

**ADAPTER LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT A
L'EVOLUTION DU PUBLIC ACCUEILLI EN ESAT**

**DU TRAVAILLEUR HANDICAPE AU TRAVAILLEUR EN SITUATION DE
HANDICAP**

Anthony ARLOT

2017

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma femme qui m'a soutenu et sans qui cette formation m'aurait parue bien plus douloureuse.

Arthur et Lola, mes enfants, qui ont eu la patience d'attendre leur papa à la piscine pendant que je rédigeais mon mémoire.

A mes collègues de promotion avec qui j'ai pu partager des moments de joie et d'entraide.

Aux formateurs qui nous ont accompagnés tout au long de cette formation et qui m'ont permis de m'interroger sur ma posture de directeur.

Mr Collin, pour sa rapidité, son engagement et ses conseils avisés pour la rédaction de ce mémoire.

Sommaire

Introduction.....	1
1 La population des travailleurs en situation de handicap.....	4
1.1 Le travail des personnes en situation de handicap, une dimension internationale.	4
1.1.1 Les travailleurs en situation de handicap : une vision mondiale disparate.....	4
1.1.2 La subsistance d'inégalités malgré une politique Européenne commune.....	5
1.1.3 La volonté intégrative, française des travailleurs en situation de handicap d'un public en pleine évolution.	6
1.2 Le Pôle Travail une entité récente.....	9
1.2.1 Une association en pleine réorganisation.....	9
1.2.2 Les structures du Pôle Travail.	12
1.2.3 Le public accueilli au sein du pôle, une évolution non préparée.	13
1.3 La non prise en compte de l'évolution du public et les difficultés d'accompagnement.	15
1.3.1 L'évolution du public de travailleurs en situation de handicap au sein du pôle.	15
1.3.2 Les nouveaux besoins du public accueilli.....	19
1.3.3 Le décalage de l'accompagnement et les difficultés des professionnels.	21
2 L'évolution du public accueilli en ESAT : du travailleur handicapé vers le travailleur en situation de handicap.....	24
2.1 L'évolution du public accueilli en ESAT, un enjeu national.....	24
2.1.1 Les évolutions législatives.	24
2.1.2 Le contexte économique et l'impact sur le public.	26
2.1.3 Les volontés de prise en compte de cette évolution dans les politiques publiques.	28
2.2 Le Pôle Travail face à la transformation du public.....	29
2.2.1 Les difficultés associatives dans la prise en compte de l'évolution du public.....	29
2.2.2 Le manque de connaissance des professionnels sur l'apparition de nouveaux publics.	31
2.2.3 Un accompagnement personnalisé figé et non adapté.	33
2.3 Adapter l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap enjeu majeur pour le pôle travail.....	36

2.3.1	Les enjeux de l'adaptation de l'accompagnement à l'évolution du public.	36
2.3.2	Quelles orientations pour un projet de changement ?	38
2.3.3	Des acteurs professionnels mobilisés pour un changement en faveur de l'utilisateur.....	43
3	Améliorer l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap au sein du Pôle Travail.	46
3.1	Prendre en compte la situation de la personne dans l'accompagnement des travailleurs.	47
3.1.1	Les actions du projet de changement et leur intérêt pour l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap.	48
3.1.2	Planification du projet de changement.....	53
3.1.3	Les attendus du plan d'amélioration de la qualité.....	54
3.2	Le management du projet.....	55
3.2.1	Le type de management et le choix stratégique de la méthodologie.....	58
3.2.2	Le comité de pilotage et les groupes de travail.	60
3.2.3	La communication.....	64
3.3	Evaluation du projet en faveur de l'adaptation de l'accompagnement.....	70
3.3.1	Les indicateurs au niveau des partenariats	70
3.3.2	Les indicateurs au niveau du Pôle Travail.....	71
3.3.3	Les indicateurs au niveau des usagers et de leurs familles.	72
	Conclusion	74
	Bibliographie.....	77
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

- AFPA : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes ;
- AGEFHIP : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées ;
- AMP : Aide Médico-Psychologique ;
- ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux ;
- ARS : Agence Régionale de Santé ;
- CACES : Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engin en Sécurité ;
- CFA : Centre de Formation des Apprentis ;
- CREAL : Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations ;
- CVS : Conseil de la Vie Sociale ; CPOM : Contrat Pluriannuelles d'Objectifs et de Moyens ;
- DARES : Direction de l'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques ;
- DEETS : Diplôme d'Etat d'Educateur Technique Spécialisé ;
- DEES : Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé ;
- DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques ;
- ESAT : Etablissement et service d'Aide par le travail ;
- FALC : Facile A Lire et à Comprendre ;
- FAM : Foyer d'Accueil Médicalisé ;
- FH : Foyer d'Hébergement ;
- FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique ;
- FO : Foyer Occupationnel ;
- GEM : Groupe d'Entraide Mutuel ;
- IME : Institut Médico-Educatif ;
- INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques ;
- ITEP : Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques ;
- OETH : Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés ;
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé ;
- ONU : Organisation des Nations Unies ;
- PAQ : Plan d'Amélioration de la Qualité ;
- PT : Pôle Travail ;
- RQTH : Reconnaissance de la Qualité Travailleur Handicapé ;
- SAJ : Service Accueil de Jour ;

- SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés ;
- SROSM : Schéma Régional d'Organisation Sanitaire et Médico-social .

Introduction

Le rapport Opus 3¹, réalisé en 2009 suite à la commande de la Direction Générale de la Cohésion Sociale, faisait déjà état d'un contexte pour les établissements et services d'aide par le travail de « *forte évolution et interrogent tant le développement de ces structures que la place qu'elles occupent dans les réponses apportées aux publics handicapés.* »². Hormis, le fait de s'interroger sur le contexte économique lié à la crise de 2008 et dans lequel les établissements et services d'aide par le travail doivent assumer leur mission économique, ce rapport met en évidence un contexte législatif qui bouleverse les modalités d'accompagnement des personnes en situation de handicap. Plus encore, il met en lumière l'évolution « *des publics accueillis avec des problématiques nouvelles liées au type et à la complexité des handicaps, à la montée en puissance des problématiques sociales et au vieillissements des personnes.* »³

Effectivement, la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, a rendu nécessaire, pour les établissements, de considérer les personnes accueillies en fonction de leurs besoins et de leurs attentes, et de contractualiser les modalités d'accompagnement au travers d'un contrat de séjour et d'un projet d'accompagnement personnalisé ou individualisé. La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, a favorisé l'intégration d'un nouveau public au sein des établissements d'aide par le travail et a modifié leur mission en développant l'aspect intégratif.

Le rapport Opus 3 a été confirmé depuis : tout d'abord en 2013 par L'Agence Nationale d'Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et médico-sociaux au travers d'une recommandation en faveur de « *l'Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT* »⁴ et par un rapport à destination de la commission finance en 2015, le Rapport Bocquet. Tous les deux, évoquent une nécessaire transformation des pratiques d'accompagnement des travailleurs en situation

¹ Rapport d'Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leur mission médico-sociale et économique, Cabinet Opus 3, DGAS, Novembre 2009.

² Ibidem.

³ Ibidem.

⁴ Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT, Avril 2013, ANESM

de handicap en lien avec une évolution du public au sein des établissements et services d'aide par le travail.

En 2016, j'ai pris la direction d'un Pôle Travail au sein d'une Association de parents dans le Loir et Cher. Rapidement, je me suis aperçu que l'accompagnement personnalisé des travailleurs en situation de handicap n'était pas efficace et ne correspondait pas aux attendus du législateur. En effet, les objectifs développés dans les projets personnalisés étaient quasiment toujours les mêmes et ne tenaient pas compte, ni du type de handicap, ni du parcours de la personne accompagnée, ni même de ses perspectives et de ses attentes.

De plus, les professionnels m'ont révélé leur méconnaissance des nouveaux publics accueillis au sein du Pôle Travail, et ils m'ont avoué leurs difficultés à trouver des solutions en cohérence avec les souhaits des travailleurs en situation de handicap. Pour les professionnels, tous les objectifs devaient être traités en interne de chaque établissement, les moyens mis en œuvre devaient systématiquement correspondre aux activités commerciales, en ce qui concerne les projets sociaux-professionnels et aux activités de soutiens en ce qui concerne les objectifs à caractères médico-sociaux.

Les travailleurs en situation de handicap et leur entourage exprimaient certes un climat convivial au sein des deux ESAT, mais ne voyaient plus l'intérêt de formaliser un projet d'accompagnement personnalisé, ne voyant pas les objectifs changer, ni même s'adapter à leur évolution personnelle.

L'enjeu pour moi, de ma place de Directeur, est de restituer sur l'ensemble du Pôle Travail, l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap comme colonne vertébrale des missions des établissements et services d'aide par le travail. Au vu, de l'évolution du public, la question à laquelle je dois répondre est, comment adapter les modalités d'accompagnement des personnes accueillies au sein des ESAT ? Et comment vais-je permettre aux professionnels de mieux connaître le public auprès duquel ils interviennent, en ne considérant plus uniquement le handicap, mais également la situation globale de la personne ?

Pour traiter l'adaptation des modalités d'accompagnement à l'évolution du public accueilli en ESAT, je vais dans un premier temps, porter mon regard sur la dimension de la population des travailleurs en situation de handicap. J'observerai la vision mondiale, puis européenne et la vision française en la focalisant sur la population accueillie au sein des ESAT. Puis, je ferai une présentation de l'Association dont dépend le Pôle Travail dont j'ai la direction, pour ensuite vous présenter le Pôle, lui-même, ainsi que les établissements qui le composent. Pour finir cette première partie, je mettrai en évidence la problématique

du Pôle Travail, incluant la non prise en compte de l'évolution du public et le décalage des modalités d'accompagnement.

Dans un second temps, je parlerai de l'évolution du public accueilli en ESAT au travers des aspects législatifs, du contexte économique et des volontés politiques. Ensuite, j'exposerai la manière dont le Pôle Travail n'a pas fait face à la transformation du public et comment les difficultés sont apparues. Enfin, je montrerai l'enjeu important pour le Pôle Travail d'adapter ses modalités d'accompagnements. Je donnerai aussi les orientations du projet de changement qui sera mis en œuvre pour améliorer le qualité du service et comment je vais utiliser la mobilisation des acteurs professionnels autour de cette question.

Dans la dernière partie de mon mémoire, j'expliquerai la méthodologie employée pour mener le projet de changement au sein du Pôle Travail. Je débuterai, par expliciter la prise en compte la situation de la personne accompagnée, ainsi que les actions qui devront être mises en œuvre pour l'accompagnement des travailleurs. Je mettrai en place la planification d'un plan d'amélioration de la qualité, ainsi que les attendus de celui-ci. Puis, je détaillerai mon type de management, en lien avec ce projet, quels seront mes choix stratégiques, comment j'organiserai les instances qui vont me permettre de mettre en actes les objectifs opérationnels et quelle type de communication je vais adopter pour conduire le changement. Pour conclure cette partie, je parlerai de l'évaluation du projet de changement et des actions qui seront développées au cours de celui-ci. J'en détaillerai, les indicateurs que j'utiliserai aux niveaux des partenaires, des professionnels et du Pôle et enfin des personnes accueillies, ainsi que leur entourage.

1 La population des travailleurs en situation de handicap.

1.1 Le travail des personnes en situation de handicap, une dimension internationale.

1.1.1 Les travailleurs en situation de handicap : une vision mondiale disparate.

La Convention de l'Organisation des Nations Unies (ONU) relative aux droits des personnes Handicapées qui est entrée en vigueur le 3 mai 2008 au siège de cette instance, a pour objet, « {...} de promouvoir, protéger et assurer la pleine et égale jouissance de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales par les personnes handicapées et de promouvoir le respect de leur dignité intrinsèque »⁵. L'article 1 de cette convention marque bien l'esprit de l'O.N.U et la volonté des Etats membres l'ayant ratifiée, de lutter contre toutes formes de discrimination et d'atteinte aux droits des personnes en situation de handicap.

Ainsi, cette convention réaffirme le droit de chaque personne en situation de handicap de bénéficier des mêmes droits que tous citoyens du monde et notamment le droit à exercer un travail et un emploi.

Cette idée est renforcée au travers de l'article 27 de cette convention qui précise :

« Les États Parties reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail, notamment à la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouverts, favorisant l'inclusion et accessibles aux personnes handicapées. Ils garantissent et favorisent l'exercice du droit au travail, y compris pour ceux qui ont acquis un handicap en cours d'emploi, en prenant des mesures appropriées, y compris des mesures législatives, pour notamment {...} Promouvoir les possibilités d'emploi et d'avancement des personnes handicapées sur le marché du travail, ainsi que l'aide à la recherche et à l'obtention d'un emploi, au maintien dans l'emploi et au retour à l'emploi »⁶.

Dans le monde, d'après une étude de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), 15 % de la population vivrait avec une « certaine forme de handicap »⁷, soit environ 785 millions de personnes de plus de 15 ans. Toujours selon cette étude, le taux d'employabilité de cette population reste faible comparativement à des personnes ne présentant pas de

⁵ Art 1, Convention relative aux droits des personnes handicapées, ONU, 2008.

⁶ Ibidem, art. 27.

⁷ http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/fr/

handicap : 53% pour les hommes handicapés et 20% seulement pour les femmes. Ces taux sont bien moindres par rapport aux taux des hommes (65%) et des femmes (30%) non handicapés⁸. Au final, le taux d'inactivité mondiale des personnes en situation de handicap est 2,5 fois supérieur chez ces personnes, que chez les personnes dites sans handicap⁹. Cette étude montre aussi les différences qui peuvent exister au niveau mondiale dans l'approche des populations en situation de handicap, dans leur accompagnement, dans leur intégration et dans leur insertion dans les diverses sociétés, comme par exemple entre les pays d'Amérique et l'Europe.

1.1.2 La subsistance d'inégalités malgré une politique Européenne commune.

Un rapport de la commission sur l'égalité et la non-discrimination, du Conseil de l'Europe de décembre 2014, fait état de 80 millions de personnes en situation de handicap qui vivent en Europe. Parmi cette population, seule 44% est en situation d'emploi avec de très fortes inégalités au niveau des pays Européens. Ainsi, de manière comparative, le taux de travailleur en situation de handicap en France en 2011, selon l'INSEE¹⁰, était de 35% contre 13% en Serbie et 18% en Hongrie en 2011.

Pour la commission sur l'égalité et la non-discrimination, ces inégalités sont principalement dues :

- L'absence de mesures positives en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- La persistance de stéréotypes sur la capacité à travailler des personnes en situation de handicap ;
- Le manque de service de soutien ou de transport vers le lieu de travail ;
- Le faible accès de cette population aux études supérieures et à la formation professionnelle.

Par exemple, selon une étude sur l'emploi des personnes handicapées, menée conjointement par les AGEFHIP et FIPHFP, en France le nombre de travail en situation

⁸ Le taux d'employabilités des femmes handicapées ou non, est relativement faible par rapport à celui des hommes, cela est certainement du à la place des femmes dans le monde.

⁹ Rapport Mondial sur le Handicap, bibliothèque de l'OMS, 2011.

¹⁰ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

de handicap à avoir un diplôme de niveau bac ou supérieure n'est que de 23% comparativement à la population des personnes dites « normales » qui représente 43%. De même, le taux de chômage de longue durée des personnes en situation de handicap (56%)¹¹, montre bien l'existence de stéréotype en ce qui concerne leurs capacités à exercer un métier.

1.1.3 La volonté intégrative, française des travailleurs en situation de handicap d'un public en pleine évolution.

En France, selon une étude effectuée en 2012 par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), 2,5 millions de personnes, étant en âge de travailler, affirment prétendre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). La loi du 10 juillet 1987, renforcée par la loi 2005-102 sur l'incitation à l'embauche des personnes en situation de handicap, dit que toute entreprise de 20 salariés ou plus, quelles soit publique ou privée ont obligation d'employer des personnes en situation de handicap, dans la proportion de 6% de leur effectif total. C'est ce qui constitue l'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

En 2014, parmi le nombre de personnes ayant une reconnaissance administrative de leur handicap, 8% sont accueillis au sein d'établissements et services d'aide par le travail¹², soit environ 119 107 travailleurs en situation de handicap (personnes physiques) sur 1420 ESAT en France¹³, pour un total de 119 400¹⁴ places.

Les ESAT font partis du programme 157 « Handicap et Dépendance » lié à la mission de l'état concernant « solidarité, l'insertion et l'égalité des chances »¹⁵. A ce titre, ils représentent une très grande partie du budget de l'Etat concernant la politique en faveur de la personne en situation de handicap, soit 2,15 milliards d'euros, sur une dépense totale de 11,6 milliards pour l'exercice 2015. Cette dépense représente ainsi environ 18,5% du budget alloué à cette mission.

¹¹http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/score/Actualites/ChiffresClesAGEFIPH_FIPHFP_BD.pdf

¹² Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie, CNSA (caisse nationale de solidarité pour l'autonomie), 2015.

¹³ Les Chiffres Clés, les personnes handicapées et l'emploi, AGEFHIP/FIPHFP, 2015.

¹⁴ Sources DREES. L'offre d'accueil des personnes handicapées dans les établissements et services médico-sociaux entre 2010 et 2014. Septembre 2016.

¹⁵ Rapport d'information n° 409 (2014-2015) de M. Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 15 avril 2015.

D'après le rapport Bocquet, la dépense liée au budget des ESAT, augmente avec l'accroissement de la rémunération des travailleurs en situation de handicap (entre 530€ et 600€) et l'augmentation du nombre de personnel encadrant des structures en lien avec l'évolution de la population.

Le rapport de Mr Bocquet¹⁶ montre que l'âge moyen d'un travailleur en situation de handicap en France est de 38,3 en 2010. Ce chiffre a continué d'augmenter au fil des années, comme indiqué dans le tableau suivant :

Âge de la population accueillie ESAT en 2006 et 2010

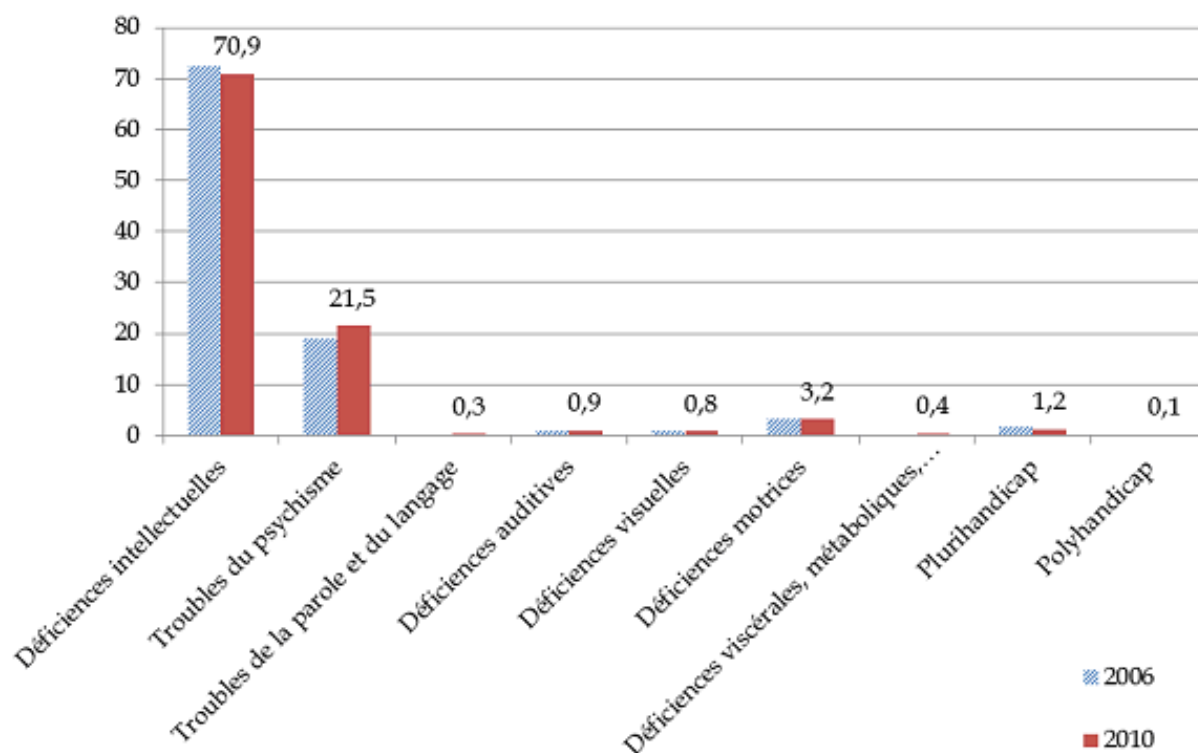
Groupes d'âges	2006	2010
Moins de 20 ans	0,7	0,7
20-24 ans	11,8	11,7
25-29 ans	13,5	13,5
30-34 ans	14,6	12,9
35-39 ans	15,3	14,4
40-44 ans	16	14,3
45-49 ans	13,9	14,5
50-54 ans	9,5	11,4
55-59 ans	4,4	6,1
60-64 ans	0,3	0,4
65 ans et plus	0	0
Âge moyen	37,5	38,3

Le vieillissement de la population de travailleurs en situation de handicap ne fait que s'accroître. Par exemple, entre 2006 et 2010 les personnes âgées de plus de 50 ans ont augmenté de 14,2% à 17,9%. Ce vieillissement contraint les ESAT à recourir, de manière de plus en plus régulière, au développement des temps partiels afin de palier aux difficultés physiques et psychiques des personnes en situation de handicap, vieillissantes.

¹⁶ Rapport d'information n° 409 (2014-2015) de M. Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 15 avril 2015.

Le public accueilli en ESAT est aussi en pleine évolution du fait de l'augmentation du nombre de personnes présentant un handicap psychique. Même si la majorité des adultes en situation de handicap au sein des ESAT, présente une déficience intellectuelle (71% en 2010), l'augmentation du nombre de personnes accueillies présentant un handicap psychique a fortement augmenté et représente en 2010, 21,5% de la population.

Les types de handicap accueilli en ESAT :¹⁷



Cette évolution, comme le souligne Mr Bocquet dans son rapport¹⁸, rend nécessaire l'adaptation de l'accompagnement mis en oeuvre au sein de ces établissements et services.

¹⁷ Tableau issu du Rapport d'information n° 409 (2014-2015) de M. Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 15 avril 2015.

¹⁸ Rapport d'information n° 409 (2014-2015) de M. Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 15 avril 2015.

1.2 Le Pôle Travail une entité récente.

1.2.1 Une association en pleine réorganisation.

Cette association fut créée en 1961 sous le nom de l'association des Papillons Blancs du Loir et Cher et dont le souhait, à l'époque, était : « Etude et défense des intérêts matériels et moraux des familles comportant des enfants déficients et inadaptés. »¹⁹. Les fondateurs avaient pour dessein « d'essayer d'apporter une réponse humaine aux questions qui tourmentaient les familles. »²⁰

Aujourd'hui les valeurs de l'association sont partagées avec celles de l'UNAPEI dans lesquelles l'association se reconnaît ainsi :

- La reconnaissance de la personne humaine, au delà du handicap ;
- L'accompagnement et le droit de toute personne en situation de handicap à en bénéficier ;
- La citoyenneté ;
- La famille, qui reste le lieu principal de l'épanouissement, d'autonomie et d'insertion ;
- La solidarité ;
- La tolérance ;
- L'écoute ;
- La laïcité.

L'engagement de cette association à sa création était d'offrir aux personnes atteintes d'un handicap mental un accompagnement éducatif, de la formation, du travail, de l'insertion, de l'hébergement, des soins et de la protection.

Afin de respecter cet engagement, l'association a ouvert sur le secteur du loir et Cher de nombreuses structures. Aujourd'hui, elle a en gestion 16 établissements repartis en différents Pôles.

- **Le Pôle Enfance** qui comprend un Institut Médico Educatif (IME), un Jardin Enfant Spécialisé (JES) et un Service d'Education et de Soins Spécialisés à Domicile (SESSAD) ;
- **Le Pôle Hébergement et Accompagnement** dans lequel on retrouve un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), Foyer d'Hébergement (FH) ;

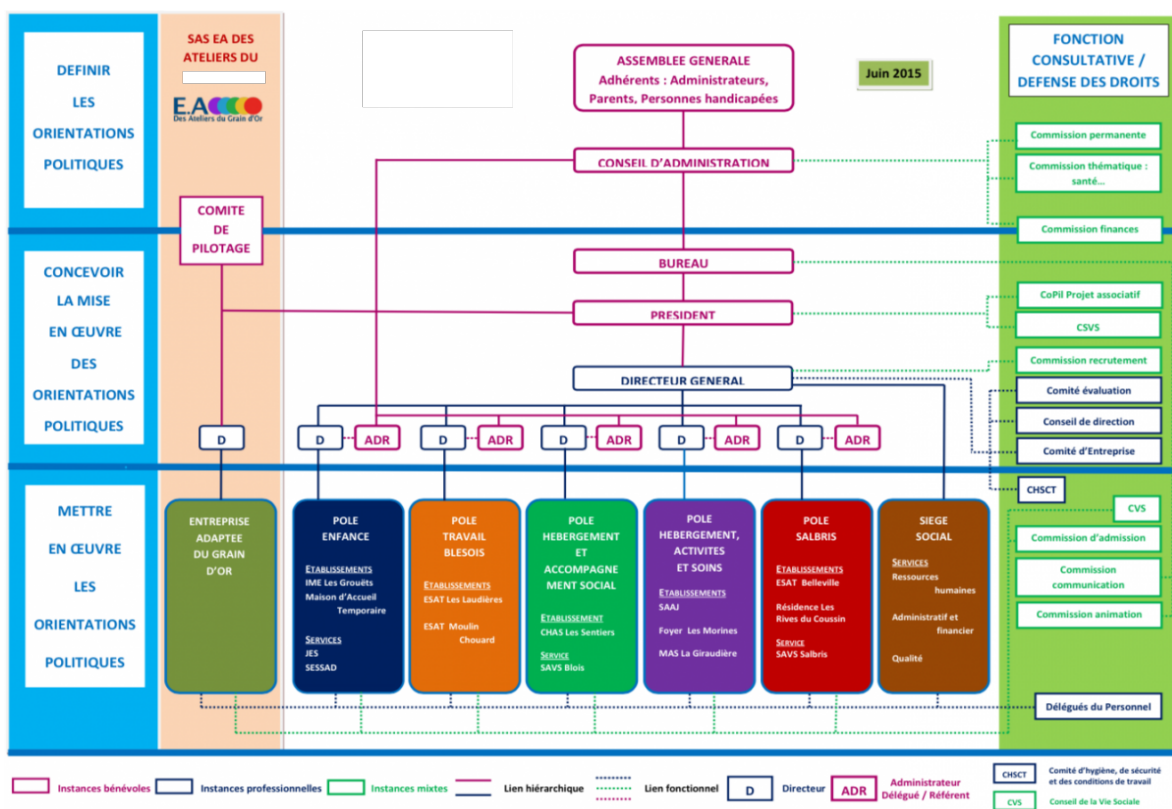
¹⁹ Cf www.adapei41.com/lassociation/presentation-de-lassociation/notre-histoire.

²⁰ Cf note 20.

- **Le Pôle Hébergement, activités et soins** composé d'un Foyer de vie, un Foyer d'Accueil Médicalisé et un Service d'Accueil et d'Activités de jour (SAAJ) ;
- **Un Pôle travail** situé dans le sud du département, constitué d'un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), d'un Foyer d'Hébergement (FH) ;
- **Un autre Pôle Travail**, situé proche de Blois, dans lequel je dirigeais deux ESAT ;
- **Une Entreprise Adaptée (EA).**

L'ensemble des établissements et services de l'association représente 531 places pour environ 381 personnes en situations de handicap et emploie environ 230 ETP ce qui fait d'elle acteur économique du territoire²¹. Elle regroupe aussi environ 150 adhérents, ce qui montre son impact sur le département du Loir et Cher.

La gouvernance de l'association fonctionne ainsi, le conseil d'administration définit l'ensemble des orientations politiques et le bureau doit en concevoir les moyens de mise en œuvre. Le bureau est appuyé dans sa tâche par le Directeur Général et l'ensemble des membres des directions des différents pôles, comme le définit le schéma suivant :



²¹ Rapport d'évaluation externe, 2014.

Ce système de gouvernance permet de rétablir chaque administrateur au cœur de la dynamique politique de l'association et de les rendre réellement acteurs des décisions qui sont ensuite conceptualisées par le bureau du conseil d'administration.

Le Directeur Général élabore avec le conseil d'administration les différentes orientations et leurs mises en œuvre, puis les fait appliquer par le comité de direction.

En revanche, les membres du comité de direction (les différents directeurs de pôle), même s'ils sont entendus dans la conception, restent principalement engagés dans la mise en œuvre des orientations politiques. Ainsi, ce type de gouvernance restreint l'autonomie des directeurs de pôle dans la réalisation concrète des orientations politiques de l'association.

C'est aussi dans cette optique qu'il a été créé avec l'arrivée du nouveau Directeur Général en 2010, un siège social pour servir de supports techniques (RH, Gestion, Paie...) aux directeurs de pôle, dans la mise en œuvre de la politique associative auprès des salariés.

Enfin, l'association, via son conseil d'administration, est reconnue sur le territoire du Loir et Cher et de la région. En effet, nombreux sont les administrateurs qui siègent également au sein d'autres associations du territoire, avec une vocation affirmée d'afficher les valeurs associatives sur l'ensemble du département. De même, les membres du bureau, ainsi que le Directeur Général, participent et adhèrent à des associations régionales qui exercent une influence sur les politiques menées par le législateurs (URIOPSS²²).

La structuration et l'étendue de l'association sur le département du Loir et Cher n'a pas permis à l'ensemble des acteurs de se fédérer lors de la création des pôles. Cela a entraîné une perte de sens au niveau des professionnels, mais plus encore, cela a conduit à créer des concurrences entre les établissements ayant une vocation économique pour accomplir leur mission d'accompagnement.

²² Union Régionale Interfédérale des œuvres et organismes Privés non lucratifs Sanitaire et Sociaux.

1.2.2 Les structures du Pôle Travail.

L'ESAT des Laudières :

Cet établissement d'aide par le travail a été ouvert en 1977 à Vineuil, dans le Loir et Cher. A l'époque, il accueillait uniquement 20 travailleurs en situation de handicap et proposait des activités de conditionnement et de sous-traitance, ainsi que des activités d'entretien d'espaces verts. Aujourd'hui, cet ESAT accueille environ 84 personnes, réparties sur deux sites. Il se compose principalement de trois ateliers de conditionnement et de sous-traitance, ainsi que de quatre équipes d'entretien d'espaces verts sur le bâtiment principal. Trois autres équipes de conditionnement et de sous-traitance sont regroupées sur le bâtiment annexe. De plus, depuis 2011, une équipe de 8 travailleurs, accompagnés d'un encadrant technique sont mis à disposition d'un grand laboratoire pharmaceutique de la région, pour lequel ils effectuent des tâches de conditionnement. De même, des travailleurs sont régulièrement mis à disposition des collectivités environnantes, pour des activités d'entretien d'espaces verts.

L'ESAT du Moulin Chouard :

Ouvert en 1988, cet ESAT voit son effectif progresser jusqu'à accueillir 62 travailleurs en situation de handicap. Le site est composé de quatre ateliers de conditionnement et de sous-traitance industrielle qui réalisent des travaux pour les équipementiers automobiles, le câblage, de la mise en sachets de visseries pour divers commerces de mobilier de bureau et des activités de publipostage. L'établissement contient aussi deux ateliers d'entretien d'espaces verts, orientés vers les particuliers qui réalisent l'entretien de jardins privés, la taille de haies, arbustes et rosiers et la création d'environnements paysagers.

Pour les deux établissements et conformément à la législation²³, chaque travailleur bénéficie d'activités de soutien, une demi-journée par semaine. Ces activités sont en lien avec les avenants des contrats de soutien et d'aide par le travail des usagers. Elles sont aménagées sur la période, de septembre à avril et sont encadrées par les moniteurs d'ateliers, l'éducatrice chargée des soutiens et la chargée d'insertion sociale et professionnelle.

²³ Art 3 de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, « Dans le cadre d'un entretien, à la suite duquel les deux parties est formalisés, l'établissement ou le service d'aide par le travail s'engage à proposer à la personne accueillie des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant à ses aspirations personnelles et à ses besoins. »

1.2.3 Le public accueilli au sein du pôle, une évolution non préparée.

Le Pôle Travail est constitué de deux établissements et services d'aide par le travail. Il accueille 146 travailleurs en situations de handicap.

Pour être accueillie en ESAT, la personne doit être âgée d'au moins vingt ans. Cependant la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) peut exceptionnellement décider d'une orientation dès l'âge de seize ans.

Pour bénéficier d'une orientation en ESAT, la personne doit remplir deux conditions :

- « avoir une capacité de travail inférieure à 1/3 de la capacité de gain ou de travail d'une personne valide »,
- « avoir besoin d'un ou plusieurs soutiens médicaux, éducatifs, sociaux ou psychologiques. »²⁴

Lors d'une orientation en ESAT, la CDAPH peut prévoir une période d'essai dont la durée est limitée à six mois (une prolongation de six mois, tout au plus, peut être décidée sur proposition du Directeur de l'ESAT).

Depuis la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, ainsi que la loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, la mission des ESAT définie par l'article L344-2 du CASF²⁵ a été renforcée. La première a accru le droit des usagers, élargit les missions d'action sociale, encouragé les partenariats et mis en place des procédures d'évaluation de la qualité des prestations. La deuxième a affirmé l'accès aux droits et à la citoyenneté des personnes handicapées en ce qui concerne leurs besoins, leurs ressources, la compensation de leur handicap, leur scolarisation, leur formation professionnelle et surtout leur emploi.

²⁴ www.Service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1654.

²⁵ « Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission prévue à l'article L. 146-9²⁵ a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. »

La dynamique d'inclusion se traduit alors au sein des ESAT par :

- L'instauration d'une dynamique de parcours et d'adaptation en continu, à travers les projets personnalisés de travail ;
- L'encouragement des apprentissages, la promotion de l'égalité des chances et la valorisation des acquis professionnels ;
- La garantie de la participation de la personne à la vie de la cité, en favorisant la création de liens durables avec l'environnement ;

L'évolution des lois a entraîné un changement de paradigme en ce qui concerne la population accueillie au sein du pôle. En effet, l'association de parents qui avait conçu les établissements d'aide par le travail, les avait surtout développés dans le but d'offrir aux jeunes adultes déficients intellectuels accueillis au sein de l'association, des lieux sécurisant dans lesquels ils pouvaient s'épanouir au travers d'un travail.

Même si, aujourd'hui encore la déficience intellectuelle représente une part importante de la population des travailleurs en situation de handicap, aujourd'hui tous les types de handicaps sont représentés comme définit par le tableaux ci dessous :

Tableaux de répartition de la population accueillie sur le Pôle Travail :

Type de pathologie	pourcentages
Déficience intellectuelle	46,89%
Trisomie et déficience intellectuelle	18,75%
Handicap psychique et déficience intellectuelle	18,75%
Handicap psychique	9,75%
Déficience motrice	1,56%
Hémiplégie	1,56%
inconnue	3,12%

La répartition hommes/femmes respecte approximativement les statistiques nationales, soit 51% d'hommes et 49 % de femmes²⁶.

Malgré, que l'évolution de la diversité du public se soit réalisée sur plusieurs années, la prise compte de la pluralité des besoins n'a pas été accompagnée au sein du pôle, cela s'est traduit par l'enfermement des équipes de professionnels sur les activités de productions et a généré un dysfonctionnement dans les modalités d'accompagnement.

²⁶ Emploi et Chômage des Personnes Handicapées, DARES, 2012.

Cela se traduit notamment au travers des projets des établissements, réécrits en 2009 et inchangés depuis, car en ce qui concerne l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap les objectifs restent sur « *l'adaptation du travail aux difficultés intellectuelles des travailleurs* »²⁷

1.3 La non prise en compte de l'évolution du public et les difficultés d'accompagnement.

1.3.1 L'évolution du public de travailleurs en situation de handicap au sein du pôle.

Comme il est écrit sur le rapport de l'évaluation externe du pôle travail réalisée en 2014, beaucoup de personnes accueillies au sein du pôle « *ont un parcours institutionnel au sein des structures de l'ADAPEI du 41, cette caractéristique tend à diminuer* »²⁸. Ainsi, depuis quelques années, le pôle est contraint de s'ouvrir à d'autres types de public et de répondre à un accueil de profils plus diversifiés qu'auparavant. Le Pôle Travail s'est ouvert aux différentes structures médico-sociales du département (IME, ITEP...), aux personnes orientées par CAPEMPOI qui œuvre dans l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ou bien aux hôpitaux et cliniques psychiatriques et SAMSAH²⁹ qui agissent en faveur des personnes porteuses d'un handicap psychique.

La population accueillie est très diversifiée. Si environ 73% des personnes accompagnées vivent en hébergements adaptés, ils sont 27% à vivre de manière entièrement autonome.

²⁷ Projet établissement du Moulin Chouard, 2009.

²⁸ Rapport d'évaluation externe, Pluriel Formation Recherche, 2014.

²⁹ SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-social pour Adultes Handicapés.

A l'image d'**Aurèlie**³⁰, dont je vais vous présenter la fiche clinique, les travailleurs en situation de handicap ont des parcours de vie très variés et très riches. Cette richesse, implique nécessairement pour l'ensemble, des professionnels, une dynamique complexe dans la mise en œuvre des ateliers de productivités.

Aurèlie est âgée de 33 ans, elle est entrée à l'ESAT en 2011. Elle est porteuse d'une déficience intellectuelle. Sa reconnaissance en qualité de travailleur handicapé (RQTH) est arrivée très tardivement du fait d'un parcours de vie très varié. Tout d'abord, elle a été placée au titre de la protection de l'enfance, elle a suivi une scolarité presque « normale » jusqu'en 6^{ème}, mais n'a pas obtenu de diplôme. Vers 21 ans, elle change de région et part s'installer avec son ami de l'époque.

Aurèlie revient dix ans plus tard, chez sa tante, seul lien familial qui lui reste, et avec une petite fille qui est actuellement placée au titre de la protection de l'enfance. Sa tante l'aide à faire reconnaître son handicap et devient sa curatrice.

Aujourd'hui **Aurèlie** travaille à temps partiel au sein de l'ESAT, car elle bénéficie de droit de visite pour sa fille un jour par semaine.

Aujourd'hui son souhait est de faire reconnaître son expérience professionnelle pour pouvoir intégrer une entreprise adaptée, devenir salariée et pouvoir ainsi récupérer ses droits d'hébergement à l'égard de sa fille. Son moniteur d'atelier, référent de son projet personnalisé, décrit **Aurèlie** comme une personne ayant des capacités intellectuelles et de concentration avérées qui peuvent lui permettre de travailler sur des tâches plus complexes que l'atelier de conditionnement sur lequel elle est affectée.

Sur 146 personnes accueillies, une vingtaine a plus de 50 ans, ce qui réinterroge les modalités d'accompagnement, comme **Christian** un usager accueilli depuis ses vingt ans et qui souhaite aujourd'hui ralentir ses activités au sein de l'ESAT.

³⁰ Les noms des personnes ont été modifiés pour préserver leur anonymat.

Christian est âgé de 57 ans. Il est entré à 20 ans à l'ESAT, en 1977, date de l'ouverture du premier des établissements qui composent le pôle. Il est atteint d'une malformation congénitale due à la présence d'un chromosome surnuméraire sur la 21^{ème} paires. Il est donc atteint du syndrome de Down, plus communément connu sous le nom de trisomie 21.

Christian n'a plus de famille, il vit au foyer d'hébergement et rythme sa vie entre celui-ci le soir et les weekends et l'ESAT où il travaille sur un atelier de sous-traitance pour un équipementier automobile.

Lors de l'écriture de son dernier projet personnalisé, **Christian** a souhaité travailler moins, il dit être fatigué, qu'il n'arrive plus à travailler correctement et que ses relations avec ses collègues de travail sont difficiles. Le moniteur d'atelier référent de Christian, corrobore ces dires en exprimant lui aussi les difficultés de concentration, physiques et relationnelles que peut avoir **Christian** au sein de l'atelier.

Lors de l'entretien, Christian a émit l'idée d'aller de manière plus fréquente au service d'accueil de jour (SAJ) de l'association au lieu de venir à l'ESAT.

De même, si nous considérons l'ensemble des personnes ayant des troubles psychiques, comme **Geoffrey** dont la fiche clinique se trouve ci-dessous, le taux est bien au dessus de la moyenne nationale puisque qu'il représente environ 28 %. Ce chiffre met en évidence une évolution constante de ce type de public qui engendre chez les professionnels de réelles difficultés dans l'accompagnement de ces personnes.

Geoffrey est âgé de 22 ans, il est entré sur le pôle travail en 2015. Il est reconnu porteur d'un handicap psychique et des troubles du comportement. **Geoffrey** a été dès son plus jeune âge, placé au titre de la protection de l'enfance. Retiré très tôt à ses parents dont il n'a plus de nouvelle aujourd'hui, il a été confié à une famille d'accueil. Puis, en grandissant ses troubles du comportement sont apparus et il a été suivi par de nombreux psychiatres. **Geoffrey** a grandi entre diverses familles d'accueil et des institutions (psychiatriques, ITEP...). A ce jour, il n'a gardé de lien qu'avec sa dernière famille d'accueil qui l'a accompagné jusqu'à sa majorité. Au niveau de sa scolarité, **Geoffrey** a eu une scolarité classique jusqu'en 3^{ème} de collège, grâce à des soutiens scolaires importants dus à ses troubles du comportement. Ensuite, il a poursuivi au sein d'un ITEP (institut thérapeutique éducatif et pédagogique) durant 4 années. A sa majorité, la famille d'accueil de **Geoffrey** l'encourage vivement à faire sa demande de reconnaissance de travailleur handicapé qu'il obtiendra en 2014. Aujourd'hui, **Geoffrey** est accueilli sur un atelier espaces verts, où il présente de grandes capacités intellectuelles pour la conception et la réalisation des travaux, mais il revendique aussi un ennui et une non reconnaissance de ses savoirs faire. De plus, ses troubles du comportement entraînent une irrégularité au niveau de sa présence au sein de l'ESAT.

Ces différents profils cliniques montrent bien la complexité à laquelle doivent faire face les professionnels encadrant au sein de l'ESAT. La diversité des histoires personnelles des 146 usagers qui font partie du Pôle Travail, les différents handicaps et troubles associés, ainsi que les évolutions du public, entre le vieillissement d'une partie de la population accueillie et l'arrivée grandissante d'un nouveau public, révèlent la pluralité de réponses qu'ont à apporter les professionnels dans leur accompagnement.

De ma place de Directeur, je dois leur offrir le cadre nécessaire pour favoriser un accompagnement de qualité pour chaque personne accueillie, mais aussi les amener à anticiper et se préparer pour recevoir les évolutions des publics des ESAT.

Pour cela, je dois, à mon sens, créer et développer dans un premier temps une cohérence et une cohésion autour des accompagnements personnalisés en donnant aux deux établissements qui composent le Pôle Travail une identité commune, partagée par l'ensemble des acteurs.

1.3.2 Les nouveaux besoins du public accueilli.

Les ESAT doivent offrir un double accompagnement, l'un à caractère professionnel, l'autre à vocation médico-sociale au profit d'adultes en situation de handicap orientés par la Commission des Droits de l'Autonomie des personnes Handicapés.

Dans le Loir et Cher, il existe 586³¹ places au sein d'ESAT. Cependant, le nombre de demandes d'entrées reste en forte croissance et ce, malgré un taux d'équipement légèrement supérieur à la moyenne nationale³².

Le public accueilli au sein des ESAT du département reste majoritairement constitué de personnes ayant un handicap intellectuel. Cependant, le vieillissement de cette population, ainsi que l'arrivée importante de personne ayant un handicap psychique, remet en cause les modalités d'accompagnement des ESAT. En effet, comme le confirme la tendance nationale, le nombre d'adultes présentant un handicap psychique est en augmentation et représente aujourd'hui environ 20 % de la population accueillie. De même, la part de personnes en situation de handicap ayant plus de 50 ans est passée entre 2006 et 2010 de 14% à presque 18%³³.

L'évolution du public accueilli en ESAT impose aux établissements de repenser leur accompagnement.

Le Pôle Travail n'échappe pas à cette règle et se retrouve avec un public qui évolue et dont les besoins ne sont plus uniquement axés sur une insertion professionnelle. Les travailleurs en situation de handicap ont aussi des besoins liés à leur propre réalité du quotidien. Soit ces besoins sont intrinsèquement liés à leur problématique et leur handicap, soit ils sont la résultante d'une évolution de leur environnement personnel.

Considérons la population de travailleurs en situation de handicap dont le vieillissement est avéré au sein du Pôle travail : les professionnels chargés de leur accompagnement ont identifié des impacts du vieillissement sur leur travail. Prenons l'exemple de Philippe, moniteur d'atelier responsable d'un atelier d'ensachage, qui lors d'une réunion pluridisciplinaire pour la réalisation d'un projet individualisé d'un travailleur de 52 ans, évoque les difficultés de ce dernier : « *il se fatigue vite, j'ai l'impression que des fois il ne sais plus ce qu'il doit faire [...] l'après-midi il ne peut plus se concentrer* ».

³¹ SROSM 2011-2016.

³² Taux d'équipement en ESAT est de 3,57 dans le Loir et Cher selon le SROSM pour un taux national de 3,39.

³³ Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, E. Bocquet, Avril 2015.

Tous les symptômes qui sont identifiés ici au travers de ce verbatim, comme la fatigabilité, le défaut de concentration, les troubles mnésiques, peuvent s'appliquer à la vingtaine de personnes accueillies, issues de la catégorie des 50-60 ans. Ils montrent bien que le vieillissement d'une partie des travailleurs en situation de handicap, est difficilement pris en compte et que les nouveaux besoins ne sont pas clairement identifiés.

Une étude du CREAL de la région Centre Val de Loire³⁴ précise, qu'au vu de l'impact de ces nouveaux symptômes, il est important pour les ESAT de répondre à ses nouveaux besoins, par le biais de l'aménagement des conditions de travail « (*adaptation de la charge de travail, du poste de travail etc...*) »³⁵, en préparant l'arrêt de l'activité professionnelle pour les travailleurs concernés, en associant les familles. Enfin, comme le reflète l'ensemble des projets personnalisés d'accompagnement des adultes accueillis ayant plus de cinquante ans, il est nécessaire de développer des activités de soutien³⁶ en lien avec leur volonté de se soustraire à une activité professionnelle qui ne leur convient plus et dans laquelle ils ne se retrouvent plus.

En ce qui concerne les personnes porteuses de troubles psychiques, en cinq ans le pôle a vu cette population passer de 15% à 28% des 146 personnes accueillies.

La recommandation de bonnes pratiques professionnelles sur les « Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques »³⁷, relate que ces personnes peuvent éprouver une grande fatigabilité en fonction de leurs troubles psychiques et des traitements qui sont associés. De même, à l'image de Geoffrey, l'absentéisme peut être important et ces personnes sont en attente d'une reconnaissance sociale.

Leurs besoins ne sont pas toujours en adéquation avec une volonté directe d'insertion professionnelle. Les travailleurs en situation de handicap psychique ont davantage besoin d'une reconnaissance et d'une valorisation de leur savoir faire et leur savoir être. Il est important pour l'ESAT qui les accueille de proposer un accompagnement qui corresponde à ces besoins d'estime de soi, sans oublier la nécessité d'inclusion professionnelle soit par le biais d'un accueil en milieu ordinaire, soit par le biais du plein accomplissement de leur potentialité.

³⁴ Synthèse, La prise en compte du vieillissement des travailleurs handicapés en ESAT, 2012, p 2.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Art 3 « *dans le cadre d'un entretien à la suite duquel l'accord des deux parties est formalisé, l'établissement ou le service d'aide par le travail s'engage à proposer à la personne accueillie des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant à ses aspirations personnelles et à ses besoins.* »

³⁷ Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques, ANESM, mai 2016, p 88.

Enfin, la loi 2005-102 du 11 février 2005 a renforcé la diversification de public accueilli en ESAT, avec notamment l'arrivée de jeunes personnes en situation de handicap ayant eu un parcours de scolarité en milieu ordinaire. Ce public, casse les codes et les logiques des professionnels chargés de l'accompagnement des travailleurs. Du fait de leur passage en milieu ordinaire durant leur scolarité ces travailleurs en situation de handicap voient l'ESAT comme une transition vers le monde professionnel classique. Ils revendiquent de posséder des capacités et des potentialités plus importantes et souhaitent les mettre en avant pour décrocher un emploi qui favorisera une place de citoyen à part entière.

Les établissements du Pôle Travail sont confrontés à cette diversification de la population accueillie. Mais, leur fonctionnement reste ancré dans une volonté d'insertion professionnelle en milieu protégé. Ainsi, les accompagnements proposés restent fixés sur des modalités qui ne prennent en compte les besoins des travailleurs, s'appuyant sur l'offre interne des ateliers de production.

1.3.3 Le décalage de l'accompagnement et les difficultés des professionnels.

Comme le dit un éducateur technique spécialisé « *leur vie sociale est structurée comme chacun de nous par le travail, leur identité est liée au travail, ils ont plaisir à venir le matin et souffrent quand le travail manque.* »³⁸ Cette phrase, décrit rapidement le sens qui est donné à l'accompagnement. Pour moi, la volonté d'offrir une activité par le travail est présente, elle concentre le choix de répondre aux besoins des travailleurs en leur permettant de se créer une identité par les activités professionnelles proposées. Cependant, cette phrase exprime aussi la dépendance que cela crée chez les personnes accueillies, sans répondre selon moi à la prise en compte globale de chaque adulte en situation de handicap au sein du Pôle Travail.

En 2014 l'association, a décidé d'harmoniser les procédures liées à la construction des projets personnalisés du public accueilli. Un document, représentant le projet personnalisé, ainsi qu'une procédure unique³⁹ ont été réalisés au siège de l'association et mis en application rapidement. Les salariés qui avaient participé à la conception de ces deux éléments ne sont pas reconnus dans les documents finalisés.

De ce fait, les salariés des ESAT ne se sont pas saisis de cette volonté associative de changement et ont conservé, les modalités culturelles et pratiques, pour la construction des projets personnalisés et des d'accompagnements.

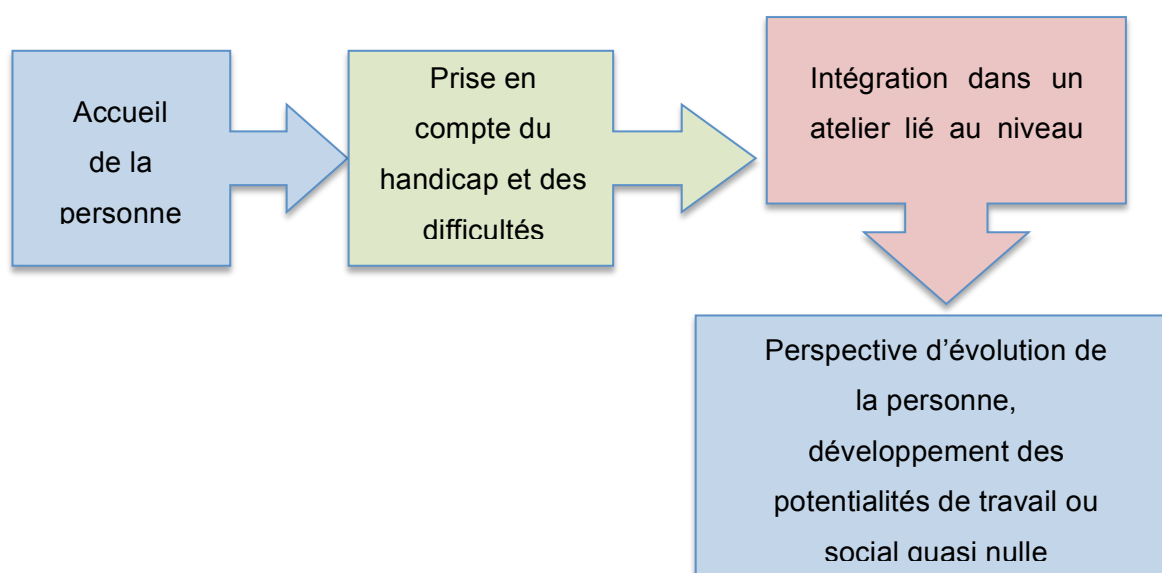
³⁸ Evaluation externe, Pluriel formation recherche, 2014, p 15.

³⁹ Annexe II.

Les influences culturelles d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap, liées à l'histoire des établissements qui composent le pôle, se sont retrouvées dans les projets d'établissements et ont perduré malgré la création du Pôle Travail.

Concrètement, sur l'un des ESAT, l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap se conforte dans un aspect occupationnel de la personne, par le biais d'une activité de production. La prise en compte du handicap suffisant à justifier, la nécessité d'inscrire la personne dans un atelier non pas par rapport à ses potentialités, mais bien en lien avec ses incapacités, démontrent que le travailleur est pris en considération dans ses besoins de compensation, ce qui limite les perspectives d'évolution et de développement personnel. Il en va de même pour les activités de soutien, pourtant synonyme de par la loi d'actions à visées d'insertion, de citoyenneté et de développement ou d'amélioration des potentialités.

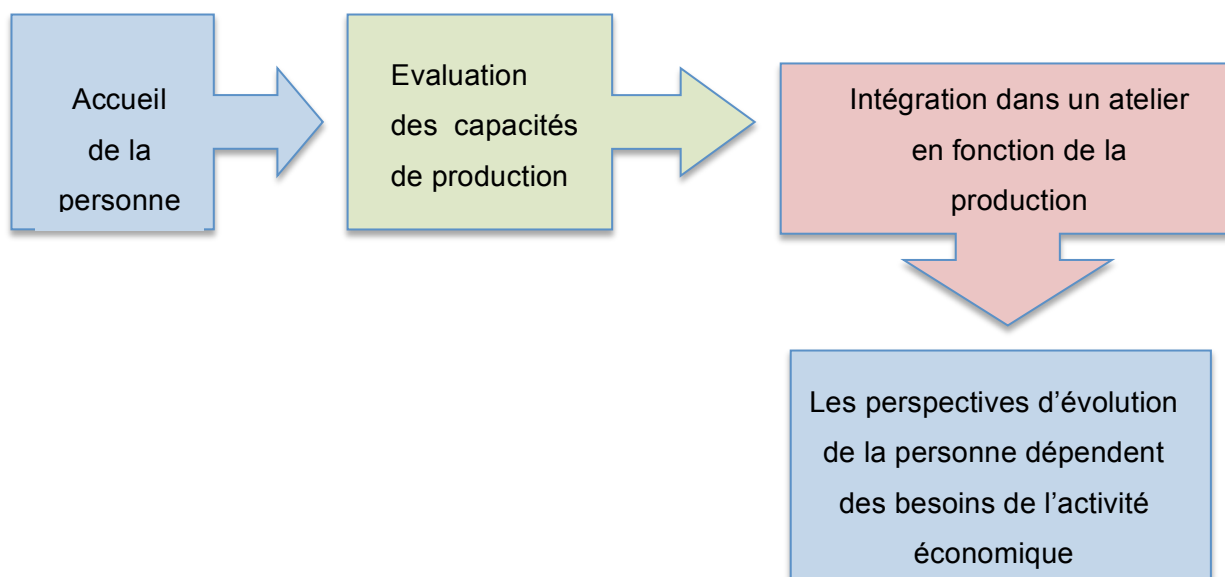
Les personnes accueillies sont donc accompagnées selon le schéma suivant :



Cette démarche a pour but de ne pas mettre les adultes accueillis au sein de l'ESAT dans une situation d'échec, néanmoins elle ne respecte pas la volonté des politiques publiques en ce qui concerne le principe d'inclusion par le biais de la reconnaissance et du développement des compétences des travailleurs en situation de handicap⁴⁰.

⁴⁰ « La Fonction intégratrice de l'emploi est essentielle », rapport Bocquet, p 12, 2015.

Sur l'autre ESAT, la démarche historique d'accompagnement demeure principalement liée à l'activité de production. En effet, la volonté de l'ancienne direction était d'identifier le profil de chaque travailleur en situation de handicap en fonction des nécessités de l'activité économique. Ainsi, chaque personne accueillie avait une place définie par ses capacités de production et non pas en fonction de son projet personnel. Encore aujourd'hui l'accompagnement s'inscrit dans le schéma suivant :



La mission première du Pôle Travail éprouve des difficultés à se réaliser, les différences conceptuelles dans l'accompagnement des bénéficiaires entre les deux établissements la remet en cause. Le Pôle Travail répond à sa vocation d'accompagnement par le travail mais pas de manière efficiente. La personne accueillie bénéficie d'un accompagnement partiel, dans lequel elle ne peut réellement être au cœur du dispositif. De même, cette manière d'opérer ne permet pas aujourd'hui au pôle travail ni d'anticiper, ni de s'adapter aux évolutions du public. Parallèlement, les professionnels présents sur l'ensemble du pôle sont vigilants à l'accompagnement des bénéficiaires, mais restent démunis car trop peu d'entre eux y sont formés. Dans l'ensemble, ils observent une bienveillance vis à vis de chaque travailleur, sans pour autant chercher à améliorer et développer leurs compétences et les projets.

2 L'évolution du public accueilli en ESAT : du travailleur handicapé vers le travailleur en situation de handicap.

Dans ce chapitre, je vais dans un premier temps expliquer le décalage entre l'évolution du public accueilli en ESAT, le contexte dans lequel ces établissements évoluent et la volonté des politiques publiques pour une prise en compte globale des personnes accompagnées au sein de ces établissements médico-sociaux.

Dans un second temps, j'évoquerai les difficultés du pôle à s'inscrire dans les politiques publiques en lien avec l'évolution du public.

Pour finir, je parlerai des enjeux nécessaires au changement, dans les modalités d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap et des leviers que je vais utiliser pour mettre en œuvre mon projet.

2.1 L'évolution du public accueilli en ESAT, un enjeu national.

Comme l'indique le rapport Bocquet⁴¹, les ESAT font face depuis environ 5 années, à une évolution du public. Deux évolutions majeures, le vieillissement de la population des travailleurs en situation de handicap et l'augmentation des personnes accueillies porteuses de troubles psychiques.

La rédaction de ce rapport au profit de la commission des finances, montre bien l'enjeu national de cette évolution. Bien plus en amont, le rapport « Opus 3 »⁴² faisait déjà état des difficultés rencontrées par les ESAT face à l'évolution de la population et surtout sur de la nécessité de comprendre et de modifier les axes d'accompagnement des travailleurs en situation handicap.

2.1.1 Les évolutions législatives.

La France, depuis la loi 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, a affiché sa volonté de s'inscrire dans une politique intégrative du handicap. Cette loi a permis la création de prestations spécifiques pour les personnes handicapées, elle a aussi posé comme principe, le maintien, quand cela est possible, des personnes handicapées dans un cadre ordinaire de travail et de vie.

⁴¹ Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, E. Bocquet, Avril 2015, p17.

⁴² Rapport Opus 3, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leur mission médico-sociale et économique, Direction générale de la cohésion sociale, novembre 2009.

Cette volonté intégrative de l'Etat s'est renforcée en 1987 par la loi 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, en obligeant « *les employeurs publics ou privés de 20 salariés ou plus d'employer des travailleurs handicapés dans la proportion de 6% de leurs effectifs* »⁴³.

La loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, a offert une nouvelle définition⁴⁴ du handicap. Celle-ci a permis à des personnes d'obtenir la reconnaissance de personne en situation de handicap et ce, même à titre provisoire, ce qui leur a permis d'accéder aux dispositifs d'intégration par le travail et surtout aux établissements d'aide par le travail. Cela a été accompagné par l'affirmation de la politique d'intégration des personnes en situation handicap dans la société. En effet, la loi de 2005 impose l'accès à l'emploi comme un garant de l'inclusion de ces personnes.

Cela fut notamment le cas pour les personnes porteuses de troubles psychiques qui avant cette loi ne pouvaient bénéficier du statut de personnes handicapées et donc s'inscrire dans une logique d'intégration par le travail.

La loi 2005-102 a en effet, permis l'arrivée de nouveaux profils au sein des ESAT, outre ceux cités précédemment. Sont apparues des personnes n'ayant jamais eues de parcours institutionnel en lien avec le handicap et pour lesquelles l'intégration au sein des établissements d'aide par le travail peut parfois être compliqué, des personnes présentant des problématiques sociales fortes et auxquelles les salariés ne sont que peu formés.

L'évolution législative n'est pas la seule raison qui a entraîné un changement de la population accueillie en ESAT. Le contexte économique a lui aussi amené une transformation de cette dernière en valorisant certaines compétences liées des profils de certains travailleurs au détriment d'autres.

⁴³Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, E. Bocquet, Avril 2015.

⁴⁴ Loi 2005-102 du 11 février 2005, Pour Légalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes des personnes handicapées, Art.L.114 : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.* »

2.1.2 Le contexte économique et l'impact sur le public.

La vocation d'aide par le travail propre aux ESAT, implique que ceux-ci doivent abriter une activité économique permettant aux personnes accueillies d'effectuer un travail, certes rémunéré, mais surtout, support à leur accompagnement individualisé. La crise économique vient malheureusement mettre à mal cette dimension productive des ESAT.

Le Pôle Travail que je dirige ne fait pas exception, la crise économique qui sévit depuis 2008 entraîne la disparition de nombreux marchés. Certains d'entre eux, autrefois réalisés par des ESAT, ont été délocalisés vers des pays à bas coûts de production.

Certaines grosses entreprises du département sont elles-mêmes menacées, alors qu'elles représentent des clients exclusifs pour le Pôle Travail. Cela implique une perte d'activité conséquente qui peut entraver la réalisation de ses missions.

Ainsi, à titre d'exemple, le chiffre d'affaire de l'activité de sous-traitance qui, en 2009 était positif d'environ 100 000€, affiche aujourd'hui un déficit (- 65 000€).

Il existe de nombreux établissements d'aide par le travail sur le département⁴⁵. Or, les activités industrielles proposées par l'ensemble de ces établissements, à quelques exceptions, sont quasiment les mêmes. Elles représentent principalement des activités de sous-traitance, de mise sous pli et de conditionnement pour la partie industrielle et d'activités d'espaces verts.

Le nombre de donneurs d'ordres (clients) n'est pas proportionnellement aussi important que le nombre de prestataires, ce qui accroît l'aspect concurrentiel entre les établissements.

De plus, en France le chômage a connu une forte croissance en lien avec la crise économique mondiale. Selon l'AGEFHIP, en 2015 le taux de chômage des personnes ayant une reconnaissance administrative de leur handicap, reste près de 2 fois supérieure au tout public. Ce qui représente un taux de 18% contre 10% du nombre d'actif. De plus, d'une manière générale, l'étude de l'AGEFIPH ⁴⁶ constate que les difficultés d'accès à l'emploi des personnes handicapées sont liées à leur âge, 47% ont plus de 50 ans et à leur faible niveau de formation, seulement 26% ont un niveau bac et plus, contre 45% pour le tout public.

⁴⁵ Annexe III.

⁴⁶ Tableau de bord emploi chômage des personnes handicapés, bilan janvier/septembre 2016, AGEFHIP N°2016-4.

Enfin, en 2013 le gouvernement a décidé de geler les créations de places en ESAT, mettant fin à leur augmentation continue et régulière depuis les vingt dernières années, comme en témoigne le tableau ci dessous⁴⁷. Cela a contribué à la baisse du taux de renouvellement au sein des structures et à l'émergence des nouveaux publics.

Évolution du nombre de places financées en ESAT

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre d'ESAT	1351	1344	1342	1349	1352	1349	1349
Nombre de places	114 811	116 211	117 211	118 211	119 211	119 211	119 211
<i>dont places nouvelles</i>	2000	1400	1000	1000	1000	0	0

Source : réponse au questionnaire de votre rapporteur spécial

Du fait de ce contexte, le Pôle Travail, ne se trouve pas dans une posture confortable pour exercer pleinement sa mission d'intégration des travailleurs en situation de handicap, au sein du territoire. De même, il éprouve de grandes difficultés à diversifier son activité de production pour pouvoir offrir un plus large panel d'accompagnements socio-professionnels, plus en adéquation avec l'évolution du public accueilli.

Pour répondre à ce type de difficulté, certains établissements d'aide par le travail ont été obligés de modifier leurs critères d'admission pour pouvoir privilégier certaines compétences liées à des profils de travailleurs pour augmenter leur compétitivité commerciale.

Le Pôle Travail, sous ma direction et en lien avec les volontés associatives, ne rentre pas dans ce processus, nous privilégions le développement du nombre d'activités pour permettre à chaque travailleur accueilli de s'épanouir professionnellement et socialement.

⁴⁷ Ibidem.

2.1.3 Les volontés de prise en compte de cette évolution dans les politiques publiques.

Le rapport de Denis Piveteau⁴⁸ impulse une démarche « *Une réponse accompagnée pour tous* »⁴⁹, c'est à dire la volonté d'affirmer « *une conception renouvelée de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, qui se traduit dans les évolutions attendues de l'offre.* »⁵⁰

L'objectif visé est de proposer à toute personne en situation de handicap une réponse ajustée à ses besoins avec en filigrane la recherche d'une inclusion dans la société.

Au point de vue national, cela se traduit par le développement de 4 axes prioritaires :

- « *Un dispositif d'orientation permanent ;*
- *Le déploiement d'une réponse territorialisée ;*
- *La création d'une dynamique d'accompagnement et de soutien par les pairs ;*
- *L'accompagnement au changement des pratiques et la formation.* »⁵¹

Concrètement, pour les établissements médico-sociaux dont font partie les ESAT, ces nouveaux axes vont amener une adaptation de la prise en charge des personnes en situation complexe dans le but d'améliorer leur accompagnement.

Ainsi, l'évolution du public au sein des ESAT qui composent le Pôle Travail nécessite aujourd'hui que nous prenions en compte ses dispositions et que nous modifiions nos modalités d'accompagnements socio-professionnels.

De plus, le projet SERAPHIN PH « *vise à mettre en place une tarification des établissements et services médico-sociaux intervenant auprès des personnes en situation de handicap, selon des modalités renouvelées.*

*Cette démarche démarre par la nécessité de se doter d'un référentiel tarifaire d'ici trois ans, qui sera utilisé lors de l'allocation de ressources aux établissements et services médico-sociaux concernés »*⁵².

Ce projet consiste à élaborer un nouveau mode de tarification des établissements sociaux et médico-sociaux en s'appuyant sur l'efficacité des prestations et leurs adéquations avec les besoins des publics accueillis.

⁴⁸ Rapport « Zéro sans solution », D. Piveteau, juin 2014.

⁴⁹Rapport d'orientation budgétaire 2017 Etablissements et services médico-sociaux pour personnes handicapées, ARS Centre Val de Loire, juin 2017, p 4.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem.

⁵²<http://social-sante.gouv.fr/grands-dossiers/reforme-de-la-tarification-des-etablissements-et-services-pour-personnes/article/seraphin-ph-en-charge-de-la-reforme>

Ce nouveau mode de tarification s'apparente à la T2A déjà mise en œuvre dans le secteur sanitaire. Le but de ce projet est de permettre aux professionnels du secteur médico-social de décrire avec un « *vocabulaire partagé les besoins des personnes et les prestations directes et indirectes que les établissements et services peuvent mettre en œuvre.* »⁵³

Pour finir, la tarification dite « à la ressources » se fera par le biais de nomenclatures structurées par domaines (santé, vie sociale, autonomie...) et fixera les dotations en fonction des besoins des personnes accueillies. Le Pôle Travail, devra donc se doter d'outils lui permettant d'être au plus près des besoins des travailleurs en situation de handicap et de l'évolution de cette population.

2.2 Le Pôle Travail face à la transformation du public.

Le Pôle Travail regroupe deux établissements d'aide par le travail qui ont été créés il y a plus d'une vingtaine d'années pour l'un et une quarantaine d'années pour l'autre. Durant toutes ces années, ces établissements n'ont pas su détecter et évaluer l'évolution des publics accueillis. Trop impliqués dans leur vocation première d'insertion professionnelle des enfants des parents à l'origine de la création de l'association, les ESAT du Pôle Travail n'ont pas su s'adapter à la transformation du public.

2.2.1 Les difficultés associatives dans la prise en compte de l'évolution du public.

L'Association a été créée en 1961 par des parents inquiets du manque de réponses adaptées au handicap de leurs enfants. Cette association s'est développée en fonction de l'avancée en âge des enfants accueillis, tout d'abord en développant des établissements type IME⁵⁴, puis, lorsque la plupart a atteint la majorité, des Foyer de vie Occupationnels (FO), des Foyers d'Accueil Médicalisé (FAM), des Foyers d'Hébergement (FH) et des établissements d'aide par le travail.

Toute la stratégie de développement de l'Association les Papillons Blancs a été orientée vers la recherche de solutions pour les enfants handicapés des parents qui ont contribué de près ou de loin à sa création.

Le paradoxe de cette situation est qu'en voulant offrir une diversité de solutions aux besoins de leurs enfants, ainsi qu'à leurs propres besoins de parents d'enfants handicapés, les membres de l'association se sont contraints à une forme d'isolationnisme qui ne leur a pas permis de prioriser l'évolution du public des personnes en situation de handicap.

⁵³Rapport d'orientation budgétaire 2017 Etablissements et services médico-sociaux pour personnes handicapées, ARS Centre Val de Loire, juin 2017, p 5.

⁵⁴ Institut Médico-Educatif.

Par exemple, en ce qui concerne le vieillissement des travailleurs en situation de handicap, lors d'une restitution et la signature d'un projet personnalisé d'un travailleurs de l'ESAT. Une mère, tutrice et membre du conseil d'administration de l'association, avait tenue ces propos : « *mon fils ne peut pas être en retraite en même temps que moi... que va-t-il faire de ces journées ?* ». Nous venions pourtant de lui expliquer que son fils, alors âgé de 58 ans éprouvait de réelles difficultés à exercer son travail du fait de sa très grande fatigabilité et qu'il fallait dans un avenir proche réfléchir à sa retraite, dont il était lui-même demandeur.

Cet exemple illustre bien le fait que le vieillissement d'une part de la population accueillie au sein de l'ESAT n'a pas été pris en compte et que même pour l'association cette éventualité reste encore un sujet tabou. Ce constat apparaît malgré que dans le projet associatif actuel, quelques lignes sont inscrites sur le vieillissement de la population des adultes en situation de handicap et sur la nécessité de prendre en compte l'âge de la retraite pour certains⁵⁵.

Autre exemple, lors d'une commission d'admission, la personne membre du conseil d'administration présente, comme le prévoit la procédure, s'est étonnée du nombre important de personnes non porteuses de déficience intellectuelle et qui présentent des troubles psychiques. Cela démontre la difficulté de l'association à dépasser les objectifs premiers pour envisager la problématique du handicap autrement que par celui de leurs enfants.

L'évaluation externe de 2014 confirme cette observation, préconise la réécriture du projet de pôle car le précédent à plus de dix ans, en anticipant « *la question du vieillissement et d'évolution du public en réfléchissant aux mesures à envisager.* »⁵⁶

Plus globalement, sur l'ensemble de l'association un audit sur les risques psycho-sociaux a révélé que l'ensemble des professionnels se trouvait en grande difficulté face à l'évolution du public handicapé⁵⁷ et démunie quant aux réponses à apporter.

L'Association n'a pas su, à mon sens, aborder l'évolution du public en situation de handicap. La plupart des membres du conseil d'administration, se sont concentrés davantage sur leur besoins de parent avec une volonté bienveillante d'apporter des solutions à court terme pour le bien être de leur enfant. Ils ne se sont pas inscrits dans une dynamique anticipatrice de la modification du contexte du handicap et de mutation de la population accueillie au sein de l'association.

⁵⁵ Projet Associatif 2014-2019, ADAPEI 41, adopté le 06 juin 2014, p 28.

⁵⁶ Evaluation externe, Pluriel formation recherche, 2014, p 52

⁵⁷ Audit RPS, cabinet Energia, 2016.

2.2.2 Le manque de connaissance des professionnels sur l'apparition de nouveaux publics.

Pour effectuer leur mission, les deux établissements s'appuient sur des ateliers de productivité économique, principalement orientés vers des activités d'espaces verts et de sous-traitance industrielle.

Pour mettre en œuvre ces activités, le Pôle Travail dispose d'une pluralité de professionnels issus de secteurs très variés. Ces professionnels sont au nombre 42, ce qui représente 34,22 équivalent temps plein (ETP), pour une masse salariale d'environ 1200000€.

Ils sont répartis comme suit :

- 3 ETP de membres de Direction (dont 1 ETP de Chef de service non pourvu) ;
- 1,70 ETP d'agents administratifs ;
- 1,87 ETP de personnels paramédicaux et psychologues ;
- 1,89 ETP pour l'insertion et les activités de soutien ;
- 2,36 ETP d'agents d'entretien et de cuisine ;
- 2 ETP de chauffeurs/magasiniers/ caristes ;
- 2 ETP de moniteurs principaux d'atelier ;
- 12,4 ETP de moniteurs d'ateliers de sous-traitance ;
- 7 ETP de moniteurs d'espaces verts.

Les ETP liés à l'accompagnement médico-social (psychologue, insertion, soutien, agent d'entretien, IDE⁵⁸) sont financés sur le budget social délivré par l'ARS, tandis que les autres professionnels (moniteur principal d'atelier, moniteur d'atelier, chauffeur) sont directement imputés sur le budget de l'activité commerciale.

Le Pôle Travail bénéficie d'un taux d'encadrement relativement important de 23%, alors que le niveau national est d'environ 20% (soit 20 ETP pour 100 usagers)⁵⁹. Cependant, sur l'ensemble des salariés qui interviennent directement auprès de la population accueillie, ce qui inclus les moniteurs d'atelier, les chargés d'insertion et de soutien, le chef de service et les moniteurs principaux d'atelier, ainsi que le personnel paramédical et les psychologues, soit un total de 26,16 ETP, peu d'entre eux sont formés au champs médico-social.

⁵⁸ Infirmière Diplômée d'Etat.

⁵⁹ Analyse des comptes administratifs 2012 des établissements et services accueillant des personnes handicapées et des personnes âgées ; application REBECA, décembre 2014.

En effet, en ce qui concerne les moniteurs d'espaces verts et d'atelier, deux seulement ont une formation propre au secteur de l'accompagnement par le travail et possèdent un Diplôme d'Etat d'Educateur Technique Spécialisé (DEETS). Deux autres ont également des formations issues du secteur social, l'un a un diplôme d'AMP (Aide médico-psychologique) et l'autre un diplôme d'Educateur Spécialisé (DEES). Hormis, les professionnels IDE, le psychologue, les chargés d'insertion et de soutien qui sont également diplômés, les autres professionnels ont soit des formations liées à l'activité économique, soit n'ont aucun diplôme. Pour ces derniers ils bénéficient d'une expérience conséquente dans le secteur marchand, ce qui les a amené à être positionnés comme moniteurs d'atelier au sein du Pôle Travail.

De même, le chef de service actuellement en poste qui est en charge de l'aspect médico-social et de mise en œuvre des projets personnalisés d'accompagnement, ne possède aucun diplôme issu du secteur médico-social, ni même de diplôme en lien avec sa fonction de cadre intermédiaire. Son cursus de formation est orienté sur un apport technique industriel et il en va de même pour ses expériences professionnelles antérieures.

Au regard de ce que je viens d'expliquer, si je considère uniquement le nombre de salariés chargés d'accompagner les travailleurs en situation de handicap, dans les activités économiques ou les activités à caractères médico-sociales, j'obtiens un total de 34 salariés, seulement 10 personnes ont une connaissance du secteur médico-social et ont suivi une formation ayant traitée d'une approche du secteur du handicap, ce qui représente 29,5%. D'un autre point de vue, plus de 70% des 34 salariés ont découvert le monde du handicap et de l'intervention médico-social en intégrant le Pôle Travail.

Ce constat est partagé par l'ensemble des acteurs et notamment les acteurs professionnels. Il a été abordé par l'audit du cabinet Energia⁶⁰ sur les risques psychosociaux qui a montré les carences des salariés dans les domaines du social et plus particulièrement dans les domaines du handicap.

Cependant, l'ensemble des salariés est impliqué dans son travail auprès d'adultes en situation de handicap et ce, quelque soit sa fonction. Mais, au vu de la méconnaissance de leur domaine d'intervention, ainsi qu'un déficit de compréhensions du public accueilli, l'évolution de ce dernier n'a pas pu être réellement prise en compte.

De plus, la politique de formation de l'association met l'accent sur des formations collectives, internes. Quelques formations, non diplômantes visant le développement des compétences techniques sont accordées de manière individuelle.

⁶⁰ Cf note p 26.

Les formations ayant pour but l'acquisition d'un diplôme professionnel doivent quant à elles, faire l'objet d'une demande de congé individuel de formation. Cela ne favorise pas une meilleure compréhension des besoins liés à l'évolution du public.

En effet, les formations collectives internes du plan de formation 2016/2017 ne traitent pas directement du public, mais davantage du fonctionnement globale des établissements (HACCP, sécurité incendie, etc...). De même, les formations individuelles au sein du pôle mettent l'accent sur des compétences visant à améliorer le quotidien des usagers. Par exemple, la formation « Facile à lire et à comprendre »⁶¹, où bien encore l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap à la formation « différent et compétent »⁶². Là encore, les professionnels restent dans un cadre où il ne prennent pas en compte l'évolution du public accueilli, car ces formations ne sont pas adaptées à l'ensemble des adultes en situation de handicap. Elles sont surtout orientées vers des publics ayant une déficience intellectuelle et ne correspondent pas forcément aux attentes des jeunes ayant déjà eu un parcours scolaire ou porteurs de troubles psychiques qui ont déjà d'autres compétences. Pour finir, la politique établie en matière de formation diplômantes des salariés via le processus de congé individuel de formation, ne facilite pas l'accès à l'acquisition de connaissances du secteur social et par extension à une approche plus globale de la population des personnes en situation de handicap, ce qui pourrait pourtant favoriser une meilleure prise en considération du public accueilli au sein du pôle et permettrait d'anticiper et d'accompagner son évolution.

2.2.3 Un accompagnement personnalisé figé et non adapté.

Les professionnels des deux établissements s'accordent sur le fait que la finalité du pôle repose sur deux facteurs :

- *« l'accompagnement des personnes handicapées afin de favoriser leur épanouissement et leur intégration sociale et professionnelle.*
- *Offrir un travail protégé et adapté à des personnes handicapées. Cela, associé à un accompagnement médico-social. »*⁶³

⁶¹ « Le facile à lire et à comprendre a été créé en 2009 pendant le projet Européen » « Pathway », <http://inpes.santepubliquefrance.fr/jp/cr/pdf/2014/3-PANIEZ%20BD.pdf>.

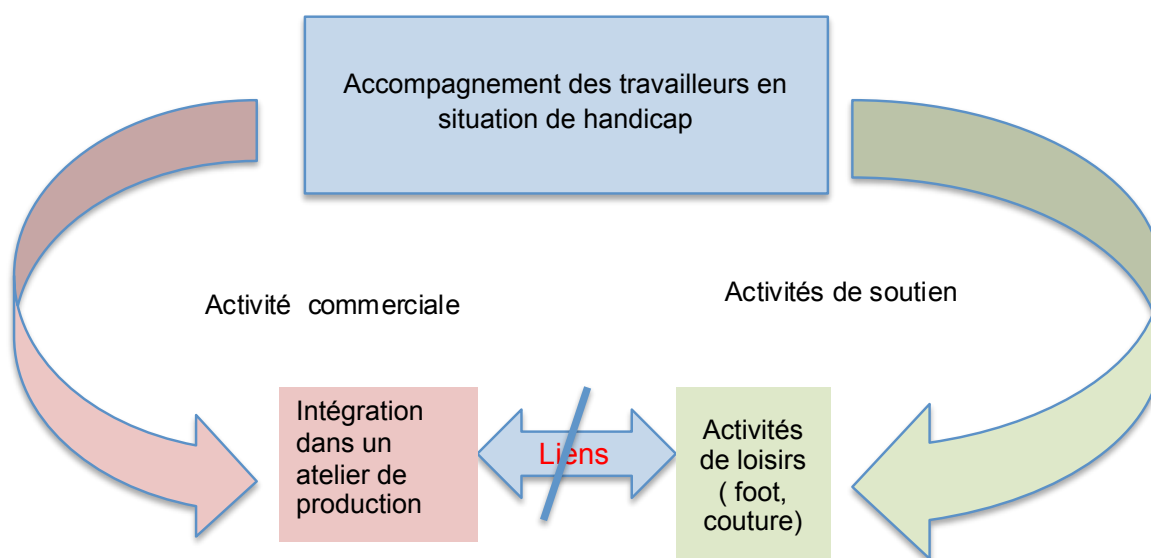
⁶² http://www.differentetcompetent.org/le_dispositif

⁶³ Evaluation externe, Pluriel formation recherche, 2014, p 25.

Ces deux notions sont importantes dans leurs discours : Dans un premier temps, l'aspect travail, propre aux ESAT en qualité de lieu de protection mais aussi un lieu d'intégration et dans un second temps, l'accompagnement médico-social qui lui ne reçoit aucune précision.

Aujourd'hui l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap est bien ancré sur ce modèle. Il est divisé en deux parties, les ateliers d'activité commerciale et les activités de soutien⁶⁴ qui font office d'accompagnement social des personnes.

Schématiquement les personnes accueillies bénéficient d'un double accompagnement, professionnel et social, bien distincts l'un de l'autre et qui ne permettent pas une vision globale des travailleurs en situation de handicap, comme l'indique le schéma suivant :



D'une part, l'accompagnement socio-professionnel reste dans la perspective d'une inscription sur une longue durée du travailleur, au sein de l'ESAT. En filigrane, la volonté des professionnels est d'observer tout au long de la carrière de l'adulte en situation de handicap une protection de celui-ci au sein de la structure, mais aussi vis à vis de ce qui se passe à l'extérieure. Cette volonté ultra protectrice, d'un accompagnement socio-professionnel basé sur une méthode de « cocooning », pousse les professionnels à chercher principalement des solutions en interne, au sein du pôle, ce qui se pose à contrario de la volonté intégrative des missions des ESAT, voulu par le législateur.

⁶⁴ Art 3, loi 2002-2, « Dans le cadre d'un entretien à la suite duquel l'accord des deux parties est formalisé, l'établissement ou le service d'aide par le travail s'engage à proposer à la personne accueillie des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant à ses aspirations personnelles et à ses besoins. »

D'autre part, l'accompagnement médico-social au sein du Pôle Travail, se limite principalement aux activités de soutien mise en place par le personnel éducatif (moniteurs d'atelier, chargé de soutien et d'insertion). Or, ces prise en charge sont réduites à de simples activités de loisir que chaque professionnel organise selon ses compétences. Ainsi, on y retrouve :

- Une activité football ;
- Une activité apiculture ;
- Une activité de fabrication de jeu en bois ;
- Une activité de ludothèque ;
- Une activité piscine ;
- Une activité théâtre ;
- Une activité chorale.

Bien que ces activités aient une vocation éducative, dans le sens où elles permettent aux professionnels de travailler avec les adultes accueillis au sein du Pôle, sur les relations et interactions de groupe, sur le développement des savoir-faire et des compétences en matière de bricolage, ou bien encore le développement de la créativité, elles ne s'inscrivent pas pleinement dans les attendus d'un accompagnement médico-social personnalisé. En effet, la loi du 11 février 2005 précise « *de mettre en œuvre ou de favoriser l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale (art. L. 344-2 et L. 344-2-1 du code de l'action sociale et des familles).* » Ici, la loi met l'accent sur la nécessité d'orienter les accompagnements médico-sociaux au sein des ESAT, vers le développement de la citoyenneté et de la personne en prenant en compte sa globalité. Le regards des professionnels sur les personnes accompagnées ne doit plus uniquement se focaliser sur ce quel est au sein de l'établissement, mais prendre en compte ce qu'elle est en tant que citoyen intégré, de fait, dans la société.

2.3 Adapter l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap enjeu majeur pour le pôle travail.

*« Adapter les pratiques professionnelles à la diversité des publics et à leurs besoins et attentes n'est pas le seul défi à relever par les Esat. Au-delà des publics, ce sont les parcours qui se diversifient. On n'entre plus forcément dans un Esat pour y rester jusqu'à la fin de sa vie active. »*⁶⁵. Dans sa recommandation, l'ANESM montre la nécessité pour les établissements d'aide par le travail de modifier leurs modalités d'accompagnement des adultes en situation de handicap qu'ils accueillent. Pour eux, il ne s'agit plus de proposer simplement un accompagnement socio-professionnel, mais bien de prendre en considération la globalité de la personne accueillie, dans ses dimensions professionnelles, culturelle, familiale et citoyenne.

2.3.1 Les enjeux de l'adaptation de l'accompagnement à l'évolution du public.

Le Pôle Travail est un service qui a pour principale mission, l'accompagnement de personnes en situation de handicap par le biais d'une activité professionnelle et médico-sociale. Le pôle réalise cette mission par l'intermédiaire de deux ESAT et leurs équipes respectives de professionnels.

Le public accueilli en ESAT est en pleine évolution, notamment avec l'augmentation du nombre de travailleurs en situation de handicap vieillissants et ayant une moyenne d'âge supérieur à 55 ans, l'arrivée importante de personnes présentant un handicap psychique (28% sur l'ensemble du pôle) et de personnes ayant eu un large parcours hors champs du handicap. Cette diversification de la population contraint les établissements à modifier leurs modalités d'accompagnement.

Le contexte économique actuel lié à la crise de 2008, rend difficile le développement commercial des ESAT. Les établissements sont confrontés à une concurrence importante et à une baisse de la demande. Dans cette situation, le Pôle Travail, peine à trouver de nouveaux secteurs d'activités pourtant nécessaires à l'accompagnement socio-professionnel d'un public en pleine évolution et dont l'enjeu est de privilégier l'intégration en milieu ordinaire.

Dans ce contexte, les établissements d'aide par le travail et en particulier pour le Pôle Travail que je dirige, les enjeux sont triples et impactent l'ensemble du système.

⁶⁵ RBPP, Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, ANESM, 2013, p 6.

Au niveau de l'organisation du Pôle Travail, l'enjeu prioritaire consiste à garantir sa production, et son activité commerciale, tout en s'adaptant à la diversité du public accueilli et notamment aux différences de rythme. De même, le Pôle Travail doit maintenir et développer son secteur commercial tout en mettant en œuvre une organisation capable d'être suffisamment souple pour palier aux imprévues, comme les risques liés à la cohabitation des différentes typologies de handicap et pour certains leurs difficultés à s'intégrer et supporter un cadre de travail collectif.

Le rapport Bocquet précise à ce sujet : « *En effet, la gestion des ressources humaines, en l'occurrence des travailleurs accueillis, est par définition peu souple, et en cas de rupture de contrat, les usagers doivent continuer à bénéficier d'un accueil en établissement et d'un accompagnement médicosocial. Les clients historiques et stables sont moins nombreux et les évolutions vont vers une exigence accrue de réactivité et des marchés de plus petite taille en volume comme en durée.* »⁶⁶

Au niveau des salariés du Pôle travail les enjeux sont tout autres et se tiennent dans une double interrogation. Comment accompagner des travailleurs aux profils de plus en plus diversifiés et dont la cohabitation peut être compliquée tout en garantissant une productivité efficiente au cœur des enjeux économiques actuels ? Comment garantir l'accompagnement de chaque travailleur en situation de handicap, tout en valorisant ses compétences, son savoir faire et son savoir être, et en appliquant l'objectif d'intégration et d'inclusion ?

Les salariés du Pôle Travail se reconnaissent dans ces injonctions qui peuvent être parfois considérées comme contradictoires. Ils éprouvent une réelle difficulté à comprendre l'évolution du public accueillie au sein des ESAT. Ils se sentent souvent démunis et perplexes face à certains comportements. De même, certains adultes, accueillis du fait de leur parcours en milieu ordinaire, ont développé des compétences que les salariés ne savent pas exploiter. Du point de vue de l'accompagnement, les professionnels restent figés sur les techniques qu'ils maîtrisent sans pouvoir innover et s'adapter à l'évolution du public. L'évaluation externe démontre clairement cela, les professionnels sont clairvoyants, ils reconnaissent une qualité dans leur accompagnement, mais expriment aussi leurs doutes quant à l'efficacité de celui-ci face à l'évolution du public.

Au niveau des personnes accueillies, l'enjeu réside dans leur accompagnement.

⁶⁶ Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, E. Bocquet, Avril 2015, p 22-23.

Comment les ESAT du Pôle Travail peuvent proposer un accompagnement individualisé qui prendrait en compte les difficultés et les qualités de chacun en s'adaptant aux spécificités et aux parcours très diversifiés de chaque travailleur ?

Pour rappel, le Pôle Travail accueille aujourd'hui un public très diversifié. En effet, en ce qui concerne les travailleurs, certains présentent des difficultés importantes tant en matière de handicap, mais aussi de parcours de vie qui viennent parfois rajouter des complications dans les accompagnements, et pour d'autres, leurs compétences et leurs connaissances sont aussi des éléments avec lesquels les professionnels ne sont pas habitués à travailler. Pour exemple, nous accueillons au sein d'un des ESAT une jeune adulte dont les compétences en informatique dépassent largement celles du moniteur qui encadre son atelier. Lors de la réalisation de son projet d'accompagnement, il n'a été fait aucune mention de cette compétence aucune proposition ne lui a été faite pour la développer, voir la valoriser au sein du Pôle.

Lors de l'évaluation externe un adulte interrogé a évoqué, en parlant de l'accompagnement : « *Mon projet était de partir dans une autre commune pour partir travailler ...* »⁶⁷, il s'agit ici d'un adulte dont les compétences peuvent lui permettre de réintégrer le milieu ordinaire, « *le référent la marquée dans mon projet [...] je suis patient, j'attends.* »⁶⁸ Cette phrase illustre bien les difficultés des professionnels à apporter des réponses adéquates aux projets de certains travailleurs en situation de handicap, non pas parce qu'ils ne s'en soucient pas, mais bien souvent parce qu'ils n'ont pas les techniques nécessaires à ce type d'accompagnement et qu'ils sont dépourvus de ressources éducatives.

2.3.2 Quelles orientations pour un projet de changement ?

Le Pôle Travail est comme beaucoup d'établissements d'aide par le travail en France, confronté à des difficultés liées à l'évolution du public des travailleurs en situation de handicap. La multiplicité des parcours des personnes accueillies, le vieillissement d'une partie de la population des travailleurs, ainsi que l'augmentation de personnes porteuses de troubles psychiques et l'arrivée d'un public ayant des compétences acquises dans un parcours de vie et de formation en milieu ordinaire, font que l'adaptation de l'accompagnement individualisé devient un enjeu prioritaire des établissements et services d'aide par le travail. Cet enjeu se complique, car il intervient dans un contexte économique peu favorable à la diversification des activités commerciales des ESAT, mais aussi dans un contexte politique d'intégration en milieu ordinaire fort.

⁶⁷ Evaluation externe, Pluriel formation recherche, 2014, p 25

⁶⁸ Ibidem.

Pour moi, en qualité de Directeur de Pôle, le projet de changement qui consiste à améliorer le Pôle Travail, dans le but de mieux prendre en compte l'évolution du public accueilli, doit reposer sur trois objectifs opérationnels.

Le premier objectif va se concentrer sur une réorganisation interne du pôle dans le but de favoriser des échanges entre les deux établissements, mettre en commun et au profit du pôle les moyens techniques, matériels, financiers et humains.

Cet objectif sera déployé en trois actions :

- Action 1 : restructuration et réorganisation du fonctionnement du pôle ;
- Action 2 : redéploiement des activités commerciales ;
- Action 3 : unification du pôle au travers d'une demande d'agrément commun et de la construction, avec l'agglomération, d'un lieu commun.

La raison de cette réorganisation part du constat que les établissements du pôle, autrefois gérés par des directions différentes, n'ont pas acquis la volonté ni la capacité à élaborer en commun des solutions au profit des personnes accueillies. Ainsi, à mon arrivée, chacun des ESAT avait son fonctionnement propre et les interactions entre les deux établissements étaient sommaires. Les modalités d'accompagnements sont encore aujourd'hui, différentes⁶⁹ et le manque d'harmonisation créé des déficits dans les accompagnements et les projets des travailleurs en situation de handicap.

Par exemple, un couple de travailleurs a évolué pendant deux années en étant chacun sur un établissement, alors qu'ils avaient demandé, au travers de leurs projets personnalisés, à être sur le même lieu de travail. Du fait de leur organisation interne et leur philosophie d'accompagnement différente, la réalisation du projet de ce couple a été longue à être mise en œuvre au sein des ESAT.

La réorganisation et le redéploiement des activités commerciales auront pour but de fédérer les acteurs professionnels sur l'ensemble du pôle et non plus uniquement sur leurs établissements. En réorganisant le pôle par activités professionnelles, je pense donner aux salariés tout d'abord la possibilité de repérer les besoins des travailleurs en situation de handicap en lien avec leur évolution et de trouver les réponses adaptées plus rapidement par mutualisation des connaissances. De plus, cela permettra d'adapter aisément les activités commerciales aux diverses spécificités du public accueilli.

⁶⁹ Cf p 18 et p19.

La deuxième raison de la réorganisation du pôle et liée à un souhait de l'Agence Régional de la Santé (ARS).

Dans la situation économique actuelle, il a été demandé à chacun de faire des efforts budgétaires. Lors de l'exercice 2014/2015 le financeur avait souhaité que les établissements du Pôle Travail réalisent des économies sur les budgets. Mais, ne les voyant pas réaliser les efforts demandés, il a donc réaffirmé en 2016, l'intérêt pour le Pôle Travail d'effectuer des restrictions concernant certains groupes budgétaires.

Le pôle travail est composé de deux ESAT, chacun d'entre eux bénéficie d'un budget pour la réalisation de sa mission médico-sociale, financé par l'ARS.

Ce budget est proportionnel au nombre de personnes accueillies au sein de chaque établissement. Ainsi, le budget attribué à l'ESAT des Laudières qui accompagne 84 travailleurs en situation de handicap correspond à 1 083 000 €, tandis que celui de l'ESAT Moulin Chouard qui accueille 62 travailleurs, est d'environ 800 000€.

Les économies concernent le groupe 1 du budget des ESAT, c'est à dire qu'elles doivent intervenir sur les dépenses afférentes à l'exploitation courante. Sont ainsi concernées les dépenses de fournitures (carburant, fournitures de bureau, fournitures hôtelières....) et les dépenses d'énergie (eau, gaz, électricité...).

Ces économies ont été réaffirmées dans les orientations budgétaires 2017 établies par l'association.

L'ARS a demandé aux deux établissements de réaliser des économies, en s'appuyant sur le fait que, depuis sa création en 2010, le pôle n'a jamais réellement fonctionné, comme tel. Ainsi, il n'a pas été saisi l'opportunité de négocier et de structurer les contrats nécessaires à l'exploitation courante de manière uniforme, sur l'ensembles des structures, afin d'en réduire les coûts de fonctionnement. Chaque établissement a conservé ses propres interlocuteurs, créant ainsi des doublons de contrats tant au niveau de la maintenance que des fournitures de base, nécessaires à la mise en œuvre de l'activité.

Réunir les deux établissements sur le plan économique, les lier par un ensemble de mesures budgétaires et de contraintes économiques, peut leur permettre de se solidariser et de s'identifier autour de la notion de pôle.

Pour ce faire, nous avons eu l'idée, avec la Direction Générale, puis avec l'appui du Conseil d'Administration, de réunir les deux ESAT administrativement en demandant à l'ARS de nous accorder un agrément commun. Ainsi, si nous obtenons l'accord le Pôle Travail, existera, non plus comme un dispositif avec deux agréments et deux structures, mais comme un dispositif avec un seul agrément et deux structures.

Cette notion d'agrément commun est très importante, car elle permettrait d'avoir un budget unique, d'appliquer une gestion plus efficace des dépenses budgétaires, de créer un projet d'établissement unique pour les deux structures.

Elle permettrait aussi, d'harmoniser les pratiques professionnelles en faveur de leur adaptation à cette évolution du public et à réfléchir aux modalités d'accompagnement. Au travers de celui-ci, il faudra rechercher la cohérence des actions menées en faveur des adultes accueillis, mais aussi développer nos possibilités et nos moyens d'accompagnement.

Pour réaliser cet objectif plusieurs actions sont à mettre en œuvre :

- Action 1 : écriture d'un projet de pôle qui définira les objectifs et les moyens d'actions communs pour l'accompagnement des usagers tout en affirmant les spécificités de celui-ci ;
- Action 2 : développement de partenariats pour proposer des moyens (type accueil de jour, Groupe d'Entraide Mutuelle) nécessaires à l'évolution du public ;
- Action 3 : formation des professionnels aux caractéristiques des publics accueillis.

Le choix de cet objectif réside, pour moi en qualité de directeur, dans les recommandations de l'ANESM qui préconise d'inscrire l'établissement dans son environnement, pour pouvoir offrir au public accueilli des solutions diverses à son évolution et à ses besoins.

De plus, le Pôle Travail pourra en construisant des partenariats sur l'ensemble du territoire avec d'autres associations et d'autres structures, apporter des solutions innovantes dans le but de favoriser l'intégration sociale et citoyenne des travailleurs en situation de handicap. Développer, « *Avec la participation des travailleurs handicapés, l'Esat co-construit avec ses partenaires des solutions d'accessibilités.* »⁷⁰

Ainsi, l'écriture d'un nouveau projet d'établissement, suite à l'obtention d'un agrément commun, favorisera une meilleure organisation interne des deux ESAT du pôle. Elle prendra en compte les caractéristiques des publics accueillis, tout en garantissant une évaluation et une amélioration constante de l'offre de service qui pourra s'adapter à l'évolution des personnes. De plus, le projet d'établissement permettra à chaque acteur du pôle d'identifier sa place, son rôle, donner du sens à son action et en connaître les limites.

⁷⁰ Synthèse, Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, ANESM, 2013, p2

Enfin, la formation des acteurs professionnels, me semble importante, car les salariés sont quotidiennement confrontés aux travailleurs en situation de handicap. Ils doivent être formés aux spécificités et aux évolutions du public pour pouvoir s'adapter et adapter leur accompagnement à la situation de chaque adulte. Cela complétera leurs compétences, déjà acquises et rendra leur intervention plus efficiente.

Le Pôle bénéficie d'un budget formation conséquent par rapport à d'autres établissements médico-sociaux. Au niveau du budget médico-social la somme allouée à la formation s'élève à environ 7000 €, tandis sur le budget commercial du pôle, elle est de 17000€. Même, si une partie de cet important budget de formation doit être mis au profit des usagers, je dispose d'une marge de manœuvre conséquente quant au choix des formations et aux orientations de celui-ci. Cela me permettra de former les professionnels à la diversité du public de travailleurs en situation de handicap, mais également, pour une partie, au domaine du médico-social.

Le dernier objectif s'inscrit dans le long terme. Il a pour but de permettre au pôle de se réinscrire sur son territoire, tant en matière d'image et de communication, qu'en matière de partenariat et de développement. Je propose de mener des actions de communication ayant pour but de valoriser les savoirs-faire présents au sein du pôle pour développer de nouveaux liens commerciaux. De même, cela a pour but de développer un partenariat de longue durée avec les financeurs.

- Action 1 : création de portes ouvertes au sein du pôle et valorisation des compétences et des savoirs-faire ;
- Action 2 : création d'un comité commercial au sein du pôle, qui sera composé de professionnels, d'usagers et de partenaires (familles...) ;
- Action 3 : réalisation d'un CPOM⁷¹ après obtention d'un agrément commun pour pérenniser le pôle.

Toujours en m'appuyant sur les recommandations de l'ANESM, l'intérêt de cet objectif est de valoriser les savoirs-faire des travailleurs en situation de handicap. Pour certains d'entre eux, leurs compétences acquises tout au long de leur parcours de vie sont de fait un moyen d'accès à une citoyenneté pleine et entière.

A ce sujet, l'ANESM préconise « *L'Esat promeut une image valorisante des travailleurs handicapés autant par la reconnaissance de la qualité de leur production que par leur participation à la vie locale.* »⁷².

⁷¹ Contrat Pluriannuelle d'Objectifs et de Moyens.

⁷² Synthèse, Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, ANESM, 2013, p2

La volonté de réaliser des portes ouvertes au sein du Pôle Travail émane directement d'une réunion du conseil de la vie sociale. Les représentants des travailleurs en situation de handicap ont fait remonter le souhait de « montrer le travail qu'on fait ». Je me suis tout de suite engagé, en tant que directeur à répondre favorablement à cette requête et à l'inscrire de manière durable dans l'organisation du Pôle Travail. Il me semble important que je puisse répondre à ce souhait des travailleurs en situation de handicap, d'une part parce que l'établissement pourra ainsi avoir un moyen de communication à l'égard de son environnement et de développement de potentiels partenariats sociaux et commerciaux. De plus, cela peut favoriser une reconnaissance plus élargie des compétences de l'ensemble des personnes accueillies.

Pour moi cet objectif vise en priorité à inscrire le Pôle Travail dans une vision à long terme en le recentrant sur ses missions premières tant au niveau médico-social que commercial. L'important pour moi est d'inscrire également les travailleurs en situation de handicap au cœur du projet du pôle tout en leur permettant d'être des acteurs qui peuvent exprimer leurs compétences et leur capacité à être des citoyens.

2.3.3 Des acteurs professionnels mobilisés pour un changement en faveur de l'utilisateur.

« L'intervention n'a d'impact, et surtout de sens, que si elle s'appuie sur les capacités des acteurs à se saisir des opportunités qu'elle crée et à élargir ainsi la liberté toujours limitée et contingente qui est la leur dans les systèmes dans lesquels ils sont engagés. »⁷³

Comme le souligne les auteurs, Michel Crozier et Erhard Friedberg le changement peut être positif, quand on applique la bonne méthode en se basant sur la volonté et la motivation des acteurs. A l'inverse, l'intention du changement ne peut être imposée par l'unique volonté du leader qui souhaite s'accaparer le pouvoir, au risque de supprimer la volonté d'agir des acteurs professionnels.

Quelques temps après ma prise de fonction au sein du Pôle Travail, j'ai appris que deux audits avaient été effectués. Le premier a été mis en œuvre suite à la création du pôle en 2010, pour favoriser l'articulation entre les deux établissements qui le composent. Cet audit a été réalisé par un chargé de mission qui devait évaluer les points forts et les points faibles des ESAT, tant au niveau commercial qu'au niveau médico social, pour ensuite en faire une synthèse et des préconisations dans le but de rendre le pôle plus efficient.

⁷³ L'acteur est le système, M. Crozier et E. Friedberg, Edition du Seuil, 1977, p423

L'ensemble des professionnels ont été associés à cette démarche et y ont trouvé un grand intérêt puisqu'ils se sentaient à l'époque dépossédés de leur organisation de travail.

Outre des difficultés d'organisation liées à l'activité commerciale des deux établissements, l'audit a révélé, en se basant sur le rapport « Opus 3 »⁷⁴, une évolution du public accueilli. Il a aussi permis aux professionnels de s'en rendre compte et de le mettre en lumière les difficultés qu'ils éprouvaient, notamment avec le vieillissement des personnes en situation de handicap. De même, cet audit a favorisé la volonté des salariés d'améliorer l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap au sein du Pôle, mais aussi une volonté d'améliorer l'aspect commercial et l'accompagnement professionnel des personnes accueillies.

La personne chargée de mission avait alors élaboré un plan d'action avec des groupes de travail pour apporter les changements nécessaires à l'amélioration du Pôle Travail. Il avait également impliqué l'ensemble des acteurs en présence, les salariés et les travailleurs en situation de handicap qui étaient prêts à faire évoluer le Pôle.

La direction de l'époque avait néanmoins refusé de prendre en compte les conclusions de l'audit, prétextant que le pôle naissant n'était pas suffisamment ancré dans les habitudes des salariés. De plus, à ce moment là, la direction reprochait aux préconisations d'avoir un coût de mise en oeuvre trop important pour avoir une réelle efficacité dans le temps. Face à ce positionnement de la direction, les salariés se sont alors démotivés devant son refus de s'impliquer dans de tels changements. Ils se sont alors renfermés dans une routine sur leur établissements respectifs, sans pouvoir relancer un débat sur la nécessité de prendre en compte l'évolution du public et de transformer leur accompagnement socio-professionnel.

Un an après la création du pôle, en 2011, la Direction Générale ne voyant pas le pôle fonctionner en tant que tel, a commandité un nouvel audit, cette fois réalisé par un cabinet professionnel. Le cabinet I=mc², qui après trois mois d'enquête et de rencontres avec les divers acteurs du Pôle Travail, est arrivé à des conclusions quasi similaires à l'audit précédent. A savoir, des difficultés organisationnelles en défaveur de l'activité commerciale, mais surtout une évolution du public non pris en compte et donc des accompagnements mal adaptés aux travailleurs en situation de handicap.

⁷⁴ Rapport Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociale et économique, Direction Générale de la Cohésion sociale, novembre 2009.

Une fois de plus, les salariés se sont saisis de cet audit pour montrer leurs difficultés et leur volonté de les dépasser. A l'époque, ils ont voulu montrer leur motivation intrinsèque pour améliorer l'accompagnement des personnes accueillies et en exprimant leur volonté de se former aux besoins de ces nouveaux publics qu'ils côtoyaient tous les jours.

Cependant, comme pour le précédent audit les préconisations non pas été suivies par le directeur en poste. Les efforts d'évolution de ce dernier se sont portés uniquement sur l'aspect commercial, en délimitant pour chaque ESAT un territoire et en mettant un peu plus l'accent sur la mise à disposition des travailleurs au bénéfice des entreprises locales. Une fois de plus, les salariés ne se sont pas pleinement sentis entendus sur leurs difficultés quotidiennes liées à l'accompagnement du public. Ils ont, jusqu'au départ en retraite de l'ancien directeur en 2013, maintenu malgré tout un accompagnement en faveur des travailleurs en situation de handicap, sans jamais pouvoir l'adapter ni même se réinterroger sur leur pratique.

Pourtant, lors de mon arrivée en qualité de Directeur de pôle, j'ai pu constater que les deux audits, ainsi que l'évaluation externe avaient motivés l'ensemble des salariés. Malgré leur frustration liée au refus de l'ancienne direction d'entamer un changement en faveur de l'évolution du public, les professionnels du Pôle Travail ont gardé une volonté et le souhait de se remettre en cause pour améliorer l'accompagnement des adultes vieillissants, ainsi que ceux porteurs de troubles psychiques. Les acteurs professionnels ont l'envie d'accroître leurs compétences en ce qui concerne l'évolution du public et ils souhaitent, par ce biais, être reconnus pour leur accompagnement.

« Chacun a besoin de savoir qu'il est compétent dans ce qu'il réalise, c'est là une des grandes leçons des recherches sur la motivation. »⁷⁵.

En qualité de Directeur du Pôle Travail, je sais que pour opérer le changement je vais pouvoir m'appuyer sur la motivation des salariés. Leur volonté d'améliorer l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap et leur besoin de mieux connaître l'évolution du public, sont pour moi des atouts que je vais devoir prendre en considération. Ils vont me permettre de développer une dynamique de changement et d'apporter une plus grande efficacité de notre offre de service auprès du public que nous accueillons dans nos établissements.

⁷⁵ L'Empowerment, Donner aux salariés le pouvoir d'initiative, P. Liger et G. Rohou, DUNOD, 2016, p 52

3 Améliorer l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap au sein du Pôle Travail.

Pour pouvoir améliorer notre offre de service envers les travailleurs en situation de handicap et leur offrir un accompagnement plus en lien avec leurs besoins et leurs attentes, je vais devoir en tant que directeur conduire, le Pôle Travail vers une dynamique de changement.

Cette dynamique va s'opérer à trois niveaux. Dans un premier temps, je vais devoir modifier l'aspect organisationnel du pôle en modifiant la structuration des activités commerciales, mais aussi le fonctionnement de l'organisation pour pouvoir remettre les travailleurs en situation de handicap au cœur des pratiques.

Dans un second temps, le changement s'opérera pour les professionnels et les modalités d'accompagnement. L'enjeu pour moi, est de leur permettre d'acquérir de nouvelles pratiques professionnelles leur permettant de mieux appréhender le public accueilli, son évolution et ses nouveaux besoins et attentes.

Enfin, dans un troisième temps, je vais impliquer d'avantage les personnes accueillies au sein même du Pôle Travail. Le but, ici est de leur permettre de montrer et de valoriser leurs compétences, leurs savoirs-faire et savoirs-être, tout en développant au sein du pôle une politique socio-professionnelle intégrative.

Dans cette troisième partie, je vais aborder essentiellement le management du projet de changement. Tout d'abord, je vais rappeler l'intérêt de l'individualisation des accompagnements à l'égard des travailleurs en situation de handicap et explicité les raisons stratégiques d'évolution du Pôle Travail vers cet objectif. Ensuite, je donnerai des éléments sur le type de management que j'opérerai pour me permettre d'impliquer l'ensemble des acteurs dans la dynamique de changement. Pour finir, j'évaluerai au moyen d'indicateurs l'efficacité de ce choix stratégique, tant au niveau des partenaires, au niveau du Pôle Travail et des professionnels qui le composent, qu'au niveau des personnes accueillies et de leur entourage.

Je sais que pour conduire ce changement au sein du Pôle Travail, je vais devoir faire avec les paradoxes que cela va soulever. En effet, même si je vais m'appuyer sur le volontarisme des professionnels et des usagers qui sont en demande d'une transformation des modalités d'accompagnement et de l'organisation du pôle, je vais aussi devoir faire face à leur envie de conserver o l'existant et parvenir à faire se concilier les intérêts collectifs et les intérêts personnels.

3.1 Prendre en compte la situation de la personne dans l'accompagnement des travailleurs.

« Dans les formes de sociétés antérieures à la démocratie, la dimension collective prédominait sur la dimension individuelle. [...] A l'inverse, le contrat social suppose des individus égaux en droit et capables de décider de leur conduite de façon autonome, des individus qui se déterminent librement à vivre ensemble. »⁷⁶ Le Pôle Travail se trouve dans la même configuration que l'évolution sociétale décrite par Bertrand Dubreuil et Roland Janvier dans leur ouvrage. Chaque personne accueillie était auparavant et est encore parfois, bien plus considéré par le fait qu'elle soit handicapée et donc à sa place au sein d'un ESAT. Aujourd'hui, sur le Pôle chaque travailleur est et doit être considéré en fonction de sa situation en qualité d'individu autonome, ayant choisi son parcours en ESAT. C'est ce que j'appelle en qualité de directeur, passer d'un accompagnement de travailleur handicapé, à un accompagnement de travailleur en situation de handicap.

Ce changement de paradigme des valeurs sociétales permet à chaque personne accompagnée dans les établissements sociaux ou médico-sociaux, de revendiquer le droit à l'individualisation de son parcours. La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 portant réforme de l'action sociale et médico-sociale, avait déjà instituée les prémices de cette volonté des politiques publiques, en réaffirmant la nécessité pour les établissements répondant à l'article 321-1 du code de l'action sociale et familiale de rétablir « l'utilisateur au cœur du dispositif ». Plus récemment, le rapport Piveteau a renforcé cette résolution, notamment au travers de la logique de « réponse accompagnée » qui au delà d'une conception de l'accompagnement à la place, se situe davantage dans une volonté d'accompagnement de parcours de la personne en fonction de sa situation.

Mon rôle de directeur du Pôle Travail est d'être le garant des politiques publiques et de pouvoir, au sein des établissements que je dirige, répondre à la volonté des pouvoirs publics. Comme l'écrit François Noble : « *le directeur n'est plus l'animateur-gestionnaire quasi préoccupé par le fonctionnement de son établissement ou service. Ses compétences en matière de gestion des ressources humaines, financières et logistiques se sont complétées de capacités à anticiper et à innover. [...] se positionner comme stratège et comme entrepreneur.* »⁷⁷ Pour moi, l'enjeu premier est de répondre à la volonté des pouvoirs publics et garantir au public accueilli au sein du Pôle Travail l'accès à

⁷⁶ B. Dubreuil, R. Janvier, Conduire le Changement en action sociale, mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations, ESF, 2015, p 18.

⁷⁷ Sous la direction de BATIFOULIER (F.), Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 2014, p 295.

l'autonomie, comme le souhaite la loi 2002-2⁷⁸. Je vais donc devoir impliquer les différents acteurs et particulièrement les acteurs professionnels pour permettre à chacun de mieux connaître le public accueilli et de s'adapter en fonction de l'évolution de chaque travailleur accompagné. Pour ce faire, le changement interviendra sur trois niveaux : le niveau institutionnel et organisationnel du Pôle Travail, le niveau des acteurs professionnels, tant sur la formation que sur les outils et le sens donné à l'accompagnement des personnes accueillies et le dernier niveau, sur les usagers eux même, en leur permettant d'exprimer pleinement leur citoyenneté et leurs différences au sein des établissements d'aide par le travail du Pôle.

3.1.1 Les actions du projet de changement et leur intérêt pour l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap.

*« La fonction première de la direction consiste à fixer un cap. Le management quant à lui revient à construire avec les acteurs un chemin. »*⁷⁹ Le cap que je vais donner aux équipes s'articulera autour de la mission première des ESAT, celle définie par le code de l'action sociale et des familles et dont l'objectif prioritaire est l'accompagnement des personnes en situation de handicap au travers d'activités socio-professionnelles.

Pour cela, les objectifs opérationnels seront déclinés en diverses actions dans l'intérêt de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Ces actions seront établies au sein d'un comité de pilotage dont le rôle et la composition seront expliqués ultérieurement dans mon mémoire. L'intérêt du comité de pilotage dans le développement des actions est de me permettre d'avoir une vision globale du Pôle Travail, de recueillir les avis de tous, ainsi que l'adhésion de l'ensemble des acteurs, quant à la stratégie que je souhaite développer.

Le premier objectif opérationnel consiste en une réorganisation des ateliers et des activités commerciales. La première action consiste à opérer une réorganisation des activités commerciales du Pôle Travail. Aujourd'hui, les deux ESAT accueillent des activités de sous-traitances et d'espaces verts. Or, il règne entre ses deux établissements une forte prégnance des activités commerciales les conduisant à une concurrence inutile qui entraîne les acteurs professionnels, ainsi que les partenaires commerciaux dans une confusion importante. En ce qui concerne les acteurs professionnels cette confusion se

⁷⁸ Art 2 de la loi du 2 janvier 2002, «L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. »

⁷⁹ Cf note 71 p43.

traduit par une disparité dans l'accompagnement des adultes accueillis, mais aussi dans une dispersion de leur mission, au point où les professionnels ne cherchent pas systématiquement la promotion de la personne en situation de handicap, mais se contente simplement de leur bien être au sein des établissements. Vis-à-vis des partenaires, l'identité du Pôle Travail n'est pas encore suffisamment forte et ceux-ci établissent une certaine concurrence entre les deux établissements. En effet, il n'est pas rare que le même commanditaire s'adresse respectivement aux deux ESAT pour réaliser des devis pour une même activité commerciale. L'organisation actuelle du Pôle Travail, entraîne chez les professionnels et les partenaires commerciaux, une vision très réductrice des compétences et des savoirs-faire des travailleurs en situation de handicap.

Cette action s'inscrit dans ma stratégie de direction, car, comme souligne l'ANESM dans sa recommandation de bonne pratique sur l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap⁸⁰, faire connaître (reconnaître) le Pôle Travail sur le territoire, lui permettrait d'être pleinement reconnu comme un acteur économique, d'offrir des possibilités d'insertion par le travail plus conséquentes, notamment en développant davantage ses partenariats.

La première action de cet objectif opérationnel consiste à réunir les activités commerciales et à spécialiser les ESAT du pôle. C'est à dire que l'un des ESAT va accueillir les activités d'espaces verts, tandis que l'autre hébergera les activités de sous-traitance. Cela permettra d'avoir une communication et un fonctionnement plus efficaces sur l'aspect économique et favorisera un meilleur accompagnement de chaque travailleur.

La deuxième action reste dans la même dynamique que la première, il s'agit de réorganiser le travail des fonctions transversales. Cela concerne les infirmières, les psychologues, ainsi que les secrétariats. Actuellement, ces fonctions sont organisées par établissements ce qui génère des carences dans l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Par exemple, les infirmières sont à temps partiel et lorsque l'une ou l'autre sont absentes, le suivi sanitaire des adultes reste en attente sans qu'aucun relais ne soit fait. Cette situation est problématique, notamment en ce qui concerne le public vieillissant et les personnes ayant des traitements lourds. Il en est de même en ce qui concerne les psychologues, certains adultes peuvent avoir des interruptions de plusieurs semaines dans leur suivi thérapeutique. Pour les secrétaires, l'intérêt est d'éviter

⁸⁰ Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapé en ESAT, Avril 2013, ANESM.

les doublons d'informations circulant au sujet des travailleurs en situation de handicap, en effet les dossiers des personnes accueillies ne sont pas centralisés en un seul endroit du fait que chacune d'entre elles posté sur deux sites différents, peut récupérer des informations.

La réorganisation des fonctions transverses permettra de resituer la personne accompagnée au centre du fonctionnement du Pôle est forte. Chaque professionnel, représentant ces fonctions interviendra de manière collégiale au profit des travailleurs du Pôle.

La troisième action de cet objectif organisationnel découle directement de la première. Chaque ESAT sera spécialisé dans une activité économique, ce qui donnera une meilleure connaissance des besoins du public, mais aussi du domaine professionnel et des partenaires du secteur. Le Pôle Travail, bénéficie d'un taux d'encadrement légèrement supérieur à la moyenne départementale, il est de 23 pour 100 adultes accompagnés au lieu de 21. Or, le pôle ne possède qu'un seul chargé d'insertion sur son ensemble. Le choix est de transformer un poste de moniteur d'atelier en chargé d'insertion, pour pouvoir développer ce secteur et favoriser une meilleure intégration des travailleurs grâce à leur mise à disposition. Cette nouvelle organisation entrera en corrélation avec le déploiement des premiers dispositifs d'emploi accompagné.⁸¹

Le deuxième objectif opérationnel, consiste à l'amélioration de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Cet objectif comporte trois actions qui seront déclinées les unes après les autres et dans un ordre précis, car celui-ci induit une démarche volontaire que l'ensemble du comité de pilotage a trouvé pertinente.

La première action consiste à former les professionnels sur les caractéristiques et les besoins des adultes en situation de handicap, vieillissant et sur le handicap psychique, mais aussi sur les personnes en situation de handicap ayant eu des parcours de scolarité en milieu ordinaire et dont les acquis sont plus conséquents. Ces formations seront établies en lien avec la direction générale, les instances du personnel et l'association, car elles seront inscrites dans le plan unique de formation du Pôle. De plus, au delà du budget de formation des ESAT (commerciaux et médico-sociaux), je pourrais demander aux financeurs un apport de crédits non reconductible pour les réaliser, le cas échéants si un besoin de souplesse apparaît. En effet, dans le rapport d'orientation budgétaire 2017 de l'ARS de la région Centre Val de Loire, il est fait mention que « *L'ARS Centre Val de Loire apportera une attention particulière aux projets de formation qui pourraient être portés par les structures médico-sociales permettant une évolution des pratiques*

⁸¹ Décret n°2016.1899 du 27 décembre 2016.

professionnelles.[...] des actions de formations par les ESMS pour accompagner l'évolution de l'offre et la nécessaire mutation des pratiques professionnelles. »⁸²

La deuxième action s'inscrit dans la suite logique des formations, mais aussi dans la nécessité de répondre au diagnostic de l'évaluation externe. Elle comprend la réécriture du projet d'établissement du Pôle Travail et permettra à chacun des acteurs de donner du sens à son action auprès des travailleurs en situation de handicap et mettra en avant l'évolution du public et de ses besoins. L'action au travers du projet d'établissement favorisera aussi l'élaboration concrète de nouvelles modalités d'accompagnement au sein du pôle.

Enfin, la troisième action portera directement sur la planification et l'organisation des projets personnalisés d'accompagnement qui sont, aujourd'hui, très figés dans leur fonctionnement et n'admettent pas une évaluation régulière des objectifs définis. Actuellement, le projet d'une personne n'est réévalué qu'au bout d'une année, voire une année et demie. Cette modalité ne permet pas d'anticiper l'évolution de la personne accompagnée. En effet, une personne vieillissante ou présentant des troubles psychiques ont parfois une évolution aléatoire, or avec une évaluation sur le long terme, les professionnels a des difficultés à adapter leur accompagnement. Dans certains cas, cela peut être préjudiciable pour la personne.

Le troisième objectif opérationnel constitue pour moi le plus important, car il s'oriente sur la valorisation du Pôle Travail et au travers de celle-ci, la valorisation des travailleurs en situation de handicap eux-mêmes. L'initiative de cet objectif vient directement des membres du conseil de la vie social⁸³, en effet lors d'une réunion, les membres représentants des usagers ont sollicité la réalisation de portes ouvertes pour montrer leurs compétences et la qualité de leur travail. En qualité de Directeur j'ai trouvé l'idée très intéressante, d'une part parce qu'elle venait directement des travailleurs et d'autre part parce qu'elle favoriserait une ouverture du Pôle sur son environnement et sur d'éventuels partenariats favorables aux personnes accueillies.

La première action est donc d'organiser des portes ouvertes sur l'ensemble (une sur chaque établissement) du Pôle Travail. Les aspects de communication et organisationnels seront réalisés par un groupe de travail qui oeuvrera directement avec le

⁸² Rapport d'orientation budgétaire 2017 Etablissements et service médico-sociaux pour personnes handicapées, p 4 et p 6.

⁸³ C.V.S.

CVS pour garantir à ce dernier le respect des choix des travailleurs en situation de handicap, ainsi que ceux des représentants des familles et de l'association.

La deuxième action de cet objectif vise les partenaires médico-sociaux et qui pourraient nous aider dans la recherche de solution dans l'accompagnement du public accueilli. Le Pôle Travail reste encore trop autarcique dans les réponses qu'il peut apporter à l'accompagnement des travailleurs en situation handicap. Les professionnels sont vite dépassés dans leurs possibilités et peinent à trouver des solutions externalisées. Souvent, ils s'arrangent avec les autres établissements de l'association pour palier à la fatigabilité de certains adultes ou aux difficultés rencontrées et liées à des troubles psychiques. Malheureusement, ces solutions sont sporadiques et ne permettent généralement pas un aménagement de longue durée. L'intérêt de cet axe est de créer autour du pôle, un ensemble de partenaires en capacité d'offrir aux travailleurs en grandes difficultés, des solutions pérennes pour continuer à la fois leur insertion socio-professionnelle au sein des établissements du pôle, et en bénéficiant d'un aménagement favorable à leur insertion sociale. Ainsi, le choix de cette action se porte sur la volonté construire des partenariats sous forme de conventions avec des services de type service d'accueil de jour (S.A.J), des groupes d'entraide mutuelle (G.E.M) et d'autres services avec des orientations sanitaires (Hôpitaux).

Pour finir la troisième action de cet objectif opérationnel visant la valorisation des travailleurs en situation de handicap, portera sur la formation. Au sein du Pôle Travail la formation « Différent et Compétent »⁸⁴ est un dispositif qui est utilisé et proposé aux travailleurs. Cependant, l'arrivée d'un nouveau public avec un parcours de scolarité et pour certains des diplômes acquis en milieu ordinaire, ce dispositif ne peut pas leur apporter la reconnaissance dont ils ont besoin. Repenser l'accompagnement, c'est aussi pour moi repenser les moyens de valorisation des compétences. Ainsi, je compte inscrire le Pôle Travail dans une volonté d'ouverture de formation des travailleurs en situation de handicap et rechercher des formations via les organismes existant AFPA, CFA et autres formations techniques (CACES), ou bien encore pour certains travailleurs des formations liées à leur future retraite. D'une part le Pôle s'inscrira pleinement dans la volonté intégrative des politiques publiques et d'autre part, les travailleurs auront des possibilités d'insertion plus importantes.

⁸⁴ Le dispositif différent et compétent propose aux travailleurs qui le souhaitent de s'inscrire dans une démarche de reconnaissance de leurs compétences.

L'ensemble de ces actions sera mené par des groupes de travail, dont la composition consentira à faire intervenir l'ensemble des acteurs du Pôle Travail, pour favoriser la participation du plus grand nombre à la volonté partagée d'améliorer l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap.

3.1.2 Planification du projet de changement.

Tout projet et tout consensus visant à le construire, doit impérativement faire l'objet d'une planification. Ce projet doit être visible dans le temps, c'est à dire qu'il doit apparaître pour l'ensemble des acteurs, comme un construit avec une temporalité est une fin atteignable. En tant que directeur du Pôle Travail, j'ai choisi de co-construire ce projet avec le comité de pilotage dont je fais partie en qualité de membre de la direction et qui rassemble un échantillon représentatif de tous les acteurs présent au sein du pôle.

Comme le dit Michel Foudriat : « *La co-construction vise une sorte de contractualisation entre parties prenantes. La formalisation par un texte intermédiaire ou final (en tant que production) a pour fonction d'identifier ce qui fait l'objet d'un accord entre les acteurs, et rendre lisibles et visibles les termes de ce que tous jugent acceptables (c'est à dire qu'ils perçoivent comme non incompatibles au regard de leurs propres enjeux) à un moment donné de la démarche.* »⁸⁵

La planification du projet de changement est inscrite dans un plan d'amélioration de la qualité de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap au sein du Pôle. Ce plan d'amélioration fixe dans un premier temps l'objectif stratégique visé par la direction et le comité de pilotage. Puis, il décline les objectifs opérationnels choisis par le comité de pilotage, pour atteindre l'objectif stratégique.

Dans un second temps, le plan d'amélioration de la qualité vise à clarifier les actions à mettre en œuvre pour réaliser chaque objectif opérationnel, à fixer une durée de réalisation attendue pour ces actions et à identifier le pilote de chacune d'entre elles. Dans un troisième temps, une date d'achèvement est inscrite pour montrer à tous que les actions à mener doivent avoir une limite temporelle et permettre ainsi aux groupes de travail de se fixer une date butoir pour le retour des travaux conduits. De même, des indicateurs d'achèvement sont identifiés pour formaliser les résultats concrets de chaque groupe de travail, par exemple l'écriture d'une procédure, la réalisation de certaines formations ou d'événements spéciaux.

Le choix d'un tableau récapitulatif⁸⁶ pour l'élaboration du plan d'amélioration de la qualité est volontaire. C'est un support facilement consultable par tous (y compris les travailleurs

⁸⁵ La Co-construction, une alternative managériale, M. Foudriat, Presses de l'EHESP, p 32.

⁸⁶ Annexe IV.

en situation de handicap), il est affichable et reste un outil abordable par l'ensemble des personnes qui composent le Pôle Travail et les partenaires.

3.1.3 Les attendus du plan d'amélioration de la qualité.

Aujourd'hui, l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap au sein du Pôle n'est pas efficient, bien que les différents audits et évaluations qui ont été réalisés sur le Pôle depuis 2010 ont mis en évidence que celui-ci ne s'est pas adapté à l'évolution du public. Cela concerne le vieillissement d'une partie de la population accueillie, l'arrivée de personnes porteuses de troubles psychiques ou bien encore les adultes ayant eu un parcours en milieu ordinaire et dont le souhait est de se servir des établissements du Pôle comme d'un tremplin pour y retourner.

Les professionnels et l'ensemble des acteurs (usagers, parents et association) du Pôle Travail ont pu aussi indiquer qu'ils avaient pris conscience de ce phénomène, sans toutefois chercher à y apporter de solutions. L'accompagnement des travailleurs est resté figé dans des pratiques éprouvées des professionnels qui se sont contentés d'apporter des réponses homologués aux différentes situations rencontrées par les personnes en situation de handicap. Pierre Bourdieu aurait décrit ce phénomène comme un phénomène d'hystérésis de l'habitus, c'est à dire, comme une persistance des modalités d'accompagnement, malgré un changement et une évolution du public. Ainsi, l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap est devenu inadapté, car les réponses apportées ne correspondaient plus à leurs besoins.

Le plan d'amélioration de la qualité établi en concomitance avec le comité de pilotage a pour but de tracer un axe, une feuille de route, favorisant l'émergence de nouvelles réponses, plus appropriées aux situations des travailleurs. Au delà, d'une volonté de donner à l'ensemble des acteurs, une vision globale du projet stratégique et des objectifs opérationnels, le plan d'amélioration de la qualité définit également les actions qui seront nécessaires pour offrir une meilleure qualité de service. De même, chaque acteur pourra identifier le rôle qu'il voudra jouer dans ce plan d'amélioration de la qualité, et chacun d'entre eux pourra participer à l'élaboration des différentes actions et outils.

Le plan d'amélioration de la qualité a été conçu comme un outil issu des délibérations du comité de pilotage, dont je fais partie en qualité de Directeur du Pôle. Sa forme finale apporte la justification, pour l'ensemble des acteurs, d'un changement nécessaire dans les perspectives d'accompagnement, « *Autrement dit, il accepte de renoncer à considérer que le point de vue adopter au final [...] et correspond à la meilleure solution* »⁸⁷.

⁸⁷ La Co-construction, une alternative managériale, M. Foudriat, Presses de l'EHESP, p 52.

Je compte utiliser le plan d'amélioration de la qualité comme un outil managérial qui me sera utile pour faciliter l'appropriation du changement par les équipes. Il me semble plus simple de conduire un changement si les professionnels sont informés de la stratégie employée et qu'ils peuvent la réinterroger en fonction de son avancée. De même, si je veux que les équipes s'approprient également les enjeux liés à l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap et aux transformations nécessaires, je dois avoir un type de management qui leur permet de participer et d'être au cœur du changement.

3.2 Le management du projet.

Pour conduire un projet changement, et notamment celui-ci que je compte mener au sein du Pôle Travail pour mieux adapter l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap, je sais que je vais devoir manager celui-ci selon plusieurs phases importantes. La première phase consiste à obtenir l'adhésion de l'ensemble des acteurs, dans le but d'obtenir la participation d'un maximum de protagonistes qui gravitent au sein du pôle. Pour cela, je vais m'appuyer sur tous les audits (2010 et 2011) auxquels a déjà participé l'ensemble des acteurs, ainsi que les différentes évaluations, interne et externe. Ces différents outils vont me permettre d'obtenir un diagnostic partagé qui servira de base de réflexion pour entamer un travail collectif et de co-construction au sein des deux ESAT.

Comme le dit Foudriat : *« tant qu'un changement n'a pas de sens pour un acteur, la contribution de ce dernier au processus risquera d'être faible, voire contre-productive ⁸⁸ »*. Aujourd'hui, par l'intermédiaire de ces différents supports, je peux affirmer que l'ensemble des acteurs est en accord avec le constat que j'ai pu porter sur l'accompagnement des personnes accueillies. En effet, que ce soit du point de vue des usagers ou des professionnels, le déficit d'accompagnement prend son sens au travers de verbatim précis, écrits sur l'évaluation externe, mais aussi sur ceux que j'ai pu entendre au quotidien, au niveau des administrateurs et partenaires, le projet associatif reflète bien la prise en compte de l'évolution du public, alors que les modalités d'accompagnement demeurent en décalage.

La deuxième phase consiste à contextualiser le projet de changement au travers du plan d'amélioration de la qualité. Cette étape est co-construite avec le comité de pilotage et même si, en qualité de directeur, je fixe le cap stratégique de ce projet, il me semble

⁸⁸ Le Changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, M. Foudriat, presses de l'EHESP, 2011, p 248.

nécessaire que chaque acteur puisse apporter son point de vue sur la manière dont la démarche de projet doit être abordée. « *La contextualisation de la méthodologie vise à définir et retenir les objectifs et les méthodes de travail compatibles (ou non compatibles) les représentations qu'ont les différents acteurs (et pas seulement les commanditaires) sur le processus et le changement à envisager.* »⁸⁹ L'utilisation d'un comité de pilotage, rassemblant différents acteurs, me permet de créer un espace de concertation interactif entre les visions différentes de la problématique liée à l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Ce comité me permet de réunir autour de ma vision stratégique, des professionnels, des représentants des travailleurs, des représentants des familles, des administrateurs et des partenaires qui pourront ainsi donner leurs avis et convenir d'une démarche méthodologique du projet.

La troisième phase consiste à élaborer concrètement des actions du changement. Dans cette phase, je souhaite impliquer le plus grand nombre d'acteurs professionnels, d'une part pour qu'ils puissent se rendre compte des objectifs visés et de la durée sur laquelle ces objectifs doivent être atteints et d'autre part, pour qu'ils puissent prendre pleinement confiance dans le projet et lever les dernières résistances au changement de l'accompagnement des adultes accueillis. « *il n'y a pas de changement profond et durable mené par un seul homme. S'il doit marquer sa volonté de changement par des actes, le directeur serait présomptueux d'imaginer qu'il va transformer l'institution de fait de sa seule volonté.* »⁹⁰ En effet, je ne peux pas en tant que directeur, mener ce projet seul, je dois impérativement impliquer l'ensemble des professionnels dans la conduite de ce changement, notamment par le biais de leur inscription dans les groupes de travail. Ainsi, ils vont pouvoir s'exprimer et élaborer les outils nécessaires à la transformation de l'accompagnement pour l'adapter à l'évolution du public.

Les groupes de travail sont les éléments principaux de la quatrième phase du management que je vais employer. Elle est une phase d'élaboration des outils qui vont constituer les leviers du changement et qui vont l'inscrire dans la durée. Les acteurs inscrits dans les groupes de travail vont devoir produire une tâche précise et concrète qui pourra ensuite faire l'objet d'une évaluation. C'est à dire que chaque groupe doit élaborer un écrit ou un outil consultable par tous les acteurs, compréhensible et qui donne du sens à la pratique de chacun. Par exemple, l'écriture du projet de service doit faire l'objet de débats, d'échanges entre tous les acteurs. Le résultat sera matérialisé par un projet

⁸⁹ Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, M. Foudriat, Presse de l'EHESP, p252.

⁹⁰ Diriger un Etablissement ou un service en action sociale ou médico-sociale, ouvrage coordonné par M.Jaeger, p 1083.

établissement du Pôle Travail qui devra faire écho à l'ensemble des personnes, présentes au sein des ESAT, ainsi qu'à l'extérieure (familles, partenaires) et doit également pouvoir donner clairement les modalités d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Cette étape est essentielle, car elle favorise la participation de tous les professionnels du Pôle Travail, ainsi que les acteurs externes avec lesquels il est en lien. Les groupes de travail sont pour moi, en qualité de Directeur, des espaces dans lesquels les potentialités et les compétences des professionnels peuvent s'exprimer. Je pense qu'il est important que les acteurs professionnels puissent, au travers de ces groupes, mettre en avant leurs qualités pour avoir un regard complémentaire de ma vision stratégique. De plus, je pense que cette forme de participation peut me permettre de lever les dernières résistances au changement : *« La résistance des acteurs prend souvent la forme de la critique des propositions de changement.[...] Demander à un opposant de développer son point de vue pour mieux le comprendre le conduit souvent à le nuancer (ou à en révéler la vacuité) et permet de l'intégrer dans un compromis, ce qui est encore de la stratégie. »*⁹¹

Suite à la phase d'élaboration des outils du changement et après une période d'essai nécessaire à la mise en œuvre de ces outils, ainsi qu'à leur expérimentation, une quatrième phase devra être mise en place. Cette phase sera constituée de l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité du changement. En effet, cette phase permettra à l'ensemble des acteurs de vérifier si les nouvelles modalités de fonctionnement du pôle permettent d'améliorer l'adaptation de notre accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Cette évaluation pourra être réalisée suivant des critères précis ou bout d'une année, voire une année et demie d'utilisation et d'expérimentation. De même et conformément à l'article 22 de la loi du 2 janvier 2002 *« Les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 procèdent à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent ... »*, le Pôle Travail pourra au cours de l'évaluation interne de ses prestations, réaliser une nouvelle estimation des modalités d'accompagnement. Cette évaluation devra se réaliser au sein des établissements qui compose le Pôle selon le calendrier vers la fin de l'année 2018.

Pour résumer le management du projet de changement doit conduire, sous ma direction, les acteurs à changer de paradigme, en ce qui concerne l'adaptation des prestations d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Le management va se dérouler en quatre phases, une phase de constats partagés, une seconde phase de

⁹¹ Diriger un Etablissement ou un service en action sociale ou médico-sociale, ouvrage coordonné par M. Jaeger, p 1093.

contextualisation et d'organisation de la stratégie co-construite au sein d'un comité de pilotage, une troisième phase d'élaboration d'écrits et d'outils supports au changement construite de manière participative avec le maximum d'acteurs et enfin une phase d'évaluation pour vérifier l'efficacité du projet de changement.

Tableau résumé des phases du management :

phase	support	objectifs
Constat	Utilisation des différents audits et évaluations réalisés ainsi que les besoins exprimés par les travailleurs en situation de handicap et leurs entourage	Permettre à l'ensemble des acteurs d'être en accord sur la nécessité du changement et des manques au sein du Pôle travail
Contextualisation stratégique	Echange avec une pluralité d'acteur au sein d'un comité de pilotage et élaboration d'un plan d'amélioration de la qualité	Définir une stratégie commune pour le projet de changement
Elaboration	Groupes de travail pour l'élaboration des outils nécessaires au changement	Participation des tous les acteurs et concrétisation du projet de changement.
Evaluation	Evaluation des outils à l'aide de critères précis et calendrier des évaluations interne et externe des établissements	Vérification de l'efficacité des outils de changement et permettre une réadaptation de ceux-ci.

3.2.1 Le type de management et le choix stratégique de la méthodologie.

Mon souhait quant au projet d'adaptation de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap, est d'impliquer le plus grand nombre de personnes, pour que ce projet puisse dynamiser le Pôle Travail et créer une réelle culture commune d'accompagnement centrée sur les personnes accueillies.

Pour ce faire, je vais m'appuyer sur un management de type participatif, car je pense qu'en intégrant et en faisant participer l'ensemble des acteurs, la vision de la problématique ainsi que les réponses à apporter seront les plus pertinentes et les plus efficaces.

Le management participatif consiste en un modèle de gestion des projets qui permet aux professionnels et aux partenaires de s'engager, d'apporter leur point de vue sur la problématique posée, ici l'accompagnement des personnes accueillies, mais aussi faire preuve d'innovation et d'amélioration quant à la résolution de la problématique. « *Dans toute démarche participative, à partir du moment où des interactions se tissent entre les acteurs, on peut dire qu'elles s'engagent dans un processus de co-construction[...].* »⁹²

Le management participatif s'appuie sur plusieurs principes essentiels à sa mise en œuvre :

- Le personnel doit être mobilisé sur les objectifs stratégiques définis par la direction, c'est à dire qu'il doit se sentir impliqué dans la problématique énoncée ;
- Une gestion du personnel favorisant la communication, la collaboration et le partage d'information dans la vision d'un projet commun, d'où une volonté de ma part de créer des groupes de travail ;
- Favoriser la possibilité de prise de décision pour les acteurs, grâce à un système de délégation défini en fonction de leur tâche à accomplir. Par exemple, les responsables des groupes de travail ont une réelle autonomie dans l'organisation et l'animation de ceux-ci, mais doivent rendre des comptes au comité de pilotage sur l'avancée des travaux ;
- Mettre en place des systèmes d'évaluation qui peuvent laisser le droit à l'erreur en apportant des mesures correctives, sans freiner pas l'avancée du projet.

Pour le directeur que je suis, l'intérêt du management participatif est pluriel. En effet, ce type de management a la qualité de développer la communication et le dialogue au sein du Pôle Travail, ce qui n'était pas le cas à mon arrivée, du fait de l'organisation par établissement et non comme un Pôle. Le management participatif, pour moi, donne une vision plus sociale de l'organisation dont j'ai la direction, car chacun se sent reconnu dans sa fonction, chaque professionnel peut donner un sens à ce qu'il fait et « *Pour donner du sens à son activité, l'être humain a besoin de la concevoir dans une globalité, de mentaliser un exercice professionnel porteur d'identité.* »⁹³ De plus, le fait que les projets du Pôle Travail soient discutés avec l'ensemble du personnel, ainsi qu'avec les

⁹² La Co-construction, une alternative managériale, M. Foudriat, Presses de l'EHESP, p 39.

⁹³ Conduire le changement en action sociale, Mutation sociétales, transformation des pratiques et des organisations, B. Dubreuil et R. Janvier, édition ESF, p 157.

partenaires, engendre quasi automatiquement une efficacité et une implication plus importante. Il se forme alors une « intelligence collective » qui permet à chacun de développer ses compétences et les mettre au profit d'un projet en faveur de la personne accompagnée.

Parallèlement, je sais aussi que ce type de management demande du temps pour le mettre en place, or même si aujourd'hui l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap au sein du Pôle ne répond pas pleinement à leurs besoins. Néanmoins, le fait de rentrer dans une démarche de changement, va me permettre de faire patienter les partenaires et les personnes accompagnées. Je suis conscient également que ce type de management ne permettra pas de lever toutes les résistances et qu'il subsistera toujours quelques professionnels nostalgiques de l'ancien temps, mais qui malgré tout ne s'opposeront pas à l'évolution de l'accompagnement.

Au delà, de la démarche participative, ma volonté est d'impliquer tous les acteurs dans une co-construction de ce projet de changement. *« La co-construction désigne à la fois une forme de participation et des modalités types d'interaction : un ensemble d'acteurs sont engagés dans un travail d'observation, d'analyse de réflexion, de recherche de propositions par rapport à un objectif qu'ils ont jugés important et qui fait sens pour chacun d'entre eux[...] »*⁹⁴

Pour moi ce type de management favorise l'implication de tous et l'appropriation de tous autour du projet, c'est pour moi le moyen d'obtenir plus aisément un changement construit selon le modèle d'Autissier et Moutot⁹⁵.

Dans cette démarche, je me suis appuyé sur un comité de pilotage et des groupes de travail en cherchant l'implication de l'ensemble des acteurs présents en interne et en externe du Pôle Travail.

3.2.2 Le comité de pilotage et les groupes de travail.

Pour pouvoir mettre en place le management de type participatif et co-constructif que je souhaite, dans le but de réaliser l'enjeu stratégique de l'adaptation de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap, je me dois de créer des instances et des processus permettant aux différents acteurs de dialoguer, ainsi qu'une circulation de l'information dans le but de modifier les modalités d'accompagnement.

⁹⁴ La Co-construction, une alternative managériale, M. Foudriat, Presses de l'EHESP, p 39.

⁹⁵ Annexe V.

La première instance, ou dispositif de co-construction sera le comité de pilotage du projet de changement. Ce dispositif est, comme le dit M. Foudriat, « *un cadre formel caractérisé par des règles propres [...] Le dispositif a pour but de créer un environnement favorisant développement d'interactions constructives différentes de celles qui existent dans les situations de travail ou dans les réunions institutionnelles traditionnelles.* »⁹⁶C'est à dire, que le comité de pilotage est une instance supplémentaire, mise en œuvre uniquement pour l'opérationnalité du projet de changement. Il se réunira tous les trimestres, pour ne pas avoir une logistique trop importante.

J'attends de ce comité qu'il réponde à certaines exigences et que son but soit en cohérence avec celles-ci. Pour moi ce comité doit :

- Permettre à chaque acteur si trouvant de coopérer avec les autres pour analyser, identifier les dysfonctionnements repérés de manière à obtenir une vision globale des difficultés rencontrées, mais également la plus juste qui soit.
- Proposer et élaborer des solutions en recueillant l'avis de chacun. Chaque personne au sein du comité doit pouvoir donner son ressenti quant aux difficultés exprimées et doit savoir indiquer à son niveau, les leviers d'action permettant la résolution de celles-ci.
- Définir de manière co-construite une planification des actions de résolution et d'amélioration de l'adaptation de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap.
- Être un organe de suivi et d'évaluation des objectifs opérationnels, ainsi que des actions qui y sont liées. Favoriser la communication auprès de l'ensemble des acteurs du Pôle Travail, pour conserver la ligne stratégique définie.

Pour réaliser sa mission, le comité de pilotage sera composé de différentes personnes représentant tous les acteurs du Pôle Travail, qu'ils soient acteurs internes ou externes. Il me semble que sa composition ne devra pas non plus excéder un certain nombre de personnes, pour que les débats soient constructifs. Je ne souhaite pas que ce comité ne soit uniquement une instance de discussion, au contraire il doit avant tout être un dispositif de construction de réponses à une problématique.

⁹⁶ Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, M. Foudriat, Presse de l'EHESP, p 257.

Pour cela je propose donc que le comité de pilotage ne soit pas composé de plus de neuf personnes :

- Le directeur, en qualité d'animateur et de membre de la direction du Pôle Travail ;
- Un administrateur en qualité de membre de l'association. Il existe au sein de l'association des administrateurs référents des différents pôles. Je propose donc d'inclure au comité de pilotage l'administratrice référente du Pôle Travail ;
- Un représentant des travailleurs en situation de handicap, également membre du Conseil de la Vie Sociale. Pour moi cet acteur est primordial, car il est au cœur de la problématique ;
- Deux salariés, membres de l'équipe éducative, qui seront aussi en charge de la communication et de recueillir la parole de leurs collègues ;
- Un salarié, cadre technique qui sera également le représentant des fonctions transversales ;
- Un salarié, moniteur principal d'atelier qui représentera la fonction commerciale du Pôle Travail ;
- Un partenaire extérieur qui sera porteur d'une vision externe du Pôle Travail (financeur, responsable d'établissement) ;
- Un représentant des familles ou tuteurs administratifs, pour nous permettre d'avoir une vision plus élargie des situations de handicap des travailleurs.

Le comité de pilotage sera, après la planification des actions d'amélioration de la qualité de l'accompagnement, responsable de l'avancée des travaux et de l'élaboration des outils par les différents groupes de travail mis en place.

Les groupes de travail seront organisés en fonction des outils et leviers déterminés par le comité de pilotage. Ils sont au nombre de neuf et s'étalent sur une temporalité de trente trois mois. Leur but est de favoriser un travail collectif sur des objets concrets du plan d'amélioration de la qualité. Les objets concrets ont été préalablement déterminés par le comité de pilotage, ils reposent sur des éléments factuels comme l'écriture du projet d'établissement ou bien encore la nouvelle planification des projets d'accompagnement. Chacun des groupes de travail a dès le début, un indicateur qui marque l'achèvement de son utilité. Ces critères d'achèvement ne sont en aucun cas des indicateurs d'évaluation, ils correspondent à la tâche ou à l'outil que le comité de pilotage attend des groupes par rapport aux objectifs opérationnels et, de manière plus élargie, à l'objectif stratégique. « *Les objets de travail sont à identifier ; ils ne sont pas des données.* »⁹⁷

⁹⁷ Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, M. Foudriat, Presse de l'EHESP, p 257.

Je ne vais pas détailler, ici, l'ensemble des neuf groupes de travail, mais je vais expliquer les grandes lignes de ce que j'attends d'un groupe de travail, en corrélation avec le comité de pilotage.

Les groupes de travail sont composés en moyenne de cinq personnes qui sont au cœur du travail à effectuer et qui peuvent apporter une vision réaliste de la situation à faire évoluer. L'équipe qui compose chaque groupe de travail est composée comme suit :

- Un animateur (qui, suivant les actions à mener, peut être un membre du comité de pilotage, par exemple pour l'élaboration du plan de formation) ;
- Un secrétaire qui est en charge de la rédaction des comptes rendus des séances et des divers outils⁹⁸ ;
- Un rapporteur qui est en charge de faire état de l'avancée de l'action, ainsi que de la tenue des délais au comité de pilotage ;
- Deux autres acteurs, qui peuvent éventuellement prendre les rôles de rapporteur ou secrétaire, pour faciliter l'action du groupe.

La durée et l'organisation des réunions de travail sont déléguées à l'animateur du groupe. Celui-ci peut bénéficier de temps pour réunir son groupe de travail, en utilisant une partie du temps dédié à des réunions de service. Actuellement, il existe au sein du Pôle travail deux réunions de service, chacune d'entre elles se déroule sur une temporalité de trois heures. Cependant, la moitié du temps est inexploité et peut donc être utilisé pour la mise en œuvre de ces groupes de travail.

J'espère ainsi favoriser une autonomie des acteurs de chaque groupe, pour pouvoir développer chez eux une motivation intrinsèque quant à la réalisation de la tâche à accomplir et une motivation extrinsèque dans la volonté d'atteindre leurs indicateurs d'achèvement, comme l'explique P. Ligier et G. Rohou « *Là encore, l'une vient de l'intérieure, l'autre de l'extérieure. Il y a un équilibre et une dynamique à trouver pour chacun.* »⁹⁹

⁹⁸ « *Le dispositif prévoit le recours à l'écrit à toutes les phases du processus : relevé de décision, synthèses, hypothèses et analyses.* » ; M. Foudriat. Ibidem p 257.

⁹⁹ L'Empowerment Donner aux salariés le pouvoir d'initiative, DUNOD, Paris, 2016, p 51.

Prenons les cas du groupe de travail qui doit réaliser la rédaction du nouveau projet d'établissement, il sera composé :

- Du chef de service qui fera office d'animateur ;
- D'un chargé d'insertion qui jouera le rôle de secrétaire ;
- Du chargé des activités de soutien ;
- D'un administrateur qui sera le rapporteur du groupe ;
- Un moniteur d'atelier.

Ce groupe de travail aura cinq mois pour proposer un projet d'établissement qui fixera, au delà du cadre administratif et légal, l'évolution du public accueilli au sein du Pôle, leurs nouveaux besoins et les nouvelles modalités d'accompagnements, ainsi que les moyens d'évaluer ceux-ci.

Tout projet de changement ne peut aisément être mis en œuvre sans une communication efficace sur les objectifs à mener. Pour cela, je vais devoir mettre en œuvre une véritable politique de communication, horizontale et verticale, mais également interne et externe.

3.2.3 La communication.

Ma volonté autour de la communication est de permettre à chacun d'avoir connaissance des avancements de la structuration du projet, d'une part pour que chaque acteur puisse se l'approprier et d'autre part pour qu'un lien formel se construise entre les pratiques du quotidien et l'élaboration des nouvelles modalités en faveur de l'accompagnement.

« La philosophie de la communication transversale y développe l'idée d'une connexion constante entre le ou les groupes qui cherchent, parfois en explorant des voies originales, et le reste des services non impliqués, mais pouvant devenir disponibles. »¹⁰⁰

Je développerai deux types de communication. Le première sera interne et concernera l'ensemble des professionnels du Pôle Travail, les travailleurs en situation de handicap et les personnes qui font partie du comité de pilotage et des divers groupes de travail.

La seconde sera externe, elle ciblera principalement l'Association et le comité de Direction, dont je fais partie, les différents partenaires, commerciaux et médico-sociaux, ainsi qu'un lien particulier avec notre organisme financeur, auquel je dois rendre des comptes vis-à-vis de l'accompagnement des personnes accueillies.

¹⁰⁰ Conduire des projets en action sociale, 2^{ème} édition, D. Gacoin, DUNOD, p177.

Concernant ma communication interne sur la gestion du projet de changement, elle s'opérera lors des grandes étapes de celui-ci :

- Le constat et l'élaboration du plan d'amélioration de la qualité ;
- Le lancement du projet et le suivi des groupes de travail ;
- Les résultats des différents groupes de travail et les modifications que ceux-ci vont apporter au sein de l'organisation.

Je souhaite, pour les professionnels, utiliser les réunions formelles du Pôle pour les tenir informés du projet. Il existe au sein du Pôle, quatre types de réunions, une réunion institutionnelle qui a lieu deux fois par an et qui réunit l'ensemble des salariés et au cours de laquelle je pourrais faire un point sur l'avancée du projet en expliquant aussi la stratégie employée. Une réunion de cadre, avec le chef de service et les cadres techniques (psychologues), ainsi que, depuis mon arrivée, la présence des moniteurs principaux d'atelier¹⁰¹. Cette réunion a lieu toutes les semaines ce qui peut me permettre de donner des informations régulièrement au sujet du projet. Deux réunions de service, une d'atelier de sous-traitance et l'autre d'ateliers d'espaces verts, animés par le chef de service, dans lesquelles chaque salarié pourra faire remonter ses interrogations et obtenir des réponses. La dernière réunion concerne la réunion avec les instances du personnel avec lesquels je me dois de converser et que je dois tenir informés de ce qui va évoluer au sein du Pôle Travail. Cet échange est souvent cordial et permet à chaque professionnel de questionner la direction sur ce sujet.

Pour les travailleurs en situation de handicap, le Pôle Travail dispose déjà de plusieurs outils de communication. Le premier, certainement le plus important, est le Conseil de la Vie Sociale, je souhaite que régulièrement lors de cette instance un point soit fait concernant le projet pour que cela soit inscrit dans les comptes rendus. De même, je souhaite que les représentants des usagers puissent fréquemment interroger leurs pairs à ce sujet pour pouvoir connaître le ressenti des travailleurs et leurs inquiétudes.

Le deuxième outil dont nous disposons est le journal des personnes accueillies. Celui-ci est réalisé par des travailleurs avec la chargée de soutien, et est distribué à chaque personne tous les mois. Cet outil est très attendu par les travailleurs qui aiment connaître les informations du Pôle Travail, je souhaite donc régulièrement y faire un point sur les

¹⁰¹ Un objectif de ma stratégie est de permettre aux moniteurs principaux d'atelier d'obtenir le niveau de cadre niv 2 classe 3 pour me permettre de leur déléguer, avec leur accord, une mission plus importante concernant l'activité commerciale. En contre partie, je ne renouvelle pas le poste de chef de service vacant et j'oriente spécifiquement le poste occupé sur l'accompagnement des travailleurs.

temps fort du projet de changement. Ce journal est écrit en méthode FALC¹⁰², ce qui nous permet de diffuser l'information à un grand nombre de travailleurs en situation de handicap. Enfin, je rencontre tous les travailleurs deux fois par an lors d'une réunion institutionnelle, ce qui me permet en tant que directeur de donner les grandes lignes du Pôle Travail et de répondre aux souhaits et interrogations.

Pour les membres du comité de pilotage ou des divers groupes de travail, outre les réunions formelles de ces différentes instances, il sera réalisé des comptes rendus qui seront distribués à chacun. De même, le plan d'amélioration de la qualité sera souvent mis à jour et transmis à chacun par voie numérique. De plus, un annuaire informatique avec l'ensemble des adresses numériques de chacun sera distribué pour faciliter les échanges d'informations entre tous.

Ainsi, mon plan de communication interne peut être résumé dans le tableau suivant :

Plan de communication interne :

Public concerné	Moyen de communication	Type de communication
Salariés	Réunion institutionnelle	Communication verticale
	Réunion cadres	Communication verticale
	Réunion de services	Communication verticale
	Réunion délégués du personnel	Communication transversale
Travailleurs en situation de handicap	Conseil de la vie sociale	Communication transversale
	Réunion institutionnelle	Communication verticale
	Journal interne	Communication transversale
Membre comité de pilotage et groupes de travail	Réunion instance	Communication verticale
	Compte rendu et mis à jour du plan d'amélioration	Communication transversale
	Annuaire informatique	Communication transversale

¹⁰² Facile À Lire et à Comprendre, cette méthode consiste à traduire le langage classique, par le biais d'image et de mot simple pour le rendre accessible à tous. Le public visé par ce type de méthode son avant tout les personnes présentant une déficience intellectuelle.

Au delà de la communication interne, je vais devoir également communiquer sur le projet en externe. Je vais notamment être en lien étroit avec l'Association pour garantir au projet, sa corrélation avec les valeurs défendues par celle-ci. Je vais également travailler en collaboration avec mes collègues directeurs de Pôles et la Direction Générale, pour bénéficier de leurs compétences en matière de gestion de projet, mais aussi pour pouvoir donner une vision nouvelle du Pôle, ainsi que des nouvelles potentialités de partenariats entre les différents Pôles. Enfin, je communiquerai sur le projet du Pôle auprès des familles et de l'ARS, avec l'appui de la Direction Générale, pour pouvoir leur donner une vision à long terme de celui-ci. L'enjeu avec notre financeur est d'apporter au Pôle Travail, des arguments plus conséquents pour pouvoir anticiper et poser les prémices d'un CPOM¹⁰³ qui doit être signé pour 2021.

Dans ma stratégie de projet, je vais inclure un plan de communication externe, destiné aux partenaires extérieures. J'y inclus l'Association et le comité de direction dont je fais partie, parce que les liens sont ponctuels (une réunion tous les deux mois avec mes collègues) et que les échanges se font principalement par mail. Je vais donc, communiquer avec eux comme avec des partenaires externes et utiliser les mêmes supports.

Tout d'abord, je vais me servir du plan d'amélioration de la qualité comme support de communication pour permettre à chacun de suivre l'évolution du projet et ses grandes orientations opérationnelles. *« Cette démarche donnera lieu à l'organisation d'un calendrier commun entre le destinataire (par exemple le financeur, les autorités administratives) et le promoteur du projet, ou entre ce même promoteur et d'autres partenaires ou soutiens (de type comité de pilotage). »*¹⁰⁴

Au niveau associatif, je serai en lien permanent avec les membres du bureau pour qu'ils puissent donner les avancées du projet au conseil d'administration. Je vais m'y prendre de deux manières. La première manière : par le biais du Directeur Général, en le tenant informé très régulièrement des modes opératoires et en l'invitant aux réunions institutionnelles du Pôle Travail. J'y vois un double intérêt, cela me permet de d'inclure le projet du pôle dans le projet de Direction Générale et dans celui de association et d'un autre côté, cela montre aux équipes que j'ai toute légitimité pour mettre en œuvre ce projet. La seconde manière, sera d'utiliser l'administrateur en charge du Pôle Travail qui

¹⁰³ CPOM : Contrat Pluriannuelles d'Objectifs et de Moyens.

¹⁰⁴ Conduire des projets en action sociale, 2^{ème} édition, D. Gacoin, DUNOD, p 200.

est aussi impliqué dans le comité de pilotage, pour permettre une transmission d'information à l'ensemble du conseil d'administration et au membre du bureau.

Au niveau du comité de direction, je demanderai au Directeur Général, d'inscrire à l'ordre du jour un point sur le développement du projet d'amélioration de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Ainsi, je pourrai échanger avec mes collègues et notamment avec mes collègues du Pôle Enfance avec lesquels nous devons anticiper l'intégration des jeunes adultes de l'IME au sein du Pôle Travail, et avec le directeur du Pôle Hébergement, au sein duquel certains adultes sont accueillis.

Vis à Vis des familles et des tuteurs, ils sont invités une fois par an à une rencontre avec les professionnels et la direction du Pôle. J'utiliserai donc cette rencontre pour faire une présentation du projet d'amélioration de la qualité et répondre aux éventuelles questions. De plus, je vais également, avant d'en donner délégation au chef de service, participer aux rencontres pour la signature des projets personnalisés d'accompagnement, d'une part pour vérifier la prise en compte des nouvelles modalités d'accompagnement et d'autre part pour montrer l'implication de la direction du pôle dans ce projet de changement.

Concernant l'ARS, outre le planning du plan d'amélioration de la qualité, j'essaierai d'organiser des rencontres régulières, environ deux fois par an, pour montrer la mise en œuvre du PAQ. Je profiterai également de ces rencontres pour étendre la stratégie du Pôle et anticiper sur la signature du futur CPOM.

Enfin, pour finir cette partie, je vais informer par courrier tous les partenaires commerciaux, pour qu'ils puissent prendre en compte dans leur transaction avec le Pôle certains éléments qui risqueraient de nuire aux relations. Par exemple le déménagement des ateliers, qui pourrait mettre à mal le déroulement des activités de sous-traitances, en terme de délai.

L'ensemble de ces partenaires sera invité lors de la réalisation des portes ouvertes. Ainsi, ils pourront se faire expliquer les changements qui auront été opérés au sein du Pôle Travail et pourront visualiser la nouvelle organisation au profit des travailleurs en situation de handicap.

Plan de communication externe :

Public	moyens	objectifs
Association	PAQ	Fixer la temporalité du projet
	Information du Directeur Général	Inscrire le projet dans le projet associatif
	Information via l'administrateur membre du comité de pilotage	Inscrire le projet dans le projet associatif
Direction Générale et Comité de direction	PAQ	Fixer la temporalité du projet
	Information lors des réunions	Soutien du comité de direction, développement partenariats entre les pôles
Familles et tuteurs	PAQ	Fixer la temporalité du projet
	Réunion du rentrée	Répondre aux inquiétudes et aux éventuelles incompréhensions
ARS	PAQ	Fixer la temporalité du projet
	Rencontre semestrielle	Faire un point sur la réalisation du projet et anticiper sur la négociation du CPOM
Partenaires commerciaux	Courriers explicatifs	Maintenir les liens commerciaux

Tout projet de changement comprend une part d'incertitude quant aux effets souhaités au départ. Il sera donc nécessaire de vérifier l'efficacité des actions menées dans le but d'améliorer la qualité de l'accompagnement. Pour cela, il me paraît indispensable de pratiquer une évaluation de ce qui va être mis en œuvre. Cette évaluation devra se dérouler à trois niveaux : au niveau des partenaires, au niveau des professionnels du Pôle Travail et surtout au niveau des travailleurs en situation de handicap et de leurs entourages.

3.3 Evaluation du projet en faveur de l'adaptation de l'accompagnement.

« [...] Si l'évaluation vise à déterminer la qualité du rapport annoncé et les résultats de l'activité, elle ne concerne pas seulement les coûts, autrement dit la satisfaction du financeur ou du commanditaire ; elle met en jeu un autre indicateur : la satisfaction des personnes auxquelles les prestations son destinées. »¹⁰⁵

Au delà, de vérifier par une évaluation si le changement des modalités d'accompagnement des travailleurs en situation de handicap correspond aux souhaits du législateur, je vais surtout m'attacher à vérifier la satisfaction des usagers et de leur entourage.

Pour conduire cette évaluation je vais m'appuyer sur les quatre grands thèmes des évaluations, interne et externe :

- La lisibilité du Pôle en externe via les partenariats ;
- Les droits des usagers et le développement de leur citoyenneté ;
- L'accompagnement personnalisé ;
- La qualité des intervenant et les compétences de management.

Ces quatre thèmes seront traités au travers de l'évaluation d'indicateurs dévolus aux catégories d'acteurs qui s'articulent autour du Pôle Travail.

3.3.1 Les indicateurs au niveau des partenariats

Dans un premier temps, je vais évaluer l'impact des changements opérés au sein du Pôle Travail, auprès des partenaires extérieurs.

Je vais utiliser deux types d'indicateurs et je vais dissocier les partenaires médico-sociaux et les partenaires commerciaux. Ainsi, j'aurais une vision intégrale des deux principales missions réalisées au sein du Pôle Travail.

D'autres indicateurs, vis-à-vis du financeur, viendront déterminer son niveau de satisfaction, d'une part le nombre de rencontres que nous aurons réalisées pendant le plan d'amélioration de la qualité, la validation des différents outils en conformité avec les attendus du législateur et d'autre part les retours des différentes évaluations.

¹⁰⁵ Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale, ouvrage coordonné par M. Jaeger, Dunod, p 167.

En ce qui concerne les autres partenaires, je compte utiliser les retours directs des portes ouvertes organisées au sein du Pôle. Les indicateurs seront :

- Le nombre de participants, en dissociant les partenaires commerciaux et les partenaires médico-sociaux ;
- Le nombre de réponses à un questionnaire de satisfaction concernant nos prestations et nos relations à leur égard;
- Sur une durée plus longue, je pourrai aussi évaluer aussi le nombre de nouveaux contrats et le nombre conventions de partenariats avec d'autres établissements.

Quand les indicateurs liés à l'implication du Pôle Travail au sein de son environnement seront établis est mesurés, j'identifierais, avec les salariés du Pôle, les indicateurs dans le but d'évaluer la qualité des intervenants et organisationnelle.

3.3.2 Les indicateurs au niveau du Pôle Travail.

Pour vérifier la qualité des prestations réalisées par les salariés du Pôle, ainsi que celles que je souhaite obtenir au vu de la transformation des modalités d'accompagnement, je vais tout d'abord quantifier le nombre de personnes formées aux différents publics que nous accueillons.

Puis, je vais vérifier si la nouvelle organisation du Pôle est plus efficiente en ce qui concerne l'accompagnement et l'insertion sociale des personnes accompagnées. Pour cela, j'utiliserai comme indicateurs le nombre de prestations externes mis à disposition des travailleurs, dont certaines difficultés auront été identifiées (vieillesse, troubles psychiques importants...) et proposées par les professionnels du Pôle.

Enfin, je proposerai tous les ans, un questionnaire sur la qualité de vie au travail pour les professionnels, sur leur enrichissement via les formations et sur les relations entre les membres du personnel et la qualité du management produit au sein du Pôle.

« L'évaluation [...] a pour finalité de mesurer à intervalles réguliers le niveau d'atteinte des objectifs que s'est fixée la démarche qualité, grâce à un référentiel. »¹⁰⁶

Par la suite, je vais pouvoir utiliser ce questionnaire comme référentiel pour pouvoir régulièrement améliorer les conditions de travail des professionnels du Pôle. Cela me permettra de rester à l'écoute des salariés en terme de management et éventuellement procéder à de nouveaux changements.

¹⁰⁶ Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale, ouvrage coordonné par M. Jaeger, Dunod, p 183.

Le projet de changement mis en œuvre au sein du Pôle, a pour but d'améliorer l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap, Tous les objectifs opérationnels ont été basés sur une unique volonté, mieux adapter l'accompagnement à l'évolution du public accueilli. Pour connaître l'efficacité de ce changement, je vais devoir connaître le taux de satisfaction des personnes accompagnées et de leur entourage.

3.3.3 Les indicateurs au niveau des usagers et de leurs familles.

La satisfaction des usagers et de leur entourage peut s'évaluer de trois manières. Je vais tout d'abord profiter de l'instance du Conseil de la Vie Sociale pour évaluer la pertinence du nouveau projet d'établissement et l'acceptation de sa mise en œuvre. En effet, le CVS me donnera le premier indicateur de satisfaction concernant l'adaptation de l'accompagnement, d'autant plus que cette instance est conformément à la loi¹⁰⁷, majoritairement composée de personnes accueillies et de leurs familles ou tuteurs.

Le second indicateur sera constitué par un questionnaire de satisfaction qui portera sur l'organisation de l'ensemble du Pôle et sur l'implication des travailleurs dans les activités sociales et commerciales (portes ouvertes) des établissements auxquels ils sont rattachés. Au travers de ce questionnaire, je souhaite évaluer l'inscription citoyenne de chaque personne accueillie et de leur entourage, connaître leur vision du Pôle pour en ressortir les points faibles et les points forts, dans le but de corriger les premiers et de valoriser les seconds.

Le troisième indicateur portera sur le nombre de formations réalisées par les travailleurs. Je resterai particulièrement vigilant aux formations qualifiantes dont les personnes accueillies auront pu bénéficier.

Enfin, je souhaite plus particulièrement évaluer l'accompagnement personnalisé au travers d'une grille d'évaluation. Non pas pour contrôler le travail des professionnels du Pôle, mais pour permettre à chaque personne accueillie de devenir complètement acteur de son propre projet d'accompagnement. De plus, cette grille d'évaluation sera un support favorisant une auto-évaluation par chacun et sera complémentaire à l'évaluation du projet personnalisé des travailleurs en situation de handicap par les professionnels. Cette grille portera exclusivement sur le projet, et évaluera, sous forme de questions simples, la pertinence de celui-ci en fonction de l'évolution du travailleur.

¹⁰⁷ Décret 2005-1367 du 2 novembre 2005 art 2 impose « l'élection de deux représentants des personnes accueillies et un représentant des familles ou tuteurs, [...] le nombre des représentants des personnes accueillies, et de leur famille ou de leurs représentants légaux, d'autre part, doit être supérieur à la moitié du nombre total des membres du conseil. »

Les questions seront par exemple :

- Quels sont les objectifs personnels ?
- Quels sont les objectifs professionnels ?
- Vous semblent-ils réalisables encore aujourd'hui ? Si non pourquoi ?
- Comment peut-on vous accompagner dans cette évolution de vos besoins ?
- ...

Ces questions n'ont pas de caractère exhaustif et demandent sûrement un travail à réaliser avec les personnes concernées. L'esprit de ce type de grille est bien de rendre une certaine autonomie aux travailleurs quant à l'évaluation de leur projet personnel.

En conclusion de ce chapitre sur l'évaluation, je vais dresser un tableau récapitulatif des modalités d'évaluations de la qualité des prestations du projet de changement de l'accompagnement des travailleurs.

Tableau des indicateurs d'évaluation :

Public évalué	objectifs	Moyens	Durée
Partenaires	Evaluer l'inscription du Pôle dans son environnement	Questionnaire et nombre de contrats et de conventions	Tous les ans après les portes ouvertes
Financeur	Conformité avec la loi	Validation du PAQ et projet établissement	5 ans
	Evaluation des relations	Nombre de rencontres	Le temps du PAQ, soit 33 mois
Professionnels	Evaluation du développement des compétences	Nombre de formations réalisées	Tous les ans
	Evaluation de la qualité de vie au travail	Questionnaire de satisfaction	Tous les ans
Public accueilli et leur Entourage	Validation du projet d'établissement et des nouvelles modalités d'accompagnement	CVS	Dés la fin du PAQ
	Evaluation qualité des prestations et de l'organisation du Pôle	Questionnaire de satisfaction	Tous les ans
	Evaluation de l'accompagnement	Grille d'évaluation	Tous les 6 mois
	Evaluation des acquisitions des compétences	Nombre de formations au profit des travailleurs	Tous les ans

Conclusion

Le Pôle Travail que je dirige doit subir des transformations pour pouvoir adapter l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. L'évolution du public accueilli nous pousse à ces modifications, pour continuer à offrir une qualité de service à la hauteur des besoins et des attentes des personnes en situation de handicap. En effet, le Pôle Travail fait partie d'une association de parents qui ont créés les établissements et services d'aide par le travail pour offrir à leurs enfants un contexte socio-professionnels adapté. Seulement, le public d'adulte porteur d'une déficience intellectuelle pour qui les ESAT ont été développés, a été rejoint par un nouveau public, auquel les professionnels n'ont pas été formés, ni préparés.

Le Pôle Travail évolue dans un contexte juridique et administratif. Il est soumis à la législation française et se doit de respecter ses missions : sociale, d'insertion intégrative et économique. Or, le législateur français est lui-même contraint de se soumettre aux volontés européennes et mondiales. L'Organisation Mondiale des Nations Unies, en 2008 a adopté une convention internationale en faveur des personnes handicapées. Au travers de celle-ci, l'ONU réaffirme le droit de tous à bénéficier de l'accès à un travail sans aucune discrimination.

L'Europe, quant à elle, en s'appuyant sur la convention des Nations Unies, tente d'harmoniser en son sein, l'insertion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. Les difficultés principales de cette harmonisation subsistent dans les différences culturelles, liées à l'approche du handicap au niveau Européen et la disparité des moyens mis en œuvre par les pays de la Communauté Européenne. Si certains pays semblent bien dotés en ce qui concerne la reconnaissance des personnes en situation de handicap, d'autres en revanche peinent à établir une politique efficace dans ce domaine.

La France est dans une logique intégrative des personnes en situation de handicap, malgré un contexte économique difficile, lié à la crise économique de 2008 et une évolution du public accueilli au sein des établissements et services d'aide par le travail. Les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 ont fait évoluer les modalités d'accompagnement des personnes en situation de handicap, ainsi que public concerné, en favorisant une reconnaissance plus élargie du handicap. Ainsi, des personnes avec des parcours atypiques et certaines pathologies ont pu, grâce aux évolutions législatives, prétendre à la reconnaissance de leur handicap et ainsi profiter des établissements dévolus au public handicapé.

Le Pôle Travail est un établissement qui répond à l'article L 312-1 du code de l'action sociale et des familles. Ces établissements ont traversés cette évolution législative. L'ESAT des Laudières et l'ESAT du Moulin Chouard ont bien pris en compte les changements et la transformation du public accueilli, mais ils n'ont pas adapté les modalités d'accompagnement. Aujourd'hui, les professionnels et les travailleurs en situation de handicap sont conscients du décalage entre l'émergence des nouveaux besoins et des nouvelles attentes, et la réalité de l'accompagnement qui reste immuable au sein du Pôle. Les personnes accueillies vieillissantes, les personnes porteuses de troubles psychiques de plus en plus nombreuses et les personnes en situation de handicap ayant eu un parcours en milieu ordinaire, avec des compétences et des savoir-faire différents, ne sont pas reconnues et donc accompagnés de manière efficiente.

Plusieurs audits qui ont été effectués en 2010 et 2011, ainsi que l'évaluation externe qui a été réalisée en 2014 ont révélés les difficultés vécues par les travailleurs en situation de handicap et par les professionnels des établissements. Outre les regards portés par les consultants sur le Pôle, de nombreux verbatim ont dévoilés que l'accompagnement personnalisé des travailleurs en situation de handicap ne répondait pas leurs besoins et leurs attentes. En cause, le manque de formation des professionnels face à l'évolution du public, un accompagnement figé, non pas dans la forme, mais dans le fond car les réponses apportées sont toujours les mêmes, et un manque d'ouverture des établissements sur leur environnement et sur la recherche de solutions externes.

Fort de ce constat, en qualité de Directeur je me devais d'améliorer cela. J'ai donc mis en place, avec l'aide d'un comité de pilotage, un plan d'amélioration de la qualité avec pour principales orientations une transformation organisationnelle du Pôle visant à restituer la personne accueillie au cœur du dispositif, adapter de l'accompagnement des travailleurs en m'appuyant sur la formation des professionnels et sur la réécriture du projet d'établissement du Pôle et ouvrir le du Pôle Travail sur son environnement en valorisant et en communiquant sur les compétences et les savoir-faire des travailleurs en situations de handicap.

Ce plan d'amélioration de la qualité de l'accompagnement fera l'objet d'une évaluation. Elle sera réalisée en plusieurs temps, certains objectifs seront évalués sur du court terme (un an ou dès la fin du PAQ) et d'autres, sur du plus long terme (environ cinq ans). Cette évaluation nous permettra, soit de consolider l'existant, soit elle nous aidera à anticiper une nouvelle évolution du public, à en comprendre les enjeux et à nous adapter une nouvelle fois.

La perspective de la signature d'un CPOM à l'horizon 2021, va me conduire à développer le Pôle Travail dans une politique intégrative de l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. En effet, après avoir amélioré les conditions des travailleurs en interne, je souhaite favoriser leur insertion, par la mise à disposition des travailleurs au sein des entreprises du département, afin de leur permettre de valoriser leurs compétences au delà des activités économiques de sous-traitances et d'espaces-verts.

Bibliographie

LIVRES :

CROZIER (M.) et FRIEDBERG (E.), L'acteur et le système – les contraintes de l'action éducatives, Paris, Editions du Seuil, 1977, 478 pages.

FOUDRIAT (M.), Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Rennes, Presses de l'EHESP, 2011, 302 pages.

FOUDRIAT (M.), Sociologie des organisations – la pratique du raisonnement, Paris, Pearson Education France, 2011, 362 pages.

GACOIN (D.), Conduire des projets en action sociale, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, 250 Pages.

LOUBAT (J.R.), Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux – théories, cas, réponses, Paris, Dunod, 1999, 282 pages.

LOUBAT (J.R.), Penser le management en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 2006, 380 pages.

Sous la direction de BATIFOULIER (F.), Manuel de direction en action sociale et médico-sociale, Paris, Dunod, 2014, 481 pages.

HARDY (J.P.), Financement et Tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2015, 490 pages.

LIGER (P.) et ROHOU (G.), L'Empowerment, Donner aux salariés le pouvoir d'initiative, Dunod, Paris, 2016, pages.

Ouvrage coordonné par JAEGER (M.), Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale, édition Dunod, 1233 Pages.

LIVRES CONSULTÉS:

FOUDRIAT (M.), La Co-construction, une alternative managériale, , Presses de l'EHESP, 2016, 180 pages.

DUBREUIL (B.), JANVIER (R.), Conduire le Changement en action sociale, mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations, ESF, Issy-les-Moulineaux, 2015, 239 Pages.

Sous la direction de SAUSSOIS (J.M), Les organisations, éditions Sciences humaines, Auxerre, 2012, 429 pages.

BIGI (M.), COUSIN (O.), MEDA (D.), SIBAUD (L.), WIEVIORKA (M.), Travailler au XXIème siècle, Des salariés en quête de reconnaissance, édition R. Laffont, Paris, 2015, 298 pages.

FRANCFORT (I.), OSTY (F.), SAINSAULIEU (R.), ULHADE (M.), Les mondes sociaux de l'entreprise, éditions Desclée de Brouwer, 2003, 605 pages.

RECOMMANDATIONS DE BONNES PRATIQUES :

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

Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques, Mai 2016, ANESM.

SITES INTERNET :

http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/fr/

http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/score/Actualites/ChiffresClesAGEFIPH_FIPHFP_BD.pdf

www.adapei41.com/lassociation/presentation-de-lassociation/notre-histoire.

www.Service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1654.

<http://inpes.santepubliquefrance.fr/jp/cr/pdf/2014/3-PANIEZ%20BD.pdf>

DOCUMENTS CONSULTES :

Art 1, Convention relative aux droits des personnes handicapées, ONU, 2008.

Rapport Mondial sur le Handicap, bibliothèque de l'OMS, 2011.

Rapport d'information n° 409 (2014-2015) de M. Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 15 avril 2015.

Les Chiffres Clés, les personnes handicapées et l'emploi, AGEFHIP/FIPHFP, 2015.

Rapport « Zéro sans solution », D. Piveteau, juin 2014.

Sources DREES. L'offre d'accueil des personnes handicapées dans les établissements et services médico-sociaux entre 2010 et 2014. Septembre 2016.

Schéma Régional Organisation Sanitaire et Médico-sociale, région centre, 2011/2016.

Emploi et Chômage des Personnes Handicapées, DARES, 2012.

Rapport d'orientation budgétaire 2017 Etablissements et services médico-sociaux pour personnes handicapées, ARS Centre Val de Loire, juin 2017.

TEXTES DE LOIS :

Loi 2002-02 du 02 janvier 2002 Rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

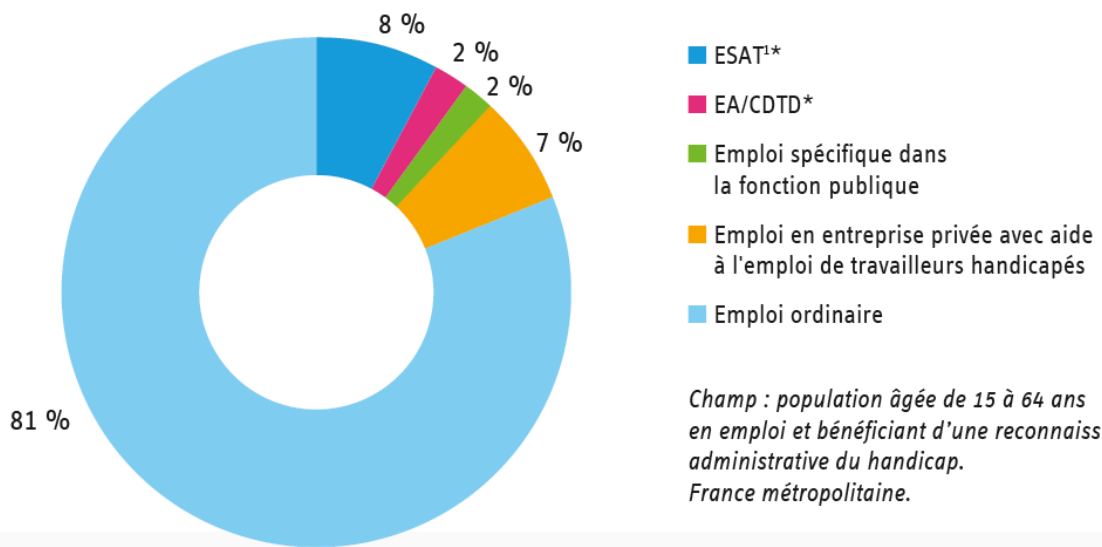
L'article L344-2 du CASF

Liste des annexes

- Annexe I : tableau Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie, CNSA, 2015.
- Annexe II : Procédure Projet Personnalisé d'Accompagnement.
- Annexe III : Offre en établissements et services pour adultes handicapés dans le département du Loir et Cher.
- Annexe IV : Plan d'amélioration de la qualité de l'accompagnement.
- Annexe V : Tableau des typologies de changement selon Autissier et Moutot.

*** Type d'emploi occupé par les personnes handicapées bénéficiant d'une reconnaissance administrative de leur handicap en 2011**

Source : DARES 2013.



Annexe II : Procédure projet Personnalisé d'Accompagnement.

LA CONSTRUCTION DU PROJET

1^{er} temps : recueil de l'utilisateur

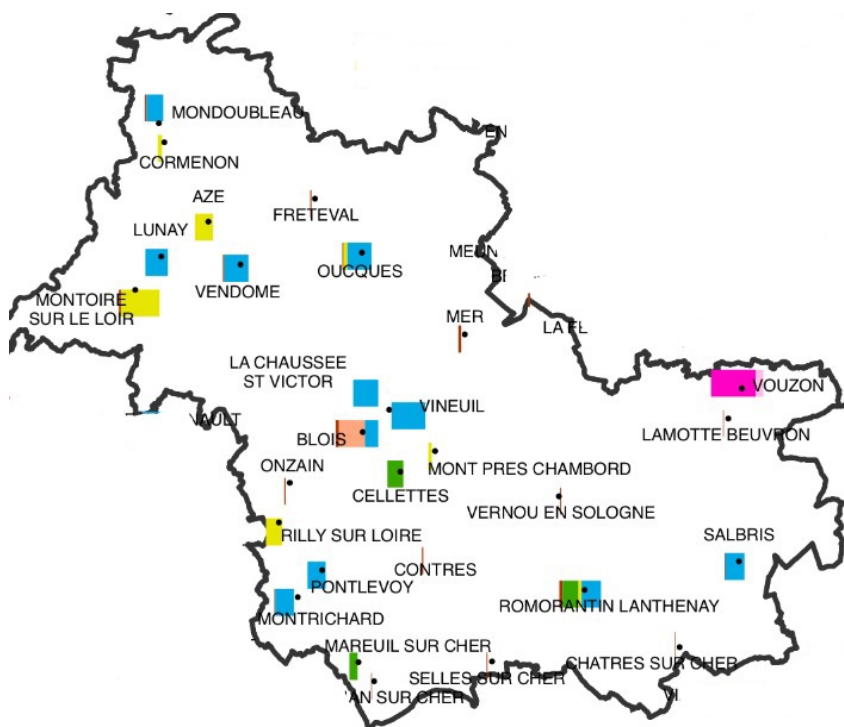
2^{ème} temps : R 3 P

3^{ème} temps : R 2 P

Voir tableau ci-dessous

<i>Construction du Projet</i>	Psy.	Ref.	Co-ref	Dir.	Secrét.	C.S	C.I	Usager	Resp. L.	Famille	Autres Int.
<i>Programmation R3P</i>	X										
<i>Programmation R3P diffusion</i>					X						
<i>Programmation R2P</i>		X									
<i>R2P Invitations</i>					X						
<i>Recueil des attentes (Avenant)</i>		X	X					X			
<i>Eval. Auto-éval.</i>		X	X					X			
<i>R3P bilan Observation Analyse Plan d'action Evaluation Rétro action</i>	X	X	X	X		L.C.E	L.C.E				L.C.E
<i>R3P synthèse</i>	X										
<i>R2P reformulation</i>		X	X	X				X	L.C.E		
<i>R2P autres attentes</i>		X	X	X				X	L.C.E	L.C.E	L.C.E
<i>Avenant CSAT complétude</i>		X	X								
<i>Avenant signature</i>		X	X	X				X	L.C.E	L.C.E	
<i>Gestion dossier Usagers</i>		X									
<i>Fichier usagers Dates avenants</i>					X						

Annexe III : Offre en établissements et services pour adultes handicapés dans le département de Loir et Cher



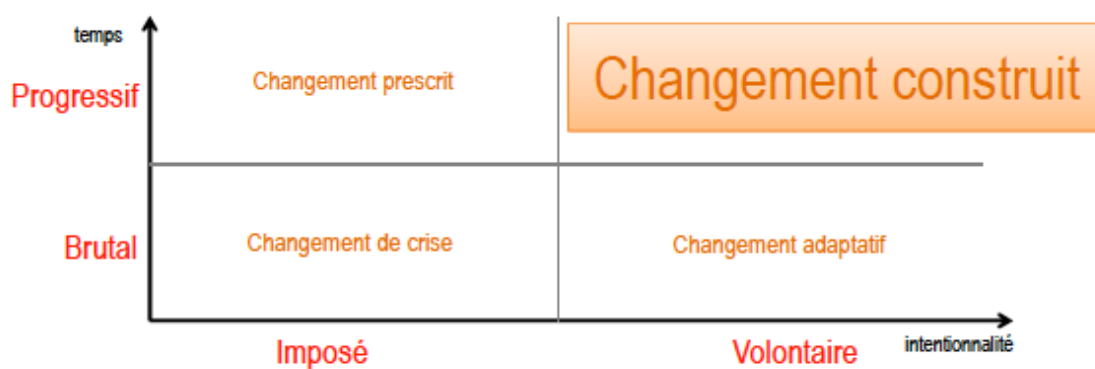
- Légende
- MAS
 - CPO
 - CRP
 - ESAT
 - FAM
 - SAMSAH
 - SSIAD
 - ETABLISSEMENT EXPERIMENTAL
 - EQUIPE MOBILE POUR TRAUMATISES CRANIENS

Cette carte représente uniquement les sites principaux des établissements et services

Source : ARS du Centre - IGN©

✓ Typologie des changements selon AUTISSIER et MOUTOT

- croisement des critères d'intentionnalité et de temporalité



¹⁰⁸ Tableau emprunté au cours de M.DARAND sur la conduite intentionnelle du changement, d'après D.AUTISSIER, J.M. MOUTOT Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action DUNOD – 2003.

ARLOT

Anthony

Novembre 2017

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : ATEC/ITS Tours

**ADAPTER LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT A
L'EVOLUTION DU PUBLIC ACCUEILLI EN ESAT**

Résumé :

Depuis la loi 2002-2, du 2 janvier 2002 et la loi 2005-102, du 11 février 2005, les politiques publiques ont considérablement modifiées la vision du handicap en France. Cette transformation a entraînée dans son sillage une évolution du public en situation de handicap. En effet, ces lois ont permis à certaines catégories de personnes en difficultés de pouvoir bénéficier de la politique intégrative liée à l'emploi des personnes en situation de handicap. Or, l'évolution de cette population n'a pas été convenablement prise en compte au sein des établissements et services d'aide par le travail, ce qui a entraîné un accompagnement inadapté, ne répondant pas suffisamment aux besoins et aux attentes de ces nouveaux publics.

Le Pôle Travail que je dirige n'a pas mesuré l'impact de l'évolution du public et n'a pas su développer son accompagnement pour répondre aux besoins de valorisation et de reconnaissance des compétences de ces nouveaux travailleurs en situation de handicap, ni même pour prendre en considération leurs attentes d'intégration sociale.

Repenser l'accompagnement des personnes accueillies au sein d'un Pôle Travail, passe par l'élaboration d'un projet qui doit s'appuyer sur l'existant, tout en développant une nouvelle culture autour de l'approche du handicap. L'adaptation nécessaire de l'accompagnement devient l'affaire de tous et nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs, du Conseil d'Administration de l'Association gestionnaire, aux professionnels et aux travailleurs en situation de handicap.

Mots clés :

HANDICAP ; EVOLUTION ; ACCOMPAGNEMENT ; ESAT ; CO-CONSTRUCTION ; PROJET ; CHANGEMENT.

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.