprofessionnelle veille à permettre aux usagers de travailler dans un climat de confiance, de sécurité et à un rythme adapté à leurs capacités.

La notion de projet personnalisé est un vrai outil de reconnaissance individuelle. Les préconisations de l'ANESM sur le Projet d'Etablissement ont à cœur d'adapter, autant que faire se peut, le Projet d'Etablissement aux projets personnalisés des ouvriers.

1.2.2 L'ESAT Marie PIRE : une histoire, une diversité d'activités, un environnement et des projets qui le distinguent

A) L'ESAT a été créé pour assurer le devenir des jeunes de l'association

L'ESAT Marie PIRE a été créé en septembre 1972, notamment pour répondre aux besoins des jeunes adultes sortant de l'IME. Il a été positionné sur Altkirch, pour optimiser l'autonomie des ouvriers et se rapprocher des clients potentiels. Il a démarré avec 15 places et augmente peu à peu pour atteindre 110 ETP⁵⁰ en 2007. Il offre aujourd'hui du travail à 130 ouvriers et 35 personnes en encadrement ou administratif.

Impacté par la désindustrialisation citée précédemment, il a su se positionner sur des activités de service et s'est doté successivement :

⁴⁹Voir OPUS 3, 2009, *Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail, dans leurs missions médicosociales et économiques*, rapport final, Direction Générale de la Cohésion Sociale, novembre 2009, 82 p.

⁵⁰ETP : Equivalents Temps Plein

- d'un service espaces verts en 1987,
- d'une blanchisserie industrielle en 2007,
- d'un service de restauration collective en 2011.

B) La fonction de direction de l'ESAT, une place à part dans l'association et de grandes évolutions.

Marie PIRE, dirigée par son Conseil d'Administration et son Directeur Général a doté peu à peu, ses huit établissements de cinq directeurs. L'ESAT a été le premier à être pourvu d'un poste de direction à temps complet. Le siège gère la paie, la comptabilité, la facturation et depuis peu la communication.

J'en ai pris la direction le 11 janvier 2011. Mon parcours professionnel s'est fait auparavant dans l'insertion par l'activité économique. J'ai succédé à un directeur qui prenait sa retraite après 25 ans au sein de l'établissement. Lors de ma prise de poste, j'ai rapidement repéré que les différents services, comme les moniteurs, travaillaient consciencieusement mais pas en équipe. Leurs seuls liens passaient par la psychologue et l'animateur de soutien. Le directeur décredibilisait la dimension sociale en accordant peu d'intérêt aux travaux de la psychologue (réunions de synthèse ou sociales) et au soutien professionnel.

Les moniteurs n'étaient pas incités à connaître l'environnement extérieur, ni à communiquer avec les partenaires sociaux ou économiques. Les tâches des secrétaires étaient partagées et elles-mêmes se rencontraient très peu. La prise d'initiative n'était pas encouragée. Les moniteurs des ateliers se sont plaint de situations qu'ils qualifiaient de maltraitantes. Le médecin du travail m'en a alertée à mon arrivée.

Le directeur parti à la retraite était un ancien moniteur, devenu chargé du développement économique, puis promu à ce poste suite au licenciement controversé du directeur fondateur de l'établissement. Dans ce contexte, il a eu de grandes difficultés à se faire reconnaître et respecter. Pour y parvenir, il lui a été nécessaire de maîtriser toutes les sources du pouvoir évoquées par messieurs Crozier et Friedberg⁵¹ pour asseoir son autorité, soit : la possession d'une compétence difficilement remplaçable, la maîtrise des relations avec l'environnement, la détention des informations et la maîtrise des règles organisationnelles

Je considère pour ma part qu'un directeur doit donner la direction et veiller à se libérer d'une partie des tâches quotidiennes pour garder une vision globale de la situation. Il ne doit donc pas gérer entièrement tout ce qui touche aux compétences spécifiques, aux relations avec l'environnement, à l'information et aux règles organisationnelles. Il doit au contraire en déléguer une partie de manière claire. Il est important que le cadre soit fixé et

⁵¹Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, dans « *L'acteur et le système* »

que le délégataire rende régulièrement compte de son action. La délégation implique le contrôle et les modalités de celui-ci doivent être établies dès le début.

La transmission de l'information n'est donc plus uniquement descendante mais également ascendante et transverse. Travailler de cette manière permet à chacun d'utiliser son potentiel de travail, de toujours s'améliorer et de respecter les autres en communiquant les informations et compétences. Le pouvoir du directeur devient alors essentiellement celui de donner la direction à partir de sources d'information, les plus diversifiées et plus exhaustives possibles.

C) La diversité des activités professionnelles : un véritable atout

L'ESAT exerce ses activités principalement dans cinq domaines : la sous-traitance industrielle, les prestations en entreprises, les espaces verts, la blanchisserie industrielle et la restauration. Cette diversité d'activité permet d'offrir une grande richesse de travaux et tâches professionnelles⁵² et également d'ambiances de travail. Cette diversité sur un établissement de si petite taille est très exceptionnelle.

Service	Activités
Ateliers	Electro-montage, mécanique, encollage de chaises, conditionnement, prestations de services et placement en entreprise Activité de prêt de main d'œuvre, seul ou en équipe.
Espaces verts	Entretien et création paysagère
Blanchisserie	Entretien de linge : habits de résidents, tenues de travail, draps, nappes...
Cuisine centrale	Production et livraison de repas en liaison froide et Restaurant self-service de 140 places tous les midis de la semaine.

Tableau établie par IFM en mars 2014,

Chacune de ces activités représentent un intérêt spécifique pour les ouvriers, mais nécessite également quelques prérequis indispensables à la tenue du poste de travail.

- Sous-traitance industrielle : les postes sont généralement assis mais chaque atelier s'est organisé pour proposer au moins un poste avec une alternance de temps de travail assis et debout. Les tâches proposées demandent de la concentration et un minimum de dextérité, une vue suffisamment bonne et de la patience. La polyvalence y est fortement favorisée en fonction de la volonté et de la capacité des ouvriers, notamment pour répondre à des commandes ponctuelles.

⁵² Voir annexe 3 : L'ESAT Marie PIRE en clichés.

- Prestations extérieures : l'ESAT offre la possibilité à certains ouvriers d'évoluer à l'extérieur de l'établissement. Ils seront détachés seuls ou en équipe aux entreprises partenaires. Cette possibilité de travailler en milieu ordinaire permet aux usagers de l'ESAT de se confronter aux réalités du monde du travail. Pour faciliter ces détachements, l'ESAT s'attache à en adapter les conditions, notamment en ce qui concerne la rigueur et le comportement. Les personnes les plus autonomes peuvent être mises à disposition individuellement.
- Espaces verts : ce service est valorisant dans la mesure où il s'effectue en contact direct avec le client et hors des murs de l'ESAT. Y travailler nécessite la station debout, pouvoir porter certaines charges, se déplacer facilement, un certain niveau d'autonomie et une bonne condition physique. L'activité se déroule à l'extérieur et l'ouvrier doit pouvoir s'adapter aux changements météorologiques.
- Blanchisserie : le travail nécessite de pouvoir travailler en station debout et relativement statique. C'est un service physiquement plus difficile d'accès que les autres. Des aménagements sont proposés en fonction des difficultés de chacun : temps partiel, temps de pause assis, changement de postes. Les ouvriers de la blanchisserie doivent adhérer à la rigueur que nécessitent les engagements RABC et ISO. L'atmosphère de travail y est particulière avec une forme de rigueur et une cadence de travail qui déplaît à certain mais a complètement conquis les ouvriers en poste.
- Restauration : elle est composée d'une cuisine centrale qui produit et livre des repas en liaison froide⁵³ et d'un restaurant self-services de 140 places. Elle se situe au niveau des anciens locaux du Mess des officiers du quartier Plessier qui était un ancien casernement militaire. Le self-service est un formidable espace de rencontre entre le grand public et le monde du handicap. Il offre aux ouvriers la possibilité d'acquérir un savoir-faire culinaire et leur permet de côtoyer la clientèle en direct. Ce métier nécessite de travailler debout, un certain niveau de polyvalence, aimer la cuisine et avoir le sens de l'accueil du client. Il faut supporter le froid et faire preuve de rigueur en termes d'hygiène et de sécurité.

L'ESAT Marie PIRE, propose donc cinq services et des métiers très proches du milieu ordinaire. Cette diversité est particulièrement appréciée par les ouvriers qui peuvent non seulement évoluer dans l'acquisition de leurs compétences professionnelles mais également dans différents métiers et bénéficier d'ambiances de travaux très différentes.

L'ESAT Marie PIRE a pu se développer en 2006 et 2007 et créer ces deux nouveaux services, en passant de 90 ETP à 110, grâce à un contexte favorable à la création de

⁵³Liaison froide : les denrées sont cuisinées dans ses locaux et livrées froides dans des établissements pour y être réchauffées.

places. Il s'avère que depuis, la conjoncture a bien changé et tout projet de développement semble difficile.

D) L'environnement institutionnel : quid d'une possibilité d'extension d'agrément ?

Un E.S.A.T travaille en coordination étroite avec les instances et orientations nationales, régionales et départementales. Il présente chaque année ses budgets prévisionnels et exécutifs à l'ARS qui accepte ses projets de développement ou les refuse en fonction de directives qu'elle a préalablement déclinées dans le Plan Régional de Santé (PRS)⁵⁴ : le PRS 2012-2016 d'Alsace se décline en 15 actions prioritaires et en 4 axes. L'axe 2 a comme objet : « Organiser la prise en charge sanitaire et médicosociale pour favoriser l'autonomie des personnes en situation particulière de fragilité ». La priorité 8 prévoit d'« Adapter la prise en charge sanitaire et médico-sociale pour faciliter l'autonomie et l'insertion de personnes souffrant de pathologies mentales et de handicap psychique ».

Le PRS est ensuite décliné en Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale (SROMS). Son objet est de « faire évoluer l'organisation des services et établissements médico-sociaux pour contribuer à améliorer la qualité de vie et l'autonomie des personnes âgées dépendantes, des personnes en situation de handicap et des personnes soumises à des difficultés spécifiques »⁵⁵. Il doit ainsi permettre la poursuite de l'adaptation du secteur à l'évolution des besoins.

Enfin le SROMS est décliné en un PRIAC : le Programme Interdépartemental d'Accompagnement des Handicaps et de la Perte d'Autonomie. Ce dernier actualise chaque année les moyens disponibles pour mettre en œuvre les orientations du schéma.

Le PRIAC 2012/2016 ne prévoit aucune extension de places en ESAT. Il souligne le fait que les listes d'attentes sont dites importantes par les ESAT et que les MDPH travaillent à leur édification et analyse.

Dans les faits, en Alsace, le transfert de financement des ESAT vers le département et la disparité des résultats financiers entre départements a mis un terme à tous nouveaux développements.

E) L'ESAT peut-il espérer plus de financement ?

L'ESAT Marie PIRE inscrit son action parmi les ESAT du Haut Rhin et dans les axes de travail de l'ARS d'Alsace⁵⁶. Presque à l'extrémité Sud du département, il doit tenir compte de ses voisins : Franche Comté (Territoire de Belfort), Suisse et Allemagne.

Pour évaluer les évolutions possibles des SROMS, il est nécessaire de se pencher sur la dotation du Haut Rhin en places d'ESAT pour 1000 habitants : Le document « Série

⁵⁴ <http://www.ars.alsace.sante.fr/Projet-regional-de-sante-2012.129573.0.html>

⁵⁵ Voir page 6 de : ARS, 2012, *Projet régional de santé d'Alsace*, ARS Alsace, 152 p.

⁵⁶ Voir annexe 4 : Situation des ESAT sur le territoire IV.

statistiques » de la DREES de mai 2013⁵⁷, présente l'état des lieux des établissements et services pour adultes handicapés au 31/12/2010 au niveau national et régional.

Zone géographique	Places / 1000 habitants
France	3,4
Alsace	3.2
Haut-Rhin	3.7
Bas Rhin	2,9

Tableau établie par IFM en mars 2014, sur la base de la série statistique N°180 de la DREES

Le Haut Rhin est donc légèrement mieux doté en places d'ESAT que la moyenne nationale.

Après avoir situé le département par rapport au reste de la France, il est nécessaire d'étudier la place de l'ESAT Marie PIRE, parmi ses pairs : avec ses 110 places, il représente 7,4% de la dotation du Haut Rhin. C'est un ESAT de taille moyenne, en zone semi-urbaine. Il a un agrément généraliste de manière à répondre à l'ensemble des besoins des personnes handicapées d'un secteur rural. Il est entouré de quatre ESAT de zones semi-urbaines (Bartenheim, Dannemarie, Cernay et Thann), aux agréments relativement proches avec 80 à 100 places⁵⁸.

Au nord d'Altkirch, deux ESAT sont présents sur la ville de Mulhouse : l'ESAT des papillons blanc avec 525 places sur quatre sites (Mulhouse, Illzach, Colmar et Soultz) et celui de l'association Marguerite Sinclair (60 places).

Les ESAT sont financés sur la base d'un prix à la place⁵⁹, multiplié par le nombre d'ETP.

La circulaire du 2 mai 2014, relative à la campagne budgétaire des établissements pour l'exercice 2014, permet de situer le financement de l'ESAT Marie PIRE parmi les autres établissements : en 2012, le prix à la place de Marie PIRE était de 11 251€, contre 11 257€ en moyenne en Alsace et 11 860€ en France. La différence entre le prix à la place de Marie PIRE et la moyenne des prix à la place est conséquente : pour 110 place, il représente une différence de 66 330€⁶⁰, soit deux postes de moniteur, d'animateur de soutien et/ou du temps de psychologue ou de psychiatre....

La Campagne budgétaire de 2014 prévoit une convergence des tarifs vers le tarif plafond de 12 949€, montant dont le prix à la place de Marie PIRE est très éloigné.

Concernant les évolutions à venir des ESAT, il est nécessaire de signaler que deux axes de travail semblent vivement intéresser les autorités de tutelle :

⁵⁷DREES, MAKDESSI Y. et MORDIER B., mai 2013, *Les établissements et services pour adultes handicapés, Résultats de l'enquête ES 2010*, DREES, n° 180, Série statistique, Document de travail, 359 p.

⁵⁸Voir la répartition des places autorisées du Haut Rhin issu de la p 75 de : ARS, 2012, *Projet régional de santé d'Alsace*, ARS Alsace, 152 p.

⁵⁹Voir : ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des femmes : Circulaire n°DGCS/3B/2014/141 du 2 mai 2014 relative à la campagne budgétaire des Etablissements et services d'aide par le travail pour l'exercice 2014.

⁶⁰110 places X 603€ (=11 860€-11 251€).

- l'accueil de personnes souffrant de handicaps particuliers : autisme, traumatisme crânien,
- la dynamique d'accompagnement vers le milieu ordinaire : La circulaire de 2014⁶¹ parle du financement des expériences PASSMO (dispositif de passerelle vers le milieu ordinaire), et le premier ministre Manuel VALLS a chargé la Députée des Côtes d'Armor, Mme Annie Le Houerou, d'une étude pour « Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire »⁶².

L'analyse du projet de loi de finance de 2014 par la sénatrice Aline ARCHAMBAUD⁶³, confirme la nécessité de soutenir les ESAT mais en les modernisant car c'est l'un des plus anciens outils du secteur social et médicosocial et parle de la nécessité de réfléchir à l'accompagnement vers le milieu ordinaire.

L'ESAT Marie PIRE doit donc garder à l'esprit son faible financement dans ses négociations avec l'ARS.

1.2.3 Conclusion intermédiaire :

Le changement de paradigme de la perception du handicap dans le monde consiste à faire peser la nécessité de compenser ce handicap sur la société. L'idée est qu'elle s'organise pour que la déficience ne soit plus handicapante.

En parallèle, pour toujours plus de compétitivité, le monde du travail demande l'inverse : le travailleur doit faire individuellement ses preuves et s'adapter à ses exigences.

L'association Marie PIRE et son établissement réservé au travail des personnes handicapées ont su évoluer en fonction des changements de la perception et la législation du handicap.

L'ESAT a tout particulièrement inscrit son évolution dans un environnement et un marché économique en profonde mutation.

La deuxième partie va présenter plus en détail comment l'ESAT s'est organisé pour y parvenir et dans une certaine mesure, ce qu'il n'a pas complètement anticipé ou insuffisamment pris en compte.

⁶¹Voir circulaire n°DGCS/3B/2014/141 op. cit.

⁶²Voir LE HOUEROU, op. cit.

⁶³Avis n° 159 (2013-2014) de Mme Aline ARCHAMBAUD, fait au nom de la commission des affaires sociales, déposé le 21 novembre 2013 : Projet de loi de finances 2014 : Solidarité, Insertion, égalité des chances <http://www.senat.fr/rap/a13-159-7/a13-159-73.html>

2 L'ESAT Marie PIRE, du statut d'usager à celui d'ouvrier

2.1 La population des déficients mentaux en forte diminution

Les ESAT accueillent des personnes handicapées, âgées de 18 à 60 ans et en difficulté importante dans le milieu ordinaire. La CDAPH décide de leur orientation vers le milieu protégé, notamment car leur capacité de travail est de 30% de celle d'une personne non handicapée. Les publics de l'ESAT Marie PIRE se distinguent de la moyenne nationale

Les réunions sociales sont l'occasion, une fois par mois et par service, de mettre en commun les idées et compétences de tous, pour solutionner les problématiques des usagers. Les moniteurs expriment régulièrement le sentiment que le public a changé. Ils se sentent déroutés devant les nouvelles difficultés rencontrées. A la lumière de mon expérience professionnelle dans l'insertion par l'activité économique, le nouveau public ressemble fortement aux personnes les plus fragiles du milieu ordinaire.

Cette évolution pourrait venir du processus d'admission de l'ESAT, mais en réalité, conformément à la loi, aucune sélection n'est faite à l'entrée, dès lors que :

- l'orientation milieu protégé est prononcée,
- la personne souhaite travailler,
- la personne parvient à tenir son poste,
- une place est vacante dans le service sélectionné.

Deux prérequis pourraient cependant expliquer un glissement dans le public accueilli :

- les nouveaux services, les plus « recruteurs »⁶⁴ sont relativement physiques et ont un rythme de travail élevé,
- l'ESAT Marie PIRE n'assure pas le transport des usagers, ce qui nécessite que l'ouvrier ait une certaine autonomie. Ce prérequis écarte les candidats les plus fragiles.

L'étude démographique de la population accueillie et sa comparaison à d'autres ESAT s'imposent, pour mettre des mots sur ce qu'expriment les moniteurs. La DREES⁶⁵ interroge les établissements du territoire français tous les quatre ans sur l'évolution de leur population. Les dernières statistiques se basent sur la population au 31 décembre 2010⁶⁶.

⁶⁴L'ESAT ne recrute pas les ouvriers handicapés mais les admet. Ils n'ont pas un contrat de travail, mais un contrat d'aide et de soutien.

⁶⁵ DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

⁶⁶Voir Y. MAKDESSI, B. MORDIER, op. cit.

2.1.1 Ages, ancienneté et déficiences

- **Le genre** : l'établissement est composé de 66% d'hommes contre 61% au niveau national. Il y a donc plus d'hommes à Marie PIRE qu'ailleurs, soit deux hommes pour une femme.
- **L'âge** : l'effectif de l'établissement se caractérise par une faible proportion de personnes de 30 à 39 ans au profit des plus de 40 et 50 ans (14 points de plus que le niveau national) ou de personnes de moins de 30 ans (4 points de plus). La structure compte donc des personnes plus âgées ou plus jeunes que la moyenne nationale.
- **L'ancienneté** : on observe une faible part de personnes de 5 à 15 ans d'ancienneté. L'effectif est ainsi original par la part de très anciens salariés ou de personnes arrivées depuis peu.

Ces différences s'expliquent par le fait que l'ESAT Marie PIRE a été créé relativement tôt (1972) et de nombreux usagers sont partis à la retraite entre 2002 et 2005. Par ailleurs, l'établissement a bénéficié en 2006 et en 2007 de 30 places supplémentaires soit une augmentation de son agrément de 30%. Elles ont permis la création de la blanchisserie et de la restauration.

Ces deux raisons expliquent un afflux massif d'usagers après 2005. La composition de l'effectif au 31/12/2012 illustre bien ces mouvements de personnel avec 127 ouvriers dont 61 ont été admis après 2007 : 48 % de l'effectif avait donc moins de 5 ans d'ancienneté.

- **Les déficiences** : c'est dans ce domaine que l'ESAT présente le plus de différences avec les autres établissements.

Comparaison des déficiences			
ESAT Marie PIRE 2013/ moyenne nationale / moyenne régionale en 2010			
Nature de la déficience du public accueilli	Marie PIRE	National	Régional
Intellectuelle	52%	71%	78%
Psychique	20%	22%	16%
Pluri handicap ⁶⁷	6%	1%	0%
Motrice, Auditive, Visuelle, Langage et parole	3%	5%	5%
Autre	19%	1%	1%

Tableau 1 : Isabelle FINK MARTIN CAFDES 2013/2015

- Marie PIRE comprend moins de déficiences intellectuelles que la moyenne nationale : l'écart est important avec seulement 52% de déficiences intellectuelles contre 71 et 78% aux niveaux national et régional.
- On relève le même taux de déficiences psychiques à Marie PIRE qu'au niveau national, soit 25% des effectifs.

⁶⁷Pluri-handicap : plusieurs déficiences de même gravité, empêchant de déterminer la déficience principale.

- C'est surtout pour les autres déficiences que Marie PIRE se distingue avec 19% de son effectif dans cette catégorie contre 1% seulement ailleurs en France.

La psychologue de l'établissement parle de personnes souffrant de handicaps sociaux, de troubles du comportement graves et ou de maladies très invalidantes.

2.1.2 Pourquoi la part des déficients mentaux diminue-t-elle ?

Est-ce que ces nouveaux admis auraient d'autres profils que les anciens et dans quelle mesure ?

Cette arrivée de nouveaux usagers s'est produite après la promulgation de la loi de 2005 et sa définition du handicap. Elle modifie sensiblement le processus d'orientation en milieu protégé de la CDAPH et le profil des personnes orientées en ESAT.

J'ai interrogé, à l'occasion de mon stage à la MDPH, la référente de la commission insertion sur l'orientation des publics vers le milieu protégé. Je lui ai notamment demandé si un public spécifique pouvait être orienté vers l'ESAT Marie PIRE : elle m'a expliqué que la nouvelle définition du handicap⁶⁸ élargit effectivement le spectre des personnes susceptibles de bénéficier de l'Allocation Adultes Handicapés (AAH). L'orientation en ESAT se faisait, avant 2005, essentiellement si la personne présentait une incapacité de 80%. Après cette date, la notion de RSDAE (Restriction Substantielle Durable d'Accès à l'Emploi), modifie cette règle et infléchit progressivement le profil des personnes orientées en ESAT. Cette notion a été définie par voie de décret et circulaire en 2011⁶⁹, pour plus de précision et d'équité au niveau national et ces modifications ouvrent les portes de l'AAH et du milieu protégé à des personnes souffrant de nouvelles déficiences, dans la mesure où elles les empêchent d'accéder au milieu ordinaire de travail. L'organisation professionnelle de notre établissement, autour de prestations de service, est particulièrement attractive pour ces nouveaux profils. Ce qui expliquerait la rapide modification de l'effectif de Marie PIRE.

2.1.3 Quelles évolutions dans les déficiences des personnes orientées en ESAT ?

Le public orienté en ESAT après 2005 ne souffre donc plus principalement de déficience intellectuelle. La notion de RSDAE impacte tout particulièrement l'orientation des personnes handicapées aux profils en apparence plus proches de l'emploi.

⁶⁸Définition du handicap par la loi du 11 février 2005 : « Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

⁶⁹Voir : ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des femmes : Décret 2001 974 du 16 août 2011 relatif à la création de l'article D821-1-2 qui précise la RSDAE. JORF n°0190 du 18 août 2011 page 14018 texte n° 58.

Pour expliquer comment ce public a évolué, il est nécessaire de détailler les 19% de public souffrant d'autres déficiences.

A) Comment s'effectue la classification des handicaps à l'ESAT Marie PIRE ?

Ces statistiques sont établies sur la base d'un questionnaire inspiré par le DSM-4⁷⁰. A l'ESAT Marie PIRE, la psychologue qui complète consciencieusement les informations, exprime deux difficultés :

- elle a une connaissance uniquement empirique du handicap de l'ouvrier, sur la base des observations des moniteurs et de ce que l'utilisateur veut et peut en dire. Ces derniers mettent dans l'ensemble difficilement des mots sur leurs déficiences : « *j'ai du mal à retenir, j'ai des difficultés à m'organiser, j'ai été hospitalisé plusieurs fois dans l'hôpital psychiatrique de ...* »
- la MDPH n'est pas autorisée à transmettre d'informations. Ses médecins sont soumis au secret professionnel. Ils ne communiquent sur le handicap que si la personne les y autorise expressément et uniquement avec un pair. La médecine du travail elle-même demande à l'ESAT de compléter un document sur l'utilisateur et de faire rédiger une note par leur médecin généraliste pour l'aider à vérifier son aptitude, car elle se sent démunie avec sa seule parole.
- le DSM-4 est très précis concernant les déficiences psychiques et mentales et leur origine mais ne permet pas ou peu de préciser ce que sont les « autres déficiences ».

La psychologue n'a donc pas d'autres choix que de positionner 19% des usagers dans « autres handicaps ».

En dehors du DSM-4 et à la lumière des orientations mondiales, aucun organisme officiel ne s'aventure à définir les handicaps et à proposer une classification. L'idée n'est plus de parler du handicap de la personne mais des restrictions de la société.

B) Que précise la définition du handicap de la loi 2005-102 ?

Pour mieux comprendre comment se décomposent ces 19% de nouveaux handicaps, je me suis penchée sur la définition de la loi 2005-102 :

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

⁷⁰DSM : Manuel Statistique et Diagnostique des troubles mentaux rédigé par l'Association de Psychologie Américaine. Il s'agit avant tout d'une approche de la déficience mentale et psychiatrique.

Cette définition aborde trois notions :

- la limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société : le handicap ne se mesure plus en fonction de l'atteinte corporelle, mais de la manière dont la personne est limitée par la déficience.
- l'altération peut être durable ou définitive : auparavant, le handicap était reconnu lorsque l'altération était définitive. Cette notion implique que les établissements raisonnent avec une notion d'évolution de la personne, les orientations sont d'ailleurs maintenant souvent prononcées pour seulement deux années
- la liste de sept fonctions subissant une déficience.

C) Etat des lieux des usagers au travers des sept déficiences reconnues

Pour chaque fonction⁷¹, je vais évaluer si l'établissement est concerné par ce public et si sa densité a évolué.

1. Les fonctions physiques : il s'agit par exemple de paralysies, ou d'amputations. L'ESAT reçoit peu de personnes ayant uniquement des déficiences physiques. Il semblerait qu'elles puissent plus facilement trouver leur place dans le milieu ordinaire. Le milieu protégé devient une destination lorsque les difficultés physiques sont associées à des troubles du comportement ou des difficultés de compréhension. Deux ouvriers seulement sont concernés à Marie PIRE.
2. Les fonctions sensorielles : elles sont liées au quatre sens : la vue, l'ouïe, l'odorat et le toucher. Comme dans le cas des déficiences physique, l'ESAT reçoit des personnes déficientes sensorielles avec un autre handicap. A nouveau, deux ouvriers seulement sont concernés.
3. Les fonctions mentales : l'UNAPEI⁷² propose une définition du handicap mental : *« C'est la conséquence d'une déficience intellectuelle : 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 »*. Ils représentent 75% des usagers des ESAT (en diminution) mais seulement 50% à Marie PIRE. La question de la diminution de leur proportion a été abordée lors des réunions avec les directeurs d'ESAT du Haut Rhin⁷³. La raison de cette diminution ne semble pas avoir fait l'objet d'études. Elle est bien sûr la conséquence de l'augmentation des autres déficiences. Mais les directeurs d'établissement, notamment les plus anciens, ont par

⁷¹La définition des sept fonctions subissant une déficience n'est pas officiellement définie par une des structures faisant autorité : OMS, ARS, MDPH ...

⁷²L'Unapei est la première fédération d'associations française de représentation et de défense des intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles.

⁷³CENTRAPRO : association des directeurs des ESAT du Haut Rhin.

ailleurs l'impression que de nombreuses actions de préventions, menées ces dernières années, ont contribué à la diminution de la déficience mentale comme :

- les progrès de la médecine : détection de la trisomie, la baisse des accidents prénataux et périnataux, meilleure prise en charge des maladies infantiles
- la prévention des difficultés sociales en famille avec les services de l'enfance.
- l'inclusion scolaire : classes de CPPN⁷⁴, ULYSS⁷⁵, ...

4. Les fonctions cognitives : ce sont les capacités de notre cerveau nous permettant notamment de communiquer, percevoir notre environnement, se concentrer, se souvenir ou accumuler des connaissances. Elles peuvent exister comme symptômes dans certains troubles mentaux (psychoses, troubles de l'humeur, troubles anxieux), mais elles sont avant tout synonymes de lésions cérébrales. On les retrouve ainsi à des degrés divers dans les maladies neurodégénératives (maladie d'Alzheimer ou de Parkinson, démence sénile...), ainsi qu'en cas de traumatisme crânien avec atteinte cérébrale. La déficience des fonctions cognitives se ressent en fait pour presque toutes les populations accueillies.

- L'altération des fonctions cognitives est également évoquée à propos des personnes souffrant de DYS⁷⁶. Le dépistage des DYS est très récent. L'ESAT a reçu dernièrement, en premier accueil, des personnes souffrant de dyspraxie ou de dyslexie avec des troubles associés : forte angoisse, troubles du comportement. Un travail de dépistage avec un orthophoniste nous permettrait certainement de repérer dans la population de l'ESAT des personnes souffrant de dysphasie, de dyspraxie, de dyslexie.

5. Les fonctions psychiques : je me référerai dans ce domaine à la définition de l'UNAFAM⁷⁷ : « Le handicap psychique est, quant à lui, la conséquence d'une maladie mentale. 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. Le handicap psychique n'affecte pas directement les capacités intellectuelles mais plutôt leur mise en œuvre. Il est toujours associé à des soins et ses manifestations sont variables dans le temps ». Il s'agit par exemple de personnes souffrant de schizophrénie ou de troubles bipolaires.

⁷⁴CPPN : les Classes Pré-Professionnelles de Niveau étaient des classes accueillant des élèves de niveaux de 4^{ème} et 3^{ème} dans les collèges en France. Créées par la circulaire du 10 mars 19721, elles ont perdu jusqu'en 1991.

⁷⁵ ULIS : Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire

⁷⁶ Voir FFDys, 2013, *Histoire de comprendre les dys en entreprise*, 14p.

Disponible sur Internet : <http://www.ffdys.com/documentation/histoires2comprendre-les-dys.htm>

⁷⁷Union nationale des amis et familles de malades psychiques

La population souffrant de cette déficience a fortement augmenté dans tous les établissements médicosociaux ces 30 dernières années. Ce phénomène est la conséquence de plusieurs éléments :

- l'évolution de la médecine, qui offre des solutions thérapeutiques plus efficaces et permettant un retour à une vie normale,
- l'évolution⁷⁸ de la législation des hôpitaux qui ne sont plus des lieux de séjour de longue durée mais de soins ponctuels.

L'ESAT Marie PIRE reçoit la même proportion de personnes souffrant de handicap psychique que les autres établissements.

6. Polyhandicap : « Se dit d'une personne atteinte d'un handicap lourd, associant des troubles moteurs, cérébraux, sensoriels et nécessitant une assistance permanente »⁷⁹. Il n'y a évidemment personne souffrant de cette déficience en ESAT.
7. Trouble de la santé invalidant : certaines maladies entraînent des déficiences ou des contraintes plus ou moins importantes qui peuvent être momentanées, permanentes ou évolutives. ces maladies impliquent souvent, principalement pour des raisons liées à la fatigue, une activité réduite, en termes de charge de travail ou de durée. Il s'agit par exemple des maladies suivantes : maladies cardiaques, diabète, épilepsie, asthme sévère, insuffisance rénale, allergies sévères, cancer, SIDA. Cette population a effectivement fortement augmenté à l'ESAT Marie PIRE. Nous entendons parler de douleurs musculaires, de maladies sanguines, de fragilité des os et autres maux.

L'ESAT reçoit donc bien des nouveaux publics, notamment relevant de déficiences cognitives et de troubles de la santé invalidants. La référente insertion de la MDPH confirme les orientations de personnes moins déficientes mentales à Marie PIRE car les nouvelles activités développées par l'ESAT sont des alternatives intéressantes aux activités traditionnelles du milieu protégé. Elles sont considérées comme valorisantes ou « normales » et laissent penser que les personnes non déficientes mentales y trouveront plus facilement leur place.

⁷⁸Loi de la réforme hospitalière du 31 décembre 1970

⁷⁹Définition du Larousse.

2.1.4 La constatation des départs, de l'absentéisme et d'une étude de satisfaction qui questionnent

A) Un taux de sortie en hausse et des motifs inquiétants

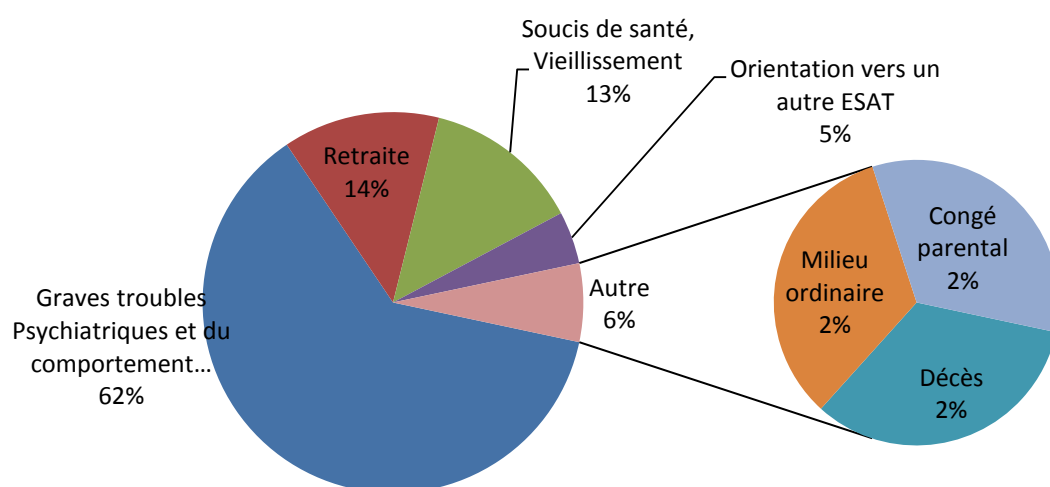
Le dernier point de l'analyse de la population de l'ESAT concerne le taux de sortie, plus élevé que le taux national : 6% contre 9% en moyenne à Marie PIRE sur les cinq dernières années (2007 à 2012).

Ce taux interpelle d'autant plus qu'une étude plus approfondie révèle que 38% des personnes reçues après 2007 ont déjà quitté la structure au 31/12/2012.

Les motifs des sorties ont changé: il s'agissait essentiellement de départs à la retraite ou de réorientations pour raison de santé. Après 2009, les raisons des départs sont des démissions (47% des départs de 2009 à 2012) ou des ruptures de périodes d'essai (24% des départs). Les départs à la retraite ne représentent plus que 13% des sorties, contre 90% avant cette date.

Les personnes quittent l'ESAT pour des raisons de santé, de vieillissement, de famille, de mal être, de comportements très difficiles à gérer ou inadaptés sur un lieu de travail.

ESAT Marie PIRE : motif des sorties de 2009 /2012.



Graphique 1, réalisé par I FINK MARTIN, CAFDES 2013/2015

Les départs après 2009 sont liés dans 62% des cas à des troubles psychiques, mal ou pas stabilisés ou à de graves troubles du comportement.

B) Un absentéisme et un taux de travail à temps partiel en augmentation

Une autre donnée est inquiétante : le taux d'absentéisme, plus élevé que dans le milieu ordinaire est particulièrement élevé dans les nouveaux services (blanchisserie et restauration). Ces derniers accueillent justement une forte proportion de nouveaux usagers.

Année	Taux d'absentéisme	Année	Taux d'absentéisme
2010	12,89%	2013	15,35%
2011	12,32%	2014	10,64%
2012	10%		

Tableau 2, réalisé par I FINK MARTIN, CAFDES 2013/2015

Il n'y a pas de relevé des taux d'absentéisme dans les statistiques de la DREES, mais l'interrogation des directeurs des autres ESAT du Haut-Rhin montre deux tendances. Les ESAT ayant une forte proportion de personnes déficients mentales ont un taux d'absentéisme proche de 6%, ceux ayant une forte proportion de personnes souffrant de troubles psychiatriques parlent de 12 à 15% d'absentéisme.

Enfin, une dernière tendance interpelle : c'est l'augmentation de la demande de temps partiel. Elle provient notamment de personnes vieillissantes, mais également de personnes souffrant de troubles psychiatriques et de maladie invalidantes.

C) L'étude des risques psychosociaux ouvre des pistes

Le taux de départ, le taux d'absentéisme et la proportion grandissante de personnes à temps partiel ont été remarqués lors de l'étude sur nos risques psychosociaux. L'étude avait été effectuée en 2013 par la psychologue de Santé au travail⁸⁰ au bénéfice de tous ceux rencontrés en visite médicale.

Selon elle, ces signaux sont certainement les marques d'un manque de reconnaissance.

La psychologue de la médecine du travail, le groupe de pilotage et moi-même, avons convenu de quatre axes d'amélioration :

- la communication : il est nécessaire de revoir les modes de communication et de bannir la *violence verbale*, qu'elle vienne des ouvriers, des moniteurs ou d'autres professionnels. J'avais été gênée dès mon arrivée par la manière dont les gens s'interpellaient et la psychologue chargée de l'étude a confirmé la nécessité de sensibiliser les équipes (moniteurs comme ouvriers) à la manière de communiquer.
- l'intégration des nouveaux venus : le temps doit être pris de mieux connaître et accueillir les nouveaux venus, que ce soit lors d'un changement de service ou d'une admission,
- la charge de travail : il est nécessaire de la réguler ou d'anticiper des solutions rapidement actionnables lorsqu'elle augmente, comme l'aide d'ouvriers des autres services, ou l'appel à de l'intérim.

⁸⁰Notre médecine du travail.

- la gouvernance de la restauration doit être revue avec une clarification des rôles de chacun et une formation des salariés du prestataire de service, en contact étroit avec les usagers.

D) Leur confirmation par l'étude de satisfaction des usagers

Enfin, l'étude de satisfaction menée l'été 2012 auprès de tous les usagers a montré que les ouvriers demandaient à avoir plus d'informations sur leur statut, leurs droits, le fonctionnement de l'établissement et exprimaient une satisfaction modérée concernant leurs possibilités de s'exprimer. Ce qui confirme le sentiment de la psychologue de santé au travail qui présumait que des efforts de reconnaissance de chacun et de leur travail pouvaient contribuer à améliorer le fonctionnement de l'ESAT. Je précise que l'ensemble de l'étude de satisfaction montre une satisfaction globale très forte, de l'ordre de 98% d'ouvrier très satisfaits de venir travailler.

2.2 La reconnaissance professionnelle, une réponse commune à tous les publics et un outil d'accompagnement au changement

2.2.1 La reconnaissance professionnelle, outil de mise en œuvre de la bientraitance dans le milieu du travail

Au vu des remarques de la psychologue de la médecine du travail, et de ma place de directrice, je me suis interrogée sur nos pratiques et la possibilité de maltraitance. L'ANESM consacre deux de ses premières recommandations de bonne pratique⁸¹ à ce sujet, soit ses premières recommandations.

L'ANESM a retenu la définition de la maltraitance du Conseil de l'Europe de 1987, à savoir une violence se caractérisant « *par tout acte ou omission commis par une personne s'il porte atteinte à la vie, à l'intégrité corporelle ou psychique ou à la liberté d'une autre personne, ou compromet gravement le développement de sa personnalité et/ou nuit à sa sécurité financière* ».

Les actes que j'ai repérés ne correspondent pas à de la maltraitance, mais interrogent sur la bientraitance.

L'évocation de ce constat en réunions sociales a provoqué de vives réactions des encadrants, évoquant souvent l'exigence du travail. « *Comment voulez-vous qu'on arrive à faire tout le travail qu'il faut faire et qu'on ait le temps de compléter les grilles d'observation professionnelle, de préparer les projets personnalisés, d'écouter les*

⁸¹ ANESM, 2008, *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, décembre 2008, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, 50 p.

ouvriers quand ils ne vont pas bien ... » La psychologue avait évoqué l'injonction paradoxale que représente la charge de travail et la bienveillance des usagers.

Par ailleurs, les usagers viennent en établissement pour travailler et non pour être considérés comme des usagers. Est-ce que leur parler de leur travail n'est pas la meilleure manière d'assurer leur bienveillance ?

La remise en cause de leur maintien au poste permet d'engager des actions d'aide que d'autres approches n'ont pas permises. Par exemple, un ouvrier souvent absent car il s'était alcoolisé la veille, a accepté d'intégrer une cure de désintoxication puis un foyer logement pour l'aider à diminuer ses absences au travail. J'ai dû suspendre le travail aux espaces verts d'un autre ouvrier car sa santé se dégradait et ne permettait plus de garantir sa sécurité au travail. Il a fait un bilan santé et a revu tout son traitement avec son médecin et son retour aux espaces verts redevient possible. Une personne a repris l'apprentissage de la lecture pour accéder à un poste de rangement en blanchisserie qui nécessite de savoir lire....

Je me suis rendu compte que parler de bienveillance avait du sens mais reconnaître l'engagement professionnel des usagers était l'acte le plus bien traitant qu'on puisse leur offrir.

2.2.2 Place et définition de la reconnaissance au travail

A) Quelle importance a-t-elle ?

Pierre Boisard⁸² explique qu'en 2005, neuf Français sur dix estiment que le travail est essentiel pour trouver sa place dans la société et huit sur dix pensent qu'il l'est pour s'épanouir personnellement. Moins de la moitié des Français considèrent que leur travail est reconnu.

Les années 80 ont marqué le glissement de la notion de qualification à celle de compétence et d'équipe à celle d'individu. Cet individualisme est un frein important à l'intégration de la personne handicapée dans le milieu ordinaire. Elle écarte la possibilité de compenser ses difficultés par la collaboration du groupe.

Aujourd'hui chacun aspire à une reconnaissance personnelle, en prise directe avec les conséquences de ce glissement. C'est dans cet environnement que s'est développée la prise en compte des risques psychosociaux.

La reconnaissance au travail est un levier de performance et son absence est une cause de démotivation, de mal être, de démission. Des atteintes à la santé sont même possibles.

⁸²« A l'écoute des Français au travail », étude Capgemini Consulting 2005, à consulter sur www.capgemini.com/m/fr/doc/LivreblancEtudeCapgeminiConsulting_TNSSofres.pdf.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANCT), créée en 1973 et très utilisée dans le milieu ordinaire, a effectué des recherches dans ce domaine. Elle propose aux entreprises de s'en saisir et promet un impact positif pour sa compétitivité. Elle définit la reconnaissance comme « *le résultat d'un échange symbolique. Un échange où se trouve attestée et approuvée notre capacité à agir* ». C'est également la confrontation entre la perception de ses capacités et le jugement de ses collaborateurs, responsables et clients.

B) Que signifie : mettre en place un processus de reconnaissance professionnelle ?
Ces théories de la reconnaissance font écho aux travaux d'Axel Honneth, philosophe et sociologue allemand, directeur de l'institut de recherche sociale de Frankfort de 2001 à 2011 et professeur à l'université Columbia à New York depuis.

Selon lui, ce concept apparaît comme un processus de construction personnelle à travers les reconnaissances formulées par un tiers approuvateur.

Il distingue trois sphères à la reconnaissance :

- la sphère affective, construite tout au cours de la vie et notamment de l'enfance. Elle est le vecteur privilégié de la confiance en soi.
- la sphère juridique : l'individu est sujet et acteur de droit
- la sphère culturelle : la reconnaissance de la société et de ses pairs.

Confiance, respect et estime constituent le socle de l'engagement et de la reconnaissance au travail :

- faire confiance c'est confier une responsabilité et reconnaître aux salariés la capacité de prendre de bonnes décisions. On parlera de confiance en soi, en l'autre et de celle qui nous est faite. La confiance fonde le collectif et celui-ci contribue à compenser les handicaps individuels.
- faire preuve de respect c'est considérer chaque personne comme porteuse de droit
- Il faut que la norme soit tenue comme importante et valable, que l'individu considéré comme détenteurs de droits et que tous soient égaux devant la norme.
- l'estime sociale naît de la valeur accordée à notre place dans la société et dans l'entreprise et du sens que l'on voit donné à son travail.

Ce sont des valeurs que l'on retrouve constamment dans les lois de 2002 et 2005.

L'importance de la reconnaissance dans la construction de la personne handicapée ne pose pas question. « *La reconnaissance n'est pas seulement une politesse faite aux gens*

c'est un besoin vital, aussi bien dans la vie privée que dans la vie professionnelle »⁸³. La notion de handicap renforce encore ce besoin, tant la personne a eu à se battre pour exister sur le plan de la sphère affective, juridique et culturelle⁸⁴.

Mais comment appliquer ces principes dans un ESAT, qui à fortiori mixe les handicaps.

Les modalités de mise en œuvre ne sauraient être les mêmes avec une personne trisomique, une autre ayant passé 20 ans dans le milieu ordinaire et rejoint le milieu protégé pour des raisons de santé ou encore une personne souffrant de troubles du spectre autistique.

Les auteurs de *Agir sur la reconnaissance professionnelle* attirent l'attention sur deux écueils majeurs qui sont :

- culpabiliser les salariés sur les dysfonctionnements : les conséquences sur leur santé peuvent être encore plus importantes qu'en cas de non reconnaissance.
- diminuer le niveau d'exigence de la production : cela dévalorise en fin de compte tous les salariés et peut-être dangereux pour l'équilibre financier de l'entreprise.

Ils expliquent également que l'encadrement intermédiaire peut bloquer le processus car :

- ce dernier nécessite beaucoup de temps : entretiens individuel, temps de réunion, réorganisations. Il est nécessaire de prendre en compte cette préoccupation et de l'anticiper,
- l'encadrant peut craindre d'être remis en cause. Il est important que son autorité soit légitime car ce processus ne laisse pas de place aux personnes incompetentes et autoritaires.

2.2.3 Les trois scènes de la reconnaissance : le management, la relation professionnelle et l'emploi

A) Comment est appréhendée la reconnaissance dans le milieu ordinaire

Une entreprise actionne un processus de reconnaissance sur trois scènes :

- la scène du management : est-ce que le salarié peut exercer des responsabilités, percevoir le sens de son travail et participer au changement ?
- la scène des relations professionnelles : respect et estime des collaborateurs, des supérieurs et du client sont-t-ils au rendez-vous ?
- la scène de l'emploi : le système de gestion des ressources humaines permet t-il d'explicitier ses compétences, de les valoriser, d'être rémunéré avec équité et d'avoir des perspectives professionnelles ?

⁸³Voir p 19 de : ANESM, 2008, *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, décembre 2008, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, 50 p.

⁸⁴Axel HONNETH.

Les échanges sur un lieu de travail sont de l'ordre du donnant/donnant : un travail contre une rémunération. La reconnaissance relève d'échanges du type don contre don et sort de la logique marchande. Pour que l'échange soit positif, il faut qu'il soit sincère et que chacun y trouve son compte.

B) Peut-on adapter la reconnaissance professionnelle au milieu protégé ?

Il me semble que la principale différence entre le milieu ordinaire et le milieu protégé est que l'encadrement des ESAT adapte le travail aux capacités de l'ouvrier alors que c'est l'inverse en entreprise.

La scène du management par exemple, peut être actionnée individuellement et en fonction des capacités de l'ouvrier. Le degré de responsabilité sera fonction du handicap. La personne déficiente mentale pourra s'organiser comme elle le veut sur son poste, chercher elle-même ses fournitures et les ranger ou s'acquitter en entier de sa tâche de désherbage, d'engagement du linge ou d'épluchage. Il faudra lui donner la possibilité de travailler seule dès que possible. Les mêmes principes pourront être adoptés dans le cas de déficiences psychiques en prenant en compte leurs soudaines inaptitudes à gérer la situation. Les temps de travail et les cadences seront adaptés à la capacité de l'ouvrier.

La scène des relations professionnelles : le langage adopté est primordial. Il ne doit plus être infantilisant et les consignes doivent être explicitées. Il est par exemple important que l'ouvrier connaisse le client commanditaire et sache à quoi servira la pièce assemblée. Des visites d'entreprises clientes peuvent être organisées, dans les ateliers comme en blanchisserie et en restauration. Enfin le moniteur devra prendre le temps de s'entretenir avec le groupe mais également avec chaque ouvrier.

La scène de l'emploi pose plus de problèmes. Il y a bien des solutions pour valoriser les compétences de chacun mais il n'y en a pas ou peu pour améliorer les rémunérations. En effet, le revenu des ouvriers est composé de trois éléments :

- la rémunération directe de l'ESAT qui peut varier entre 5% et 50% du SMIC,
- le complément de rémunération de l'Etat qui garantit une rémunération horaire de 50% du SMIC, en complétant la rémunération directe.
- l'Allocation Adulte Handicapée qui cumulée au salaire, permet à l'ouvrier d'avoir le même revenu que s'il était payé au SMIC.

La situation de bon nombre d'ouvriers en ESAT est donc plus « confortable » que celle de personnes en difficulté dans le milieu ordinaire. Mais toute augmentation du salaire direct entraîne une baisse du complément de rémunération et/ou de l'AAH. Le seul moyen qu'a l'établissement de réellement améliorer le quotidien de l'ouvrier consiste en bons cadeaux, frais de déplacement ou prime annuelle qui n'entrent pas dans les assiettes de calcul des compléments cités ci-dessus. Il y a donc des moyens d'agir et il faudra réfléchir à une manière équitable de financer certains efforts ou travaux.

La personne doit avant tout être reconnue comme un travailleur et cela passe par un niveau d'exigence : arriver à l'heure, avoir une attitude adaptée, faire de son mieux, chercher à progresser, maîtriser son poste, gagner en polyvalence, transmettent un savoir.

2.3 La reconnaissance professionnelle au cœur du fonctionnement de l'ESAT

Une vision globale de la situation des ESAT et de l'association dans la première partie, a permis d'appréhender la situation globale de l'établissement.

Avant de lancer un processus de reconnaissance professionnelle, il est nécessaire de procéder à un état des lieux par service des freins à sa mise en place.

Dans un premier temps, j'analyserai l'encadrement et sa composition, puis de quelle manière chaque service se positionne sur les scènes du management, des relations professionnelles et de l'emploi.

Enfin, je verrai ce qui est fait en termes de suivi socioprofessionnel et comment l'établissement s'est emparé des sept outils de la loi de 2002 et de leur lien avec la reconnaissance.

2.3.1 L'encadrant, premier acteur du processus

L'ANACT présentait l'encadrement et ses craintes par rapport au processus de reconnaissance comme l'un des freins potentiels à sa réussite.

A) L'établissement est-t-il doté d'un encadrement suffisant et adapté ?

Vous trouverez en annexe 5 l'organigramme et le trombinoscope de l'établissement.

La comparaison des 28 emplois en équivalent temps plein de l'ESAT Marie PIRE au 31/12/2013 à la moyenne⁸⁵ des ESAT de France a été faite sur la base des deux budgets de l'ESAT : le budget social, sous financé à hauteur de 143 000€ en 2014⁸⁶ et le budget commercial. Cette comparaison, détaillée en annexe 6⁸⁷ montre que :

- le personnel de gestion et de direction est sous représenté (1 ETP),
- le personnel d'encadrement manque de diversité dans les compétences sociales : pas d'éducateurs techniques spécialisés...,
- l'encadrement intermédiaire (responsable de service) est sur représenté. Cet encadrement est rendu nécessaire par la diversité des services. Les chiffrages et le suivi des clients nécessitent des compétences très différentes en espace verts, en industrie ou en restauration.

⁸⁵Voi MAKDESSI, B. MORDIER op. cit.

⁸⁶Voir I.B.2. L'ESAT Marie PIRE

⁸⁷Voir Annexe 6 : Comparaison des fonctions des salariés de l'ESAT à la moyenne des ESAT.

- enfin le personnel des services généraux est sur représenté (1,2 ETP), en raison de l'activité de la blanchisserie qui nécessite un fort temps de chauffeur.

L'ESAT a donc l'encadrement en moniteur suffisant pour mettre en place une politique de reconnaissance professionnelle, mais elle manque de compétences sociales et techniques.

B) L'âge et l'ancienneté sont-ils des atouts pour amorcer le changement ?

Les services sont très diversement composés :

- la moyenne d'âge de l'ESAT Marie Pire est plus élevée de quatre ans en globalité et de onze ans aux ateliers en secrétariat et dans le service social, en comparaison de la moyenne nationale.
- l'ancienneté est plus élevée de quatre ans par rapport à la moyenne nationale et est particulièrement élevée parmi les moniteurs des ateliers (17 ans), en secrétariat (24 ans) et dans l'équipe socioprofessionnelle.

	Moyenne nationale	ESAT Marie PIRE	Ateliers	secrétariat	Service social
Moyenne d'âge	45	49	56	57,5	56
Ancienneté	9,4	13,4	17	24	28

Quelques chiffres méritent d'être cités⁸⁸ :

- 35% de l'effectif a plus de 55 ans (onze personnes), contre 17,7 % au niveau national,
- 23% de l'effectif (sept personnes) est susceptible de partir à la retraite dans les quatre prochaines années.

La mixité des âges et des anciennetés permet de profiter des compétences et des énergies de chacun, mais si cette mixité manque, le changement est plus difficile à mener.

Les systèmes de collaboration relevant d'une grande ancienneté peuvent être plus difficiles à gérer car imperméables et peu explicites. C'est particulièrement le cas aux ateliers, au secrétariat et au sein du service socioprofessionnel.

Le principe de l'intégration de la reconnaissance professionnelle ne pose pas de soucis à des personnes âgées ou anciennes, mais ces trois services se plaignent d'un grand manque de reconnaissance de l'ancienne direction⁸⁹. L'article de D. Dicquemare sur la résistance au changement, écrit avant la loi de 2002⁹⁰, illustre comment les

⁸⁸Voir en annexe 7 : Etude de la démographie de l'ESAT Marie PIRE, au 31/12/2014.

⁸⁹Révéle lors de l'étude des risques psychosociaux

⁹⁰Voir l'article : DICQUEMARE D., 2000, *Les travailleurs sociaux ont-ils peur du changement ? La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu*, Les Cahiers de l'actif N°292,293, oct, nov 2000, 16p.

professionnels du médicosocial risquaient de réagir aux changements de paradigme des lois de 2002 et 2005, notamment dans un contexte de tension : « *Pourtant, plusieurs études ont montré que le premier facteur de routine est la qualité relationnelle au sein d'une équipe. Toute l'énergie consacrée à se préserver des attaques réelles ou fantasmatiques de la part des autres, ou au contraire à régler des comptes, est autant d'investissement perdu auprès de l'usager. L'âge n'est pas non plus un facteur prépondérant. C'est plutôt l'ancienneté professionnelle, surtout dans la même structure, qui crée les habitudes et la perte du sens de son travail* ». Et dans les faits, ces trois services ont fait bloc face au changement législatif et de direction, appliquant les principes d'homéostasie évoqués par l'auteur. Il sera indispensable d'en tenir compte pour les accompagner dans le changement de leur prise en charge des usagers

2.3.2 Les freins à la reconnaissance dans l'organisation actuelle

L'approche par le biais de la place que l'organisation laisse au processus de la reconnaissance montre que la structure fonctionne très bien mais a de grandes marges d'actions pour s'améliorer. De manière générale, l'encadrement comme les ouvriers semblent prêts à adapter leur fonctionnement pour en bénéficier.

Pour plus d'objectivité, j'ai analysé le fonctionnement des quatre services à partir des trois scènes citées précédemment, à savoir l'emploi (les compétences et les perspectives), le management (l'autonomie et la responsabilité) et les relations professionnelles (le respect et l'estime). Je me suis basée sur les comptes rendus des réunions sociales, l'étude des risques psychosociaux menée par la médecine du travail et l'étude de satisfaction des usagers.

La scène de l'emploi (évaluation et valorisation des compétences de la personne) est presque inexistante dans tous les services, à l'exception de ce que leur renvoient les clients. En effet, la notion d'évaluation individuelle, de compétences particulières des ouvriers n'est jamais abordée. Elle ne figure donc pas dans le tableau d'analyse ci-dessous pour ne pas alourdir l'approche.

Le tableau ci-dessous s'attache à analyser les 5 services par le prisme de la sphère du management (est ce que le salarié peut exercer des responsabilités et percevoir le sens du travail) et des relations professionnelles (respect et estime des collaborateurs).

	Du management⁹¹	Des relations professionnelles⁹²
Ateliers	<p>L'encadrement des ateliers, à la fois ancien et âgé, se plaint du manque de reconnaissance passé. Il regroupe les ouvriers eux même les plus anciens ou les plus fragiles. Le chef de service, issu du terrain, délègue peu par souci de ne pas trop en demander aux moniteurs.</p> <p>Les ouvriers ont peu d'autonomie, mais ne s'en plaignent pas. Ceux qui souhaitaient en avoir plus ont demandé à changer de service.</p> <p>Les ouvriers sont bien traités mais certains portent peu d'intérêt à leur travail, ont peu d'autonomie et ne voient pas la dimension globale de leur activité.</p>	<p>Ce service rassemble des personnes qui travaillent depuis très longtemps ensemble et même si aujourd'hui les modes de communications sont apaisés, le souvenir de relations peu respectueuses reste prégnant.</p> <p>Certains moniteurs proches de la retraite sont visiblement fatigués. Il n'y a pas de temps globaux d'échange et le responsable de service n'y voit pas d'intérêt.</p> <p>Les relations se centrent peu sur le travail. Il est souhaité basique et simple à effectuer.</p> <p>Les ouvriers y sont considérés comme « <i>de bas niveau</i> ».</p>
Espaces verts	<p>Le responsable espaces verts a pris son poste en novembre 2011. Il a fait le constat d'une équipe très volontaire et consciencieuse mais malmenée ces dernières années.</p> <p>En effet, l'ancien responsable était mal organisé et de nombreux clients se plaignaient. Les moniteurs étaient désespérés par la situation et s'étaient démenés en vains pour que cela se passe mieux.</p> <p>Les moniteurs, travaillaient beaucoup mais avaient tendance à faire à la place des ouvriers au lieu de leur apprendre. Ils craignaient que le chantier soit mal fini et soit l'occasion d'une nouvelle réprimande.</p>	<p>Au vu de la désorganisation du service, la parole de l'usager était prise en compte mais seulement dans chaque équipe. L'ambiance était cabotine : chahuts et vocabulaire fleuri.</p> <p>Mais l'humour est une notion difficile à gérer pour les personnes handicapées et le vocabulaire grossier, culturellement utilisé sur un chantier, est un risque de dérapages avec des conséquences difficiles pour certains.</p> <p>La scène des relations professionnelles a parfois dérapé vers des relations conflictuelles et infantilisantes, alors même que les moniteurs souhaitaient avoir une bonne ambiance de travail.</p>

⁹¹Management : est-ce que le salarié peut exercer des responsabilités, percevoir le sens de son travail et participer au changement ?

⁹²Relations professionnelles : respect et estime des collaborateurs, des supérieurs et du client sont-t-ils au rendez-vous ?

	Du management⁹¹	Des relations professionnelles⁹²
Blanchisserie	<p>L'organisation du travail y est très hiérarchisée. La démarche ISO 9001 devrait permettre une organisation claire et donc l'autonomie de chacun.</p> <p>Dans les faits, les ouvriers manquent d'autonomie et l'encadrement a tendance à travailler à la place des ouvriers au lieu de les former et de les aider à progresser.</p> <p>Le responsable de service, perfectionniste et d'une grande compétence, gère tout mais laisse peu faire les moniteurs, qui eux font à la place des ouvriers.</p>	<p>Malgré une réunion tous les 15 jours avec les ouvriers pour parler de la production, la communication ne se fait pas dans les deux sens.</p> <p>Il est nécessaire que les ouvriers puissent s'exprimer.</p> <p>Ils ont exprimé dans l'étude de satisfaction, leur impression de recevoir des informations mais pas de ne pas pouvoir s'exprimer.</p>
Restauration	<p>En restauration, deux moniteurs et 16 ouvriers sont mis à disposition d'un prestataire de service, chargé de l'organisation du travail. Ils travaillent donc avec 7 professionnels de cuisine.</p> <p>Les ouvriers ont pu prendre de grandes responsabilités et acquérir beaucoup d'autonomie. Mais ce service manque d'organisation et surtout ne fait pas participer les ouvriers à l'organisation du travail.</p>	<p>Les professionnels de cuisine n'ont pas de formation en management ni en terme d'appréhension du handicap.</p> <p>La culture professionnelle de la restauration ne s'embarrasse pas de formes dans sa communication.</p> <p>La sphère du respect est souvent mal menée et de nombreuses altercations ont eu lieu. Les ouvriers peuvent dans la même semaine être encensés et malmenés.</p>

Tableau réalisé par Isabelle FINK MARTIN en septembre 2015

Dans tous les services, la mise en place d'une démarche de reconnaissance professionnelle permettrait d'apaiser les relations et de mieux servir les usagers. Sa mise en place est même urgente au vu de certaines situations.

- Les ateliers : c'est le service qui en ressent le moins le besoin car ils ont adapté leur fonctionnement à son absence. Ils trouvent un contentement au fonctionnement actuel pourtant le chiffre d'affaires fait par usager est de la moitié de celui des ESAT avoisinants. Quel intérêt pourraient-ils avoir à changer ? Et comment leur faire prendre conscience que leur encadrement n'est pas bien traitant au sens de la recommandation de l'ANESM⁹³, même s'il n'est pas maltraitant.
- Les espaces verts : le défaut d'organisation de ce service a eu des conséquences néfastes pour tous en termes de reconnaissance avec notamment une perte de confiance, un manque de respect et d'estime réciproque et toutes les

⁹³ Voir ANESM, *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, op. cit.

conséquences évoquées par l'ANACT concernant la perte de productivité et de chiffres d'affaires. Pour autant, c'est un service très soudé et avec une grande cohésion dans chaque équipe. La mise en place de nouvelles règles de fonctionnement y est attendue.

- La blanchisserie a peu d'ancienneté et l'encadrement manque d'assurance. Avec du temps et une veille en termes de management, les compétences de chacun allant en augmentant, le processus de reconnaissance prendra naturellement sa place. Il sera important que les moniteurs soient autant reconnus par le responsable de service que les ouvriers. Le processus de reconnaissance pourra être un liant.
- La restauration : ce service est très récent. L'encadrement manque de repères avec les personnes handicapées. Il est indispensable que l'organisation soit revue et intègre mieux les ouvriers handicapés. Cette adaptation serait bénéfique à la productivité. La difficulté à la mise en place d'un processus de reconnaissance professionnelle viendra également du fait que les cuisinants ne sont pas salariés de l'association mais de notre prestataire de service. Une collaboration fine est à mettre en place.

2.3.3 Le suivi socioprofessionnel et la reconnaissance, un rôle majeur et un pari gagné

Le suivi socioprofessionnel est au cœur de l'organisation de l'ESAT. Tout le monde en est partie prenante, avec toutefois deux personnes véritablement au centre de l'organisation : la psychologue et l'animatrice de soutien.

Il s'articule autour et avec :

- trois types de réunions : les réunions sociales, de synthèse et de projet personnalisé,
- trois soutiens différents : le soutien professionnel, d'aide à l'autonomie et psychologique.

Ce suivi est bien sûr au cœur du processus de reconnaissance professionnelle et comme pour l'encadrement et l'organisation, il est présenté ci-dessous en évaluant ce qui peut être amélioré pour favoriser la reconnaissance professionnelle.

A) Des réunions pour mieux connaître et reconnaître l'utilisateur

Les réunions sociales se font par service et par mois et sont animées par la directrice. Elles permettent d'échanger sur des problématiques particulières. L'équipe propose des solutions et des actions à mener.

Les réunions de synthèse sont organisées par le psychologue et engagent un processus de consultation de l'ouvrier, de ses aidants et de son représentant légal. Elles

permettent, une fois par an, de faire le point⁹⁴ sur sa situation et d'interroger l'ouvrier sur ses projets. C'est l'occasion de vérifier l'adéquation entre sa situation, ses projets et les services offerts par l'établissement.

Les projets personnalisés⁹⁵ sont l'expression des ouvriers concernant leurs projets. Ils sont rédigés à la suite de la réunion de synthèse et signés par l'utilisateur, le moniteur et la direction. Ils engagent l'ensemble des protagonistes. Ils devraient être considérés comme des avenants au contrat d'aide et de soutien.

Lors de mon arrivée, les réunions sociales devaient rassembler tous les services et n'avaient pas lieu de manière régulière, les projets personnalisés n'étaient quant à eux pas rédigés. Le fait de mettre en place les réunions sociales a permis de redonner de l'importance au travail social des moniteurs et la mise en place de la procédure de projet personnalisé, par écrit et co-signée par les différents protagonistes a été très appréciée par les ouvriers.

B) Le soutien professionnel, élément principal de la scène de l'emploi

Ce soutien permet l'acquisition d'un savoir-faire nécessaire à l'accomplissement des tâches professionnelles. Il s'agit d'un apprentissage quotidien de gestes professionnels, assuré par le moniteur. Pour y parvenir, il est indispensable qu'il maîtrise parfaitement les gestes et son métier et ait une bonne opinion de ses compétences. Les moniteurs manquent d'outil pour communiquer à propos de leur métier, comme une grille d'évaluation et le temps formels dédiés à ces évaluations. Ils manquent également d'estime et d'assurance concernant leurs compétences. C'est à ce niveau que pourrait et devrait se situer la scène de l'emploi. De nombreuses actions sont à mener.

C) Le soutien d'aide à l'autonomie et à l'inclusion

Il contribue à l'épanouissement du travailleur handicapé et à son intégration sociale. Il couvre des domaines tels que :

- le maintien des acquis physiques et intellectuels,
- l'inclusion sociale : loisirs, mobilité, autonomie,
- les relations avec les différents partenaires : tuteurs, organismes d'aide, services de soin,
- l'aide à la réalisation de leurs projets personnalisés.

⁹⁴La réunion est dite de synthèse.

⁹⁵Voir : ANESM, 2008, *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale*, avril 2008, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, 36 p.

Les différentes activités de soutien proposées sont le soutien scolaire, l'initiation informatique ou au code de la route, des activités Physiques et Sportives, des actions de prévention, d'information, d'aide à l'expression et des accompagnements ponctuels⁹⁶.

Le soutien était parfaitement adapté aux besoins des personnes déficientes mentales mais il sera nécessaire de proposer autre chose aux ouvriers non déficients mentalement : du sport, des suivis individuels et adaptés à une problématique spécifique ou pas de soutien. En effet, ils ont intégré l'ESAT dans un objectif de normalisation et le soutien ne répond pas à cet objectif mais au contraire peut paraître les stigmatisant.

D) Le soutien psychologique

Assuré par la psychologue de l'établissement, ce soutien vise à aider la personne à se sentir mieux dans son travail et dans sa vie. Les rendez-vous ont lieu sur le temps de travail, en amont de la réunion de synthèse ou à la demande de l'utilisateur. La psychologue intervient en réunion sociale pour apporter un éclairage différent sur l'une ou l'autre situation et proposer des solutions.

L'ensemble de ces soutiens sont des outils très utiles au processus de reconnaissance. Cette organisation transverse permet notamment de créer du lien entre les services.

Le soutien psychologique et à l'inclusion a joué un rôle très positif sur la scène des relations professionnelles. Il ne pouvait jouer de rôle sur les scènes du management et de l'emploi. Le soutien professionnel peut réellement devenir la scène du management et des relations professionnelles, à condition de revoir le positionnement du moniteur et du responsable de service.

2.3.4 Les sept outils de la loi de 2002, un outil de reconnaissance insuffisamment pris en compte

La confiance, le respect et l'estime sont les socles de l'engagement et de la reconnaissance au travail. L'objectif de la loi de 2002 était notamment de remettre l'utilisateur au centre des organisations et d'en restaurer ses droits. Elle avait à cet effet créé sept outils : le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés, le règlement de fonctionnement de l'établissement, le Contrat d'Aide et de Soutien par le Travail, la liste des personnes ressources, le Conseil de Vie Sociale et le Projet d'Etablissement.

Il est intéressant de remarquer que les trois socles de la Reconnaissance sont au centre de ces sept outils :

- la confiance est au centre de la notion de contrat.

⁹⁶Voir annexe 8 : Planning de soutien.

- le respect se retrouve dans la charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement et la liste des personnes ressources.
- l'estime (la place que l'on donne à une personne) existe dans le livret d'accueil, le conseil de vie sociale et le projet d'établissement.

Faire l'état des lieux de la manière dont ils sont exploités à la lumière des processus de reconnaissance professionnelle permet de faire le point sur l'avancée de l'établissement dans ces trois domaines : confiance, respect et estime :

- concernant la confiance et donc le contrat : le contrat de séjour ou en ESAT, le Contrat d'Aide et de Soutien par le Travail⁹⁷ : définit les droits et les obligations réciproques de l'ESAT et de la personne accueillie, afin d'encadrer l'exercice des activités à caractère professionnel ainsi que la mise en œuvre du soutien médico-social et éducatif afférent à ces activités. C'est un document officiel. Il devrait être signé en amont du premier jour de travail, mais dans les faits, il n'a même pas toujours été signé et ni le secrétariat, ni l'encadrement n'en intègrent l'importance. Je me suis astreinte à le lire aux usagers nouvellement accueillis ces derniers mois, mais il n'est pas utilisable en l'état. Il sera nécessaire de le résumer et le simplifier en amont pour que sa signature devienne un temps intéressant d'échange.
- concernant le respect, et donc la charte des droits et libertés, le règlement de fonctionnement et la liste des personnes ressources, le constat est édifiant. Aucun de ces éléments n'est connu des moniteurs et le règlement de fonctionnement n'a plus été revu depuis sa rédaction en 2005.
- concernant l'estime, les outils que sont le livret d'accueil et le projet d'établissement ont été établis par un tiers extérieur en 2005 et sont peu connus par l'encadrement. Les moniteurs expliquent que le projet d'établissement avait été source de conflit et que pour finir, il avait été achevé sans eux. Le dernier des sept outils au service des droits des usagers est le CVS, qui fonctionne, mais est conscrit à sa plus simple utilisation.

Enfin la loi 2002-2 a mis en place des règles d'évaluation pour garantir son application avec une évaluation interne et une évaluation externe...L'évaluation externe doit être réalisée pour le 31 décembre 2014. Ces évaluations seront des outils importants pour amorcer le changement, et à mon arrivée, une démarche d'évaluation interne était engagée, mais le directeur n'y participait pas et le groupe était très peu représentatif de l'établissement.

⁹⁷Art. L.311-4 et Art. D.311-0-1 du CASF . Le modèle de "contrat de soutien et d'aide par le travail" est défini à l'annexe 3-9 du décret n° 2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail.

L'ESAT donne donc l'impression d'avoir appliqué les règles des lois de 2002 et de 2005 mais en réalité, il ne s'est pas donné les moyens de les comprendre et ne les utilise pas dans leur globalité. L'appropriation de ces sept outils et leur mise à jour sous forme de groupe de travail sera une manière très utile d'initier le changement, ce dans tous les services⁹⁸.

2.3.5 Conclusion intermédiaire

L'ESAT Marie PIRE est un lieu d'accueil diversifié pour les usagers avec des espaces de travail agréables et des activités valorisantes, accessibles à tous, quels que soient leurs handicaps. Il offre globalement une prestation de qualité aux usagers, en tous cas conforme aux préconisations de la loi. Les publics accueillis sont en pleine évolution et nécessitent de revoir les pratiques de l'encadrement, d'autant qu'une partie de ce dernier n'a pas intégré l'ampleur des modifications de l'approche de la personne handicapée, voulue par les lois de 2002 et de 2005. Ces deux phénomènes ont créé des tensions, dont les conséquences se lisent en termes de sortie des usagers, d'absentéisme et ne satisfont ni l'encadrement (étude des risques psychosociaux) ni les usagers (enquête de satisfaction).

Le processus de reconnaissance professionnelle est une réponse intéressante à l'amorce du changement. Sa mise en place permettra d'appliquer la loi de 2002, non plus à la lettre, mais dans toute sa dimension.

⁹⁸Voir annexe 9 : Calendrier des évaluations et groupes de travail.

3 La reconnaissance, outil de changement au service de la bientraitance

Le processus de reconnaissance est un outil d'accompagnement au changement qui répond aux injonctions de la loi de 2002-2 et 2005-102 concernant le respect, l'identité et le pouvoir d'agir de l'utilisateur. Ce processus est particulièrement intéressant en ESAT car il donne au travail et à l'exigence professionnelle une place cohérente avec le suivi socioprofessionnel. Il représente une réponse à l'une des difficultés relevée lors de l'étude des risques psychosociaux, à savoir l'injonction paradoxale que peut représenter l'exigence de la production et le besoin de suivi socioprofessionnelle de l'utilisateur.

Mon objectif est de reprendre le fonctionnement de l'établissement mais surtout l'état d'esprit de l'encadrement, pour y intégrer la notion de confiance, de respect et d'estime, sur les scènes du management, des relations professionnelles et de l'emploi.

Les points essentiels à revoir sont

1. l'accueil : sa procédure, ses outils, leur utilité et l'accompagnement à la sortie,
2. la communication : vis-à-vis des ouvriers, des clients, des partenaires, en interne,
3. le développement personnel des ouvriers : les actions sur la santé, les contenus du soutien à l'inclusion et l'autonomie,
4. le développement professionnel des ouvriers : l'évaluation, l'autonomie, le plan de formation, la RAE, le retour au milieu ordinaire,
5. l'organisation du travail : planification des groupes de travail, organisation des réunions, formation de l'encadrement.

L'intégration d'un processus de reconnaissance professionnelle dans le fonctionnement quotidien et au bénéfice des ouvriers doit se faire avant même que la personne arrive, tout au long de sa vie professionnelle et bien après son départ, ceci en conformité avec les valeurs de l'association.

3.1 De l'accueil à la fin de contrat

L'orientation d'une personne handicapée vers l'ESAT se fait sur décision de la CDAPH qui adresse une copie de son orientation, sans aucun autre renseignement. Entrer dans un processus de reconnaissance consiste ici à se positionner avec le candidat, comme avec un employé classique. A réception de l'orientation MDPH, un courrier d'invitation lui est envoyé pour qu'il rencontre la direction et vienne avec un curriculum vitae et une lettre de motivation. Cette exigence peut surprendre, mais elle amène le candidat à trouver une solution pour reprendre son parcours et le positionne sur la sphère de l'emploi.

3.1.1 Un premier entretien, une visite et un stage pour bien démarrer

Lors de cet entretien, l'établissement et ses activités lui sont présentés et je découvre sa trajectoire : ses aptitudes, ses expériences, ses souhaits, son état de santé et son avis sur le travail proposé. Cette rencontre permet de valider la possibilité ou non d'effectuer un stage et de vérifier si la personne a réellement l'envie et la capacité de travailler. De manière très empirique, est-ce que la personne vient au stage et se montre enthousiaste, vient à la réunion de bilan et maintient sa candidature après le bilan.

Près d'une personne sur deux est en difficulté, avec des freins du type : pas de moyens de locomotion, des soucis de santé en évolution, trop de problèmes périphériques pour penser au travail.

Il y a trois raisons à la proposition de ce stage :

- il permet au candidat de valider son projet professionnel sans changer sa situation administrative, ce qui évite de le mettre en danger d'un point de vue financier et administratif : suspension de l'AAH, des allocations familiales ou de la pension d'invalidité.
- il donne l'occasion au postulant, de vérifier son envie et sa capacité à travailler. Il peut retirer sa candidature de sa propre initiative s'il ne se sent pas à l'aise.
- il donne la possibilité à l'ESAT de vérifier si la personne peut travailler et éventuellement, refuser « élégamment » sa candidature si son comportement est trop inadapté. En effet, une fin de contrat après admission doit être acceptée par la MDPH, ce qui nécessite du temps et est très négatif dans le parcours de l'utilisateur.

Le stage relève de la démarche d'empowerment⁹⁹, tant pour le candidat que pour l'établissement. Il donne à tous les moyens d'agir.

Je fais deux constats concernant cette manière d'organiser, en place depuis deux ans :

- le temps nécessaire à un accueil qualitatif avait été sous-estimé : les équipes sont concentrées sur leur travail et il m'est arrivée d'avoir l'impression que l'on ne s'était pas suffisamment occupé du postulant. Je pense à l'avenir à impliquer le responsable de service concernant l'accueil et le suivi du stagiaire et que ce dernier fasse le rapport concernant son intégration et son travail et s'engage sur son admission.
- il faut trouver une solution administrative simple à ces stages.

En effet, l'établissement ne peut pas recevoir la personne en direct. Un tiers est nécessaire pour attester de l'objectif du stage et éviter une requalification du stage en

⁹⁹ Voir ASH, 2014, *Empowerment, une contre-culture pour le travail social*, 5 décembre 2014, N°2886, p 26 à 29.

emploi masqué. Il faut de plus, en cas d'accident, que la prise en charge des soins et de la période d'inaptitude, soient clarifiées. Jusqu'en janvier, l'ESAT sollicitait Pôle Emploi qui voulait bien considérer les candidats comme des demandeurs d'emploi et acceptait de leur proposer une Evaluation en Milieu de Travail (EMT). Mais depuis la création de la Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP)¹⁰⁰, ils refusent cette collaboration. Cette situation ubuesque a entravé la plupart des stages depuis janvier. En collaboration avec CENTRAPRO, plusieurs ESAT sollicitent la MDPH qui pourrait demander aux SAVS de devenir le tiers prescripteur du stage. Ces derniers représentent des éléments importants de la construction du parcours professionnel des personnes handicapées ou en passe d'avoir une reconnaissance, et donc des éléments importants pour l'instruction du dossier d'orientation de la MDPH. J'ai pour ma part sollicité notre assureur et l'URSSAF pour savoir s'il pouvait prendre en charge le risque mais n'ai pas encore de réponse. Cette solution est d'ailleurs préconisée par l'ANESM dans sa recommandation de juin 2013¹⁰¹ sur l'accompagnement des travailleurs en ESAT. Mon interlocutrice de la MDPH, très intéressée par notre organisation de stage, me disait qu'elle avait bon espoir que la CNSA propose à toute les MDPH une solution pour envoyer des personnes faire des stages en ESAT dans le cadre de l'étude de leur dossier d'orientation. Ce point avait fait l'objet d'un débat controversé à la réunion d'avril des acteurs de l'insertion des MDPH et il semblerait qu'une solution soit prévue au PLFS 2016 (Projet de Loi de Finance 2016).

3.1.2 Le CSAT : de sa signature à l'admission définitive

La personne admise bénéficie d'un Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail (CSAT)¹⁰². C'est un document juridique type, dont la lecture est difficile.

A) Un document complexe, qui engage

Pour les salariés embauchés, je m'astreins à lire et faire signer le contrat de travail dans les deux jours suivant l'embauche. Pour les personnes handicapées, trois obstacles s'opposent à cette organisation :

- le temps que prend une telle lecture : il n'est pas possible de s'en acquitter en une demi-heure comme pour un contrat de travail,
- l'impact de cette lecture : même si nous prenons le temps d'expliquer chaque point du contrat et quelle que soit la déficience (mentale, psychique ou une maladie invalidante), le postulant ressort avec plus d'interrogations qu'en entrant. Cette

¹⁰⁰Mis en place par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle

¹⁰¹Voir : ANESM, 2013, *Eléments de cadrage* : « L'adaptation de l'accompagnement des travailleurs d'ESAT à leurs besoins et attentes », juin 2013, 14 p.

¹⁰²Article L311-4 du CASF.

lecture lui renvoie l'impression d'être différent, des zones d'ombre et beaucoup d'angoisses.

- les compétences pédagogiques nécessaires pour ces explications. La directrice est par exemple peu qualifiée pédagogiquement pour les fournir. Un moniteur peut s'en acquitter avec une sérieuse préparation.

Avant la mise en place de ces procédures d'accueil, le contrat était signé dans les six mois suivant l'admission, à l'occasion d'un entretien individuel avec le directeur (parti à la retraite en 2011). Il donnait alors tout le classeur d'accueil¹⁰³ et expliquait qu'il était disponible si la personne avait des questions.... Cette solution n'est pas compatible avec un processus de reconnaissance.

Je prévois de mettre en place un groupe de travail, qui résume de manière simple et pédagogique, le contenu des différents articles et en facilite l'explication. Ce sera également l'occasion de donner un temps de réflexion aux encadrants du groupe de travail, sur son sens et son utilité. Je prévois également d'impliquer les responsables de service dans sa signature.

B) La réunion d'accueil : un temps précieux qui nécessite quelques aménagements
Pour l'instant, j'ai organisé un temps de réunion avec les nouvelles recrues, animé par le moniteur polyvalent, qui a accompagné les visites et la journée d'accueil. Il remet et explique les documents permettant aux usagers d'exercer ou de faire respecter leurs droits fondamentaux tels qu'édicté par la loi n°2002-2. Toute l'attention n'est pas focalisée sur le contrat et en même temps l'usager découvre l'association, les différents services de l'ESAT et la présentation est ponctuée de photos....Il reçoit l'ensemble des informations législatives qui lui sont répétées et présentées d'une autre manière et le groupe offre des illustrations et des échanges très intéressants.

Des actions modificatives sont en réflexion dans le cadre du travail effectué pour le nouveau projet d'établissement :

- le contrat doit être traduit en termes simples, pour pouvoir le faire signer en amont du premier jour de travail,
- la demi-journée d'accueil est un temps d'échange nécessaire, mais il doit être programmé tous les mois. Les mediums de communication doivent être diversifiés et adaptés : vidéos, powerpoint, jeux de rôles...L'animateur mériterait d'être accompagné par un moniteur qui à cette occasion bénéficierait d'un rappel de la

¹⁰³Le classeur comprend les sept outils de la loi de 2002, visant à garantir le respect des droits et des libertés des usagers : livret d'accueil, règlement de fonctionnement...

loi. Ce temps pourrait même être ouvert à d'autres ouvriers plus anciens pour que, petit à petit, tout le monde bénéficie du même niveau d'information.

C) La période d'essai, un outil de management insuffisamment utilisé

Ce CSAT démarre par une période d'observation de six mois appelée également période d'essai. Elle peut être renouvelée de six mois, à la demande de la personne admise ou de l'équipe encadrante.

La première fois que j'ai renouvelé une période d'essai, l'équipe de soutien a très mal réagi. La personne ne fournissait pas les efforts dont elle était capable au travail, en raison de ses problèmes liés à sa vie privée. Elle venait un jour sur deux, s'était petit à petit disputée avec tous le service et ne parlait jamais de travail mais uniquement de sa vie privée. J'ai conditionné son admission à l'acceptation d'une aide pour résoudre la situation, comme le stipule de contrat d'aide et de soutien. La personne a accepté

- de travailler avec le SAVS¹⁰⁴ pour changer de tuteur, qui faisait partie de sa famille,
- l'aide d'un médiateur pour résoudre des problèmes familiaux,
- la diminution de son temps de travail.

La collaboration ne pose plus aujourd'hui de difficultés et son admission a été entérinée. Le renouvellement de la période d'essai est maintenant proposé par l'équipe pour faire avancer des situations. Je veille à ce qu'elle ne soit pas un moyen de ne pas recevoir des usagers considérés comme difficiles ou désagréables. Son renouvellement doit toujours être associé à un objectif.

D) L'admission définitive, une décision collective qui implique tout l'encadrement

Avant la fin de cette période d'essai, l'équipe organise une réunion de synthèse et si l'intégration du travailleur est effective, l'ouvrier est accompagné dans l'élaboration de son projet personnalisé. A l'origine, la psychologue et l'animateur de soutien ne rencontraient l'ouvrier qu'à la fin de la période d'essai. Il était même convenu que les six premiers mois, l'ouvrier ne bénéficie pas des activités de soutien. Aujourd'hui l'animateur de soutien et la psychologue rencontrent l'ouvrier dans le mois de son admission. L'idée est de concentrer les efforts de tous sur le repérage des difficultés des ouvriers dès leur admission. Ceci permet d'optimiser leur chance de trouver leurs marques et aide les moniteurs à comprendre ce qui se passe. Il faudra mettre par écrit dans quelle condition, une période d'essai peut être renouvelée et une admission peut être refusée.

¹⁰⁴SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale.

3.1.3 La sortie de l'établissement, une étape à mieux accompagner dans le parcours de l'ouvrier

La sortie de l'établissement peut intervenir dans les situations suivantes :

- une nouvelle décision d'orientation définie par la C.D.A.P.H.
- une sortie anticipée par l'une ou l'autre des parties : pour prendre la retraite, pour déménager. Dans ce cas l'ouvrier démissionne.
- un incident grave de comportement ou tout autre incident et ce conformément aux procédures stipulées dans le règlement de fonctionnement de l'établissement et dans le CSAT. L'ESAT peut décider de sanctionner un ouvrier et l'exclure mais doit au préalable obtenir l'accord de la CDAPH.

Dans tous les cas, l'ESAT accompagne le travailleur de manière personnalisée.

Je souhaite qu'il puisse quitter l'établissement avec des documents lui permettant de présenter son parcours à un autre ESAT ou un autre employeur. Un groupe de travail sur les documents utiles à l'usager à sa sortie doit se mettre en place en parallèle des travaux du groupe de suivi professionnel¹⁰⁵.

Les actions adoptées ou en cours de réflexion permettent d'assurer au candidat et à l'usager, un accueil proche du milieu ordinaire mais respectueux des lois sur le handicap. Cette procédure pourrait devenir demain un temps de formation et d'information de l'encadrement et participer à la procédure de reconnaissance.

3.2 La communication et l'information : une meilleure cohésion pour plus de pouvoir d'agir

L'information, son destinataire et les modalités de sa communication, symbolisent le pouvoir et son partage. Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, parlent dans l'acteur et le système de 4 sources du pouvoir :

- la possession d'une compétence difficilement remplaçable
- la maîtrise des relations avec l'environnement
- la détention d'informations
- la maîtrise des règles organisationnelles

L'information est l'un des quatre piliers du pouvoir et son accès a des conséquences sur les sphères du management (autonomie et responsabilité), des relations professionnelles (respect et estime) et de l'emploi (compétences). Partager certaines parties du pouvoir participe au processus de reconnaissance car l'information donne de l'autonomie. La question est quelle partie de l'information partager avec les ouvriers, avec les moniteurs et avec l'encadrement intermédiaire, sans déstabiliser l'organisation.

¹⁰⁵ Voir Annexe 9 : Calendrier des évaluations et groupes de travail.

Pour que de l'information soit partagée, il faut que les 3 autres sources de pouvoir soient suffisamment légitimes et claires. Il sera donc nécessaire de réfléchir¹⁰⁶ à :

- la possession de compétences,
- la maîtrise de l'environnement et
- la maîtrise des règles organisationnelles.

Il sera nécessaire d'y réfléchir et de faire en sorte que les moniteurs d'ateliers comme les responsables de service, maîtrisent leur métier, les règles de fonctionnement de la structure et connaissent mieux leur environnement.

Dans ce cadre, les moniteurs ou l'encadrement n'auront plus intérêt à garder les informations mais à les partager et ainsi donner de l'autonomie aux usagers.

Il en va de même pour moi, et j'estime que donner de l'information quand les règles organisationnelles sont claires peut devenir très confortable : cela permet d'avoir des informations précieuses du terrain et d'améliorer la réflexion de la direction.

Nous verrons comment les encadrants accèdent aux informations et à quelles informations. Enfin, pour que le processus de reconnaissance soit complet, il est nécessaire de penser à l'accès aux informations des ouvriers. Mais en amont, le premier point à revoir est la manière de communiquer : le langage utilisé et le ton de voix. Il n'est pas possible qu'un prochain diagnostic sur les risques psychosociaux fasse à nouveau remonter la nécessité d'une communication non violente.

3.2.1 La nécessité de modes de communication plus respectueux

L'étude des risques psychosociaux avait révélé une communication agressive entre tous et dans tous les services.

- pour des raisons culturelles : un langage fleuri en espaces verts, des coups de gueule en cuisine,
- pour des raisons liées à d'anciennes habitudes aux ateliers : les moniteurs travaillent ensemble depuis si longtemps qu'ils ne s'écoutent plus vraiment, les communications se font sans distance et sont parfois blessantes,
- pour des raisons liées à l'exigence professionnelle en blanchisserie : mais les résultats d'une communication stressée sont contreproductifs.

L'ensemble de l'encadrement a bénéficié d'une formation à la communication non violente en deux modules à laquelle ont participé tous les salariés de l'ESAT en 2013 et 2014. L'objectif était de leur faire prendre conscience des messages qu'ils font passer et de les aider à les maîtriser.

Le service de soutien a profité de périodes de stage de lycéens en SPVL¹⁰⁷ pour revoir les règles de civilité et les afficher dans chaque service. Un jeu a été mis en place en espace

¹⁰⁶Voir 3.5 : l'organisation.

vert et le Biiiip a remplacé les gros mots. Pour chaque gros mot je menace de mettre en place une cagnotte et que le fauteur y mette un euro. Etonnamment, quel que soit le handicap et le niveau d'intelligence, cette méthode infantile a fonctionné.

Par ailleurs, la consigne a été passée de profiter de toutes les occasions pour reprendre la manière de communiquer¹⁰⁸ :

- les moniteurs doivent réagir lorsque les ouvriers se parlent mal,
- les responsables de services doivent reprendre l'encadrement,
- la direction intervient à l'occasion de chaque altercation plus sérieuse ou de manque de considération en réunion.

Bien sûr les écarts de communication des ouvriers entre eux et vis-à-vis des moniteurs sont systématiquement repris par le responsable de service. Je suis régulièrement impliquée et sanctionne par écrit (avertissement et mise à pied).

La communication en cuisine pose encore des difficultés et une intervention directe est délicate. Mais une formation action a démarré en juillet 2015 pour revoir la gouvernance et l'organisation du travail.

3.2.2 Faciliter l'accès aux informations par l'encadrement, pour favoriser le respect de tous

Les modes de communication étaient très informels en 2011. Seuls les responsables de services et les secrétaires étaient munis d'un ordinateur. Le mail n'était pas un medium utilisé par le directeur. Un journal interne était publié à l'attention de tous et en fonction des besoins : dates de congés annuels, anniversaires... La question du pouvoir et de l'information prend ici toute sa dimension.

Il était urgent de créer des temps de réunion et des moyens simple d'accéder aux informations.

A) La transmission des informations : mails et réunions

Les moniteurs ont été équipés d'ordinateurs et formés en 2012 à l'utilisation de la messagerie. L'informatisation des moniteurs a considérablement dynamisé le fonctionnement de l'établissement avec des possibilités rapides de transmettre les informations. Mais ce médium ne doit être qu'un outil pour reprendre des points transmis en direct, notamment lors des réunions.

La planification des réunions sociales par service et par mois a permis d'organiser la communication de l'ensemble des informations en un temps précis et a recentré la communication autour de l'usager, raison d'être de l'établissement.

¹⁰⁷SPVL : Service de Proximité et Vie Locale, qui est le baccalauréat professionnel animation de la filière service.

¹⁰⁸Méthode de communication non violente de Rosenberg.

Aujourd'hui la communication s'organise autour d'une réunion¹⁰⁹ :

- de production par service, animée par son responsable, au rythme qui lui convient,
- des ouvriers, animée par le moniteur ou le responsable de service, et au rythme convenu dans chaque service
- sociale par service et par mois, animée par la directrice,
- des responsables de services,
- générale par trimestre pour faire le point de l'avancée de projets en cours avec tous les salariés,
- annuelle avec les salariés et les ouvriers pour faire le bilan de l'année et annoncer de nouveaux projets.

Cet état des lieux témoigne d'une meilleure collaboration mais il reste des choses à mettre en place :

- des réunions avec les ouvriers ont lieu dans certains services, mais il n'y a pas ou peu de compte rendu de réunion. Cette pratique ne permet pas suffisamment la reconnaissance de la valeur de l'expression des ouvriers,
- les comptes rendus de réunion mériteraient d'être enrichis d'un cartouche listant les actions à mener, leurs responsables et leurs délais,
- l'organisation et le contenu de la réunion des responsables de service est à revoir et à articuler avec un temps de travail incluant l'équipe socioprofessionnelle. Cette réunion dite de « Projets socioprofessionnels » permettrait d'organiser ensemble les groupes de travail sur les outils de la loi de 2002 et d'impliquer les responsables de services.

B) Le serveur, un moyen équitable et utile d'accéder aux informations

L'équipe a également avancé sur la différence entre la communication et le stockage des informations et se sert d'un système de serveurs partagés par service et pour tout l'ESAT.

Aujourd'hui, cet outil de stockage de document vit seul avec :

- une bibliothèque : recommandation de l'ANESM, articles de presse, documentation sur les partenaires...
- la liste des documents types : fiche de signalement, projets personnalisés...
- les dossiers des usagers numérisés à destination des moniteurs : les moniteurs doivent chercher les informations concernant l'ouvrier qu'ils encadrent et s'en emparer.
- des plannings partagés,

¹⁰⁹ Voir planning des réunions en annexe 10.

- les comptes rendus de toutes les réunions : CVS, Délégués du Personnel, Réunions sociales,...
- les différents documents du classeur d'accueil.

Il est le reflet de ce qui est important en terme de fonctionnement et le fait qu'il vive seul montre que les encadrants ont trouvé un intérêt à partager ces renseignements et à avoir des informations précises. Il semble puéril de se louer de l'utilisation d'un serveur en 2015, mais la pauvreté de l'accès aux outils informatiques est réelle dans le milieu médicosocial et l'était tout particulièrement dans l'ESAT Marie PIRE.

C) Les informations sur les usagers les quelles, pourquoi et pour qui ?

Les informations sur les ouvriers étaient centrées dans le bureau de la psychologue.

A ma demande, elle a accepté de rédiger un recueil de données (simple document écrit) sur chaque ouvrier au rythme des réunions de synthèse, sur la base de ce que l'ouvrier accepte qu'on diffuse le concernant.

Ces dossiers sont accessibles par les moniteurs sur le serveur et reprennent des informations sur sa situation administrative, son évolution professionnelle, son autonomie générale, son parcours scolaire et professionnel hors ESAT et des observations complémentaires. Ils sont denses et posent la question de la confidentialité. Il faudra reprendre leur contenu et en présenter une version simplifiée pour le quotidien en enlevant la partie santé par exemple mais en listant les difficultés que peut rencontrer l'ouvrier au travail : station debout, concentration, compréhension, mémorisation ...

Pour l'instant cette solution a le mérite d'exister et la psychologue s'astreint à rédiger ce qui est utile à la compréhension de la situation. La notion de secret est régulièrement rappelée. Il sera nécessaire de :

- créer un groupe de travail sur le secret professionnel et rédiger une charte qui serait signée par chaque salarié et stagiaire,
- reprendre les documents et les présenter à l'utilisateur pour qu'il donne officiellement son accord sur ce qu'on peut communiquer en interne,
- toujours passer par l'utilisateur pour qu'il communique des informations à l'externe,
- utiliser un logiciel de suivi socioprofessionnel avec des droits d'accès différenciés selon le rôle de l'utilisateur et qui permette un historique de suivi des actions menées. Les accès aux informations seraient ainsi hiérarchisés et sécurisés. Les interventions des uns et des autres pourraient être enregistrées et partagées. La direction générale cherche actuellement des solutions pour l'ensemble de l'association.

3.2.3 Les informations à l'attention des ouvriers : lesquelles, quand et comment les transmettre ?

Les ouvriers se plaignent, dans l'enquête de satisfaction, de manquer d'informations et de temps d'échange.

A) Les réunions

Le premier effort à faire relèverait des temps de réunion évoqués ci-dessus. Ces réunions sont maintenant planifiées mais les moniteurs n'y accordent pas suffisamment d'importance et de temps. Je compte participer à l'une ou l'autre de ces réunions pour comprendre ce qui freine les encadrants : savent-ils de quoi parler, sont-ils en difficulté pour se positionner, ont-ils toutes les informations...

Des informations écrites peuvent également leur être remises avec les fiches de paie, mais quelles informations et comment les rédiger ? Il n'est pas possible de remettre un écrit sans une explication de vive voix.

B) Les lieux d'affichages, un visuel au service de la reconnaissance

Les lieux d'affichage sont des outils de communication obligatoires pour les instances de représentation du personnel. Il faudrait que les ouvriers bénéficient de leurs lieux d'affichage, comme les salariés, avec notamment la liste des personnes qualifiées, la charte des droits et des libertés, le trombinoscope du service, de l'encadrement et des membres du CVS, les divers affichages relatifs à la lutte contre la discrimination ... et le règlement de fonctionnement de l'ESAT. Le fait même qu'ils aient un lieu d'affichage, autre que les salariés, mais adapté à leur besoin, relève de la sphère des relations professionnelles.

C) Le Conseil de la Vie Sociale, le contrepouvoir des usagers

Le CVS est un outil de communication primordial. C'est un temps de contact très officiel, avec les représentants du conseil d'administration, des aidants, des tuteurs et curateurs...

Travailler la scène de la relation professionnelle (respect estime) passe par le fait de donner une place importante au CVS. C'est également un garant de la bientraitance et de la sphère du respect et lui donner une place participe à la reconnaissance professionnelle. J'ai mené plusieurs actions dans cet objectif :

- le nombre de représentants des ouvriers a été augmenté : ils étaient quatre initialement sans notion de représentativité des services. J'ai proposé au CVS d'avoir deux représentants par service, soit huit en tout,
- la durée de préparation du CVS a été officialisée : 2h30 de préparation avec l'animateur de soutien,
- les comptes rendus sont diffusés oralement et par écrit. Le moniteur doit les lire en réunion d'ouvrier et les expliquer, en collaboration avec les représentants du CVS,

- les ouvriers ont été formés pendant deux jours pour bien comprendre leur rôle,
- le règlement de fonctionnement a été entièrement revu et sur cette base expliqué dans chaque service et le protocole électoral a été revu et y a été intégré,
- les réunions préparatoires et de CVS sont programmées annuellement à raison d'une tous les deux mois.

A l'occasion du travail de collecte d'informations effectué pour le Projet d'Etablissement, de nouvelles idées ont été apportées par les équipes. Elles sont intéressantes et montrent que pour tous, le CVS est devenu un lieu utile d'échange. Il a notamment été demandé que le compte rendu soit rédigé et diffusé dans les 8 jours pour pouvoir répondre aux questions des usagers. Le moniteur propose qu'un temps soit officiellement consacré à la collecte des demandes des ouvriers avant la réunion préparatoire, par exemple à l'occasion des réunions des ouvriers. Les moniteurs aimeraient également avoir des explications sur ce qui s'est dit.

3.3 Le développement personnel des ouvriers pour une meilleur inclusion sociale

Le développement personnel des ouvriers est une mission essentielle de l'ESAT. Elle est précisée dans le Contrat d'Aide et de Soutien par le travail, à trois reprises, en explicitant les droits et devoirs de l'utilisateur comme de l'établissement :

- à l'article 2 : « L'ESAT s'engage à tout mettre en œuvre pour permettre à M X de bénéficier de toute action d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires, de formation professionnelle.... »,
- à l'article 3, « L'ESAT s'engage à proposer des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant à ses aspirations personnelles et ses besoins »,
- à l'article 4, « l'utilisateur s'engage à participer :
 - aux activités à caractère professionnel proposées,
 - aux actions d'apprentissage et de formation,
 - aux actions de soutien médico-social et éducatif qui auront été préalablement choisies au vu de ses aspirations et qui favoriseront son accès à l'autonomie et son implication dans la vie sociale ».

Cette mission de l'ESAT pose la question de la frontière entre la sphère privée et professionnelle. Quid du positionnement de l'ESAT à ce propos, dans le cadre d'un processus de reconnaissance professionnelle ? Quand passe-t-on de l'aide à l'intrusion ; ou de l'information à l'injonction ? La frontière est d'autant plus ténue que les besoins des usagers relèvent du maintien des acquis, mais également de la manière de communiquer, de l'apparence, de l'hygiène corporelle, de la parentalité, de la Vie affective et Sexuelle, de la santé....

La question qui se pose est comment répondre à cette obligation médico-sociale et rester dans une posture professionnelle ?

Pour y parvenir, nous avons convenu d'aborder ces différentes problématiques du point de vue des conséquences au travail : l'attitude à avoir avec ses collègues ou son responsable au travail, l'apparence et la tenue dans un lieu de travail, la santé au travail....

3.3.1 La santé au travail, abordée par le prisme de la capacité professionnelle

A) Prendre en compte la santé sans s'immiscer dans la vie privée

Au vu du public accueilli et de son autonomie, le traitement des problèmes de santé est particulièrement compliqué à gérer dans l'établissement. De prime abord, elle ne relève pas du lieu de travail. Mais une mauvaise santé empêche de travailler et l'employeur a une responsabilité vis-à-vis de cette dernière. Pour deux tiers des ouvriers des solutions pour veiller à sa prise en charge des problèmes sont facilement envisageables. En effet :

- 1/3 des ouvriers vit en Foyer. Son suivi est intégré dans le contrat de séjour. Une collaboration étroite a été mise en place avec une équipe mobile de soin.
- 1/3 d'entre eux a une relation très proche avec la famille et accepte son aide. Il existe des interlocuteurs si une problématique de santé est détectée au travail.
- mais le dernier tiers est complètement autonome et n'accepte d'aide de personne. Certains d'entre eux ont des soucis de santé et d'hygiène et les aborder est compliqué.

En 2011, l'encadrement ne traitait absolument plus ces soucis. Après la loi 2002-2, la direction avait demandé à l'ensemble des moniteurs de se concentrer sur le travail et de se désintéresser de la vie privée. Cette consigne avait été nécessaire, dans le contexte d'un encadrement très « familial » et paternaliste. Les moniteurs avaient appliqué à la lettre cette injonction, marquant ainsi leur désapprobation. Il faudra, dans ce contexte relativement complexe, trouver un juste milieu.

B) Des pistes de solutions

Aujourd'hui, il faut trouver une solution intermédiaire entre ne rien faire et intervenir de manière intrusive. Les consignes que j'ai données sont de partir des difficultés rencontrées au travail, les analyser avec l'ouvrier et lui proposer de les prendre en charge. Le moniteur aborde le sujet par la sphère de l'emploi et donc de la performance au travail. Sur cette base, l'usager est orienté vers son généraliste. S'il ne peut ou ne veut rencontrer un médecin, le rôle d'employeur impliquant des responsabilités, une visite médicale à la médecine du travail est demandée.

C) A l'avenir, une collaboration fine avec le corps médical ?

L'établissement dispose d'un temps de médecin : 0.04 ETP, soit six heures par mois. Mais trouver un praticien disponible n'est pas aisé d'autant que les rémunérations proposées ne sont pas attrayantes. La solution serait un professionnel à la retraite qui accepterait de participer à une réunion tous les mois. Les difficultés de deux ou trois ouvriers lui seraient présentées par les moniteurs de manière anonyme. Si l'ouvrier était d'accord, il les rencontrerait, les conseillerait et expliquerait comment adapter son travail et son encadrement : calme, lumière, rythme, amplitude horaire, pauses aménagées. C'est tout à fait possible sans nommer la maladie et avec l'accord de l'ouvrier.

J'ai mis une collaboration analogue en place avec le médecin de l'hôpital psychiatrique d'Altkirch, sur la base de ce que le directeur général avait développé pour les autres services de l'association.

D) Introduire la prévention dans notre fonctionnement

Le domaine de la prévention reste à développer avec notamment :

- une collaboration plus fine avec la médecine du travail. Cette dernière a sollicité l'établissement pour que les ouvriers viennent aux rendez-vous avec des informations sur leur poste de travail et de leur médecin traitant. L'ouvrier est porteur du courrier du médecin traitant et reste maître de ce qu'il transmet,
- des informations concernant les addictions : une rencontre est prévue avec le CAP¹¹⁰ qui propose de présenter son association en petits groupe, dans tous les services,
- une collaboration se met en place avec le centre hospitalier de Mulhouse pour mener des actions médicales de prévention avec vérification des vaccins, de l'état de santé général, des informations globales sur les pratiques à risques....,
- enfin, la psychologue vient de faire une formation sur la vie affective et sexuelle des personnes handicapées et travaille à une proposition d'organisation. En effet, certains nouveaux admis sont très jeunes et l'encadrement s'est senti démuni devant les relations qui se nouaient et se dénouaient. Il a parfois été maladroit à l'annonce de grossesses ou de mariage. Il est nécessaire que l'établissement intellectualise cette approche,
- les MST : Maladie Sexuellement Transmissibles : l'établissement est un lieu de travail mais également un lieu de rencontre. Les usagers qui ont parfois été isolés se sentant différents dans le milieu ordinaire ont comme une révélation affective en arrivant en ESAT. Hors les maladies invalidantes incluent des MST (HIV,

¹¹⁰Association de prévention des addictions du Haut Rhin.

hépatite...). Des actions de préventions doivent être mises en place et intégrer le programme de santé en collaboration avec le centre hospitalier.

- l'idéal serait bien sûr de créer un poste relevant de la formation de l'économie sociale et familiale. Une demande est faite chaque année à l'ARS. L'idée serait de mener des actions d'inclusion (sportives, culturelles), de prévention en diététique, de sensibilisation à l'esthétique et l'hygiène....,
- enfin, une enquête est actuellement organisée pour prendre en charge une complémentaire maladie pour les ouvriers. L'inclusion sociale est plus facile lorsque l'usager a pu financer des soins dentaires et d'optique qui lui permettent de ne pas paraître différent.

3.3.2 Un soutien rénové au service de l'insertion professionnelle et de l'inclusion sociale

La question de la position du soutien dans la reconnaissance professionnelle est importante. Mal présenté, il peut paraître infantilisant. La solution est de l'annoncer comme un moyen d'améliorer les compétences du travailleur et son autonomie.

La population souffrant de déficience mentale avait besoin de maintien des acquis scolaire (lecture, écriture, informatique, code de la route...). Mais quels sont les besoins d'une personne épileptique ou diabétique ? Lui proposer de faire du sport ou de la lecture peut être très mal reçu. Par contre, des aides ponctuelles peuvent être nécessaires pour résoudre des situations administratives complexes ou de logement. L'animatrice s'est donc dégagée du temps pour accompagner individuellement un ouvrier en difficulté et le mettre en relation avec l'interlocuteur local qui pourra l'aider.

Le soutien de demain pourrait avoir un objectif relevant de l'inclusion : comment aider les ouvriers à s'intégrer dans la vie de leur commune, participer à une activité sportive, trouver des solutions adaptées pour les vacances, aider les personnes en difficulté d'inclusion à analyser leur comportement et gérer leur image pour mieux s'intégrer.

Des actions allant dans ce sens ont déjà eu lieu avec par exemple

- l'adhésion de l'ESAT à l'association des commerçants d'Altkirch. Les commerçants ont repéré les ouvriers comme des acteurs économiques et les reçoivent plus facilement.
- l'inscription à « au boulot à vélo » : depuis deux ans, la Pays du Sundgau¹¹¹ promeut une action visant à soutenir le vélo comme moyen alternatif pour venir au travail. Les cyclistes notent leurs kilomètres et les entreprises les plus sportives sont primées,

¹¹¹Le Pays du Sundgau est un syndicat mixte regroupant sept communautés de commune et ayant des compétences territoriales (cohérence territoriale, développement durable et tourisme).

- l'inscription de l'ESAT dans l'action PDZ du quartier Plessier : Plan de Déplacement de Zone. Le pays du Sundgau (122 communes) s'organise pour créer du lien entre les acteurs professionnels de cette zone d'activité, dans l'objectif de créer des réflexes de co-voiturage, d'analyser le besoin d'aménager un arrêt de bus dans le quartier Plessier, de promouvoir le stop organisé...
- la présentation de l'association « retrouver le sourire » qui propose des sorties accompagnées pour les personnes handicapées comme un marché de Noël, une soirée au cabaret. Les personnes sont recherchées à domicile et un éducateur est présent en cas de difficultés.

L'idée est que les moniteurs encouragent toutes les opportunités de participer à la vie ordinaire et rassurent les ouvriers à ce propos.

3.4 Le développement professionnel des ouvriers pour une meilleure insertion

La reconnaissance professionnelle passera surtout par la sphère de l'emploi : compétences, perspectives professionnelles et rémunération.

3.4.1 Le désir de progresser des ouvriers, une révélation des projets personnalisés

Et justement, l'analyse des projets personnalisés des personnes de 2012 et 2013 montre l'importance de la sphère de l'emploi :

- 46% des ouvriers se disent satisfaits de leur travail mais expriment des souhaits comme se perfectionner et savoir maîtriser plus de postes.
- 41% émettent le souhait d'être formés dans leur service
- 9% demandent à acquérir plus de polyvalence
- 5% souhaitent bénéficier de formation à l'extérieur et
- 4% souhaitent bénéficier d'une formation qualifiante.

Pour autant aucune formation relevant de la sphère professionnelle n'était proposée aux ouvriers.

3.4.2 Les grilles de compétences professionnelles, outils de la sphère de l'emploi

Ma première action a été de faire rédiger par chaque service, une grille de compétences professionnelles¹¹². Elle sert à évaluer le savoir-faire technique des travailleurs handicapés et leurs capacités à accomplir les tâches qui leur sont confiées.

¹¹² Voir grilles de compétence en annexe12.

La notation suit une graduation allant de 0 à 4 (du niveau le moins maîtrisé au niveau le plus important). Elle ne vise pas à sanctionner l'ouvrier mais à l'aider à s'améliorer, par le biais d'une co-évaluation :

- 0 : N'a jamais fait,
- 1 : Ne sait pas faire,
- 2 : Sait faire mais nécessite un accompagnement,
- 3 : Sait faire tout seul avec un gabarit
- 4 : Fait bien et prend des initiatives

L'ouvrier doit dans un premier temps se noter et le moniteur lui donner son avis, tâche par tâche et lui expliquer comment et quoi améliorer.

Ces grilles sont complétées à l'occasion de la réunion de synthèse et peuvent être comparées d'années en années.

L'outil est utilisé, mais pourrait être mieux exploité, notamment en effectuant une synthèse des compétences restant à acquérir dans le service et en adaptant les programmes de formation en conséquent.

3.4.3 Formation et Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience : RAE

A) Enfin des formations à l'attention des ouvriers,

Les premières formations ont été mises en place en 2013 en espaces verts (taille de haie), en blanchisserie (RABC¹¹³, couture, repassage) puis restauration (service à table). Les espaces verts organisent maintenant tous les ans une semaine complète de formation qu'ils préparent avec les moniteurs, sur la base des besoins exprimés par les ouvriers. Cette formation a été l'occasion de réalisations paysagères très utiles. Les espaces verts, si souvent malmenés à cause de leurs tenues (le travail est salissant), sont de plus en plus très fiers de leur service et les ouvriers ont été enchantés de ces formations.

Les besoins identifiés pour 2015 sont le départ à la retraite et le nettoyage.

Il est nécessaire d'avoir une personne désignée pour le suivi des plans de formation des usagers. De fait, aujourd'hui nous n'utilisons pas tous nos financements par manque de temps pour nous organiser. Par ailleurs des financements complémentaires sont accessibles.

En effet, la contribution volontaire des ESAT à la formation professionnelle des travailleurs handicapés, correspondant au minimum à 1,60% de la rémunération garantie, financée par l'ESAT. Elle est abondée par une compensation financière de l'Etat égale au double de celle prise en charge par l'ESAT (arrêté du 6 juillet 2007), soit 3,2%. La somme

¹¹³RABC : Risk Analys and Bio Contamination.

des deux amène à 4,8% du total des rémunérations directes. Les modalités de mise en œuvre et les principes de financement des actions éligibles sont définies à travers une convention-cadre triennale, signée le 21 octobre 2013. La contribution de 2015 sera de 9 000€ et 50% resteront disponible pour l'ESAT pour des actions du type :

- maintien des acquis scolaires,
- formation professionnelle,
- bilans de compétences,
- validation des acquis et de l'expérience,
- actions permettant d'accéder à l'autonomie et de s'impliquer dans la vie sociale, si elles sont en lien avec l'activité professionnelle du travailleur.

L'autre moitié abonde un compte d'actions prioritaires au niveau national définies ainsi :

- accompagnement individuel et ou collectif des travailleurs handicapés en RAE et/ou VAE,
- adaptation des compétences des travailleurs handicapés dans les situations où l'ESAT développe une nouvelle activité de production ou une nouvelle filière,
- pré qualification ou qualification au sens de la législation,
- visant à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail,
- visant le développement des savoirs de base : « lire, écrire compter ».

L'animatrice de soutien élabore un tableau récapitulatif des formations initiales, de celles souhaitées et de niveaux de compétences, pour travailler de manière plus rigoureuse et globale le plan de formation 2016 de l'établissement.

B) La Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience de ouvriers

Je me suis par ailleurs intéressée à la VAE¹¹⁴ et la RAE¹¹⁵, dont l'accès est clairement défini dans le décret du 29 mai 2009. La VAE semble encore lourde à mettre en place, notamment parce que l'encadrement n'y est pas prêt et que peu d'ouvriers seraient en capacité d'en bénéficier. Mais la découverte du processus de RAE, ouvre des perspectives très intéressantes.

Le principe a été développé par l'association de quatre ESAT en Bretagne en 2001. Aidés de financement Européens, ils ont créé l'association « Différents et Compétent Réseau »¹¹⁶. Elle fédère et anime 16 groupements régionaux (associations, GCSMS, partenariats conventionnels,...) pour :

- développer la reconnaissance de compétences des personnes en situation de handicap travaillant en ESAT, Entreprises Adaptées, Instituts Médicaux Educatifs et dans l'Insertion par l'Activité Economique,

¹¹⁴Validation des Acquis et de l'Expérience.

¹¹⁵Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience.

¹¹⁶Voir : Articulation Différent et Compétent Réseau / Région / Etablissements en en annexe 11

- remettre en question les organisations de production pour les faire tendre vers de nouvelles organisations apprenantes.

En 2012 et 2013 un nouveau financement européen a soutenu la structuration de ce réseau en plein développement, avec plus de 500 établissements concernés, soit environ 50 000 personnes accueillies.

Leur approche de la reconnaissance est très intéressante car elle permet à tous les usagers d'y participer, quelles que soient leurs capacités. A ce titre, ils ont conceptualisés 3 niveaux de jury avec des compétences de type :

- Concret : je montre et je dis ce que je fais,
- Abstrait : j'explique ce que je sais faire,
- Transfert : je montre que je mets en œuvre ma compétence ailleurs.

Pour les personnes qui relèveront du type concret, la structure préparera des jurys internes. Si l'ouvrier est capable d'expliquer ce qu'il fait, il bénéficiera du dispositif de jury externe avec représentant de l'état et enfin, s'il est capable de mettre sa compétence en œuvre ailleurs, d'autres perspectives comme la VAE s'ouvriront.

21 référentiels sont maintenant rédigés. Ils sont déclinés à partir des référentiels métiers des CAP ou titres professionnels d'accord de branche. Il y a par exemple les métiers d'agent de restauration, métallier, soudeur, menuisier, maçon, viticulteur...

Cette action permet de former en même temps le moniteur et se mène en collaboration avec d'autres établissements, créant ainsi une émulation particulièrement intéressante, de l'ordre de l'entreprise apprenante.

A ce jour quatre salariés ont accepté de partir en formation de dix jours pour mettre en place et suivre le module de Différent et Compétent. Ils sont issus de la blanchisserie, la restauration et des espaces verts. La grille de compétences, les plans de formation et différents et compétents ne trouvent pas d'écho aux ateliers, qui offrent du travail à 50% des ouvriers. Il sera vraiment primordial que le prochain responsable de service s'y intéresse. Le responsable actuel partira à la retraite dans un an.

En attendant, quatre ouvriers ont pu bénéficier de ce processus de reconnaissance en 2014, six en 2015 et les ouvriers comme les moniteurs en ressortent enchantés.

Je suis très impliquée dans la constitution de l'association Différent et Compétent en Alsace qui portera la RAE au nom de Différent et Compétent Réseau, l'entité fédératrice nationale¹¹⁷. Je suis persuadée que cet outil est un catalyseur important du processus de reconnaissance professionnelle.

¹¹⁷Voir tableau de présentation de l'articulation différent et compétent en annexe 11

C) Perspectives du Compte Personnel de Formation

La loi du 5 mars 2014, relative à l'emploi, la formation et la démocratie sociale, laisse espérer de profonds changements, notamment avec le CPF (Compte Personnel de Formation). En effet, les ouvriers sont concernés¹¹⁸ par sa mise en place : depuis le 1er janvier 2015, quelle que soit son ancienneté, l'ouvrier capitalise 20 heures de formation à la fin de chaque année travaillée. Il peut ainsi atteindre jusqu'à 120 heures. Il continue à cotiser à raison de 12 heures par an au-dessus de ce quota et ce jusqu'à 150 heures. Nous sommes à nouveau dans la sphère de l'empowerment, et l'idée serait que l'utilisateur prenne possession de son pouvoir d'agir et se projette dans l'acquisition de savoirs.

Ces heures sont utilisables pour des formations permettant d'acquérir

- le socle de connaissances et de compétences
- des parties identifiées de formation des diplômes reconnus par le Répertoire National des Certifications Professionnelles...

Le socle de compétences professionnelles¹¹⁹ est composé de sept modules¹²⁰ :

- 1° La communication en français,
- 2° L'utilisation des règles de base de calcul et du raisonnement mathématique,
- 3° L'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique,
- 4° L'aptitude à travailler dans le cadre de règles définies d'un travail en équipe,
- 5° L'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel,
- 6° La capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie,
- 7° La maîtrise des gestes et postures et le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires.

Leurs droits étant ouverts au 1^{er} janvier 2015, nous verrons en janvier 2016, si des formations peuvent être mises en place. Un décret est attendu pour septembre. L'idée est que l'animatrice de soutien les accompagne pour essayer avec dix d'entre eux d'actionner le plan de formation et que de mon côté je travaille à ce projet avec Centrapro.

D) Des formations continues pour un niveau V

L'objectif est de donner la possibilité à 3 ou 4 ouvriers par an, d'accéder à une formation continue, leur permettant d'obtenir un diplôme de Niveau V, soit un CAP ou un titre professionnel.

Deux obstacles doivent être résolus :

- trouver un lieu et un rythme de formation adapté aux capacités des usagers.
- trouver un moyen de financer les frais pédagogiques

¹¹⁸Article L6323-1 du Code du travail.

¹¹⁹Voir : ASH, 2015, *Formation professionnelle : un décret définit le socle de connaissance et de compétences professionnelles*, 20 février 2014, N° 2898, p37.

¹²⁰Décret 2015-172 du 13 février 2015.

Plusieurs pistes se présentent. L'ouvrier ayant un faible coût pour l'établissement en CAST, il faut trouver une solution pour qu'il bénéficie de formation pour les apprentis avec une alternance, sans en avoir le statut. Une solution de prise en charge de ses frais pédagogiques doit être acceptée par le billais de l'OPCA ou de financement Régionaux et/ou Européens. Deux solutions se profilent :

- je suis entrée en contact avec un centre de formation pour apprentis spécialisé dans le handicap (Etablissement SINCLAIR). Ils réfléchissent à une proposition de coût de formation et une organisation permettant d'intégrer un usager dans leur formation.
- j'ai également un contact avec le GRETA, qui serait prêt à mettre en place une formation au CAP des métiers de la blanchisserie avec 50% d'usager de l'établissement et 50% des demandeurs d'emploi. Les frais pédagogiques seraient pris en charge par plusieurs financeurs et les demandeurs d'emploi pourraient effectuer leurs stages dans nos blanchisseries. Cette formation n'est envisageable qu'à condition de compléter le groupe avec d'autres ESAT. Le projet sera présenté à Centrapro en octobre.

3.4.4 Les démarches qualité et environnementale.

La blanchisserie s'est engagée dans deux démarches qualité dès sa création. Elle a obtenu

- la certification R.A.B.C. : Risk Analysis and Biocontamination Control, ou en français, l'analyse du risque et le contrôle de la bio contamination. Cette certification est indispensable pour travailler avec le secteur sanitaire et est un gage de qualité. Il certifie que le linge sort propre bien sûr, mais également pur, c'est-à-dire sans bactéries.
- et la norme ISO 9001 (Système de management de la qualité). Cette norme garantit aux clients que la structure s'est organisée pour le servir.

Ces démarches ont l'avantage de pousser la structure à s'organiser et à rendre cette organisation lisible.

Et elle s'apprête à entamer la démarche de qualification à la norme ISO 14001 (Système de management environnemental).

Ces démarches qualités ont un grand intérêt dans le cadre de l'encadrement des ouvriers. Elles sont valorisantes, en termes d'apprentissage, d'acquisition de compétences, de perfectionnement et même de polyvalence au sein du service.

Je m'interroge sur la possibilité de l'étendre à d'autres services.

3.4.5 Le retour en milieu ordinaire, mythe ou réalité ?

Le retour en milieu ordinaire était presque inconcevable jusqu'à aujourd'hui. Son pourcentage est de l'ordre de 1%¹²¹.

La période économique actuelle n'est pas la plus propice à la sortie vers le milieu ordinaire :

- les entreprises ne souhaitent pas s'engager avec des personnes potentiellement difficiles à occuper et peu rentables dans cette période où la compétitivité économique est primordiale,
- les moniteurs ne peuvent se résoudre à pousser les ouvriers à chercher du travail dans le milieu ordinaire, ils auraient l'impression de les trahir,

Des actions se sont mises peu à peu en place pour se rapprocher des entreprises :

- la première consiste à organiser des visites de l'entreprise par les ouvriers et des visites de l'ESAT par les clients. Cet échange est très riche, il motive les ouvriers et démystifie le handicap. C'est une première étape dans l'émulation de l'appétence des ouvriers pour le milieu ordinaire,
- les ouvriers peuvent, s'ils l'expriment dans leur projet personnalisé, effectuer un stage dans un autre établissement ou dans une entreprise. La règle est que chaque ouvrier a droit à une semaine rémunérée en stage, hors de l'établissement.
- la prestation de service en entreprise : une entreprise confie à l'ESAT une tâche qui est exécutée dans ses locaux. Le gain pour l'entreprise est de s'acquitter de son obligation d'emploi de personnes handicapées, de s'éviter des transports et de gérer une variation de charge de travail sans subir des contraintes managériale. En général, elle découvre que la fiabilité du travail de cette équipe est bien plus importante que celle obtenue par une succession de missions intérimaires.
- la mise à disposition de personnel en entreprise¹²² : elle est acceptée et même encouragée par la loi, dès lors qu'elle permet de favoriser l'émancipation du travailleur. Elle doit cependant être signalée dès le début de la mission à la MDPH et ne pas dépasser deux ans. L'objectif de ces contraintes est de favoriser, au terme de ces deux ans, le recrutement de l'ouvrier par l'entreprise mise à disposition. Annie Le Hourérou explique¹²³ que certaines entreprises ont des craintes vis-à-vis de ce contrat : en l'absence de jurisprudence qui

¹²¹Voir : LE HOUEROU A, op. cit.

¹²²Cette activité est régie par les articles R 344-16 et R 344-21 du CASF.

¹²³Voir : LE HOUEROU A, op. cit.

lèverait de possibles ambiguïtés, une requalification de ce contrat en prêt de main d'œuvre illicite reste possible.

Ces actions se développent de plus en plus mais sont encore difficiles à mettre en œuvre. Les prestations en entreprise et le prêt de main d'œuvre font partie des objectifs de la commerciale, que l'ESAT Marie PIRE a recrutée en collaboration avec l'ESAT de Dannemarie en 2012.

Les opportunités de sortie vers le milieu ordinaire n'arrivent pas sans effort, et voici ce qui pourrait encore être mis en place pour favoriser ces rapprochements des entreprises :

- un planning de visite, pris en main par l'animatrice de soutien et la commerciale, qui moins impactées que d'autres par la production, pourraient plus facilement favoriser les visites d'entreprises. Elles y trouveraient toutes deux un intérêt, l'une car il permet de valoriser les ouvriers, l'autre car il permet d'impliquer et fidéliser le client.
- informer officiellement les ouvriers de leur possibilité de demander une semaine de stage en entreprise avec maintien de salaire, si leur projet personnalisé est de travailler en entreprise. Cette information doit être intégrée dans le livret d'accueil,
- en cas de recrutement de l'ouvrier par l'entreprise, l'ESAT a la possibilité de proposer un suivi, éventuellement en collaboration avec le SAVS. Il, a de plus pendant deux ans, l'obligation légale¹²⁴ de réintégrer l'ouvrier en cas de rupture du contrat ou d'absence de renouvellement de ce dernier. Cette obligation législative doit être rédigée et intégrée dans le livret d'accueil pour rassurer les moniteurs comme les ouvriers,
- une action commerciale pourrait être envisagée pour promouvoir le prêt de main d'œuvre, à partir des ateliers mais également de la blanchisserie, la restauration et les espaces verts, avec une facturation à partir du service pour que ce dernier ait intérêt à favoriser la mise à disposition,
- la convention de suivi en entreprise sera rédigée et tarifée pour qu'en cas d'opportunité, le temps nécessaire à cette réflexion ne soit plus un frein,
- un courrier d'information des clients sur la possibilité de recruter l'ouvrier mis à disposition accompagné de la liste des contrats aidés pour lesquels ils sont prioritaires avec les avantages financiers afférents, sera rédigée et envoyé tous les ans aux entreprises concernées,
- une réflexion sera engagée sur un parcours d'aide à la « mission en entreprise » pour que les ouvriers connaissent leurs freins (mobilité, station debout, difficultés de communication, résistance à la fatigue, ...) et peu à peu les fassent diminuer.

¹²⁴Article L 344-2-5 du CASF

Des mises à disposition entre les services pourraient par exemple contribuer à évaluer les personnes.

Mais comme le souligne Mme Le Houérou, ces actions sont peu développées en France car la durée du suivi n'est pas éternelle et que les personnes handicapées n'ont pas besoin d'un encadrement adapté seulement au début mais d'une adaptation régulière de la prise en charge. Et les entreprises ne sont pas organisées pour prendre en charge des personnes mais pour s'acquitter d'une activité rémunératrice.

3.5 L'organisation du travail et la professionnalisation de l'encadrement

Il est évident que le processus de reconnaissance doit en amont être étendu à l'ensemble de l'encadrement pour qu'à terme les usagers en bénéficient. Il serait vain d'espérer que les moniteurs reconnaissent les ouvriers si eux même ne sont pas reconnus. Pour que l'encadrement bénéficie de plus de reconnaissance, il me faut reprendre la sphère du management, des relations professionnelles et de de l'emploi les concernant et analyser notre fonctionnement. Vous verrez qu'une succession de petits changements ont été mis en place dans l'organisation, notamment dans l'exercice des rôles de chacun. Il ne s'agit pas d'une révolution mais d'une lente progression qui porte aujourd'hui ses fruits.

3.5.1 La scène du management : peut-il exercer ses responsabilités ?

Est-ce que les moniteurs ou les autres salariés peuvent exercer des responsabilités, percevoir le sens de leur travail et participer au changement ?

Nous avons vu qu'à mon arrivée, le contexte n'était pas propice à la délégation de pouvoir. Il s'est rapidement révélé nécessaire d'impulser un changement.

Il ne suffit pas d'expliquer ce que j'attends des moniteurs pour qu'ils parviennent à exercer leur métier de manière responsable, en le comprenant et en devenant force de proposition.

Pour faire changer les choses, il a fallu redonner confiance à chacun, valoriser ses capacités et amener à prendre des initiatives pour les inciter à devenir acteur Concernant le suivi socioprofessionnel, je leur ai demandé de :

- participer au tour de table de chaque réunion socioprofessionnelle pour lister les situations difficiles à aborder. J'ai pris soin de valoriser leurs interventions,
- compléter les grilles de compétences professionnelles individuelles avec l'ouvrier et lui faire part de ses qualités et axes de progression. J'accorde beaucoup d'importance à ce temps qui positionne le moniteur comme le sachant et provoque le dialogue,
- être cosignataire avec l'ouvrier et le directeur du projet personnalisé et donc acteur de sa réalisation,

- participer aux réunions pluridisciplinaires, impliquant des tuteurs, des familles,
- contacter directement les partenaires en cas de besoin pour faire avancer l'un ou l'autre dossier.

J'ai également veillé à favoriser et valoriser les initiatives.

Pour finaliser ce travail de définition des responsabilités, je prévois de monter des groupes de travail pour rédiger ensemble les fiches de fonction des moniteurs, des responsables de service, du psychologue et de l'animateur de soutien. Je ne l'ai pas encore fait car certains moniteurs auraient refusés le niveau de responsabilité que j'estime être celui de ce poste. Je pense que la confiance devient suffisante pour que ce travail soit maintenant possible.

J'avance également sur le partage de la responsabilité en termes de vérification du travail et d'ajustement des prix. J'ai demandé aux responsables de service d'être transparents concernant les devis. C'est une position dangereuse pour eux car ils ont la responsabilité d'établir les prix. S'ils se sont trompés, c'est l'établissement qui en supporte le coût. Cet objectif de transparence n'est pas encore atteint dans tous les services, mais les responsables de services ont maintenant bien cerné que je sais que cette part de leur métier est difficile et que justement, il faut mettre en place des moyens de vérification :

- les espaces verts ont une vision claire de ce que rapporte leur travail. Le nouveau responsable des services a révisé les prix à partir de leurs constats. Cette révision a été d'autant plus facile, qu'il n'avait pas établi lui-même les devis.
- les moniteurs des ateliers ont encore peu d'information, mais l'objectif sera de leur donner les moyens de connaître les prix et de signaler quels travaux sont plus accessibles et rentables pour guider la commerciale dans sa recherche de clients. Ce sera plus facile lors du changement de responsable de service.
- la tarification de la blanchisserie a été partagée avec les moniteurs dès le début de l'activité. La responsable de service rencontre régulièrement des concurrents ou récolte les résultats des appels d'offre pour rester au contact du marché.
- la tarification de la restauration ne nous appartient pas, elle est déléguée à notre prestataire qui nous en reverse une partie.

Par ailleurs, est ce que l'encadrement perçoit le sens de son travail et peut-t-il être acteur du changement ?

Pour ce faire, il faut que les objectifs de l'établissement soient clairement identifiés et partagés. En effet, chaque service avait un objectif très différent. L'outil idéal pour y parvenir est le Projet d'Etablissement. Il a fallu deux ans pour qu'il aboutisse. Ce temps a été nécessaire pour comprendre comment avait évolué le public d'une part et assoir les objectifs à venir d'autre part. Tout le monde a participé en 6 sous-groupes de 6 personnes

pour que cette fois le Projet d'Etablissement soit réellement le fruit des propositions de tous. Il reprend la plupart des objectifs de ce mémoire mais sans citer les sphères de la reconnaissance professionnelle.

3.5.2 La scène des relations professionnelles : le respect est-il présent

Respect et estime des collaborateurs, des supérieurs et des clients sont-ils au rendez-vous ?

Je ne reviendrai pas sur le manque de considération qui était prégnant entre tous les encadrants et les efforts mis en place pour y remédier¹²⁵.

Le respect des supérieurs correspond au respect des moniteurs vis-à-vis des usagers, des responsables de service, de moi-même, de la direction générale et du conseil d'administration. Certaines situations posent soucis notamment :

- les moniteurs parlent parfois des usagers, comme s'ils n'étaient pas là et même si on leur en fait la remarque, ils ne considèrent pas la situation comme gênante,
- les responsables de service n'ont jamais fait de formation en management et font parfois preuve de maladresse.

Ces différents points sont régulièrement repris en réunion sociale et le seront notamment dans les différents groupes de travail comme celui sur la bientraitance.

Le respect des clients va de soi. Les clients sont, en tous cas pour une grande partie, très heureux de travailler avec nous. L'idée est même qu'ils valorisent cette collaboration pour améliorer leur image auprès de leurs clients et collaborateurs.

Le respect du siège, du directeur général et du conseil d'administration sont encore mal perçus par l'encadrement des ateliers.

3.5.3 La sphère de l'emploi : compétences, rémunération et équité au service des perspectives professionnelles.

Ces points importants du processus de reconnaissance professionnelle doivent être travaillés avec la direction générale. Ils impactent durablement les budgets d'une part et peuvent créer un précédent avec des conséquences sur la politique globale de gestion des ressources humaines de l'association.

Les compétences empiriques sont présentes à tous les niveaux mais comme l'a montré la comparaison de fonctions de l'ESAT Marie PIRE avec celle de la moyenne des ESAT¹²⁶, les salariés sont insuffisamment qualifiés en termes éducatifs comme techniques.

Je prévois de mettre en place trois types d'actions pour augmenter le niveau de formation de l'ensemble des salariés :

¹²⁵Voir III.2.1. : La manière de communiquer.

¹²⁶Voir annexe 6 : Comparaison des fonctions des salariés de l'ESAT à la moyenne Marie PIRE.

- maintenir nos efforts de formation continue de l'encadrement, entamés en 2012, dans le domaine de la bientraitance, de l'identification des handicaps, des relations professionnelles, de la sécurité comme de la bureautique¹²⁷. De manière générale je compte former 50% des encadrants à la Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience de différent et compétent.
- former en sept ans, cinq moniteurs au métier de moniteur éducateur, à raison d'un moniteur par an. Son coût pédagogique est approximativement de 11 000€, finançable par le biais d'une période de professionnalisation. Mais le coût du remplacement de la personne restera à notre charge, soit environ un mi-temps d'absence chaque année. Mais pour l'instant, personne ne demande à effectuer cette formation. Ils bénéficient déjà actuellement de la rémunération de moniteur et n'ont donc pas d'intérêt financier à demander à se former. Je compte leur proposer un saut d'échelon pour les motiver.
- intégrer des personnes formées à l'occasion des remplacements de personnes partant à la retraite.
- enfin la fonction de moniteur éducateur première classe est accessible aux personnes titulaires du CAFETS : Certificat d'aptitude à la Fonction d'Encadrant Technique Spécialisé, ou Titulaire du certificat pédagogique délivré par l'AFPA. Il serait intéressant de budgétiser un moniteur première classe par service pour enrichir les compétences de chaque service.

D'autres ajustements sont possibles pour intégrer de nouvelles compétences¹²⁸ :

- les responsables de service ne sont pas tous cadres et deux responsables de service sur les trois partent à la retraite dans les deux ans. Je veillerai à ce que leurs remplaçants aient des compétences techniques solides et/ou des compétences sociales. La négociation de l'acquisition de ces compétences dès le début du contrat est plus simple et parfois des financements sont possibles par le biais de pôle emploi. Je sollicite le responsable des espaces verts pour qu'il parte en formation CAFERUIS¹²⁹.
- l'animatrice de soutien effectue un travail de qualité et a acquis des compétences empiriques sur le terrain. Elle a la formation et le statut d'Aide Médico Psychologique mais effectue un travail d'animation auprès de tout l'établissement avec régulièrement des responsabilités et de l'encadrement. Elle prend en main le plan de formation des usagers et la prévention en termes de santé. La formation d'éducateur technique spécialisé, dans l'Economie Sociale et Familiale ou dans le

¹²⁷Voir plan de formation 2015 en annexe 15.

¹²⁸ Voir annexe 14 : Tableau comparatif des formations utiles en ESAT.

¹²⁹Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale.

domaine de la formation lui permettrait d'acquérir les compétences qui lui manquent et surtout d'organiser celles déjà acquises.

- certains moniteurs ont plus de responsabilité que d'autres, il serait juste que nous estimions ces responsabilités et ajustions leur rémunération par une sujétion.

Ces ajustements ont des conséquences financières, certes mais très relatives au vu des gains de productivité et d'organisation que j'espère derrière. La rédaction de leur fiche de fonction devrait également les aider à cerner ce qu'ils font, ce qu'ils pourraient faire et ce qu'ils devraient faire.

3.6 Quelle communication et comment maintenir l'effort dans la durée

3.6.1 Communiquer en interne

La reconnaissance professionnelle a toujours fait partie de mes pratiques managériales. Je ne pense pas communiquer sur la reconnaissance professionnelle mais sur les actions mises en place et ce à travers le projet d'établissement, que je rédige en parallèle.

Sa validation par le Conseil d'Administration sera l'occasion de présenter l'état des lieux à l'ensemble des administrés. Mais avant tout, il s'agira de faire adhérer le Directeur Général de l'association. Pour y parvenir, je veillerai à présenter ce projet à la Direction Générale, pour ce que cela apporte aux ouvriers bien-sûr mais également pour ce que cela apporte de cohérence et ses rapides conséquences en termes économiques. Les évolutions très favorables de notre Chiffre d'Affaires¹³⁰ depuis quatre ans attestent que cet axe de travail porte déjà ses fruits.

La communication avec les encadrants est déjà largement entamée à l'occasion du travail d'analyse des problématiques effectuée en 2013 et 2014 et de recherche de solution effectué en juin 2015 en 6 sous-groupes de 6 personnes. Il a permis d'identifier les axes de travail du Projet d'Etablissement, soit l'accueil, le développement personnel et professionnel des usagers et l'organisation globale de l'établissement.

Enfin, je prendrai soin d'organiser la communication en direction des ouvriers et de leurs aidants. Elle se fera par le biais du Conseil de Vie Sociale, puis de réunions en petits groupes. Ce sont les responsables de service qui gèreront cette communication. Le fait de communiquer avec les usagers sera un important garant de réalisation de ce projet de reconnaissance professionnelle. Le fait d'engager les responsables de services dans sa communication permettra de les impliquer.

¹³⁰Voir Evolution du Chiffre d'Affaires de l'ESAT en annexe 15.

3.6.2 Communiquer en externe, un enjeu majeur pour les usagers

La communication externe se fait vis-à-vis des autorités de tutelles (l'ARS), de nos partenaires (MDPH, secteur médicosocial et sanitaire), des clients et prospects et du grand public.

La communication avec l'ARS, sur le projet d'établissement se fera à l'occasion des négociations annuelles du budget et de la justification de la création d'un poste d'animateur socioprofessionnel pour favoriser l'inclusion et l'insertion socioprofessionnelles des ouvriers. Malgré le faible prix à la place et la qualité du projet, il y a peu de chances que le projet aboutisse mais la négociation de mesures expérimentales et le redéploiement de certains postes sont envisageables.

La communication avec les partenaires se fera à l'occasion des nombreuses rencontres que nous organisons ou auxquelles nous participons : réunions du CLSMS, du GHAPS, de Centrapro. Je rencontre également régulièrement la MDPH où j'ai fait mon stage et qui suit avec intérêt l'évolution très particulière de notre public et les nécessaires évolutions pour l'encadrement.

Enfin la communication avec le grand public se fera de manière explicite, en médiatisant les remises de diplôme effectuées en fin d'année et les remises d'attestations de stages. Cet évènement sera l'occasion d'inviter les partenaires et les clients et pourquoi pas, de les impliquer dans la valorisation de l'évènement.

Les différentes actions d'inclusion en cours sont également des occasions de communiquer avec le grand public, sur des actions de participation aux actions commerciales d' « AltkirchTtradition » ou à l'élaboration du Plan de Déplacement de Zone.

3.6.3 La mise en place d'indicateurs, indispensables au maintien des efforts

Les indicateurs de réussite sont de trois ordres :

- d'abord financiers. Le pari de la reconnaissance professionnelle est bien que les personnes se sentent, travaillent et s'organisent mieux et ainsi participent à l'augmentation de la rentabilité de l'établissement. Ainsi je suivrai les Chiffres d'Affaires¹³¹ de chaque établissement mais surtout leur résultat. Il sera important de suivre de près l'évolution des heures de prestation en entreprise.
- puis de l'ordre de la gestion des ressources humaines : taux d'absentéisme par service, nombre et nature des sorties, nombre d'heures de formation par service, pondération globale des ouvriers par le biais des grilles de compétences, taux de RAE, nombre d'heures de formation des usagers.

¹³¹Voir tableau d'évolution du Chiffre d'Affaires en annexe 15

- et enfin de l'ordre de la satisfaction : nous reprendrons l'été prochain, les points principaux de l'étude de satisfaction menée en 2012, dans le cadre de l'analyse de nos difficultés pour le Projet d'Etablissement.

Ces indicateurs seront évalués chaque année à l'occasion du rapport d'activité annuel, établi en février et mars.

Mais surtout, j'ai présenté aux responsables de service et à l'équipe socioprofessionnelle, une note concernant les évaluations et groupes de travail¹³². Cette note présente sur une période d'autorisation (15 ans) l'ensemble des échéances légales (Evaluations Internes, Externes, Projet d'Etablissement et Conseil de vie sociale) et l'ensemble des groupes de travail qu'il est nécessaire d'envisager : bientraitance, notion de confidentialité, adaptation des règlements de fonctionnement de l'établissement et du CVS, organisation du suivi socioprofessionnel, organisation de l'accueil, soutien à l'inclusion sociale, soutien à l'insertion socioprofessionnelle, document unique des risques, fiches de fonction.

¹³²Voir en Annexe 9, le calendrier des évaluations et groupes de travail.

Conclusion

Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être
et vous les aiderez ainsi à devenir ce qu'ils peuvent être.

Johann Wolfgang GOETHE

Ce mémoire explique comment et pourquoi mettre en place un processus de reconnaissance professionnelle, au sein d'un établissement d'aide par le travail.

Ce processus présente l'avantage :

- de répondre aux besoins d'une nouvelle population d'utilisateurs, orientée en ESAT, suite à la définition du handicap dans la loi 2005-102,
- de renouveler l'offre de service à destination des ouvriers déficients mentaux initialement présents dans l'établissement.

Il propose donc une réponse commune à des difficultés différentes tout en respectant les projets personnalisés de chacun.

De plus, il résout l'injonction paradoxale face à laquelle les encadrants se sentaient démunis : comment être à l'écoute de l'ouvrier, s'occuper de lui individuellement, le former, le faire progresser et maintenir la cadence de travail nécessaire pour répondre aux exigences des clients ?

Enfin, ce processus résout les difficultés de fonctionnement de l'établissement et permet de sortir d'une période un peu tourmentée en se projetant dans un futur proche et concret. En effet, pour que les utilisateurs soient reconnus par leurs encadrants, il faut que ces derniers se sentent eux-même bien dans leur travail et à l'aise dans les sphères de l'emploi, du respect et du management. C'est un peu comme dans le principe des poupées gigognes, quand le contenant protège le contenu. Il a donc été nécessaire de revoir les modes de communication de l'ensemble des protagonistes, d'accompagner les encadrants dans leur professionnalisation et d'éclairer chacun sur les objectifs de l'établissement (projet d'établissement) et leur rôle (fiche de fonction). La construction de l'identité de l'utilisateur se fait en cohérence avec la construction de l'identité de l'encadrant.

Mais surtout, la reconnaissance professionnelle est l'occasion de revisiter les sept outils créés par la loi 2002-2, pour garantir le respect des droits et libertés des utilisateurs et d'accompagner l'encadrement dans l'appropriation de chacun d'entre eux.

L'évolution de la population de l'ESAT Marie PIRE est annonciatrice de celle des ESAT. Si son engagement dans la reconnaissance professionnelle est effectivement une solution pour faciliter la mixité et la cohabitation harmonieuse des publics, il pourra être essaimé dans d'autres établissements : Je suis persuadée que des retours en milieu ordinaire ou en tous cas des parcours mixés entre les deux milieux sont envisageables.

En attendant, les résultats de ce travail de reconnaissance professionnelle se ressentent déjà au quotidien avec la création d'une équipe de prestation de service qui a travaillé huit mois en entreprise, des expériences de participation à la vie sociale réussies comme des inscriptions dans des clubs sportifs, des associations locales ou la participation à des spectacles. Mais surtout, son résultat se perçoit fortement à travers l'accroissement des demandes de formation ou d'engagement dans la Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience des ouvriers et même des encadrants.

L'application de la reconnaissance professionnelle permet de redonner du dynamisme et des perspectives enthousiasmantes à tous : ouvriers, encadrants, direction et administrateurs. Cet élan est particulièrement appréciable dans cette période économique difficile.

Bibliographie

Ouvrages

- Sous la direction de BATIFOULIER F., 2011, *Manuel de direction en action sociale et médicosociale*, octobre 2011, Imprimerie Chirat, St-Just-la-Pendue, 490 p.
- Sous la direction de DELALOY M., FOUDEMIAT M., et NOBLE F., 2014, *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, juin 2014, Imprimerie Chirat, St-Just-La –Pendue, 309 p.
- Sous la direction de ZRIBI G. et de CHAPPELLIER J.L., 2005, *Penser le handicap mental*, mars 2005. Imprimé à Dijon-Quetigny, Edition ENSP Rennes, 261 p.
- BERNOUX P., 2009, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, février 2009, Imprimerie CP, Firmin Didot à Mesnil-sur-l'Estrée, 293 p.
- BLANC A., 2008, *Le Handicap ou le désordre des apparences*, juin 2008, Imprimerie Duplin-Print, Donond, 256 p.
- BOISARD P., 2009, *Le nouvel âge du travail*, 11 février 2009, Imprimerie Hachette, Paris, 216 p.
- GUTH-COSTA Agnès, 2008, *Les modèles de l'entreprise sociale en Europe*, mars 2008, Imprimerie GEIGER, Illkirch, ABI édition, 238 p.
- HONNETH A., 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, février 2000, Ateliers de Normandie Roto Impression s.a.s., Lonrai, 229 p.
- Pierre C. et JOUVENOT C., 2011, *Agir sur la reconnaissance au travail*, août 2011, imprimerie Chirat, St-Just-la-Pendue 101 p.
- LÔCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, mars 2013, Imprimerie Chirat, St-Just-la-Pendue, 437 p.
- MINTZBERG H. 2002, *Le management, voyage au centre des organisations*, mars 2002, La Nouvelle Imprimerie Laballery, CLAMECY, 570 p.
- PAUGAM S. 1993, *La disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté*, janvier 1993, Paris, 2^{ème} édition, Presse Universitaire de France, 254 p.
- PIERRE C. et JOUVENOT C., 2011, *Agir sur la reconnaissance au travail*, août 2011, imprimerie CHIRAT à St-Just-la-Pendue, 101 p.
- ZRIBI G. 2008. *L'avenir du travail protégé : Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées*. 3^{ème} édition, Imprimerie Jouve, Mayenne, Edition EHESP 2008, 160 p.
- ZRIBI G., BEULNE T., 2009, *Les handicaps psychiques : concepts, approches, pratiques*, septembre 2009, Presse de l'EHESP, Dijon-Quetigny, 210 p.
- ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., 2011, *Dictionnaire du handicap*, Novembre 2011, 7^{ème} édition, Imprimerie Jouve à Mayenne, Presse de l'EHESP, 349 p.

Articles de périodiques

A) Direction

- PIRAUD-ROUET C., 2012, *Travail protégé. Des mutations*, Directions, dossier n° 96, mai 2012, 8 p.
- DUFOUR F., 2015, *Dix ans de la loi handicap. Des principes à la réalité*, Directions, n° 128, février 2015, 48 p.
- ROZENN LE SAINT, 2015, *Différent et compétent. Des travailleurs aux savoir-faire reconnus*, Directions, n°129, mars 2015, p 12 à 15.

B) ASH

- ASH, 2009, *Les personnes handicapées et le monde du travail*, Les numéros juridiques, chapitre III, octobre 2009, 44 p.
- ASH, 2014, *Une Conférence Nationale du Handicap sous le signe de la poursuite des chantiers en cours*, 19 décembre 2014, n° 2888, p 7 et 8.
- ASH, 2014, *Empowerment, une contre-culture pour le travail social*, 5 décembre 2014, n° 2886, p 26 à 29.
- ASH, 2015, *Le compte personnel de formation*, 24 avril 2015, n° 2907, p 47 à 52.
- ASH, 2015, *Formation professionnelle : un décret définit le socle de connaissance et de compétences professionnelles*, 20 février 2014, n° 2898, p 37.
- Le monde, 2011, *L'erreur fatale de la désindustrialisation*, 3 novembre 2011
Disponible sur internet : http://www.lemonde.fr/idees/article/2011/11/03/l-erreur-fatale-de-la-desindustrialisation_1598223_3232.html

C) Autres

- DICQUEMARE D., 2000, *Les travailleurs sociaux ont-ils peur du changement ? La résistance au changement, produit d'un système et d'un individu*, Les Cahiers de l'actif N°292,293, oct-nov 2000, 16 p.
- DUBET F., *À propos de la Société du mépris et de la Réification* d'Axel Honneth, La Vie des idées, 29 octobre 2007. ISSN : 2105-3030
Disponible sur internet : <http://www.laviedesidees.fr/A-propos-de-la-Societe-du-mepri.html>
- ENEAU J., *Reconnaissance et validation des acquis : se reconnaître, être reconnu*, sep 2010, Genève, Switzerland.10p
Disponible internet : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00644254/document>
- NICOLAS M., ROBERT M.-J., 2008, *L'allocation aux adultes handicapés [Évolution et portrait des bénéficiaires de la prestation]*, Recherches et prévisions, n° 91, Minima sociaux. Diversités des logiques d'action et des publics. P. 109-114. Consulté le 13 janvier 2013.
Disponible sur internet : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/caf_1149-1590_2008_num_91_1_2356
- MORBICHE P., 2000, *Le handicap se conjugue au pluriel*, INSEE PREMIERE, division des enquêtes et études démographiques, Insee et le groupe de projet HID, octobre 2000, n° 742, 4 p, consulté le 13 janvier 2013.
Disponible sur internet : www.insee.fr
- YOUNG D., *La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique* d'Axel Honneth, *Sociétés et jeunesse en difficulté* [En ligne], n°3 | Printemps 2007, mis en ligne le 23 mars 2007, consulté le 5 avril 2015.
Disponible sur internet : <http://sejed.revues.org/344>

Publications et ressources

A) ANESM

- ANESM, 2008, *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale*, avril 2008, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, 36 p.
- ANESM, 2008, *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, décembre 2008, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, 50 p.
- ANESM, 2008, *La bientraitance, définition et repères pour la mise en œuvre*, juillet 2008, Recommandation des bonnes pratiques professionnelles, 51 p.

- ANESM, 2013, *Éléments de cadrage : « L'adaptation de l'accompagnement des travailleurs d'ESAT à leurs besoins et attentes*, Juin 2013, 14 p.
- ANESM, 2013, *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*, Juin 2013, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, 76 p.

B) ARS,

- ARS, 2012, *Projet régional de santé d'Alsace*, ARS Alsace, 152 p.
- ARS, LALOUCHE J., 2013, *Synthèse régionale de l'enquête DREES, ES 2010, « champ adultes handicapés »*, septembre 2013, ARS (Agence Régionale de Santé), 18 p.
- ARS, 2014, *Rapport d'activité 2013*, mars 2014, ARS, atelier poste 4, 50 p.
- ARS, 2014, *Bilan à mi-parcours du projet régional de Santé d'Alsace 2012-2016*, 3ma group, 87 p.

C) CNSA

- CNSA, 2013, *Deuxième version du support de sensibilisation à la loi de 2005 complétée, Journées techniques, Session 2013, Sensibilisation à la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*, CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie), 132 p.
- CNSA, 2013, *Dossier technique, Guide des éligibilités pour les décisions prises dans les maisons départementales des personnes handicapées*, CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie), mai 2013, 87 p.
- CNSA, 2014, *Dossier technique, Troubles Dys, Guide d'appui pour l'élaboration de réponses aux besoins des personnes présentant des troubles spécifiques du langage, des praxies, de l'attention et des apprentissages*, CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie), décembre 2014, 86 p.

D) Autres

- ANACT, PIERRE C., 2012, *La reconnaissance au travail : points de repère pour agir*, 22 juin 2012.
Disponible sur internet : http://www.anact.fr/web/dossiers/travail-developpement-des-personnes/reconnaissance?p_thingIdToShow=27113597
- CAIRN, CHAPIREAU F., 2001, « La classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé », *Gérontologie et société*, Fondation Nationale de Gérontologie, avril 2011, n°99, p 37-56.
- DREES, MORDIER B., 2013, *L'allocation aux adultes handicapés attribuée dans les départements. Des disparités liées au contexte sociodémographique des territoires*, décembre 2013, DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques), n° 49, 16 p.
- DREES, MAKDESSI Y. et MORDIER B., mai 2013, *Les établissements et services pour adultes handicapés, Résultats de l'enquête ES 2010*, DREES, n° 180, Série statistique, Document de travail, 359 p.
Disponible sur internet : <http://www.drees.sante.gouv.fr/l-enquete-aupres-des-etablissements-et-services-pour-adultes-handicapés,6554.html>
[FFDys, 2013, Histoire de comprendre les dys en entreprise, 14p](http://www.ffdys.com/documentation/histoires2comprendre-les-dys.htm)
Disponible sur Internet : <http://www.ffdys.com/documentation/histoires2comprendre-les-dys.htm>
- Maison des Sciences Sociales du Handicap, 2014, *Sciences sociales et Handicap*, Bulletin scientifique, EHESP, MSSH N°14, mai-juin 2014, 29 p
Ministère du Travail, des relations sociales et de la solidarité, 2007, *Le dossier de la personne accueillie ou accompagnée, recommandations aux professionnels pour améliorer*

la qualité, Guide pour les établissements sociaux et médico-sociaux, Conception DGAS, Editions Dicom, juin 2007.

- OPUS 3, 2009, *Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail, dans leurs missions médicosociales et économiques*, rapport final, Direction Générale de la Cohésion Sociale, novembre 2009, 82 p.
- SABY L., 2013, *Handicap mentaux, cognitifs et psychiques. Quelles pistes pour améliorer l'accessibilité ?* Octobre 2013, Fiche 1, Collection Dossiers, Editions du Certu, 16 p.
- UNAFAM, CNSA, UNCCAS, UNA, 2008, *L'accueil et l'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique*, février 2008, UNAFAM, 32 p. Disponible sur internet : www.UNAFAM.org

Rapports

- ARCHIMBAUD A., 2013, *Projet de loi de finances 2014 : Solidarité, insertion, égalité des chances*, Avis n°159 (2013-2014), déposé le 21 novembre 2013, commission des affaires sociales
Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/a13-159-7/a13-159-73.html>
- Sénateur BLANC P., 2007, *Rapport d'information au nom de la commission des affaires sociales sur l'application d la loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. Annexe au procès-verbal de la séance du 3 juillet 2007, Sénat, session extraordinaire de 2006/2007, 95 p.
Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r06-359/r06-3591.pdf>
- CASAGRANDE A., BRUN J., LANDAIS C., 2012, *Restitution de l'enquête qualitative sur « Le sens du travail » réalisée auprès de travailleurs d'ESAT, de chômeurs de longue durée, de personnes en situation de précarité en chantiers d'insertion et en CHRS et de bénévoles et professionnels qui les accompagnent*. Solidarités Nouvelles face au Chômage, Croix rouge française, ANDICAT, juin 2012, 32 p.
- CREA I Pays de Loire, 2013, *Modalité d'accueil à temps partiel dans les ESAT de la région Pays de Loire*, ARS Payse de Loire et CREA I Pays de Loire, mars 2013, 47 p.
- LE HOUEROU A., 2014, *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire*, Assemblée Nationale, Rapport au premier ministre, septembre 2014, 89 p.
- LASNIER M.C., 2003, *L'insertion professionnelle en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap*, juin 2003, Avis du Conseil Economique et Social au nom de la section travail, 222 p.
- CAMPION C.L. et DEBRÉ I., 2012, **Loi Handicap : des avancées réelles, une application encore insuffisante**, rapport d'information, au nom de la commission pour le contrôle de l'application des lois, 4 juillet 2012 :
Disponible sur internet : <http://www.senat.fr/rap/r11-635/r11-6357.html>

Textes législatifs et réglementaires

- Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des femmes : Loi n°2005-102 du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JORF n°36 du 12 février 2005 page 2353.
- Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des femmes : Décret 2001 974 du 16 août 2011 relatif à la création de l'article D821-1-2 qui précise la RSDAE. JORF n°0190 du 18 août 2011 page 14018 texte n° 58

- Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des femmes : Circulaire n°DGCS/SD1/2011/413 du 27 octobre 2011 relative à l'attribution de l'AAH aux personnes handicapées subissant une RSDAE et à certaines modalités d'attribution de cette allocation.
- Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des femmes : Circulaire n°DGCS/3B/2014/141 du 2 mai 2014 relative à la campagne budgétaire des Etablissements et services d'aide par le travail pour l'exercice 2014.

Thèses et mémoires

- Groupe de travail n° 18, 2012, *Quelle place pour les Conseils Locaux de la santé mentale dans la prise en charge des personnes souffrant de troubles psychiques ?* Module interprofessionnel de santé public, EHESP. Accessible par le biais du service de documentation des mémoires de l'EHESP 2013.
- Disponible sur internet : <http://documentation.ehesp.fr/ressources-documentaires/memoires/memoires-2013/>
- BOURCART M., 2004, *Création d'une structure de travail et de vie pour des adultes présentant des troubles de la personnalité. Un projet dynamique intégré dans son environnement local.* CAFDES, novembre 2004, ENSP Rennes.
- POMME N., 2011, *Accueillir des publics souffrant de troubles psychiques en ESAT : redéfinir l'offre de service pour améliorer l'accompagnement.* CAFDES, novembre 2011, EHESP Rennes, 79p.
- Disponible sur internet : <http://documentation.ehesp.fr/ressources-documentaires/memoires/cafdes/>
- JACOB M., 2012, *Diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle pour développer la mission sociale de l'ESAT.* CAFDES, novembre 2012, EHESP Rennes.
- SEILER F., 2013, *Améliorer en ESAT, l'accueil du public en situation de handicap psychique par l'emploi accompagné en entreprise ordinaire.* CAFDES, novembre 2013, EHESP Rennes.

Conférences

- Association des directeurs des structures de travail adapté de Franche-Comté, *Troubles psychiques et travail protégé : expériences, limites et perspective*, 26 septembre 2013, ESAT ADAPEI de Vesoul, remis par l'association lors de la conférence, 53p.
- AGEFIPH, *Mieux connaître le handicap psychique pour mieux le gérer en entreprise*, 17 novembre 2014, Hôpital de Rouffach, feuilles volantes remises lors de la conférence.

Sites internet

- Le site du conseil général du Haut-Rhin : www.cg68.fr
- Le site de la région : region-alsace.eu et seformerensace.eu
- Le site de la DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques du gouvernement : <http://www.drees.sante.gouv.fr>
- Le service public de l'accès au droit, qui donne accès au droit français : <http://www.legifrance.gouv.fr>
- Le site la CNSA, Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées : <http://www.cnsa.fr>
- Le CTNERHI : Centre technique national d'études et de recherches sur les handicaps et les inadaptations : <http://www.ctnerhi.com.fr>
- Catalogue des enquêtes de la DARES (Direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques) : <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches->

[statistiques-de,76/sources-et-definitions,1631/catalogue-des-enquetes,1635/catalogue-des-enquetes-realisees,13510.html](#)

- Site internet de différent et compétent : www.differentetcompetente.org
- Site de la commission nationale consultative de déontologie des psychologues, Cndp : www.codededeontologiedespsychologues.fr

Emissions radios, you tube

- Van Reeth Adèle, 2013, *Les nouveaux chemins de la connaissance, Paul Ricoeur (1/4) : soi-même comme les autres*, **18.11.2013 - 10:00** France Culture : Disponible sur internet : <http://www.franceculture.fr/emission-les-nouveaux-chemins-de-la-connaissance-paul-ricoeur-14-soi-meme-comme-les-autres-2013-11-1>
- Conférence de Serge Paugam, sociologue, chercheur au CNRS, directeur de recherche à l'EHESS au sujet du livre *Des pauvres à la bibliothèque, Enquête au centre Pompidou* (coécrit avec Camila Giogetti) paru aux éditions PUF. Conférence du mercredi 9 avril 2014 à Martigues. Disponible sur internet : <https://www.youtube.com/watch?v=UsXzNg3bRwM>
- Conférence de Serge Paugam : sociologue, chercheur au CNRS, directeur de recherche à l'EHESS au sujet du livre qu'il a dirigé, *L'intégration inégale : force, fragilité et rupture des liens sociaux*, paru aux éditions Puf. En partenariat avec l'université de Bordeaux. Ajouté le 26 mars 2014 Disponible sur internet : https://www.youtube.com/watch?v=cJzlltJ_Z9c

Liste des annexes

Annexe 1 :	L'association Marie PIRE en images	II
Annexe 2 :	Situation de Marie PIRE dans le Haut-Rhin	III
Annexe 3 :	L'ESAT Marie PIRE en clichés	IV
Annexe 4 :	Situation des ESAT sur le territoire IV	V et VI
Annexe 5 :	Organigramme et trombinoscope	VII et VIII
Annexe 6 :	Comparaison des fonctions des salariés de l'ESAT à la moyenne française	IX
Annexe 7 :	Etude de la démographie de l'ESAT Marie PIRE	X, XI et XII
Annexe 8 :	Planning de soutien	XIII
Annexe 9 :	Calendrier des évaluations et groupes de travail	XIV, XV et XVI
Annexe 10 :	Planning des réunions	XVII
Annexe 11 :	Articulation Différent et Compétent Réseau / Région / Etablissements	XVIII et XIX
Annexe 12 :	Exemple de grille de compétences professionnelles	XX
Annexe 13 :	Plan de formation 2015	XXI
Annexe 14 :	Tableau comparatif des formations utiles en ESAT	XXII et XXIII
Annexe 15 :	Evolution du Chiffre d'Affaires de l'ESAT	XXIV

Annexe 1 : L'association Marie PIRE en image
L'association Marie PIRE



Mlle Marie PIRE

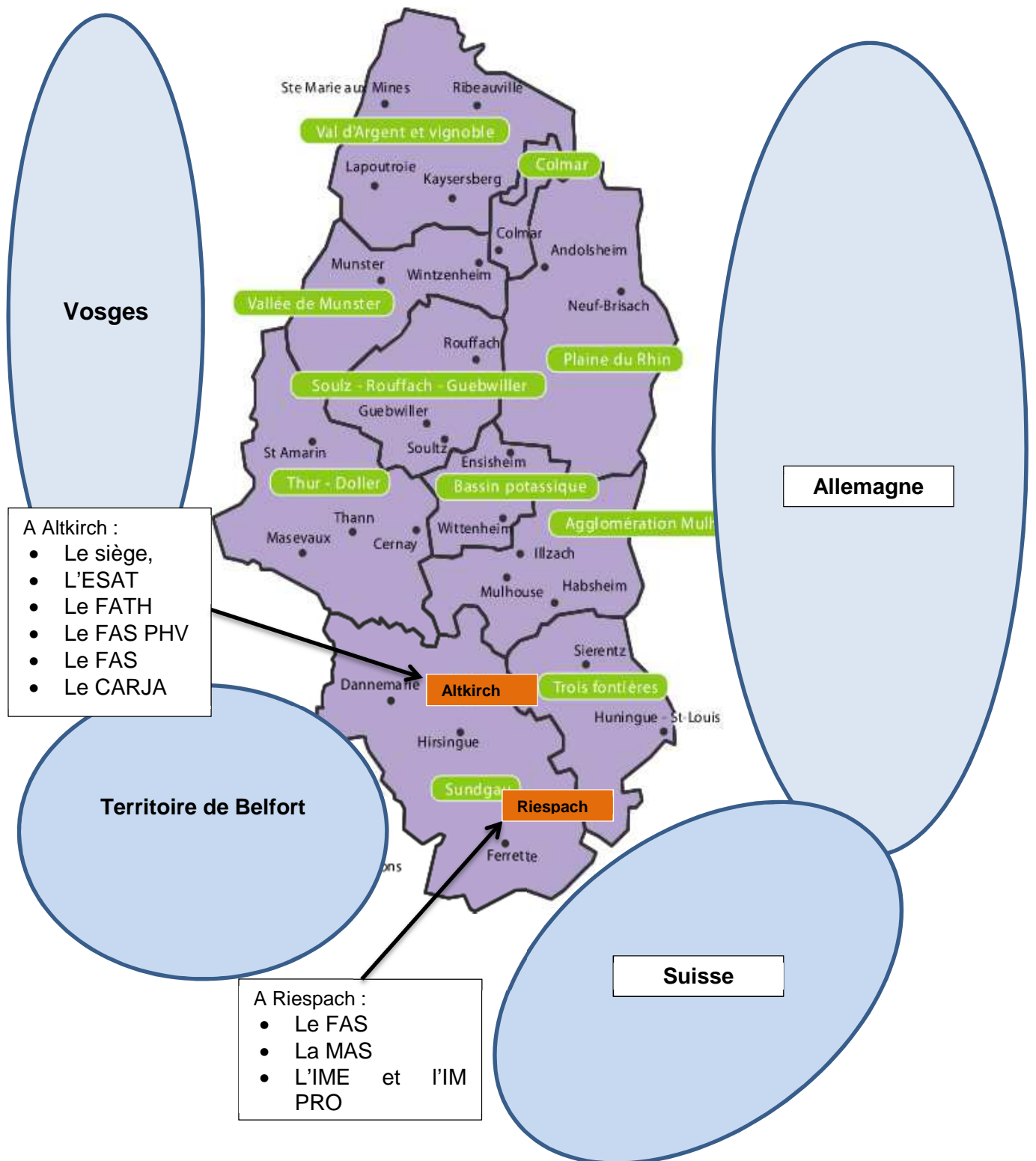


Le chanoine Oberlé





Dr Edith DORNER, présidente

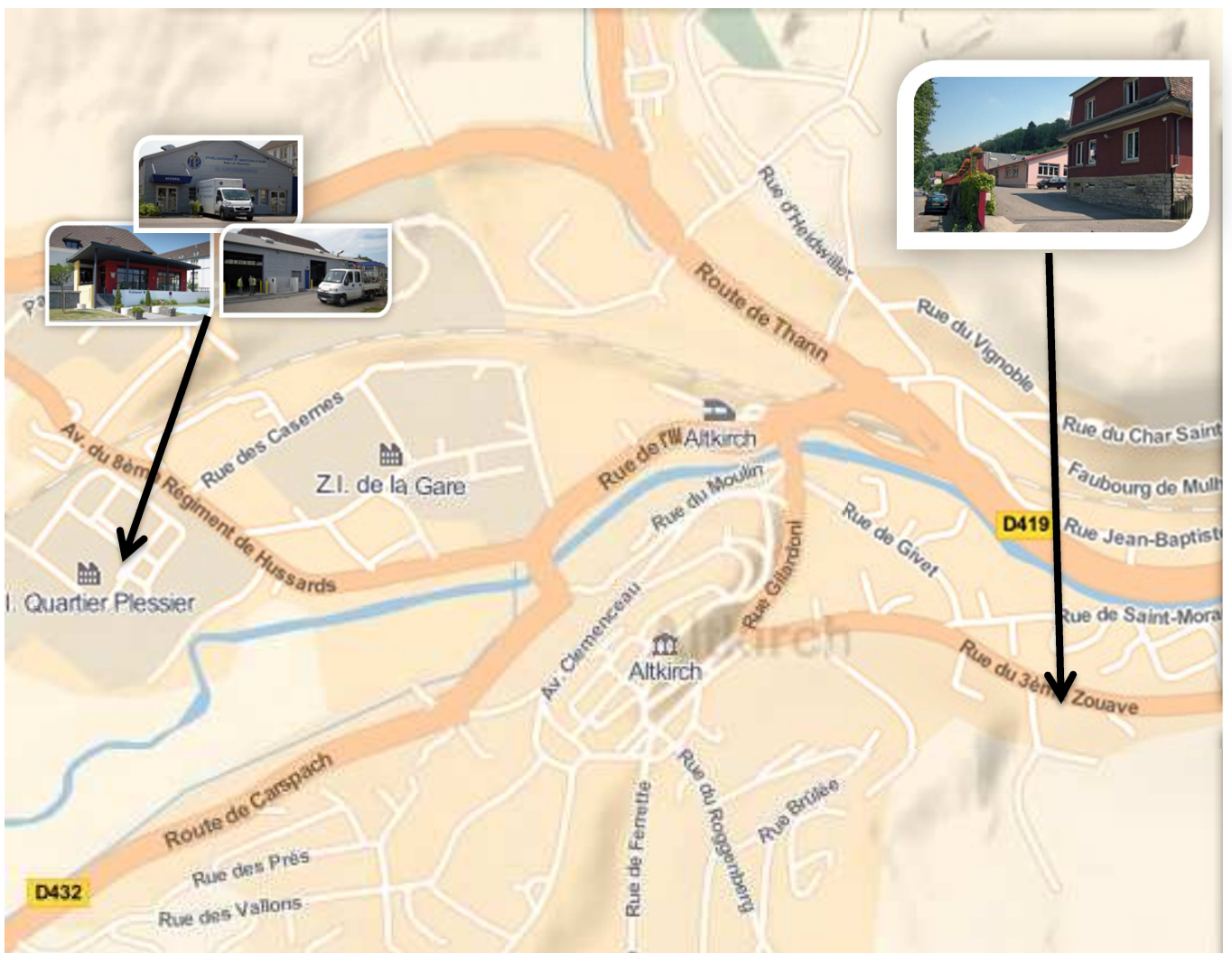
Annexe 2 : Situation de Marie PIRE dans le Haut Rhin



Etabli par IFM. Sept 2015, à partir d'une carte de secteur de l'APA : Association d'Aide aux Personnes âgées.

Annexe 3 : L'ESAT Marie PIRE en clichés

Le premier ESAT	Les ateliers aujourd'hui
	



La blanchisserie



La restauration



Les espaces verts



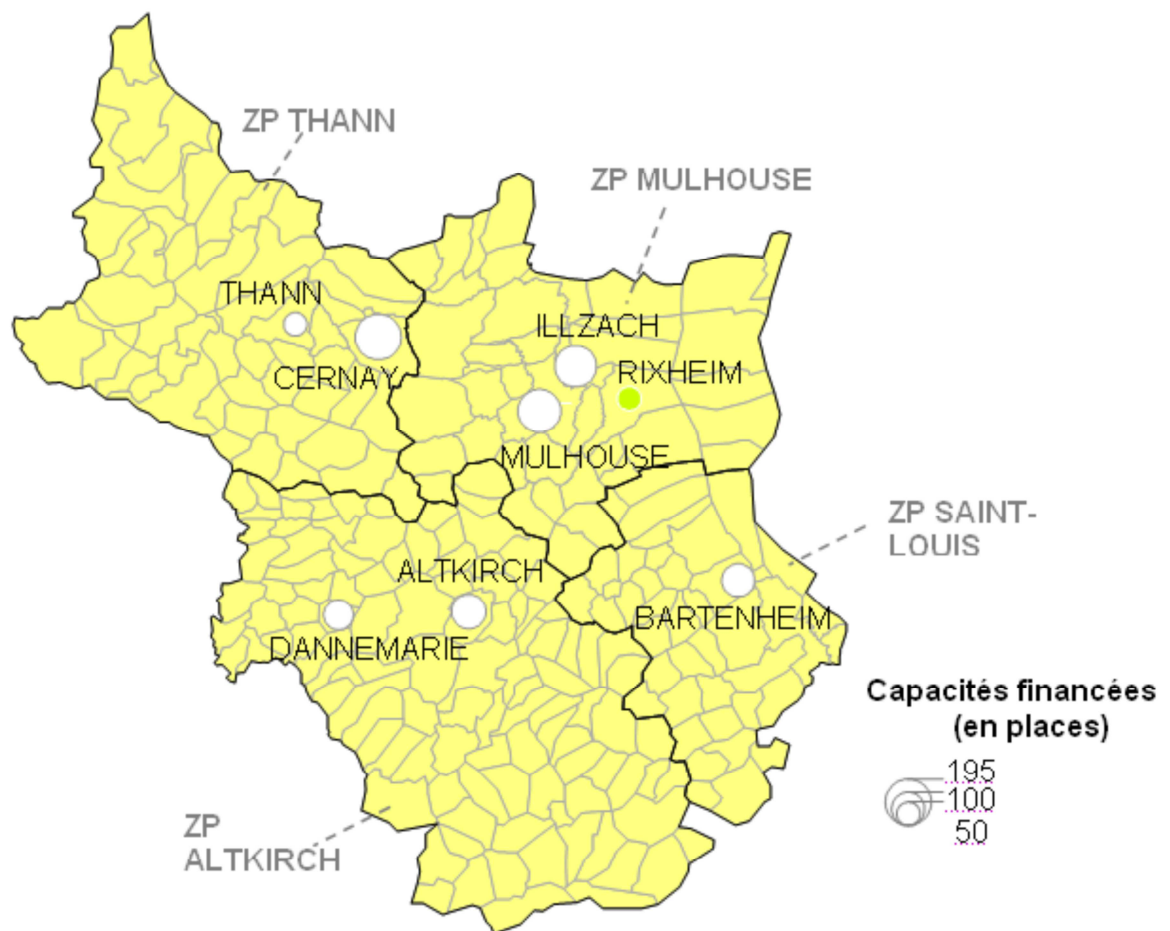
Les ateliers



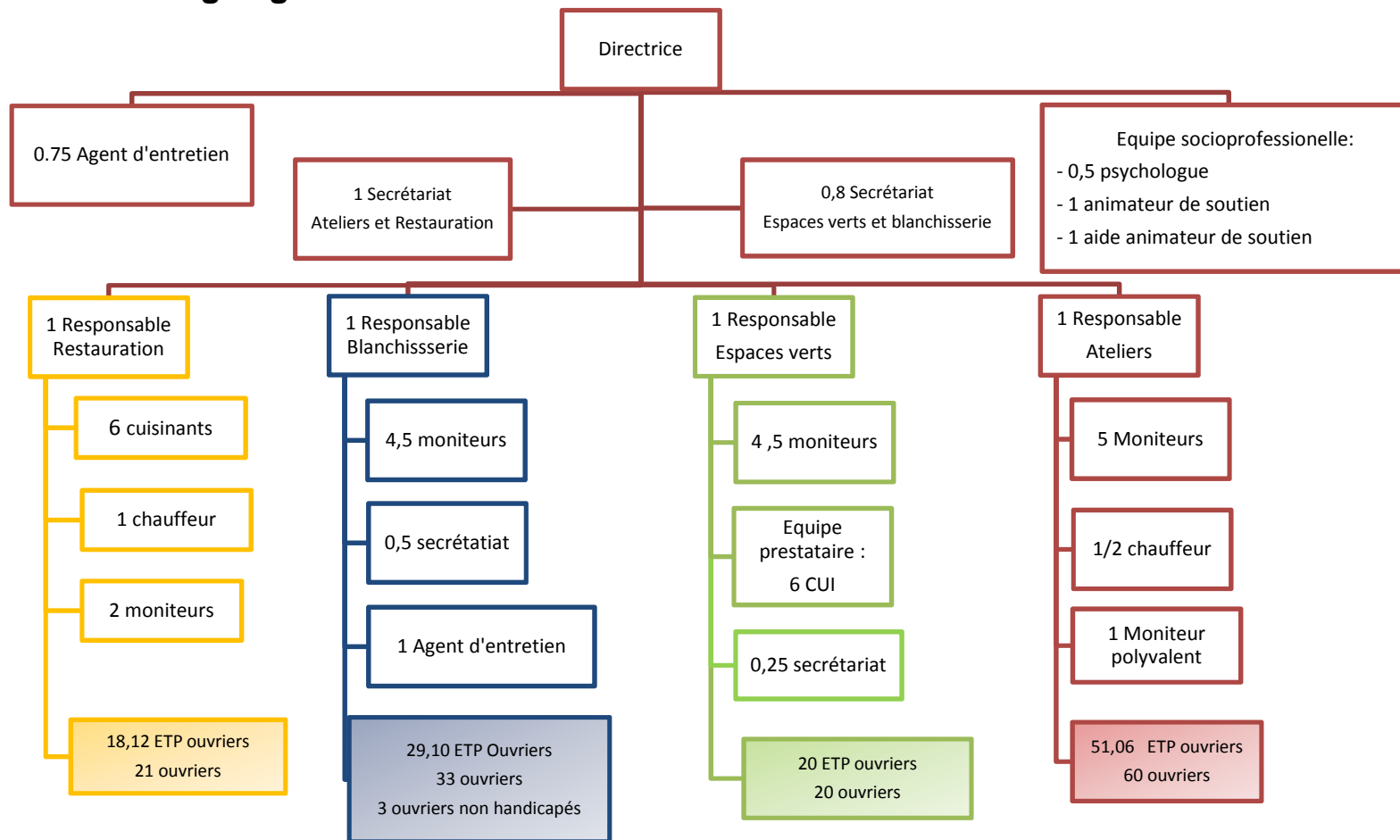
Annexe 4 : Situation des ESAT sur le territoire IV.

Répartition des places autorisées d'ESAT selon la nature de l'agrément

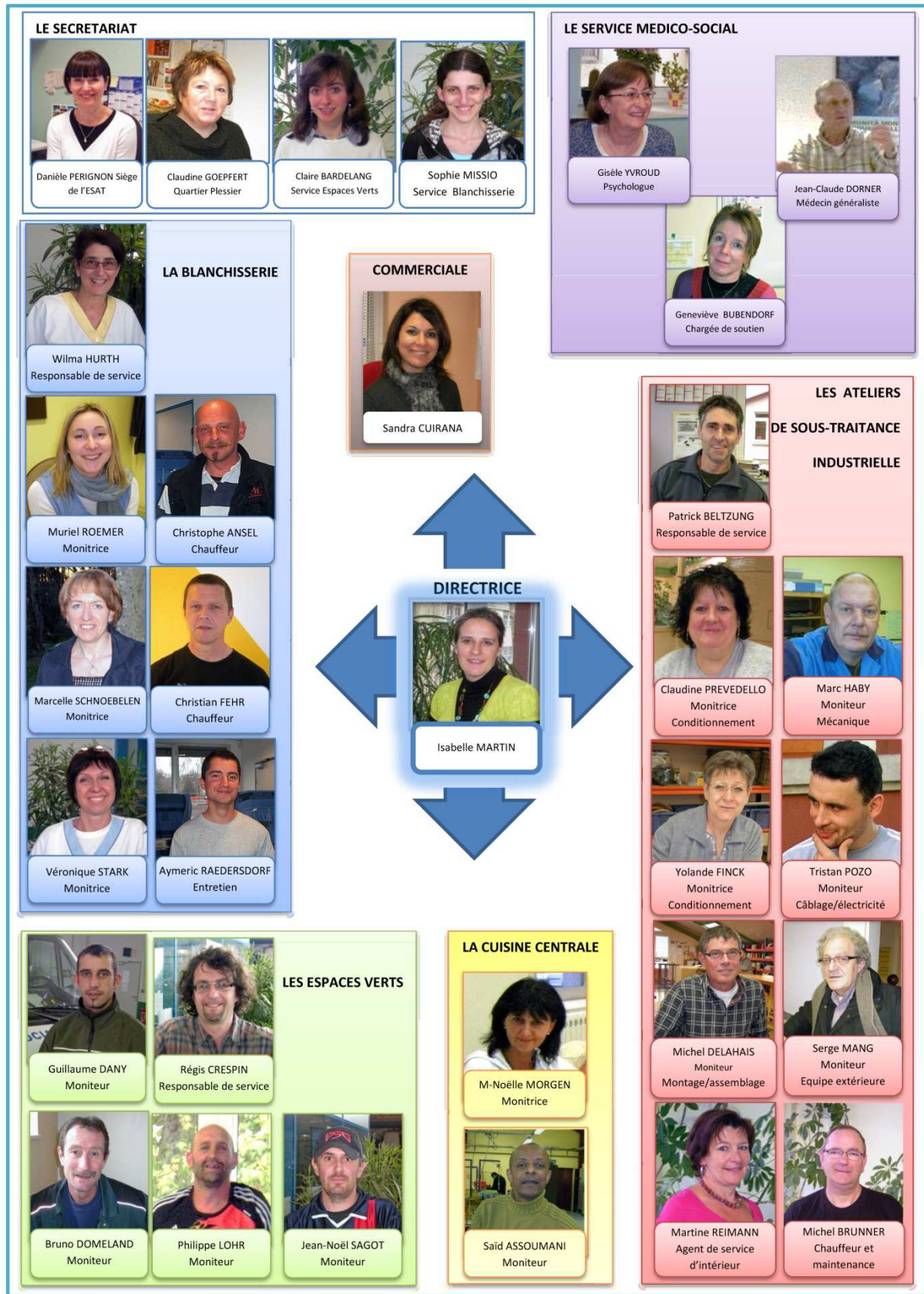
Voir p 75 de : ARS, 2012, *Projet régional de santé d'Alsace*, ARS Alsace, 152 pages



Annexe 5 : Organigramme



Trombinoscope



Annexe 6 : Comparaison des fonctions des salariés de l'ESAT à la moyenne des ESAT de France.

	National	Marie PIRE		Analyse
Famille et groupe	%	ETP	%	
Personnel de direction, de gestion et d'administration				
Total :	17,5	3,5	12,5	Une plus faible proportion des personnels de direction, gestion et d'administration. Une répartition des tâches sur moins de personnes différentes qu'ailleurs, sans direction adjointe et peu de personnel de direction
Directeur	3,4	1	3,6	
Directeur adjoint, attaché de direction, économiste	2,2		0,0	
Agent administratif	8,1	2	7,1	
Autre	3,8	0,5	1,8	
Personne des services généraux				
Total :	12,2	4,7	16,8	Une plus forte proportion des services généraux avec de nombreux agents de service.
Agents de service	4,3	2,7	9,6	
Ouvriers professionnels	4		0,0	
Autre	3,9	2	7,1	
Personnel d'encadrement sanitaire et social				
Total :	7,0	2,5	8,9	Tout est centré sur le chef d'ateliers et les moniteurs principaux.
Educateur technique ou spécialisé en encadrement	1,1		0,0	
Chef d'atelier en encadrement	3,1	2,5	8,9	
Autre personnel d'encadrement	2,8		0,0	
Personnel éducatif pédagogique et social				
Total :	60,1	16,8	60,0	Même proportion de personnel éducatif qu'au niveau national, mais toutes les compétences sont centrées sur les moniteurs. Pas d'autres compétences. Et les moniteurs n'ont pas bénéficié de formation correspondant à leur fonction.
Educateur technique spécialisé	5,6		0,0	
Moniteur d'atelier	48	15,8	56,4	
Educateur spécialisé	1,9		0,0	
Moniteur éducateur	1		0,0	
Aide médico psychologique	0,4	0,5	1,8	
Assistant de service social	0,6		0,0	
CESF	0,5		0,0	
Animateur social	0,4	0,5	1,8	
Autre	1,7		0,0	
Personnel médical				
Psychiatre	0,2		0,0	Pas de médecin ni de psychiatre
Autre	0,1		0,0	
Psychologue et personnel médical				
Psychologue	1,5	0,5	1,8	Le temps de psychologue est normalement représenté, mais il n'y a pas d'autres compétences associées. Et la proportion des personnes à temps partiel n'est pas prise en compte.
Infirmier DE et autorisé	0,7		0,0	
Infirmier psychiatrique	0,1		0,0	
Autre	0,3		0,0	
Candidats élèves	0,3	0	0,0	
	100	28	100,0	

Effectué par IFM en mars 2013, à partir de l'Etude de la DRESS de 2010.

Annexe 7 : Etude de la démographie de l'ESAT Marie PIRE

Etude de la démographie de l'ESAT Marie PIRE Au 31/12/2014					
	ETP	Age	Ancienneté	Part des plus de 55 ans	Départ à la retraite dans les 4 ans
Personnel de direction, de gestion et d'administration					
Directeur	1,00	43	4		
Secrétaire Ateliers et restauration	1,00	54	25		
Secrétaire Espaces verts et blanchisserie	0,80	61	23	1	1
Moyenne Direction/secrétariat	0,93	52,67	17,33		
Personne des services généraux					
Commercial	0,50	40	2		
Agent d'entretien des locaux	0,70	55	4	1	
Agent de maintenance	1,00	33	7		
Chauffeur 1	1,00	57	4	1	
Chauffeur 2	1,00	44	4		
Moyenne services généraux	0,84	45,80	4,20		
Personnel d'encadrement sanitaire et social					
Chef d'atelier	1,00	59	24	1	1
Moniteur principal espaces verts	1,00	50	4		
Moniteur principal blanchisserie	1,00	58	8	1	1
Moyenne encadrement	1,00	55,67	12		
Moniteurs					
Ateliers					
Electro montage	1,00	46	18		
Montage de chaise	1,00	62	7	1	1
Mécanique	1,00	52	20		
Conditionnement 1	1,00	56	18	1	
Conditionnement 2	0,80	61	20	1	1
Moniteur polyvalent	1,00	61	19	1	1
Moyenne moniteurs Ateliers	0,97	56,33	17		

**Etude de la démographie de l'ESAT Marie PIRE
Au 31/12/2014**

	ETP	Age	Ancienneté	Part des plus de 55 ans	Départ à la retraite dans les 4 ans
Espaces verts					
Equipe 1	1,00	34	10		
Equipe 2	1,00	55	5	1	
Equipe 3	1,00	48	21		
Equipe 4	1,00	40	14		
0,1 ETP secrétariat	0,10	25	7,00		
Moyenne moniteurs Espaces verts	0,82	40,40	11,40		
Blanchisserie					
Moniteur 1 Marcelle	1,00	48	23		
Mobiteur 2 Véronique	1,00	47	5		
Moniteur 3 Muriel	1,00	36	4		
Moniteur 4 Martine	1,00	50	1		
Moniteur/ Secrétaire Sophie	1,00	31	4		
Moyenne moniteurs Blanchisserie	1,00	42,40	7,40		
Cuisine					
Moniteur 1	1,00	46	14		
Moniteur 2	1,00	53	7		
Moyenne moniteurs cuisine	1,00	49,50	10,50		
Psychologue et personnel social					
Psychologue	0,70	64	27	1	1
Animateur de soutien	1,00	48	29		
Moyenne équipe socioprofessionnelle	0,85	56	28		
Moyenne totale :	0,92	48,94	12,32		
Moyenne étude de la DREES		45	9,40		
Nombre	31,00			11	7
Part				35%	23%

Etablie par IFM en mars 2015 sur la base de l'effectif au 31/12/2014.

Anciennetés et âges de l'ESAT Marie PIRE

Ancienneté Age



Annexe 8 : Planning de soutien

PLANNING SOUTIEN 3ème CYCLE du 7 septembre au 18 décembre 2015					
	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
7h30 - 8h00		<u>7h30 Initiation informatique</u>	<u>7h30 Initiation informatique</u>	<u>7h30 Code de la route</u>	<u>7h30 : Code de la route</u>
8h00 - 8h30		Nathalie S - André E -	Christophe F - Urbain H -	Rebecca R-- Samuel R -	Bekir S - Olivier K
8h30 - 9h00		Dominique R	Hubert M	Justine R - Zoltan M	Yves V-Séverine L
9h00 - 9h30		<u>9h00 Initiation informatique</u>		<u>9h00 Code de la route</u>	<u>9h00 Lecture / Ecriture</u>
9h00 - 9h45	Préparation	Catherine S- Thierry S Laurent K		Daniel L-Jerôme B Christophe E - Frédéric A	Hubert W - Nicolas S Chantal E
9h45 - 10h00	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
10h00 - 10h30	<u>Synthèses</u>	<u>10H30 MARCHÉ</u> <u>Groupe Abraham</u>	<u>10h30 Code de la route</u>	<u>10H30 MARCHÉ</u> <u>Groupe Abraham</u>	<u>10h30 Lecture/ Ecriture</u> Nathalie W - Marie-Jeanne B
10h30 - 11h00			Dominique H - Dave SR -		
11h00 - 11h30			Joseph S		
11h30 - 12h00					
12h00 - 13h00	PAUSE	ENCADREMENT DES REPAS		PAUSE	PAUSE
13h00 - 13h30	Réunions sociales et/ou Préparation	<u>13h00 Lecture/écriture</u>	<u>13H30 PISCINE</u>	<u>13h00 Lecture / Ecriture</u>	<u>13h00 : Exercices de logique</u>
13h30 - 14h00		- Eric D - Florent P	<u>14h00 Couture</u>	Nicolas Stemmelen -	Eric R - Mireille W
14h00 - 14h30		<u>14h00 Initiation informatique</u>	<u>semaine paire</u>	Martine K	<u>14h00 Calcul</u>
14h30 - 14h45		Eliane K	Marcelle - Thierry -	<u>14H00 MARCHÉ</u>	Pauline T - Rémi C
14h45 - 15h00			Marie	Groupe Marco	
15h00 - 15h30			<u>semaine impaire</u>		
		Marcelle - Gérôme -			
		Béatrice			

Établi par l'animatrice de soutien en septembre 2015

Annexe 9 : Calendrier des évaluations et groupes de travail

Calendrier des évaluations et groupes de travail

Depuis les lois 2002-2 et 2005-102, les ESMS autorisés doivent régulièrement se soumettre à évaluations internes et externes et garantir le respect des sept outils mis en place pour les droits des usagers, à savoir :

1. Le livret d'accueil,
2. La charte des droits et des libertés,
3. Le règlement de fonctionnement de l'établissement,
4. Le Contrat d'Aide et de Soutien par le Travail
5. La liste des personnes ressources
6. Le Conseil de la Vie Sociale
7. Le Projet d'Etablissement

Rythme de travail :

Les évaluations

Le décret n°2010-1319 du 3 novembre 2010¹³³ prévoit que les établissements :

- procèdent à deux évaluations externes entre la date d'autorisation et son renouvellement :
 - la première, au plus tard sept ans après la date de l'autorisation,
 - la seconde, au plus tard deux ans avant son renouvellement.
- remettent une évaluation interne à l'autorité de tutelle tous les 5 ans.

L'autorisation :

La prochaine autorisation aura lieu le 4 janvier 2017, comme pour la plupart des structures. La suivante aura lieu 15 ans après, soit en janvier 2032.

Remarque :

Le calendrier devra tenir compte de ces échéances et les articuler utilement avec les mises à jour des outils garantissant les droits des usagers et les groupes de travail annoncés dans le projet d'établissement, de manière à utiliser ces évaluations pour améliorer nos pratiques.

Les groupes de travail auront lieu de 13h30 à 15h30, les mercredis après-midi et incluront en alternance tous les salariés pour qu'ils s'imprègnent peu à peu, de manière homogène de ces règles et outils.

Ce calendrier vise à planifier les évaluations, la mise à jour de ces documents ainsi que de groupes de travail sur une période d'autorisation, soit 15 ans

¹³³ Article D. 312-205 du CASF

Planification des groupes de travail				
Objet	Détail	Rythme Pilote	Dernière MAJ	Prochaine MAJ
Evaluation externe	Deux évaluations externes sur 15 ans : <ul style="list-style-type: none"> • L'une sept ans après l'autorisation du 4/01/2017, • L'autre, au plus tard deux ans avant l'autorisation de janvier 2012. 	7 ans Dir	2015	2022 et 2029
Evaluation interne	Légalement prévu tous les 5 ans. Il est important de bénéficier d'un regard extérieur.	5 ans Dir	2015	2019 2023 2028
Projet d'établissement	Légalement tous les 5 ans. Il est utile de l'articuler avec l'évaluation interne, par exemple juste après.	5 ans Dir	2015	2020 2025 2030
Règlement de fonctionnement de l'établissement	Tous les 5 ans. Logiquement, juste après la révision du Projet d'établissement	5 ans	2005	
Le suivi individuel	Procédure de Projet Individuel, réunion de synthèse, organisation et contenu du recueil de données	3 ans Psy	2015	2018
Election CVS et	Légalement, un mandat dure au maximum 3 ans.	3 ans AS	05/2014	05/2017
Règlement de fonctionnement du CVS	Le règlement de fonctionnement du CVS sera revu après chaque élection par le nouveau CVS. ns	3 ans AS	06/2015	2018
Le suivi professionnel	Grilles de compétences et d'observation, plan de formation et de professionnalisation, CAST	3 ans RS	2012	2015
La confidentialité	Il serait nécessaire de revoir ce point tous les 3 ans, de créer une charte du respect qui liste les points de vigilance et de s'autoévaluer	3 ans Psy		
La procédure et le livret d'accueil	Livret d'accueil et procédure d'accueil seront revus tous les 3 ans	3 ans A nommer		2018
Les fiches de fonction	Fiches de fonction de moniteurs, des responsables de service, agents d'entretien, chauffeurs, secrétaires, soutien et psychologue.	3 ans Dir		
Le Document Unique	Le document Unique d'évaluation des risques pourrait être remis à jour tous les ans en même temps qu'un point sur les risques psychosociaux.	Tous les ans		

Dates	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Autorisation			04/01															04/01
Au + tard 7 ans après																		
Au + tard 2 ans avant																		
Evaluation externe																		
Evaluation interne																		
Projet d'établissement	Nov																	
Règlement de fonctionnement																		
Le suivi individuel																		
Election du CVS			Mai			Mai			Mai			Mai			Mai			Mai
Règlement de fonctionnement du CVS	juin																	
Suivi professionnel																		
La confidentialité																		
Procédure d'accueil																		
Les fiches de fonction																		
Le document unique																		

Annexe 10 : Planning des réunions

PLANNING DES REUNIONS

Intitulé	Rythme	Horaire	Participants	Mois						
				Sep	Oct	Nov	Déc	Janv		
Réunions sociales										
Cuisine	1 ^{er} lundi de chaque mois	13h30 à 15h30	Les moniteurs, la direction, le responsable de service et l'équipe socioprofessionnelle	14	5	2	7	11		
Blanchisserie	1 ^{er} lundi de chaque mois	15h30 à 17h30		7	5	2	7	11		
Atelier	2 ^{ème} lundi de chaque mois	13h30 à 15h30		7	12	9	14	18		
Espaces Verts	1er mercredi de chaque mois	15h30 à 17h30		2	7	4	2	13		
Pour information : vacances scolaires d'octobre : Lundi 19/10 à vendredi 30/10 Vacances scolaire de Noël : Lundi 21/12 au Evaluation externe le 3 et le 4 novembre			Dates de formation CAFDES : 03/09, 15/10, 10/11 et 23,24 et 25/11 Fériers : mercredi 11/11 et vendredi 25/12 et samedi 26/12 (comment faire en cuisine et blanchisserie)							
Autres réunions										
Journée d'entretiens candidats	Mercredi		Serge MANG et directrice	30	14	18 mat	9	13 mat		
Réunions des responsables de service	Mercredi	8h30 à 10h	Direction et les trois responsables de service	9	7	4	2	13		
Réunions projets socioprofessionnels	Mercredi	10h30 à 12H	Direction, les Trois responsables de service et l'équipe sociopro	9	7	4	2	13		
Délégués du personnel	2 ^{ème} ME lundi de chaque mois	15h30 à 17h	Direction et Délégués du Personnel	14	12	9	14	18		
CVS	3 ^{ème} jeudi un mois sur deux	13h30 à 15h30	Membres du CVS, la direction et M MANG	24		26				
Préparation du CVS	Mercredi	13h à 15h30	Animateur de soutien et ouvriers	2	14			13		
CODIR	Mardi	8h/12h	Directeurs et cadres	22	20	17	15			
CENTRAPRO	Mercredi	8h/12h	Directeurs ESAT et EA 68	23	21	25	16	20		

Annexe 11 : Articulation Différent et Compétent Réseau / Région / Etablissements

Articulation Différent et Compétent Réseau / Région / Etablissements				
Qui	Rôle	Quoi	Frais	Financement
DCR : Différent et Compétent Réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénierie de formation : contenu, organisation ... - Animation du réseau : faire connaître, rencontrer, - Formation des interlocuteurs, - Représentation nationale ((lobby) : groupe de travail sur la refonte de formation des moniteurs..., reconnaissance de la RAE dans le droit commun, décret du 20 mai 2009... 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction des référentiels, - Colloque, vie statutaire et site internet, - Financement des régions en faisant travailler le formateur de région 44 à 50 jours, - Formations moniteurs et directeurs et jury, - Formation des coordinateurs en région. 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 salariés : 2 cadres (Magdeleine et Erica) et 2 administratifs (Christine et Laurence), - Frais de colloques, - Frais de communication, - Remboursement des déplacements des membres du Bureau, des rédacteurs de référentiels déjà formés... 	<ul style="list-style-type: none"> - formations aux établissements, à raison de 1300€/moniteur ou 14 000€ quand conventionnement avec financeurs (OPCA, Conseil Régional, ..) d'un groupe de moniteurs...Ce qui représente 70% du budget, - Adhésion des établissements à raison de 4€par ETP d'utilisateur, ce qui représente 30% de leur financement, - Divers financements annexes.
DCA : Différent et Compétent Alsace	<ul style="list-style-type: none"> - Animation du réseau Alsace, - Formation dans les ESAT en Alsace hors formations Différent et Compétent Réseau - mise à disposition rémunérée du formateur pour DCR dans toute la France sur un nombre de jour décidé conjointement annuellement en fonction des besoins du collectif régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre des ESAT - Présentation aux moniteurs et usagers, - Organisation de la réception, - Organisation des formations et jury. - Essaimage - Représentation conjointe avec un représentant du collectif vers les partenaires, institutionnels, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Un animateur/formateur, - Frais annexes : déplacements, fonctionnement..., - Cotisation nationale de 4€/ETP usager des associations adhérentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cotisations des ESAT adhérents à raison de 13€/ETP usagers : Cela finance l'animation régionale, les frais régionaux et l'évènement. - Facturation de 44jrs de formation à 700€/j à DCR - Formations vendues par l'animateur en sus hors formations délivrées par DCR : - Faciliter les apprentissages et - Renforcement des compétences des moniteurs.

Articulation Différent et Compétent Réseau / Région / Etablissements

Qui	Rôle	Quoi	Frais	Financement
Etablissements	<ul style="list-style-type: none"> - S'engager - Engager les moniteurs - Engager les usagers motivés : - Participer bénévolement et si possible à la conception des référentiels (frais pris en charge), - Participer bénévolement aux Conseils d'Administration du DCR - Participer aux CODIR de DCA 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de conceptualisation et réflexion - Manager la RAE dans son établissement - Nommer un correspondant Différent et Compétent, - Veiller à créer une dynamique d'organisation apprenante 	<ul style="list-style-type: none"> - Cotisation régionale : 13€ par ETP +200€ par association (pour que l'association s'engage). - Frais pédagogiques des formations : directeur, encadrant, administratif, moniteurs.... - Participation individuelle à des frais collectifs comme la réception. 	<p>Ses sources de financements :</p> <ul style="list-style-type: none"> -son plan de financement -les APR d'UNIFAF -son budget commercial
OPCA	<ul style="list-style-type: none"> - Négocier avec les parties prenantes et en cohérence avec la législation, les axes de financement - Financer les actions de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - capitalise les pratiques innovantes en région et les communique au niveau national - observatoire du secteur - soutien à la mise en œuvre du décret du 20 mai 2009 	<ul style="list-style-type: none"> - Action de formation, payées directement à la structure ou à l'organisme de formation 	<p>Les collectes de fonds</p>

Annexe 12 : Exemple de grille de compétences professionnelles

GRILLE DES COMPETENCES BLANCHISSERIE													
<p>La grille de compétences sert à évaluer le savoir-faire technique des travailleurs handicapés, leurs capacités à accomplir les tâches qui leur sont confiées. La notation suit une graduation allant de 0 à 4 (du niveau le moins maîtrisé au niveau le plus important). Elle ne vise pas à sanctionner l'ouvrier mais à l'aider à s'améliorer, par le biais d'une co-évaluation.</p> <p>0 : N'a jamais fait, 1 : Ne sait pas faire, 2 : Sait faire mais nécessite un accompagnement, 3 : Sait faire tout seul avec un gabarit 4 : Fait bien et prend des initiatives</p> <p>L'ouvrier doit dans un premier temps se noter et le moniteur prend le temps de lui donner son avis, tâche par tâche et d'expliquer comment et quoi améliorer.</p>													
Nom et prénom de l'Ouvrier :				Nom et prénom du Moniteur :									
DATE :													
OSTE DE TRAVAIL	DECOMPOSITION EN TACHES	Note ouvrier					Note moniteur					Note final	COMMENTAIRES
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		
ACCUEIL	Réception												
	Enregistrement (noms, délais)												
	Encaissement												
	Remise du linge												
	Repassage												
POLE 1	Contrôle entrée : linge sale et tri												
	Enregistrement au code barre												
	Chargement du lavage												
	Programmation du lavage												
	Déchargement et orientation												
	Engagement sècheuse-repasseuse: grand-plat												
	Programmation de la sècheuse												
Pliage grand plat													
POLE 2	Engagement sècheuse-repasseuse: grand-plat												
	Programmation sècheuse												
	Pliage du grand plat												
	Engagement de la séch.-repasseuse: petit -plat												
	Pliage du petit- plat												
	Séchage												
	Programmation des sècheurs												
	Mise à plat												
	Pliage du linge en forme												
	Table à repasser												
	Préparation de la cabine de finition												
	Programmation cabine												
	Sortie du linge : cabine de finition												
	Tri au pistolet code barre												
	Habillage des roll												
	Préparation des expéditions												
Collage marquage													
Couture													
Ménage													

Annexe 13 : Plan de formations 2015

Items	2015	Diff et comp	Différent et compétent					Prise en charge des nouvelles population accueillies en ESAT		Pratiquer l'entretien professionnel	Vie Sexuelle et Affective	Règlementation et savoir être		Bienveillance			Comprendre les troubles psychiatriques pour mieux les appréhender	Excel perf	SST Initial	SST recyclage	HACCP rappel	CACES 3
			1	2	3	4	5	1	2			1	2	1	2	3						
			Partagé avec d'autres ESAT alsace					Recherche d'autres ESAT pour partager		Réunion du CODIR	Avec le FATH	Intra Marie PIRE		Intra Marie PIRE			Intra Marie PIRE	Intra MP	Intra Marie PIRE		Avec le GIFOP	
Sessions		Déjà faite	1	2	3	4	5	1	2		1	1	2							Financé par sodexo	1	
Dates		En 2014	14/09	22/10	23/11	17/12	28/02	Avec Belfort ma 16/06, l 22/06	Avec Bart 27/10 et 3/11	2j en 04	17,18 et 19/06	22,23 sep	12, 13 oct	19, 20 oct	12, 13 nov	1et2 dec	11,18 et 28/09	10 et 11/09	23 ou 24/04	23 et 25 juin	Fait	
Prix par personne							- €	300 €	300 €	?	400 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	300 €					
Nb de personnes		2	2	2	2	2	2	3	5		1	4	4	4	4	4	4				?	
Ateliers	Fonction																					
Patrick BELZUNG	Responsable de service											1										
Tristan POZZO	Moniteur													3								
Marc HABY	Moniteur		1	1	1	1	1		1						1							
Michel DELAHAIS	Moniteur															1						
Yolande FINCK	Moniteur																1					
Claudine PREVEDELLO	Moniteur							1						1					1			
Blanchisserie																						
Wilma HURTH	Responsable de service											1										
Muriel ROEMER	Moniteur																					
Marcelle SCHNOEBELEN	Moniteur							1							1							
Véronique STARCK	Moniteur											1			1							
Saffanah ASSOUMANI	Ouvrière de production								1				1									
Martine NICOLAS	Moniteur		1														1					
Restauration																						
Marie Noëlle MORGEN	Moniteur		1						1					1							1	
Said ASSOUMANI	Moniteur														1						1	
Espaces verts																						
Régis CRESPIN	Responsable de service											1									3	
Jean Noel SAGOT	Moniteur								1													
Philippe LOHR	Moniteur		1												1						1	
Bruno DOMELAND	Moniteur											1				1						
Guillaume DANY	Moniteur		1	1	1	1	1										1					
Anthony DEBRUNNER	Apprenti																					
Transverse																						
Secrétariat																						
Sophie MISSIO	Secrétaire / Moniteur																				1	
Danièle PERIGNON	Secrétaire												1								1	
Claudine GOEPFERT	Secrétaire													1								
Claire BARDELANG	Secrétaire																					
Entretien transport																						
Martine REIMANN	ASI																					
Michel BRUNNER	Agent technique																					
Aymeric RAEDERSDORF	Agent technique																					
Christian FEHR	Chauffeur																					
Christophe ANSEL	Chauffeur																					
Equipe socioprofessionnelle																						
Gisèle YVROUX	Psychologue								1			1	1									
Abraham TONR LI TOUTOU	Aide animateur de soutien																					
Serge MANG	Moniteur							1								1						
Geneviève BUBENDROF	Animateur de soutien												1								1	
Autre																						
Sandra CUIRANA	Chargé de développement																				1	
Isabelle FINK	Directrice										1											

Annexe 14 : Tableau comparatif des formations utiles en ESAT

Tableau comparatif des formations utiles dans les ESAT							
	Nom	Durée	Nombre d'heures	Apports pédagogiques	Coûts	Objectifs	Niveau
EDUCATIF	Moniteur éducateur	24 mois	950hrs théoriques 280hrs de stage si en poste	DF1 Accompagnement social et éducatif spécialisé 400h DF2 Participation à l'élaboration et à la conduite du projet éducatif spécialisé 300h DF3 Travail en équipe pluri-professionnelle 125h DF4 Implication dans les dynamiques institutionnelles 125h	11 000€ IFCAAD Mulhouse ou		IV Bac
	CQFMA Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier	12 moi	320hrs	DF1 Accompagnement social et éducatif spécialisé 107h DF2 Participation à l'élaboration et à la conduite du projet éducatif spécialisé 99h DF3 Travail en équipe pluri-professionnelle 54h DF4 Implication dans les dynamiques institutionnelles 60h	3 800€ ESTES Strasbourg	50% des moniteurs	IV Bac

	Educateur spécialisé	15 mois sur 3 ans	1450 hrs	DF1 Accompagnement social et éducatif spécialisé 450 h DF2 Participation à l'élaboration et à la conduite du projet éducatif spécialisé 300 h DF2 Conception du projet éducatif 200 h DF3 Travail en équipe pluri-professionnelle 125 h DF3 Coordination 125 h DF4 Implication dans les dynamiques institutionnelles 125 h DF4 Travail en partenariat et en réseau 125 h	19 000€ ISSM Mulhouse	L'animateur de soutien ?	III Bac+2
	Educateur technique spécialisé	3 ans	1200hrs théoriques 1960 hrs de stage	DF1 Accompagnement social et éducatif spécialisé 350 h DF2 Participation à l'élaboration et à la conduite du projet éducatif spécialisé 450 h DF3 Communication professionnelle 200 h DF4 Implication dans les dynamiques partenariales, institutionnelles et interinstitutionnelles 200 h	12 300€ ESTES Strasbourg	Responsable de service Un moniteur par service	III Bac+2
ENCADREMENT	CAFERUIS	24 mois	420hrs théoriques 400hrs de stage	UF 1 Conception et conduite de projet : 90 h UF 2 Expertise technique 150h UF 3 Management d'équipe 100 h UF 4 Gestion administrative et budgétaire 60 h	8000€ IFCAAD	1 à 2 responsables de service	II Bac+3

Annexe 15 : Evolution du Chiffre d'Affaires de l'ESAT

Evolution du Chiffre d'Affaires						
	2010	2011	2012	2 013	2014	
La Restauration						
Prêt de main d'œuvre restauration		64 223	98 109	100 671	101 739	1%
Etablissement Marie PIRE		596 858	909 502	1 014 483	1 016 943	0%
Etablissements extérieurs		26 667	40 000	40 000	3 333	-92%
Restaurant self		20 795	90 352	171 047	193 874	13%
Total Restauration		708 543	1 137 963	1 326 201	1 315 889	-1%
Les Ateliers						
Sous-traitance	154 905	172 679	168 462	194 288	219 125	13%
Prestation de services	177 420	106 596	89 833	54 711	32 163	-41%
Total Ateliers	332 325	279 275	258 295	248 999	251 288	1%
Les Espaces verts	333 469	283 481	312 328	336 173	394 729	17%
La Blanchisserie	381 548	500 976	528 645	652 366	748 992	15%
	1 047 342	1 772 275	2 237 231	2 563 739	2 710 898	6%
Variation par rapport à N-1		69%	26%	15%	6%	

FINK MARTIN

<Isabelle>

<09/2015 >

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**
ETABLISSEMENT DE FORMATION : <E.S.T.E.S. Strasbourg>

**Répondre aux besoins de tous les publics handicapés accueillis en ESAT
par un processus de reconnaissance au travail**

Résumé :

Dix ans après son entrée en vigueur, la définition du handicap dans la loi 2005-102 a profondément transformé le profil des personnes orientées dans les ESAT, et tout particulièrement à l'ESAT Marie PIRE.

La part des déficiences mentales a diminué. L'encadrement doit adapter son mode de management à un nouveau public, dont il cerne difficilement les difficultés et besoins.

L'étude des risques psychosociaux révèle l'opportunité d'un processus de reconnaissance professionnelle pour améliorer la prise en charge des ouvriers et les compétences de l'encadrement.

Celui-ci permettra de répondre aux exigences concernant les sept outils au service des droits et libertés des usagers.

Mais surtout, il est une réponse à l'injonction paradoxale que représente pour un moniteur, la conciliation de la bientraitance et le respect des exigences de la production.

Cette reconnaissance permettra de revoir la globalité du fonctionnement de l'établissement, pour plus d'insertion professionnelle et au service d'une meilleure inclusion sociale.

Mots clés :

<HANDICAPS, ESAT, BIENTRAITANCE, RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE, ACQUIS ET EXPERIENCE, FORMATION, INSERTION PROFESSIONNELLE, INCLUSION SOCIALE, OUVRIERS, USAGERS>

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.