

**UN PROJET ARCHITECTURAL : L'OPPORTUNITE DE  
REPENSER L'ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAILLEURS  
HANDICAPES EN ESAT**

*Magali GARCIA ép. TILLET*

2018



---

# Remerciements

---

Je remercie ma famille : mon mari, mes quatre enfants et ma mère qui m'ont permis de me lancer dans cette formation, dans le cadre d'un autofinancement. Je les remercie de m'avoir aidée à mener mon projet jusqu'au bout.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai effectué mon stage à l'ESAT La Roumanière, c'est pourquoi, je remercie Madame Gentilhomme, Directrice Générale de l'AVEPH.

Je remercie plus particulièrement Norbert Guillaume, Directeur de l'ESAT La Roumanière, pour son accueil, son expertise, sa bonne humeur, son attention, son aide et son soutien.

Mes remerciements vont également aux travailleurs de l'ESAT La Roumanière et les professionnels.

Je remercie également Philippe Patouraux, Formateur à l'IRTS, pour son accompagnement durant la rédaction de ce mémoire.



---

# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Le travailleur handicapé en ESAT</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Les poilus à l'origine de la reconnaissance</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Le cadre législatif et réglementaire</b> .....	<b>5</b>
1.2.1 De l'infirmes à la personne en situation de handicap.....	5
1.2.2 Du parcours du combattant à la notion de parcours .....	6
<b>1.3 Un handicap, des personnes</b> .....	<b>10</b>
1.3.1 Une définition .....	10
1.3.2 Le handicap mental .....	11
1.3.3 Le handicap psychique.....	12
1.3.4 Une reconnaissance de travailleur handicapé .....	14
<b>1.4 Le travail protégé, vecteur d'insertion professionnelle</b> .....	<b>15</b>
1.4.1 Le travail .....	15
1.4.2 Le travail protégé.....	17
<b>1.5 La notion de parcours</b> .....	<b>21</b>
1.5.1 La désinstitutionnalisation .....	21
1.5.2 Le projet de vie.....	22
1.5.3 Le projet personnalisé d'accompagnement .....	23
1.5.4 La coordination de parcours .....	23
<b>1.6 La participation des usagers</b> .....	<b>24</b>
<b>1.7 Conclusion de la partie 1</b> .....	<b>25</b>
<b>2 L'ESAT La Roumanière : une mutation annoncée</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 L'Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées</b> .....	<b>27</b>
2.1.1 Le Vaucluse : Département des extrêmes.....	27
2.1.2 L'AVEPH : Une histoire qui s'écrit aujourd'hui.....	28
2.1.3 Gouvernance et dirigeance .....	29
<b>2.2 L'ESAT La Roumanière</b> .....	<b>30</b>
2.2.1 Présentation de l'ESAT .....	30
2.2.2 Le public accompagné.....	34
2.2.3 L'accompagnement par le travail .....	38
2.2.4 Les professionnels de l'ESAT : .....	40
<b>2.3 Les activités de soutien</b> .....	<b>45</b>

2.4	<b>L'ESAT : un lieu de formation</b>	46
2.5	<b>Chronique d'une mutation annoncée</b>	46
2.5.1	Un projet architectural : un changement annoncé	46
2.5.2	L'expression et la participation des travailleurs	47
2.5.3	L'accompagnement : le sens du travail	48
2.5.4	Les besoins des travailleurs	49
2.6	<b>Analyse de la structure</b>	49
2.7	<b>Conclusion de la partie 2</b>	51
<b>3</b>	<b>L'opportunité d'un changement</b>	<b>53</b>
3.1	<b>Le projet visée</b>	<b>53</b>
3.1.1	Les enjeux de ce projet	55
3.1.2	Les axes stratégiques du projet	55
3.2	<b>Le projet programmatique</b>	<b>55</b>
3.2.1	L'avant-projet	55
3.2.2	Une équipe à mobiliser	56
3.3	<b>Anticiper un changement annoncé</b>	<b>56</b>
3.4	<b>Repenser l'accompagnement des travailleurs</b>	<b>58</b>
3.4.1	Une dynamique de parcours	59
3.4.2	Un plan de formation pour les travailleurs	59
3.4.3	Un partenariat à renforcer	60
3.4.4	Un projet peut en cacher un autre	61
3.5	<b>Repenser l'organisation de l'ESAT</b>	<b>62</b>
3.5.1	Au niveau des Ressources Humaines (RH)	62
3.5.2	Formalisation d'un nouvel organigramme	63
3.5.3	Modes de financement	63
3.5.4	Des compétences à renforcer	64
3.5.5	L'accompagnement au changement	66
3.5.6	Valeurs éthiques	67
3.5.7	La réécriture du projet d'établissement	68
3.5.8	Le management au service d'une organisation apprenante	70
3.6	<b>L'évaluation au service de la qualité</b>	<b>73</b>
3.7	<b>Le rétroplanning du plan d'actions</b>	<b>75</b>
3.8	<b>La communication : en amont, pendant et en aval du projet</b>	<b>78</b>
3.9	<b>Conclusion de la partie 3</b>	<b>79</b>
	<b>Conclusion</b>	<b>80</b>

<b>Bibliographie .....</b>	<b>81</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>I</b>
<b>Annexe 1 : L'AVEPH dans le Vaucluse .....</b>	<b>II</b>
<b>Annexe 2 : Compléments historiques .....</b>	<b>III</b>
<b>Annexe 3 : Le cadre législatif et règlementaire .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Annexe 4 : Le handicap .....</b>	<b>XI</b>
<b>Annexe 5 : Les établissements et services de l'AVEPH .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Annexe 6 : Les travailleurs de l'ESAT .....</b>	<b>XVI</b>
<b>Annexe 7 : Les ateliers .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Annexe 8 : Les moniteurs d'atelier .....</b>	<b>XXI</b>
<b>Annexe 9 : Les organigrammes .....</b>	<b>XXII</b>
<b>Annexe 10 : Le projet programmatique .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Annexe 11 : Le rétroplanning .....</b>	<b>XXIV</b>



---

## Liste des sigles utilisés

---

ACT	Autorité de Contrôle et de Tarification
ADAPEI	Association Départementale de parents et Amis de Personnes handicapées mentales
AFCM	Association Française de Case Management
ALPERI	Association Lyonnaise de Parents d'Enfants Retardés et Inadaptés
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANAP	Agence Nationale d'Appui à la Performance
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services Sociaux et Médico Sociaux
APEI	Association de Parents d'Enfants Inadaptés
APF	Association des Paralysés de France
ASP	Agence de Services et de Paiement
AVEPH	Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées
ARS	Agence Régionale de Santé
BAPC	Budget Annexe de Production Commercial
BPAS	Budget Principal Action Sociale
CA	Conseil d'Administration
CA	Chiffre d'Affaire
CACES	Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité
CAFDES	Certificat d'Aptitude aux Fonction de Direction d'Etablissements ou de Services d'intervention sociale
CAFERUIS	Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale
CASF	Code de l'Action Social et des Familles
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CBMA	Certificat de Branche Moniteur d'Atelier
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CD	Conseil Départemental
CE	Comité d'Entreprise
CFTMA	Classification Française de Troubles Mentaux de l'Adulte
CIF	Classification Internationale du Fonctionnement
CIH	Classification Internationale du Handicap
CIM	Classification Internationale des Maladies
CLIS	Classe pour l'Inclusion Scolaire
CMP	Centre Médico Psychologique

CNLE	Conseil National des politiques de Lutte contre la pauvreté et l'Exclusion sociale
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CODIR	COMmission de DIRection
COPIL	COMmission de PILotage
COTOREP	COMmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel
CPOM	Contrat d'Objectifs et de Moyens
CSE	Conseil Economique et Social
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DA	Directeur Adjoint
DAF	Directeur Administratif et Financier
DP	Délégués du Personnel
DSM	Manuel de Diagnostic et de Statistique des troubles mentaux
EA	Entreprise Adaptée
EDeS	Espace Départementaux de Solidarité
ES	Educateur Spécialisé
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ESMS	Etablissement et Service Médico-Social
ETP	Equivalent Temps Plein
ETS	Educateur Technique Spécialisé
FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
FDV	Foyer De Vie
FH	Foyer d'Hébergement
GAP	Groupe d'Analyse des Pratiques
GED	Gestion Electronique des Documents
GESAT	Groupement des Etablissements et Services d'Aide par le Travail
GEVA	Grille d'EVALuation
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPPEC	Gestion Prévisionnelle et Prospective des Emplois et des Compétences
GVT	Gestion Vieillesse et Technicité
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HAS	Haute Autorité de Santé
HPST	Hôpital Patients Santé Territoire
IME	Institut Médico Educatif
IMF	Institut Méditerranéen de Formation
IMPRO	Institut Médico Professionnel
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
INSERM	Institut Nationale de la Santé et de la Recherche Médicale

IRP	Instances Représentatives du Personnel
IRTS	Institut Régional des Travailleurs Sociaux
ITEP	Institut thérapeutique Educatif et Pédagogique
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MFR	Maison Familiale et Rurale
MIN	Marché d'Intérêt National
MISPE	Mise en Situation Professionnelle en Etablissement
MOE	Maitrise d'OEuvre
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONAC	Office National des Anciens Combattants et victimes de guerre
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCA	Organismes paritaires collecteurs agréés
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PE	Projet d'Etablissement
PMSPM	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
PRAP	Prévention des Risques liés à l'Activité Physique
PRITH	Plan Régional d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés
RH	Ressources Humaines
RQTH	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
SAJ	Service d'Accueil de Jour
SAMETH	Service d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SDOSMS	Schéma Départemental d'Organisation Sociale et Médicosociale
SESSAD	Service Educatif Spécialisé et de Soins A Domicile
SROMS	Schéma Régional d'Organisation Médicosociale
SWOT	de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) Threats (menaces)
TH	Travailleur Handicapé
UE	Union Européenne
UNAFAM	Union nationale de familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques
UNAPEI	Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés



## Introduction

Dans le cadre de la formation CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale), j'ai effectué un stage de direction de six semaines, dans un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), s'adressant à des adultes en situation de handicap, psychique ou mental. Dans ce mémoire, je me positionnerai en tant que directrice de l'ESAT La Roumanière, un ESMS de l'AVEPH (Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées), situé dans le Vaucluse (84).

Dans cet écrit, j'emploierai les termes de travailleur ou de travailleur handicapé (TH dans les tableaux) pour désigner les personnes en situation de handicap travaillant à l'ESAT.

L'ESAT La Roumanière, situé au pied du Luberon, crée en 1981, s'engage dans un tournant décisif de son histoire. Dans moins de 2 ans, un transfert d'ateliers va s'organiser, faisant suite à un projet architectural. En 40 ans d'existence, l'essor de l'ESAT La Roumanière est fulgurant. Mais l'ancien moulin à huile, offre des espaces de travail étriqués et qui ne répondent plus aux normes en matière d'accessibilité. Le projet d'une reconstruction était une évidence : permettre aux travailleurs de s'épanouir dans des conditions de travail adaptées à leur besoins, alliées à celles d'une unité de production modernisée. Un transfert d'ESAT, au-delà d'un déménagement, doit transporter les valeurs fortes qui le définissent.

L'insertion professionnelle et l'accompagnement médico-social des travailleurs handicapés constituent le sens même des ESAT. Des ateliers de production encadrés par des moniteurs procurent activités de production et accompagnements au quotidien.

Le travail est un droit fondamental inscrit dans la Constitution Française du 4 octobre 1958. Toutefois, le travail des personnes en situation de handicap questionne à l'échelon nationale, d'autant que le travail est un vecteur fort de l'insertion sociale.

*"Faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire constitue une priorité du gouvernement rappelée lors du Comité Interministériel du Handicap (CIH) du 20 septembre 2017. Cet objectif n'est pas nouveau mais reste d'actualité au regard de la situation des personnes handicapées sur le marché du travail"<sup>1</sup>.*

L'insertion professionnelle, prend tout son sens en période de crise. Le Vaucluse, département des extrêmes, est marqué par un taux de chômage élevé, où les travailleurs handicapés sont les premières victimes.

---

<sup>1</sup> GUILLOT D., CNCPPH, 2018, Rapport, Tome 1 : "Personnes handicapées, sécuriser les parcours, cultiver les compétences" pp 10-139 [visité 12.07.2018]

L'ESAT, à travers le principe du travail protégé, a été conçu pour accueillir les travailleurs handicapés qui ne peuvent accéder au travail, en milieu ordinaire.

La Loi de 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale a institué la personnalisation de l'accompagnement du travailleur, le rendant acteur des décisions le concernant mais aussi partie prenante de la vie institutionnelle avec la mise en place d'instances d'expressions, dont les CVS. La notion de parcours, de "case management" (gestion de cas) et "d'empowerment" (renforcer ou acquérir du pouvoir) invitent à reconsidérer l'accompagnement en ESMS.

La Loi de 2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, et la transversalité qu'elle confère aux aspirations de la personne et sa situation professionnelle en ESAT, conforte l'idée que le milieu ordinaire pouvait être davantage envisageable. Plus récemment, les orientations du gouvernement ont réaffirmé la politique en direction de l'inclusion en milieu ordinaire, pour les travailleurs ESAT.

L'ESAT à la jonction de l'éducatif et de l'insertion professionnelle, doit se saisir de l'évolution du cadre légal pour reconsidérer l'accompagnement des travailleurs handicapés. Questionner les habitudes, réinterroger les pratiques professionnelles, repenser l'organisation, contribuent à faire évoluer les modalités de l'accompagnement.

Mon travail de direction est lui-même encadré par un ensemble de référentiels. En tant que directrice, j'oriente, élabore et conduis l'action de l'ESAT. Je dois m'assurer de l'expression et de la participation des usagers, à travers les projets personnalisés. Garante du projet d'établissement, je veille à l'adaptation de l'offre de services aux besoins et attentes des travailleurs. Pour P. Lefèvre : "*Diriger, c'est être en mesure de faire face au manque et faire preuve d'imagination pour créer et ouvrir des voies nouvelles*"<sup>2</sup>. De ce fait, je m'interroge sur la pertinence et la cohérence des prestations proposées à l'ESAT.

L'ESAT La Roumanière se situe dans un contexte de transition annoncée par un projet architectural qui prend vie. Posant de fait, un avant et un après.

Comment l'opportunité d'un changement annoncé, peut-il être aussi l'occasion, de repenser l'accompagnement des travailleurs en ESAT ?

---

<sup>2</sup> LEFEVRE P., 2011, "Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale", St Just la Pendue : 3<sup>ème</sup> édition, page 3-495

# 1 Le travailleur handicapé en ESAT

L'AVEPH<sup>3</sup> est une association fondée en 1981, sur l'initiative de quelques parents d'enfants déficients intellectuels, devenus adultes et sans prise en charge. Dans un premier temps sont créés un CAT (Centre d'Aide par le Travail) et un FH (Foyer d'Hébergement) sur la commune de Robion. Les personnes admises sont accueillies dans des bâtiments anciens, au cœur du vieux village provençal. Les activités sont alors tournées vers la cueillette de fruits dans les vergers du Luberon. Ces derniers sont transformés en pots de confitures qui seront vendus. Le CAT et le FH sont situés respectivement dans un ancien moulin à huile et une magnanerie<sup>4</sup>. La proximité de plusieurs administrations (mairie, poste, bibliothèque...), services et commerces contribue à une certaine dynamique due aux passages réguliers, dans cette partie haute du village. Juxtant l'ESAT, une grande place en terre battue et ombragée, accueille chaque après-midi, les aînés de Robion s'affrontant à la pétanque. Au fil des ans, le CAT, devenu ESAT a délaissé la cueillette pour se consacrer exclusivement à la confiserie. Le département du Vaucluse, un des plus grands producteurs de fruits de France, favorise cette orientation agro-alimentaire. Aujourd'hui, l'ESAT accueille 83 personnes sur 3 sites : Le bâtiment d'Avignon (30 km de Robion) construit en 2012, produit les pots de miel et de confitures en 25g proposés entre autres, sur les vols de la compagnie aérienne Air-France. Le site de Robion quant à lui, est resté "dans son jus". Faute de place pour stoker la marchandise, une annexe est développée à Cavaillon (5 km de Robion).

A Robion, le public a augmenté mais pas l'espace. La situation est devenue problématique au niveau de l'accessibilité des lieux, des normes agroalimentaires et de l'essor des ateliers. Un projet architectural a été pensé, un terrain recherché et des modes de financement évalués. Un déménagement est désormais envisageable. Un bâtiment moderne et adapté verra le jour à la sortie du village, en bordure de la principale route traversant le village. Ce nouveau bâtiment sera dédié au travail. L'implantation et le projet architectural ont été pensé pour mettre en valeur le travail des usagers.

L'ESAT La Roumanière a connu une profonde mutation depuis sa création, reflétant ainsi l'essor du travail protégé en France.

Aujourd'hui, le fonctionnement des ESAT est balisé. La Roumanière en est une illustration. Toutefois, l'ESAT résulte d'une longue marche, qui a commencé au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec les classes de perfectionnement pour les enfants déficients intellectuels et le retour du front des "gueules cassées". L'apparition d'un ESMS pour personnes en situation de handicap est étroitement liée à l'évolution du contexte historique et juridique, lui-même

---

<sup>3</sup> Annexe 1 : page II

<sup>4</sup> Bâtiment de 2 étages servant à la sériciculture, soit l'élevage du vers à soie.

impulsé par les initiatives privées entreprises, et prises par des personnes, directement concernées, par le sort des intéressés. Aussi, sans être exhaustive, je présenterai les chapitres en suivant cette logique. A savoir, l'évolution du cadre historique, puis législatif vers la reconnaissance du travailleur handicapé.

## 1.1 Les poilus à l'origine de la reconnaissance

L'ESAT résulte d'un processus engagé, touchant des enfants et des blessés de guerre. Des histoires d'enfants et d'adultes handicapés étroitement intriquées, suivant des chemins distincts ou similaires, influençant l'une ou l'autre ; elles aboutissent à la notion de handicap et la politique sociale effective aujourd'hui. Les ESAT sont également liés à l'essor des associations de parents. Ne pouvant être exhaustive dans cet écrit, je limiterai cette partie à quelques éléments traitant de l'évolution des prises en charge des enfants handicapés et la traduction par l'Etat de l'insertion des invalides, parce que le statut de travailleur handicapé résulte de la jonction de ces aspects historiques développées dans l'annexe 2<sup>5</sup>. En effet, les premières mesures entreprises, pour les personnes handicapées, sont :

- **L'instauration de classes de perfectionnement** en 1909, pour les enfants handicapés mentaux légers, puis faisant suite à la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, la mise en place, courant 1923-1924.
- **La discrimination positive** à l'égard des infirmes de la première guerre mondiale, avec les deux premières lois d'obligation d'embauche des mutilés de guerre<sup>6</sup>.

Le travailleur handicapé bénéficie, du *glissement progressif vers une politique d'insertion sociale*<sup>7</sup>, initié par l'intégration des soldats blessés aux combats. Jusqu'alors ces vulnérables, invalides, vieillards, infirmes, orphelins bénéficient de la charité chrétienne.

La société, redevable à l'égard de ses soldats devenus invalides ou mutilés de guerres pour avoir défendu la patrie et face à un besoin de main d'œuvre, conçoit la notion de réintégration sociale des "gueules cassées"<sup>8</sup>.

L'Etat opère ainsi un clivage : les civils qui relèvent de l'assistance et les militaires et les accidentés du travail bénéficiant du droit à la réparation. Cette sériation des publics va générer au niveau d'associations d'invalides civils, une mobilisation contre cette exclusion

---

<sup>5</sup> Annexe 2 page III

<sup>6</sup> ZRIBI G., 2012, "L'avenir du travail protégé : les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées", Mayenne : Presses de l'EHESP, 4<sup>ème</sup> édition, pp 17-178.

<sup>7</sup> ROMIEN P., 2005, "A l'origine de la réinsertion professionnelle des personnes handicapées : la prise en charge des invalides de guerre", *Revue française des affaires sociales* 2005/2 (p 229-247), pp 232 [visité le 02.2.2018]

<sup>8</sup> Gueule cassée : expression inventée par le Colonel Picot, pour désignés les survivants de la 1<sup>ère</sup> Guerre Mondiale, ayant subi au combat des blessures avec des séquelles graves, notamment au visage.

en favorisant l'émergence de centres de formations, de réinsertions professionnelles et de reclassement, notamment avec l'APF (Association des Paralysés de France).

La seconde guerre produit de nouveau, son lot d'invalides, militaires, déportés, orphelins, et victimes des bombardements. Ce conflit, où dignité et humanité sont omis, prône cruauté et politique d'eugénisme. La paix faisant suite à la Seconde Guerre Mondiale, la France de la libération confrontée à la pénurie de main d'œuvre va mettre en place, les fondements de la réinsertion professionnelle avec l'ordonnance du 1<sup>er</sup> mai 1945, peu de temps après la Loi Cordonnier. La personne handicapée doit pouvoir bénéficier de mesures pour limiter les inégalités (aménagement, reclassement, formations ...). Désormais, les droits des personnes handicapées sont ouverts à tous les invalides sans distinctions.

Excepté quelques institutions religieuses, il n'existe pas de structures pour enfants ou adultes handicapés. Des associations de personnes (APF), confrontées au handicap, vont développer des établissements pour pallier aux carences.

Les enfants grandissants, les établissements pour adultes sont instaurés. Le **Décret du 2 septembre 1954**, pour la 1<sup>ère</sup> fois, à l'article 23, fait référence aux Etablissements d'Aide par le Travail (CAT), "*Les infirmes placés en internat dans les établissements d'aide par le travail contribuent à leurs frais d'entretien...*" La naissance des CAT est annoncée.

Ces associations comme l'APF, l'ADAPEI (UNAPEI), mais aussi les Papillons Blancs et bien d'autres ... vont impulser une dynamique, créatrices de nombreux établissements, contribuant ainsi à combler le retard. Elles vont également militer pour faire évoluer le cadre juridique des établissements et les droits des personnes. Ces multitudes d'histoires personnelles, couplées à celle d'un pays en reconstruction ont généré une synergie propice à faire évoluer les politiques en faveur de l'enfance, de la famille et du handicap. Elles sont encore aujourd'hui force de propositions. Ainsi l'Etat va progressivement légitimer ces structures, définir leurs missions, leurs organisations, les professionnels œuvrant et progressivement les transformer en ESMS. Il va également statuer sur la personne à travers la reconnaissance de la situation de handicap et la notion de compensation.

## **1.2 Le cadre législatif et règlementaire <sup>9</sup>**

### **1.2.1 De l'infirmes à la personne en situation de handicap**

Les missions et le fonctionnement des établissements se réfèrent à des textes législatifs et règlementaires. Telles des "poupées russes", Lois, Décrets, schémas, arrêtés, évaluations et recommandations s'emboîtent les uns dans les autres. Ils forment ainsi les Politiques Sociales dirigées en faveur des personnes handicapées, des valeurs aspirées, jusqu'au

---

<sup>9</sup> Annexe 3 : page VIII

sens de la prise en charge concrète, au plus près de la personne. Je choisis d'orienter ma présentation du contexte législatif et réglementaire en ciblant davantage la notion de travail dans le secteur handicapé dont relève les ESAT.

*"Les politiques sociales naissent de la volonté de l'Etat de répondre à des problèmes sociaux jusque-là pris en charge par des initiatives privées"<sup>10</sup>*

Après-guerre, la France entre dans une phase de reconstruction. L'Etat Providence, instaure la Sécurité Sociale d'abord, puis une série de politiques dirigées vers la famille, la santé, l'instruction... et les personnes handicapées.

L'ESAT prend véritablement forme à partir de la Loi de 1957, des Lois de 1975 et la Circulaire 60 AS de 1978, (ainsi que la Circulaire 2008-159 du 1<sup>er</sup> aout 2008). Désormais la mission d'un CAT, s'articule autour d'une double finalité :

- Finalité sociale.
- Finalité d'insertion professionnelle.

Cette dualité doit impérativement s'accorder, se compléter et non s'opposer, constituant là, le fondement même des CAT. *"aucun des deux aspects ne sauraient disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée"* (extrait de la Circulaire 60 AS). Ce texte de référence, marque là, l'inscription des CAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées. Pour moi, directrice d'ESAT, les fondements de l'établissement d'aujourd'hui, se situent dans cette circulaire de 1978. Textes de référence, elle légitime la spécificité du travail protégé aux travailleurs handicapés, de la nécessité de soutien spécifique si le besoin est avéré, et de ce fait de son appartenance à la famille des établissements médico-sociaux, d'autant que le CAT relève du CASF et non du code du travail (sauf pour quelques exceptions). **La Loi du 10 juillet 1987**, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, va orienter les activités des ESAT à développer la sous-traitance, avec elle, l'effet pervers de la dépendance économique vis-à-vis des donneurs d'ordre. Les lois successives précédemment abordées ont donné un nom et une place à la personne handicapée, marginalisée socialement et exclue. Elles vont désormais s'attarder à repositionner ces personnes dans la société, avec des droits.

### **1.2.2 Du parcours du combattant à la notion de parcours**

Les lois précédentes ont permis les créations d'établissements et leur encadrement. Mais la logique institutionnelle d'alors, imposait une adaptation de la personne à l'organisation de l'établissement. L'adulte devant s'adapter à l'institution, rigide... Un basculement va s'opérer plaçant désormais la personne handicapée, au centre du dispositif, et le plus souvent possible, actrice dans les modalités de son accompagnement, mais surtout dans

---

<sup>10</sup> LÖCHEN V., 2016, "Comprendre les politiques sociales", 5<sup>ème</sup> édition, Mayenne : Dunod, pp 1-458

une logique de parcours. La désinstitutionnalisation venant réinterroger les pratiques et les missions des établissements. La personne en situation de handicap va être appréhendée au regard de ses besoins. Tout commence avec la notion de situation de handicap et de compensation qui va impulser une nouvelle dynamique :

La Loi 2002-2 va insister sur la reconnaissance et le respect du droit en replaçant l'utilisateur au centre du dispositif, avec la **notion de personnalisation**, à travers le **projet personnalisé**. Cette loi encadre également la réalisation d'un **projet d'établissement**.

Trente ans après les lois de 1975, la Loi 2005-102 et la notion de **citoyenneté** et de **participation**, va transformer les CAT en ESAT. Cette évolution ne se limite pas à un simple changement d'appellation. Elle fixe également un ensemble de droits sociaux aux travailleurs handicapés. Tant au niveau de leur rémunération, leurs congés, la formation et les liens avec le milieu ordinaire. De plus, la Loi 2005-102 crée un seul espace, les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH). Via la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées), elles délivrent la RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé) au travailleur en ESAT.

Pour faire suite aux lois instituant "l'utilisateur au centre du dispositif", l'Etat a agi directement sur le fonctionnement des établissements en votant la Loi de 2009 dite HPST. Désormais par le CPOM (Contrat d'Objectifs et de Moyens), les ESMS et les ACT (Autorité de Contrôle et de Tarification) contractualisent les moyens mis en œuvre pour réaliser leurs missions, sur 5 ans. Pour cela, il effectue un diagnostic des besoins.

L'ESAT est défini : il a une entité, une mission, un cadre juridique, et financier, une organisation, des professionnels :

*"Les ESAT sont des ESMS vers lesquels la CDAPH oriente les personnes en situation de handicap, âgées de plus de 20 ans... dont la capacité de travail a été reconnue comme inférieure au tiers de celle d'une personne non handicapée, au sens du droit de la Sécurité Sociale, qui ne peuvent momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni travailler dans une entreprise ordinaire, ni dans une entreprise adaptée"<sup>11</sup>.*

*"Les ESAT sont des établissements médico-sociaux qui relèvent, pour l'essentiel, des dispositions figurant dans le CASF. Ils offrent aux personnes handicapées des activités diverses à caractère professionnel et un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social"<sup>12</sup>.*

L'ARS (l'Agence Régionale de Santé), son Autorité de Contrôle et de Tarification, inscrit son action médico-sociale sur le territoire, dans une politique régionale à travers le SROMS

---

<sup>11</sup> ANDICAT : Règlementation et législation des ESAT, Fiches pratiques, édition n°4, mars 2016, pp 8. [Visité 04/02/2018]

<sup>12</sup> Ministère du Travail, Droit du travail, les ESAT, [visité le 04.02.2018] disponible sur Internet : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/contrats-et-carriere/emploi-et-handicap/article/les-etablissements-ou-services-d-aide-par-le-travail>

(Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale) et le PRITH (Plan Régional d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés). L'ARS fixe par Arrêté les modalités de financement de l'ESAT, et formalise l'accueil du public par l'Agrément.

Le travailleur handicapé est pris en compte dans son territoire. L'inclusion est engagée sur différents niveaux ; au niveau individuel, mais aussi au niveau de l'établissement :

Au niveau individuel :

- L'environnement de la personne handicapée,
- La situation de handicap,
- La compensation envisageable,
- Les choix de la personne.

Au niveau de l'établissement :

- Création de places par appel à projet émis par l'ARS en fonction des besoins repérés.
- Coopération entre ESAT, autres ESMS, ...
- Ouverture de l'établissement sur son environnement.

Le statut et les conditions de travail des personnes handicapées sont au centre des préoccupations de l'OIT<sup>13</sup> dans "Travail décent pour les personnes handicapées, et l'Union Européenne, à travers Stratégie 2010-2020, interrogeant nos pratiques nationales. Toute personne en situation de handicap doit pouvoir accéder au travail, librement choisi et dans des conditions décentes. L'UE insiste notamment sur l'accessibilité, la participation, l'égalité, l'emploi, l'éducation et la formation. 37 % des jeunes lourdement handicapés et 25% partiellement sont déscolarisés contre 17%<sup>14</sup> des personnes ne souffrant d'aucun handicap. La formation tout au long de la vie est préconisée pour palier à cette carence éducative. De plus, l'UE souhaite également une augmentation de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire. *"sur la mobilité intraprofessionnelle sur le marché du travail ordinaire et dans les ateliers protégés grâce à l'échange d'informations et à l'apprentissage mutuel"*<sup>15</sup>.

Mais en France, les travailleurs handicapés restent deux fois plus longtemps au chômage<sup>16</sup>. Les représentations, les préjugés, la baisse de productivité relative, le manque de compétences sont des freins à l'embauche. L'insertion en milieu ordinaire reste difficile

---

<sup>13</sup> Bureau International du Travail, 2015, "Travail décent pour les personnes handicapées : promouvoir des droits dans le cadre de l'agenda mondial de développement", Genève : BIT, 3<sup>ème</sup> édition, 212 pages, [visité 06.02.2018]

<sup>14</sup> Commission Européenne, 2010, "Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées : un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves", pp 9-14 [visité 19.05.2018]

<sup>15</sup> Idem ci-dessus pp 8/14

<sup>16</sup> Sénat : Hausse du taux de chômage des personnes handicapées : [visité le 03.04.2018] Disponible sur Internet : <https://www.senat.fr/questions/base/2017/qSEQ171102160.html>

malgré les lois et les obligations. En 1924, le taux d'obligation d'embauche de travailleurs handicapés aptes à l'emploi en milieu ordinaire est de 10%. En 1987, il passe à 6%. Mais aujourd'hui, ce quota n'est toujours pas atteint.

L'emploi en milieu protégé de travailleurs ne pouvant intégrer le milieu ordinaire prend tout son sens dans ce contexte économique tendu. *"... c'est grâce à la présence dynamique des ESAT que plus de 110 000 personnes peuvent exercer une activité professionnelle dans un second marché de l'emploi plus adapté à leurs besoins capacités et à leurs besoins"*<sup>17</sup>.

L'ESAT représente l'insertion professionnelle pour des personnes qui en sont les plus exclues. Pourtant, la congruence entre les finalités économiques et médico-sociales est difficile à édifier. L'ESAT est de plus en plus sollicité, en tant qu'entreprise pour compenser un contexte économique qui restreint de plus en plus les dotations.

La mise en place et les modalités de financement des MISPE<sup>18</sup> en sont une nouvelle illustration. L'ESAT reçoit à la demande de la MDPH, une personne ayant ou pas le statut de travailleur handicapé, afin d'établir un complément du diagnostic. L'ESAT doit s'acquitter des cotisations accidents du travail et maladies professionnelles du stagiaire. Ce qui n'est pas le cas d'une entreprise ordinaire, qui de plus perçoit une indemnité pour l'accueil de personnes en PMSMP (équivalent de la MISPE)

Pour donner forme aux contours de L'ESAT en tant qu'institution, de nombreuses années ont été nécessaires. Paradoxalement, la tendance est désormais à la désinstitutionnalisation. Elle permet le décroisement des établissements et facilite la mobilité des personnes, des professionnels et des projets.

Désormais, le projet personnalisé, s'inscrit dans le parcours de vie de la personne, y compris du travailleur handicapé. La continuité de parcours engage Institutions et ESMS à trouver des réponses avec l'engagement de "zéro sans solution"<sup>19</sup> à travers le dispositif "une réponse accompagnée pour tous"<sup>20</sup>. Rendu davantage acteur de ses choix, le travailleur handicapé pour être admissible à l'ESAT La Roumanière doit toutefois répondre aux obligations de l'agrément et présenter soit un handicap intellectuel, soit un handicap psychique.

---

<sup>17</sup> ZRIBI G., 2012, : "L'avenir du travail protégé, les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées", Mayenne : Presses de l'EHESP, 4<sup>ème</sup> édition, pp 10-178.

<sup>18</sup> MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE. Décret n°2016-1347 du 10 octobre 2016 relatif aux périodes de mise en situation en milieu professionnel en ESAT, JO n°238 du 12 octobre 2016

<sup>19</sup> PIVETEAU D., 2014, Rapport, "Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture pour des personnes en situation de handicap et pour leurs proches", 96 p

<sup>20</sup> CNSA, "Réponse accompagnée pour tous", [visité le 30.06.2018] disponible sur Internet : [https://www.cnsa.fr/documentation/memo\\_30\\_2018\\_web.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/memo_30_2018_web.pdf)

### 1.3 Un handicap, des personnes

Pour mieux cerner les ESAT, je vais aborder le public accueilli, à savoir les travailleurs handicapés. Toutefois, je limiterai cette partie à une présentation des particularités propres aux personnes en situation de handicap mental et de handicap psychique. En effet, ces deux catégories de public correspondant à celles spécifiées dans l'agrément de l'ESAT La Roumanière.

Le handicap mental et le handicap psychique sont directement liés aux progrès de la médecine et de la psychiatrie, aux évolutions des classifications des pathologies, aux traitements médicamenteux, aux thérapies. Afin de mieux comprendre le sujet, je proposerai une définition de ces déficiences. Toutefois, le sujet est vaste, les courants sont nombreux, les théories divergent. La psychologie, la psychiatrie sont directement liées aux progrès médicaux, neurologiques, ...

J'apporterai un simple éclairage, car il me paraît nécessaire de se représenter le public admis en ESAT. La présentation ci-après, visera à mieux cerner la notion de déficit, de handicap mais aussi les besoins du public. L'annexe 4<sup>21</sup> apportera un éclairage complémentaire.

#### 1.3.1 Une définition

En France, la première définition du handicap est annoncée avec la Loi 2005-102, du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Cette dernière aborde non seulement l'aspect médical, mais surtout une dimension sociale et environnementale qui va radicalement modifier l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

*"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"<sup>22</sup>.*

Il existe 6 types de handicap : le handicap moteur, visuel, auditif, le handicap psychique, la déficience intellectuelle, et les maladies invalidantes. L'agrément de l'ESAT La Roumanière concerne des personnes en situation de handicap mental et de handicap psychique. Le handicap est une question de santé publique, mondiale, européenne et

---

<sup>21</sup> Annexe 4 page XI

<sup>22</sup> Loi 2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, JO n°36 du 12 février 2005, pp 3-53

nationale. Le gouvernement dans le Plan Santé 2017-2018 vise une société inclusive et fraternelle, où chacun peut trouver sa place, et s'enrichir les uns des autres<sup>23</sup>.

### 1.3.2 Le handicap mental

Le handicap mental ou déficience intellectuelle résulte essentiellement de pathologies identifiables telles les anomalies génétiques (Trisomie 21), les accidents cérébraux, les traumatismes graves (syndrome du bébé secoué) et les psychoses déficitaires...

Déficience renvoie au mot déficit, au manque, à l'absence irréversible. Le déficit intellectuel fait référence à des capacités intellectuelles restreintes comme la concentration, l'abstraction, le raisonnement. L'intelligence quant à elle fait référence aux tests psychométriques, au niveau scolaire. Pourtant l'intelligence ne se limite pas à des acquisitions scolaires, elle renvoie également à la maturité affective de la personne. Cette maturité affective est la capacité progressive à s'émanciper de l'attachement maternel, à envisager des relations sociales avec autrui sans nuire aux équilibres psychologiques respectifs.

L'OMS propose une définition de la déficience intellectuelle : *"On entend par déficiences intellectuelles la capacité sensiblement réduite de comprendre une information nouvelle ou complexe, et d'apprendre et d'appliquer de nouvelles compétences (trouble de l'intelligence). Il s'ensuit une aptitude diminuée à faire face à toute situation de manière indépendante (trouble du fonctionnement social), un phénomène qui commence avant l'âge adulte et exerce un effet durable sur le développement. Les déficiences ne dépendent pas seulement des troubles ou problèmes sanitaires de l'enfant, mais aussi, et essentiellement, de la mesure dans laquelle les facteurs environnementaux contribuent à la pleine participation de l'enfant à la communauté et à son insertion totale dans la société."*<sup>24</sup>

La déficience intellectuelle, ou handicap mental, renvoie **au retard mental** : *"un arrêt du développement mental ou un développement mental incomplet, caractérisé essentiellement par une insuffisance des facultés qui déterminent le niveau global d'intelligence, c'est-à-dire les fonctions cognitives, le langage, la motricité et les performances sociales. Le retard mental peut accompagner un autre trouble mental ou physique, ou survenir isolément."*<sup>25</sup> Le retard mental renvoie à la psychométrie<sup>26</sup>, au QI et au degré de retard (léger, moyen, profond).

Une des particularités des personnes présentant une déficience intellectuelle est de vivre tout changement comme stressant, voire source d'angoisse. Ces changements concernent autant un lieu habituellement fréquenté, un trajet, des encadrants, que des tâches

---

<sup>23</sup> Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées, 2018, "1 an d'actions : présentation de l'action gouvernementale sur le handicap, 2017-2018", 26 p [visité le 13.07.2018]

<sup>24</sup> OMS, Définition : Les déficiences intellectuelles [visité le 02.02.2018]

<sup>25</sup> OMS, Chapitre 2, "Quelques troubles courants" [visité le 02.02.2018]

<sup>26</sup> Annexe 4 page XI

répétitives pratiquées au quotidien. Un changement de place dans l'atelier, l'arrivée d'un nouvel éducateur, une activité inhabituelle, la modification d'une organisation, peut générer un désagrément, puis une situation de stress, voire se transformer en une crise de type agressif, ou inversement d'abattement. La temporalité de la relation de cause à effet, n'est pas toujours immédiate et peut être très décalée dans le temps.

### 1.3.3 Le handicap psychique

Le handicap psychique définit par la Loi 2005-102 renvoie à la maladie mentale. Pour l'UNAFAM, le handicap psychique est secondaire à la maladie mentale, et à la différence du handicap mental, reste à ce jour, d'origine inconnue. Maladie mentale fait écho avec le sanitaire à travers l'hôpital psychiatrique. La maladie mentale renvoie à la folie, à la psychose. La psychose, une structure en psychopathologie pour le psychanalyste Jean Bergeret (1923-2016), est définie comme une perte de contact avec la réalité. Le terme "psychotique" désigne la personne souffrant de psychose.

Les premiers symptômes apparaissent sur une période comprise entre l'adolescence et 30 ans. La "crise" permet de poser un premier diagnostic. La maladie mentale englobe les troubles de la personnalité (Borderline ou état limite), la schizophrénie, les troubles bipolaires, mais aussi les TOC (Troubles Obsessionnels Compulsifs). Toutefois, les frontières ne sont pas aussi tranchées que les appellations. Poser un diagnostic n'est pas toujours évident. C'est notamment le type de crise qui va permettre de faire évoluer ce diagnostic. La "crise", définit comme "*point culminant de la maladie psychique*" par l'UNAFAM<sup>27</sup>, peut se référer à un épisode délirant, une bouffée délirante, une tentative de suicide, un acte de violence extrême, un sentiment de persécution massif, ... voire inversement, un repli sur soi, un abattement, une dépression. La crise mène souvent à l'hospitalisation en psychiatrie. Le "malade" reçoit un traitement pour pallier aux symptômes de sa maladie diagnostiquée, et bénéficie de suivis thérapeutiques réguliers.

La particularité de ces troubles psychiques porte sur l'absence de constance, dans l'expression des symptômes. La psychiatrie a catégorisé par famille et sous-famille. Cependant chaque individu exprime de manière unique la pathologie, aux dosages spécifiques à chacun, auxquels sont associés des histoires familiales personnelles, constituant une hétérogénéité des profils des personnes.

Si la personne déficiente intellectuelle a des acquis homogènes et présente une relative stabilité au niveau de son équilibre mental, il en est tout autre pour la personne en situation de handicap psychique. Pour lui, tout n'est qu'instabilité et imprévisibilité : la personne semble retrouver son équilibre avec un traitement, et subitement les crises se manifestent sans raison apparente. Oscillant de phases dépressives, en phases euphoriques. Sont

---

<sup>27</sup> UNAFAM, La crise dans la maladie psychique [visité le 02.03.2018]

évoqués les changements de saisons, la baisse de luminosité, mais tout peut être un facteur déclenchant. La psychiatrie est confrontée à une incertitude constante. De ce caractère imprévisible et instable de la maladie découlent des conséquences handicapantes, dans la vie de tous les jours.

L'autre particularité de ce public est l'hétérogénéité des personnes, de leur parcours, de leurs acquis : d'une manière générale, les capacités intellectuelles sont préservées. Plus les premiers symptômes de la maladie se sont manifestés tardivement, plus la personne aura un bon niveau scolaire, voire sera diplômée d'études supérieures. Paradoxalement, la personne ne peut utiliser ses savoirs, malgré ses capacités intellectuelles préservées.

Enfin, la violence des crises, leurs répétitions, les modalités de ses crises, font qu'au fil des ans, les liens familiaux sont fragilisés, voire rompus. Cette rupture, contribue à l'isolement de la personne, à laquelle s'ajoute, l'exclusion du fait de l'impossibilité de tenir dans le temps, un travail, et d'en supporter les exigences. Ceci est d'autant plus vrai face aux effets indésirables du traitement comme la fatigue permanente. La négligence corporelle, la difficulté à conserver les relations avec autrui, les excès de violence, les vols, l'alcoolisation, la toxicomanie isolent davantage la personne. De plus, bien que pouvant être très sensibles à leur environnement, ces personnes peuvent ressentir peu d'empathie à l'égard d'autrui. Cette froideur apparente, parfois associée à la perversion, suscite méfiance et mise à distance des autres.

Tel un cercle vicieux, l'exclusion professionnelle génère l'exclusion sociale, le manque d'argent, l'absence de logement, une surcharge de stress, un sentiment d'inutilité ... Les mots clefs, définissant l'appellation handicap psychique, sont : paradoxe, imprévisibilité, instabilité, fatigabilité, complexité. Le parcours antérieur à l'admission en ESAT reflète un passé chaotique. Les personnes proviennent soit d'hôpitaux psychiatriques, soit de famille, soit d'ESMS avec parfois une expérience de la rue.

L'accompagnement des personnes en situation de handicap psychique doit s'organiser avec cette multitude de contradictions et d'inconstances. Cette difficulté quotidienne rencontrée par les moniteurs d'atelier a été reprise dans le Rapport du Sénat de 2015<sup>28</sup>. Dans lequel il est préconisé une formation spécifique pour les professionnels encadrant ces travailleurs, souvent de manière isolée dans l'atelier.

Les fichiers ANAP<sup>29</sup>, dans le cadre de l'appui à la performance, recensent les troubles associés au handicap principal. Ces expressions multiformes, s'ajoutent au caractère singulier des personnes accueillies. Zribi aborde la notion de double pathologie<sup>30</sup> pour définir un handicap associant les 2 pathologies.

---

<sup>28</sup> SENAT, BOUQUET E., 2015, Rapport d'informations au nom de la Commission des Finances sur les ESAT, n°409, pp 7-74 [visité le 03.03.2018]

<sup>29</sup> Agence Nationale d'Appui à la Performance

<sup>30</sup> ZRIBI G. et SARFATY J., 2015, "Handicapés mentaux et psychiques, vers de nouveaux droits", Péronnas : EHESP, 135 p.

Cet exposé montre combien les personnes présentant un handicap mental ou psychique sont vulnérables. La nécessité d'un environnement stable et contenant pour s'épanouir m'impose des questionnements devant le déménagement annoncé. Comment organiser un transfert d'atelier en garantissant aux travailleurs un accompagnement sécurisant ?

#### **1.3.4 Une reconnaissance de travailleur handicapé**

Un handicap fait référence à une limitation, mais surtout aux conséquences inhérentes se répercutant dans le quotidien sous différentes formes. Ces conséquences donnent droit à une prestation de compensation, étudiée et validée par les Maison Départementale de la Personne Handicapée (M.D.P.H.). Lors de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (C.D.A.P.H), l'équipe pluridisciplinaire qui la compose étudie l'évaluation de la personne et se prononce sur l'orientation, les mesures spécifiques pour son insertion scolaire et le droit à des prestations de compensation.

La M.D.P.H. utilise un outil national, une Grille d'Evaluation (**GEVA**)<sup>31</sup> des besoins de compensation de la personne handicapée. Parce que chaque personne, même si elle présente la même déficience, peut être confrontée à des situations de handicaps différentes, il apparaît important d'évaluer distinctement chaque individualité.

A l'issue de la C.D.A.P.H. une décision est prise. Elle est transmise à l'intéressé sous la forme d'une notification. Concernant les personnes relevant d'un ESAT, la notification attribue une RQTH (Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé), ainsi qu'une orientation en ESAT.

Les capacités professionnelles sont évaluées en ESAT à travers une grille spécifique, remise à la MDPH lors du renouvellement. Toutefois, il n'existe pas encore de grille GEVA-Psy permettant d'évaluer le caractère spécifique du handicap psychique. Cette difficulté s'exprime à travers les remarques maintes fois entendues : "mais que fait cette personne dans l'ESAT, elle n'a pas l'air handicapée !". On parle de handicap invisible.

En France, près de 5 millions de personnes présenteraient une forme de handicap. 730000 d'entre-elles cumulent les trois formes de handicap (ressenti du handicap, limitation fonctionnelle et reconnaissance administrative)<sup>32</sup> et <sup>33</sup>. 54% sont des hommes, qui ont plus de 50 ans et 24% ont un niveau de qualification équivalent ou supérieur au bac. 938 000 personnes handicapées sont en emploi.

Le taux de chômage est de 19%<sup>34</sup> contre 10% pour une personne sans handicap. Malgré toutes les mesures mises en place, l'accès à l'emploi des personnes handicapées reste difficile.

---

<sup>31</sup> Le GEVA est défini par le Décret n° 2008-110 du 6 février 2008 et l'arrêté du 6 février 2008.

<sup>32</sup> OCIRP, Les chiffres-clés du handicap en France, [visité le 04.03.2018]

<sup>33</sup> INSEE, Tableau de l'économie française, édition 2017 [visité le 03.04.2018]

<sup>34</sup> Sénat : Hausse du taux de chômage des personnes handicapées : [visité le 03.04.2018] Disponible sur Internet : <https://www.senat.fr/questions/base/2017/qSEQ171102160.html>

## 1.4 Le travail protégé, vecteur d'insertion professionnelle

### 1.4.1 Le travail

#### A) Le travail de l'antiquité à nos jours

Aujourd'hui, le travail est considéré comme une nécessaire insertion professionnelle, et sociale vecteur d'épanouissement personnel, surtout pour les français<sup>35</sup>. Pourtant, dans l'Antiquité, le travail est associé à la corvée. Il est relégué aux esclaves. Au Moyen-Âge, il est confié aux paysans et autres journaliers. Alors que l'oisiveté est perçue alors comme propice à tous les vices, le clergé et les nobles ne s'abaissent pas effectuer une activité considérée comme dégradante. Au fil des ans, deux "castes" évoluent simultanément, ceux qui travaillent et ceux qui vivent du travail des premiers. La révolution de 1789, et la révolution industrielle pourvoyeuse d'usines, et de travailleurs ont contribué à la réussite personnelle, par la scolarisation, l'avènement de la technologie et l'ébauche du management. Le travail associé à l'intelligence humaine, à l'esprit créatif, apporte non seulement une autonomie, mais aussi une liberté de consommation.

L'après-guerre (à partir de 1945) se consacre à la reconstruction du pays. Le travail est désormais valorisé ; la contribution de chacun permet l'essor du pays. Les statuts des travailleurs évoluant, la valeur travail, la professionnalisation, la reconnaissance sociale résonnent avec l'insertion sociale, l'inclusion tout comme l'exclusion.

Le travail se caractérise par une activité rémunérée ou non, permettant la production de biens et de services. Au-delà de cette définition économique, la question du travail est un vaste débat, aux conceptions divergentes. Toutefois, dans un département comme le Vaucluse, où le chômage est important, où l'industrie est quasi inexistante, et où l'activité touristique impose une temporalité saisonnière, le travail comme insertion sociale prend toute son importance. Le travail questionne donc la dimension personnelle.

L'insertion sociale, l'intégration, sont des termes récurrents associés à la notion de travail.

**L'insertion sociale** est définie par l'IIDRIS<sup>36</sup> comme une *"action visant à faire évoluer un individu isolé ou marginal vers une situation caractérisée par des échanges satisfaisants avec son environnement ; c'est également le résultat de cette action, qui s'évalue par la nature et la densité des échanges entre un individu et son environnement"*

L'intégration, est un terme plus ancien, issu de la sociologie. Il se réfère à la notion de groupe, et de ses membres liés par des valeurs communes.

L'insertion est un processus qui s'appuie sur un ensemble de sphères, insertion par le logement, par l'accès à la culture, aux soins, l'insertion professionnelle ...

---

<sup>35</sup> SENAT, BOUQUET E., 2015, Rapport d'informations au nom de la Commission des Finances sur les ESAT, n°409, pp 12-74 [visité le 03.03.2018]

<sup>36</sup> CNLE, Insertion sociale, intégration sociale [visité le 03.06.2018]

**L'insertion professionnelle** s'entend par le processus favorisant l'intégration d'une personne dans la société par le travail : qu'il s'agisse de stage, de formation, ... de travail protégé, mais sans la dimension adhésive propre à l'intégration. Dans le Rapport du Sénat de 2015, page 12, "*La fonction intégratrice de l'emploi est essentielle, tant matériellement par le revenu d'activité qu'il procure, que symboliquement, le travail étant perçu comme un moyen de réalisation personnelle*".

**L'inclusion sociale ou inclusion active** pour UE<sup>37</sup>, renvoie à son antagonisme l'exclusion. L'inclusion consiste "*à permettre à chaque citoyen, y compris aux plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi. Concrètement, pour atteindre cet objectif, il faut :*

- **Une aide au revenu adéquate** ainsi qu'un soutien pour trouver un emploi, par exemple en établissant un lien entre les prestations octroyées aux inactifs et aux actifs, et en aidant les personnes à obtenir les avantages auxquels elles ont droit.
- **Des marchés du travail ouverts à tous** en facilitant l'entrée sur ces marchés, en s'attaquant à la pauvreté des travailleurs et en évitant le cercle vicieux de la pauvreté, ainsi que les facteurs décourageant le travail.
- **Un accès à des services de qualité** qui aident les citoyens à participer activement à la société, et notamment à revenir sur le marché du travail.

Pour Sainsaulieu, le travail "*est la plus importante machine à produire de l'identité sociale*" .. "*du coup, l'entreprise se retrouve au cœur de la société*"<sup>38</sup>

Sainsaulieu a traité de l'intérêt du travail par la cohésion sociale et l'identification des personnes qu'il procure. La culture d'entreprise partagée et la trajectoire professionnelle forge l'identité d'un individu.

#### B) Une visée inclusive par la participation sociale

Dans ce mémoire, je vais aborder la participation sociale car à travers l'accès au travail, notamment le travail en milieu ordinaire, cette notion est centrale.

Pour Loubat<sup>39</sup>, la participation sociale, est l'ensemble de liens, de modes relationnels mis en place autour de la personne handicapés pour favoriser et maintenir son insertion sociale. Elle nécessite l'articulation de 3 niveaux :

- "*Celui du choix politique de non-discrimination, choix devant s'inscrire dans les déclarations, les lois et les fonctionnements institutionnels et professionnels du pays.*

---

<sup>37</sup> Commission Européenne, Inclusion active [visité le 03.06.2018]

<sup>38</sup> COLOMINA P., 2010, "Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, quelles stratégies mettre en œuvre", Wrocław : EUE, pp 31-120

<sup>39</sup> LOUBAT J.R., "Désinstitutionnalisation et personnalisation : la posture d'avenir face à la situation de handicap" [visité le 05.07.2018]

- *Celui d'une action positive visant à agir sur l'environnement afin de le rendre accessible ou négociable.*
- *Celui d'un mode d'accompagnement professionnel veillant au respect des droits des personnes, visant à assurer des prestations complémentaires indispensables, améliorant chaque fois que possible les compétences de la personne ou les interfaces entre celle-ci et son environnement<sup>40</sup>.*

Pour Weber<sup>41</sup>, La participation sociale s'évalue par la mesure du niveau de réalisation des habitudes de vie. La participation sociale est directement liée à la situation de handicap.

*"Envisager le handicap par le biais de la participation sociale, c'est entrer au cœur de l'action, action en même temps individuelle, mais aussi socialisée, sur laquelle, le travail social - en tant que praxis - essaie de produire un effet positif".*

Ainsi, la personne en situation de handicap est dépendante de son environnement. Quand bien même celui peut être aménagé, il ne garantit pas une inclusion optimale. La participation sociale, est garant de cette réussite. Toutefois, pour y parvenir la personne handicapée doit être accompagnée par le travailleur social, pour faciliter les liens inhérents à l'inclusion. Au niveau de l'insertion professionnelle, d'autant plus dans une visée inclusive, un accompagnement s'avère indispensable. En effet, se pose la question des possibilités d'une personne en situation de handicap mental ou psychique, d'exprimer ses choix, et de sa capacité à créer des liens. Les travailleurs d'ESAT sont directement confrontés à cette difficulté, à plusieurs degrés. Toutefois, un travailleur d'ESAT est inséré professionnellement, quand bien même il exerce en milieu protégé. Cette insertion est importante, d'autant plus dans un contexte de dégradation économique particulière au département du Vaucluse, générant de plus en plus d'exclusion.

La régularité du travail et des lieux contribue à l'équilibre psychologique des travailleurs. Imaginer le changement peut être sources de stress et de déstabilisations. La possibilité à développer des liens pour optimiser leur inclusion professionnelle est réduite. Avec la reconstruction sur un autre site, l'ESAT La Roumanière pourrait-il davantage améliorer l'insertion professionnelle en milieu ordinaire des travailleurs ? Pourtant l'ESAT, dans sa configuration actuelle, est déjà un lieu d'insertion professionnelle en soi.

#### **1.4.2 Le travail protégé**

Le travail protégé, dans lequel s'inscrit l'ESAT, permet l'insertion professionnelle des personnes exclues du milieu ordinaire.

---

<sup>40</sup> Lien Social, Loubat J.R, 2003, Pour la participation sociale des personnes handicapées

<sup>41</sup> WEBER P., 2004, Travail social et handicap : de l'inclusion à la participation sociale. [Visité le 03.06.2018]

## A) Définition de l'ESAT

L'ESAT est un établissement qui relève du travail protégé. Sa finalité est double : concilier une activité professionnelle et un accompagnement médico-social.

En 2016, on compte 1279 Esat sur le territoire national. Ils emploient 119 051 travailleurs handicapés<sup>42</sup>.

Il bénéficie de 3 modes de financements réguliers :

- La dotation globale annuelle versée par la Sécurité Sociale sous contrôle de l'ARS.
- Le Chiffre d'affaire dégagé par la production des ateliers.
- L'aide au poste issue de l'ASP pour compléter la rémunération des travailleurs.

L'ESAT est tant un lieu d'insertion qu'un lieu d'accueil. Un de ses objectifs est l'insertion en milieu ordinaire, mais sa mission ne se limite pas uniquement à cet aspect. Avec les derniers textes de lois, dont la Loi 2002-2, la Loi 2005-102 et la Circulaire de 2008, les ESAT ont vu leurs missions se préciser, s'orientant vers un entre-deux : à la jonction entre l'entreprise et l'accompagnement médico-social : Deux entités opposées qui ont l'obligation de s'équilibrer pour le bien-être du travailleur handicapé. L'ESAT leur propose alors la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans un cadre de travail aménagé, de recevoir un soutien médico-social. Pour Poinso<sup>43</sup>, la mission de l'ESAT n'a "*jamais eu pour objet exclusif*" l'insertion en milieu ordinaire, notamment avec la suppression dans la Loi 2005-102, des activités de soutien de type 2, dédiées à l'insertion dans le milieu ordinaire. Enfin, parce que l'établissement relève du secteur médico-social, les travailleurs handicapés ne sont pas des salariés mais des usagers. Ils ne perçoivent donc pas de salaire, mais une rémunération. La double finalité des ESAT peut se résumer ainsi :

### **La finalité professionnelle : l'ESAT "Production et Commercial"**

- Proposition d'un travail, à temps plein, ou à temps partiel.
- Accès par le travail à une vie sociale et professionnelle.
- Aménagement de l'espace et des conditions de travail pour favoriser l'accueil des personnes.
- Permettre la formation et la qualification.
- Favoriser l'accès au milieu ordinaire.

### **La finalité médico-sociale et éducative : l'ESAT "social"**

- Offrir un soutien médico-social et éducatif pour favoriser l'épanouissement personnel.
- Favoriser et maintenir les acquis scolaires, d'accès à l'autonomie.

---

<sup>42</sup> AGEFIPH, 2018, Les personnes handicapées et l'emploi, chiffres clés 2017, pp 4-16 [visité le 03.07.2018]

<sup>43</sup> POINSOT O., 2014, BLOG : Travail protégé une histoire passionnante mais à restituer avec exactitude, [visité le 02.02.2018]

- Organiser des activités d'ouverture sur l'extérieur, ...

Relevant de l'Economie Sociale et Solidaire, l'ESAT est un ESMS ayant la particularité d'avoir une double entité et une double finalité, d'avoir trois sources de financement, et de gérer deux budgets, d'avoir une seule autorité de contrôle : l'ARS. La gestion d'une double comptabilité associée à chacune des finalités confère à l'ESAT une spécificité retrouvée dans aucun autre ESMS. Le BAPC (Budget Annexe des Prestations Commerciales) et le BPAS (Budget Principal d'Activité Sociale) et leurs rapports d'activités respectifs sont présentés chaque année à l'ARS :

**Le BPAS** couvre l'intégralité des postes médicoéducatifs, une partie de la direction, des services généraux et administratifs, et les frais de fonctionnement des locaux hébergeant l'ESAT. Le budget est fixé par un Arrêté édité par l'ARS annuellement. Le passage en CPOM est prévu courant 2019.

**Le BAPC**, est le cumul des chiffres d'affaires des différents ateliers. Les recettes de l'ESAT doivent permettre de palier aux différentes charges inhérentes à l'activité de production : les amortissements des locaux, des véhicules, les frais financiers des emprunts réalisés pour l'ESAT, les règlements des fournisseurs, les rémunérations des travailleurs, les salaires des professionnels dont les postes relèvent directement de la production (Cadre commercial, secrétaire chargée du suivi des ventes, ouvrier de production, une partie de la direction dont 0.10 ETP de mon poste).

#### B) Les activités en ESAT

Le travail en ESAT s'organise autour d'ateliers. D'une manière générale, les activités, simples et répétitives sont encadrées par des professionnels qualifiés pour la production de l'atelier, mais aussi par des professionnels du médico-social. En général, l'entretien et la création de jardin est l'activité principale en termes de chiffres d'affaires (CA). La production agroalimentaire ne représente que 1% des CA<sup>44</sup>.

La production agro-alimentaire apparaît comme une activité marginale, inhabituelle aux ESAT, conférant un savoir-faire particulier aux travailleurs comme aux encadrants.

Le rôle du moniteur d'atelier est fondamental en ESAT, à la jonction entre l'économique et l'accompagnement : il transmet son savoir-faire, organise l'atelier pour adapter les tâches aux besoins du public. Il évalue les compétences. Il gère les tensions entre les travailleurs, les problèmes de comportements, les empiètements de la vie privée.

---

<sup>44</sup> GESAT : 2<sup>ème</sup> observatoire économique du travail protégé, édition 2015, pp 22/64 [visité le 12.06.2018]

### C) Le public des ESAT

Le public accueilli en ESAT, en général présente principalement une déficience intellectuelle (64%) ou un handicap psychique (30%)<sup>45</sup>. *"83 % des ESAT interrogés étaient concernés par la prise en charge de difficultés comportementales sévères, de la part d'environ 7,5 % des usagers."*<sup>46</sup>

Une partie des travailleurs bénéficie d'une mesure de protection juridique : tutelle, curatelle, ou sauvegarde de justice. La gestion des biens est effectuée soit par la famille, soit par une association de mandataires judiciaires.

Bien souvent, le niveau scolaire est faible, les qualifications rares. Obtenir le permis de conduire reste un diplôme inaccessible pour une majeure partie des travailleurs.

Un travailleur est orienté en ESAT, car il ne peut pas intégrer un travail en milieu ordinaire.

Un lieu de travail, présentant une adaptation des postes, avec des aménagements d'horaires éventuels, un soutien éducatif, est alors proposé ; c'est le principe du travail en milieu protégé. Bien souvent, le travail effectué ne nécessite pas de qualification particulière. La réponse aux besoins des travailleurs participe à l'organisation de l'ESAT. La disponibilité, l'écoute, du moniteur à l'égard du travailleur est importante et conditionne la réussite dans son insertion professionnelle.

Les personnes en situation de handicap mental, de handicap psychique, ont besoin d'un cadre sécurisant. Lorsque l'environnement est sujet à des changements, les travailleurs sont confrontés à leur difficulté d'adaptation. Le changement est source d'anxiété et peut activer un stress intense et déstabilisant.

La répétition des tâches est une composante essentielle pour maintenir le travailleur dans un environnement sécurisant. La constance des actions, des personnes et des encadrants sont gages de stabilité, contribuant à favoriser un épanouissement de la personne accompagnée. **Le travail répétitif**, en petites unités, encadrées par un moniteur d'atelier, offre un cadre sécurisant, permettant le maintien dans l'emploi des travailleurs. Cette répétition permet de développer des compétences et une relative autonomie dans la gestion des tâches.

**La valorisation du travail** est nécessaire pour chacun d'entre nous. La reconnaissance des autres contribue à l'image positive que l'on se fait de soi. Cette valorisation peut se manifester par la gratification pécuniaire (rémunération - prime), une formation, la reconnaissance d'un savoir-faire, d'une compétence.

Mais le travail renvoie inmanquablement **aux compétences**. En effet, ce terme aux définitions multiples, se réfère aux savoirs, aux habiletés, à l'adaptation et à l'innovation.

---

<sup>45</sup> ZRIBI G., 2012, "l'Avenir du travail protégé, les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées", Mayenne : EHESP, 178 p.

<sup>46</sup> SENAT, BOUQUET E., 2015, Rapport d'informations au nom de la Commission des Finances sur les ESAT, n°409, 74 p. [visité le 03.03.2018]

Face à l'internationalisation de l'économie, la connaissance, les capacités et les aptitudes sont sollicités d'autant plus que les technologies sont en évolution constantes. Cette course aux savoirs risque l'exclusion de ceux qui n'auront pas développés les capacités pour s'adapter.

Le parlement européen a édité en 2006, un texte relatif aux compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie<sup>47</sup>. Il propose, la définition suivante : "*Une compétence est un ensemble de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi*".

L'admission d'un travailleur en ESAT doit faciliter son insertion professionnelle. Le renforcement des compétences des professionnels est indispensable pour garantir un accompagnement de qualité dans un ESAT en mutation. De plus, les travailleurs peuvent prétendre à une valorisation de la trajectoire professionnelle. Comment organiser ces axes au sein de l'ESAT La Roumanière ? En quoi la notion de parcours vient questionner l'accompagnement.

## **1.5 La notion de parcours**

La notion de parcours, nouveau paradigme, met fin non seulement à la suprématie du placement en institution, mais favorise la dimension personnelle à travers l'ensemble des événements intervenant dans la vie. Ces derniers pouvant affecter *son bien-être physique, mental et social, mais aussi sur la capacité à prendre des décisions, maîtriser ses conditions de vie*<sup>48</sup> et les relations avec l'entourage.

Colomina<sup>49</sup>, aborde la notion de trajectoires comme dynamique de parcours à l'ESAT. La logique de parcours corrélée au vécu des personnes et aux projets de vie, implique une continuité, en évitant des ruptures brutales et non anticipées, pour maintenir l'accompagnement. La notion de parcours fait suite à un ensemble d'orientations, dont la désinstitutionnalisation et les projets de vie.

### **1.5.1 La désinstitutionnalisation**

En 2010, le Comité des Ministres Européens aborde la notion de désinstitutionnalisation.

*"La désinstitutionnalisation prend historiquement racine, en Europe mais aussi sur le continent américain, dans la volonté de mettre un terme à la chronicisation des maladies*

---

<sup>47</sup> Communauté Européenne, 2007, "Compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, 16 p. [consulté le 02.07.2018]

<sup>48</sup> CNSA, 2012, Rapport, Promouvoir la continuité des parcours de vie : d'une responsabilité collective à un engagement partagé, pp3-25 [visité le 03.07.2018]

<sup>49</sup> COLOMINA P., 2010, "Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, quelles stratégies mettre en œuvre", Wroclaw : EUE, 120 P.

psychiatriques. Fondée sur le respect des droits des personnes et la perspective de permettre à chacun de prendre en main son destin (empowerment), la désinstitutionnalisation a permis la sortie des patients de l'hôpital ou de l'asile. Etendue à la problématique du handicap, la désinstitutionnalisation affirme le droit de tous à vivre dignement, avec les autres, dans la société<sup>50</sup>.

Ainsi l'institution "séculaire" et immuable laisse place à une structure ou service, avec ou sans murs. Au-delà de l'interrogation d'une admission, il s'agit pour la personne de pouvoir réinterroger les modalités de son accompagnement. Toutefois pour l'auteur Roland Janvier, "désinstitutionnalisé" n'est pas synonyme de désintérêt, ou d'individualisme. Les ESMS ont tout intérêt à saisir une opportunité pour réinterroger son organisation où la mobilisation d'un savoir-faire ensemble, et de la co-construction sont au premier plan de l'accompagnement de l'utilisateur.

Les différentes mesures et recommandations, repositionnant la personne accompagnée au centre du dispositif "témoigne de la volonté d'orienter sa vie vers des fins souhaitées"<sup>51</sup>. L'évolution des Associations, comme l'AVEPH traduit ce constat qu'une personne peut, au fil des ans, évoluer et nécessiter des besoins et des aspirations, nouveaux et spécifiques en développant un panel d'ESMS, aux prestations variées. De plus, une personnalisation des accompagnements renforce la prise en compte de l'individualité, dans un fonctionnement de collectivité, sous formes de projets personnalisés, régulièrement évalués et actualisés. Une personne pour concrétiser un projet, doit définir des objectifs, les moyens pour y parvenir et réaliser son évaluation.

### 1.5.2 Le projet de vie

L'ensemble des projets de vie d'une personne constituent ce que l'on nomme la notion de parcours. Pour Loubat<sup>52</sup>, les projets de vie peuvent se distinguer en quatre grands domaines : la santé, l'activité, le mode de vie et les relations sociales (voir illustration ci-après).

La santé	L'activité	Le mode de vie	Les relations sociales
Etat physiologique	Activité professionnelle	Logement	Relations familiales
Hygiène de vie	Activité bénévole	Choix de consommation	Relations intimes
Climat psychologique		Rythme de vie	Relations amicales
		Conditions de vie	Relations publiques

Tableau illustrant les quatre grands domaines définis par Loubat

<sup>50</sup> JANVIER R., 2012, "Désinstitutionnalisation danger ou opportunité ? [Visité le 04.07.2018] [www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunite-03-05-2012/](http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunite-03-05-2012/)

<sup>51</sup> LOUBAT J.R., 2013, "Parcours et projets de vie, vers une reconfiguration de l'action médico-sociale, *Les cahiers de l'ACTIF*, n°446-447, pp 4-14 [visité le 04.06.2018]

<sup>52</sup> LOUBAT J.R., 2013, "Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale", Baume-les-Dames : Dunod, 224 p.

La parfaite continuité entre le projet de vie d'une personne, son plan de compensation et le contrat de soutien et d'aide par le travail signé entre les acteurs, s'articule dans le projet personnalisé.

### **1.5.3 Le projet personnalisé d'accompagnement**

Depuis la Loi 2002-2, l'ESAT s'inscrit également dans cette dynamique engagée. Parce que "parcours et projet de vie" sont étroitement liés aux tendances sociétales et de la place variable des individus.

Un travailleur peut être admis en ESAT et vouloir tester d'autres formes de travail, faire un stage en milieu ordinaire pour se représenter ses exigences, mais aussi vouloir un mode d'hébergement plus indépendant, s'inscrire dans un club de foot. L'ESAT n'est pas qu'un aspect économique et professionnel, la finalité médico-sociale intègre une approche plus vaste de la personne. A ce titre, le travail de lien entre les partenaires et le travailleur prend tout son sens dans une approche systémique, et dans la complexité par la coordination entre tous les acteurs internes et externes (CMP, ESAT, mandataire judiciaire, SAVS...).

La logique de parcours impacte directement l'organisation des ESMS. A la désinstitutionnalisation, s'associe l'inclusion, l'intrication des dispositifs, la multiplication et la diversification des professionnels de plus en plus spécialisés, la variabilité et l'instabilité des parcours liés à la manifestation des troubles psychiques, la pertinence à cibler pour réaliser le "sur-mesure", mais aussi et enfin à la nécessité de limiter les surcoûts de ce "sur-mesure". La coordination de parcours devient alors prépondérante.

### **1.5.4 La coordination de parcours**

La coordination de parcours et de projet personnalisé, parfois appelé "Case management"<sup>53</sup> (la gestion de cas), comprend l'orientation sociale, la posture relationnelle et un ensemble de procédés professionnels.

Pour René Loubat, le "case management" est multiforme ; il peut être centré exclusivement sur les cas particulièrement difficiles comme sur un groupe. Il se veut traiter les problèmes de santé, de précarité, de handicap sous l'angle de la personne, dans son environnement en s'appuyant sur ses ressources propres. A un niveau institutionnel, des coordinateurs de projets peuvent être recrutés pour effectuer le travail de "case management", ils effectuent le suivi des projets personnalisés, et établissent les liens nécessaires entre les professionnels internes et externes de l'ESAT et l'utilisateur (éventuellement sa famille) pour leurs réalisations.

P. Lefèvre, <sup>54</sup>parle "sur la différence culturelle ... au niveau des qualifications et des compétences. La pluralité, et la diversité sont pour lui, les atouts d'une équipe au service

---

<sup>53</sup> AFCM : <https://fr-fr.facebook.com/CaseManagementFrance/>

<sup>54</sup> LEFEVRE P., 2011, "Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale", 3<sup>ème</sup> édition, Saint Just la Pendue : Dunod, pp 407-495

des usagers. L'auteur aborde la GPPEC, "une GPEC prospective", pour mieux répondre aux attentes de l'environnement et aux besoins. La compétence des professionnels contribue à l'enrichissement de l'équipe, dans une dynamique collective, au bénéfice l'utilisateur, par un accompagnement pluridisciplinaire et "*non dans l'homogénéité culturelle et professionnelle*" (Lefèvre).

A La Roumanière, les moniteurs d'atelier sont essentiellement les professionnels qui encadrent les travailleurs. Le psychiatre assure une présence très partielle. L'insertion professionnelle des travailleurs est principalement orientée vers les ateliers. Les stages sont organisés mais la disponibilité des moniteurs est restreinte. De plus, il n'y a pas de coordinateur de projet. Comment l'ESAT peut-il poursuivre et renforcer le suivi des parcours des travailleurs ?

## **1.6 La participation des usagers**

Depuis 2002, les usagers sont davantage consultés et associés, dans la vie des ESMS.

La Loi 2002-2 puis la Loi 2005-102, ont acté un certain nombre de droits des usagers dont la participation et la représentation, au titre de l'exercice de la citoyenneté. Ces dernières se déclinent à La Roumanière, à travers des CVS, des commissions menus, des réunions de travailleurs, des questionnaires de satisfactions et des participations dans divers temps de la vie de l'ESMS. Parfois pour certains adultes en situation de handicap, cette participation est "accompagnée", du fait des difficultés à prendre la parole.

Aujourd'hui, appliquée dans la majorité des ESMS, elle a demandé un changement de culture pour les professionnels, pas toujours bien perçu au départ, de crainte de perdre du pouvoir.

Toutefois, à La Roumanière, les réunions de travailleurs existent depuis l'ouverture. L'empowerment, signifie renforcer ou acquérir du pouvoir, en direction des personnes qui ne l'ont pas.<sup>55</sup> L'empowerment associe prise de parole et pouvoir d'agir. Agnès Buzyn, Ministre de la santé définit l'empowerment<sup>56</sup> des patients comme le pouvoir d'agir : "*L'empowerment est la prise en charge de l'individu, par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale*".

La participation des usagers, impulsée dans les années 2000, est désormais bien intégrée. Toutefois, cette pratique nécessite une attention particulière pour éviter des effets pervers tels une stigmatisation des usagers causée par un écart de qualification, une difficulté

---

<sup>55</sup> CALVES A.E., 2009, "Empowerment : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement", *Revue Tiers Monde*, n° 200, p. 735-749 [visité le 06.06.2018]

<sup>56</sup>Discours de BUZYN A., Université Paris Diderot, l'Inserm et l'EHESP, Colloque sur "le pouvoir d'agir (empowerment) des patients questionne l'éducation thérapeutique et ses acteurs", Paris, le mercredi 31 janvier 2018. [Visité le 06.06.2018]

d'expression... ce type de management implique alors "*d'insister sur le collectif dans les temps de travail*", et une *définition des objectifs*"<sup>57</sup>.

Mais au-delà d'un système de questions-réponses, la participation peut également s'orienter vers une communication dirigée vers le collectif et vers l'extérieur : Réaliser un reportage photographique relatant des événements importants de l'ESMS.

De plus en plus, les usagers sont non seulement associés à des instances représentatives, ont la possibilité de s'exprimer mais peuvent également être co-acteurs de décisions. La co-construction est désormais envisageable ; ainsi "*le droit des usagers renvoie au sens grec de ce terme : l'individu appartient à une communauté qui le protège, et a un pouvoir d'agir sur le fonctionnement de cette communauté*", analyse Nicolas Hermouet<sup>58</sup>. L'expertise de l'utilisateur est ainsi sollicitée pour la mise en œuvre d'un projet.

La participation des usagers, désormais courante aujourd'hui, peut encore s'améliorer, associant davantage les travailleurs, les sollicitant et les mobilisant ponctuellement sur des projets leur octroyant une place d'acteurs, source de propositions mais aussi comme porte-parole dans la diffusion de l'information.

## **1.7 Conclusion de la partie 1**

Cette partie présente l'évolution de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, à travers l'histoire de notre pays, un cadre légal et réglementaire qui dépasse nos frontières. Les travailleurs sont des personnes en situation de handicap reconnu, dont la pathologie s'exprime de manière polyforme, et imprévisible. Les professionnels encadrant les ateliers doivent dynamiser une production, tandis que le public présente des situations de plus en plus complexes. L'insertion professionnelle procurée par l'ESAT est actée.

Toutefois, je m'interroge sur l'intégration des tendances et des notions dans les pratiques professionnelles, et l'organisation déployée. Le virage inclusif, la participation, les compétences, le professionnalisme, viennent questionner l'établissement que je dirige.

De fait, je dois engager l'ESAT dans cette dynamique. Pour cela, je dois recentrer la mission de l'ESAT à travers les obligations qui sont dévolues et les droits des usagers.

L'organisation actuelle doit s'orienter vers une amélioration du parcours du travailleur handicapé, en intégrant davantage de participation, un développement des compétences, dans une meilleure visée inclusive.

De plus, le projet architectural va générer des changements considérables, des pertes de repères ancrés, des modes de fonctionnement modifiés. L'échéance d'un déménagement dans les nouveaux locaux m'interpelle sur le bien-être des travailleurs sensibles aux

---

<sup>57</sup> DE COPPET C., 2016, "Le pouvoir aux usagers", Directions, n°138, 5 p. [visité le 16.07.2018]

<sup>58</sup> Idem

changements. L'opportunité d'un changement annoncé à travers le projet architectural, peut-elle être l'occasion de repenser l'accompagnement des travailleurs en ESAT ?

Pour affiner ces interrogations, je vais m'appuyer sur les moyens dont dispose l'ESAT La Roumanière aujourd'hui pour mener sa mission. En méthodologie, évaluer l'existant est indispensable pour élaborer un projet. Pour ce faire, un diagnostic puis une analyse de l'établissement s'avèrent indispensables pour appréhender la situation précise et pour guider ma réflexion ultérieure.

## 2 L'ESAT La Roumanière : une mutation annoncée

### 2.1 L'Association Vaclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées

Cette deuxième partie va présenter l'ESAT La Roumanière suivi de son analyse. Cet écrit va traiter du déménagement du site de Robion, je vais donc volontairement m'intéresser plus particulièrement au site de Robion-Cavaillon, et davantage occulter le site d'Avignon.

#### 2.1.1 Le Vaucluse : Département des extrêmes

La **région PACA** est une des plus riche économiquement, au niveau national. Le climat agréable et l'activité économique ont rendu cette région attractive pendant plusieurs décennies. **Le Vaucluse**, est un des six départements de PACA. Le climat méditerranéen-subcontinental se traduit par une variation des températures de -15° en hiver, à + 39° en été et un déficit de pluie important. L'aménagement du canal de la Sorgue-Durance, dans les années 1860, lui a permis de s'enrichir en devenant la 1<sup>ère</sup> région productrice de fruits et de légumes (1961 : création du 2<sup>ème</sup> MIN de France). Autrefois riche, le Vaucluse est aujourd'hui, le département pauvre de PACA. Le **8<sup>ème</sup> plus pauvre de France**.

On parle du paradoxe du Vaucluse<sup>59</sup>. La dégradation de la situation économique est désormais marquée par une paupérisation de la population. Le taux de pauvreté de 20.2%, est supérieur à la moyenne nationale de 14.5 %<sup>60</sup>, et les villes d'Avignon, de Carpentras et de Cavaillon excèdent largement la moyenne départementale avec un taux supérieur à 28 %. Le taux de pauvreté des jeunes de moins de 30 ans est le plus élevé (28%). Les familles monoparentales<sup>61</sup> (15.5% en Vaucluse contre 14.4% en France) vivent souvent sous le seuil de pauvreté (37%). La situation économique dans le département ne s'améliore pas, impactant au niveau social les familles. En 1975, 1 emploi sur 5 se situe dans l'agriculture, contre 1 sur 13 aujourd'hui. L'industrie est quasi inexistante. Le tourisme pourtant étalé sur une large période de l'année, n'engendre pas suffisamment de retombées positives.

Un écart considérable se creuse entre les riches propriétaires et les pauvres exclus. Ce contraste marqué est pourtant masqué par la beauté des paysages de Provence, du Luberon, du Ventoux et l'ambiance festive relative aux nombreux festivals dont celui d'Avignon. La commune de Robion illustre ce paradoxe : Le revenu moyen par ménage est de 1 691 euros nets par mois contre 2 202 euros pour la France (INSEE).

---

<sup>59</sup> Ministère de l'Intérieur, "Dossier le Vaucluse : Politique de la ville : renouer le lien entre les jeunes et les institutions". [Visité le 06.07.2017]

<sup>60</sup> INSEE, 2016, Flash N° 32 de décembre 2016 [visité le 06.07.2017]

<sup>61</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DE VAUCLUSE, Schéma Départemental : Enfance-Famille 2015-2020 [visité le 06.07.2017]

**Le taux de chômage** en 2016 est de 12.9 % dans le Vaucluse contre 9.7% en France métropolitaine. Le travail saisonnier dans les secteurs de la viticulture, l'agriculture, la restauration et l'animation sont les plus recruteurs dans le département. Le tourisme et le calendrier scolaire imposent ces rythmes fractionnés. Le Vaucluse se distingue par une part importante d'emplois non durables, soit 60.4 %<sup>62</sup> (Intérim, CDD de – 6 mois). Les emplois non saisonniers recherchés demandent des qualifications plus élevées.

L'autre particularité du Vaucluse est de présenter une **problématique d'illettrisme** importante repérée chez les jeunes, dont le taux est supérieur à la moyenne nationale. Ce constat est nettement plus prononcé à l'Est et au Sud-Est du Vaucluse, loin des villes, dans les zones où la ruralité est plus importante. La flambée immobilière générée par le tourisme, impacte directement le logement pour les locaux. L'accession à la propriété est compromise pour les ménages aux revenus modestes. La location impacte lourdement sur le budget des personnes. Les logements locatifs sont de plus en plus consacrés à la location saisonnière.

### **2.1.2 L'AVEPH : Une histoire qui s'écrit aujourd'hui**

L'AVEPH (Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées) créée en 1978 est une association loi 1901, pour répondre aux besoins recensés sur le Vaucluse, en matière d'accueil des adultes en situation de handicap. En 1981, est ouvert un Foyer d'Hébergement (FH) La Roumanière, puis un CAT doté d'une unité de production en confiserie. Le choix géographique de l'implantation, au cœur de Robion est motivé par l'insertion sociale. En effet, la situation des ESMS au cœur du village facilite les déplacements à pieds, vers les administrations, les centres médicaux, les commerces ou les associations de loisirs. Les activités du CAT sont plutôt occupationnelles. Les travailleurs vont cueillir les fruits dans les vergers du Luberon. Ils en effectuent la transformation en confitures, suivi du conditionnement et de la vente. La production est alors très artisanale.

L'évolution du public, de ses besoins va amener l'Association à se développer, où les thématiques travail et hébergement vont se décliner à travers différents d'ESMS, en fonction des besoins repérés. Aujourd'hui l'AVEPH comprend 9 établissements et de services s'adressant à des adultes en situation de handicap. L'Association offre un panel de services spécifiques, notamment au niveau de l'insertion professionnelle, du milieu ordinaire au travail protégé, détaillé à l'annexe 5 (page XIII). L'AVEPH a évolué au fil des années, prenant en compte les besoins repérés des adultes accueillis. Cette évolution a permis de reconsidérer l'accompagnement des travailleurs handicapés vieillissants. Plus

---

<sup>62</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU VAUCLUSE : "Programme Départemental d'Insertion 2017-2020", pp 25-84 [visité le 07.07.2017]

récemment, l'admission des adultes en situation de handicap psychique, a engagé l'ESAT à repenser l'accompagnement des travailleurs.

### 2.1.3 Gouvernance et dirigeance

L'AVEPH<sup>63</sup>, de type "loi 1901" à but non lucratif est affiliée à l'UNAPEI. Les membres de l'Association sont "*des parents, des familles ou des amis de personnes handicapées mentales ou psychiques, ainsi que des personnalités locales et des membres d'autres associations*"<sup>64</sup>. Le respect de la personne, l'observance du droit et la prise en compte de l'environnement constituent les valeurs fondatrices de l'Association qui se déclinent en orientations :

- "Susciter et promouvoir des actions en faveur des personnes handicapées ;
- Créer, gérer et faire gérer tous les établissements et services nécessaires à l'accueil, à la vie professionnelle, à la promotion et l'insertion sociale au bénéfice des personnes handicapées ;
- Œuvrer en collaboration et en liaison avec les pouvoirs publics et les organismes privés ;
- Susciter et promouvoir toutes actions d'éducation permanente culturelle, artistique et sportive."<sup>65</sup>

L'AVEPH réunit ses membres une fois par an en Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration (CA) composé de 16 personnes est élu dans et par l'Assemblée Générale et se réunit au moins 6-7 fois dans l'année. Le Bureau comprend un Président, deux Vice-Présidents, un Trésorier et un Secrétaire qui se réunit très régulièrement (minimum une fois par an). Un **Document Unique de Délégation** (DUD) définit l'ensemble des fonctions que délègue l'Assemblée Générale aux dirigeants bénévoles comme aux salariés. Ce document traite de ma mission, en tant que DAMSE (Directrice des Activités Médico-Sociales et Economiques).

**La Directrice Générale** est l'interlocutrice privilégiée du Conseil d'Administration. Au-delà du bilan annuel, elle rencontre régulièrement les membres du bureau sur des projets spécifiques. Représentante incontournable de l'AVEPH à l'extérieur, elle déploie dans sa mission, les valeurs associatives, mais aussi à travers la dynamique d'une équipe de direction (CODIR) et en mobilisant le cas échéant, les fonctions supports transversales (DAF, RH). Son implication régulière auprès de l'équipe de direction, et plus spécifiquement au niveau de l'ESAT, à travers des réunions d'appui m'apporte une assistance quant aux orientations, aux stratégies et décisions envisagées.

En tant que **directrice d'ESAT**, je dirige les trois sites de l'ESAT La Roumanière :

- Un site de production à Robion,
- Un atelier logistique à Cavaillon, rattaché au site de Robion.

---

<sup>63</sup> AVEPH : <http://www.aveph-asso.com/>

<sup>64</sup> Extrait du Projet Associatif, page 2

<sup>65</sup> Idem

- Un site de production à Avignon.

De par la multitude de sites, j'interviens à temps partiel sur les trois zones géographiques. 30 km séparent les sites de Robion et d'Avignon. Aussi, une directrice adjointe intervient à temps plein sur le site d'Avignon pour me seconder.

"*Mon action s'inscrit dans le cadre des délégations de la Directrice Générale*<sup>66</sup>". Ma délégation définie dans le DUD, comprend une partie importante en matière de gestion et développement des activités économiques, ainsi qu'un volet concernant la subdélégation de mes pouvoirs à la directrice adjointe pour le site d'Avignon, partie dans laquelle est abordé l'importance du suivi des projets personnalisés des travailleurs. J'assume la responsabilité médico-sociale, administrative, technique, éducative, commerciale, productive de l'établissement. Ma responsabilité est multiple, elle porte sur les usagers, les salariés, mais aussi la pérennité de l'ESAT. Une mauvaise gestion, une stratégie inadaptée, une anticipation mal évaluée, peuvent mettre à mal l'ESMS. Comme nous l'avons vu précédemment, un ESAT est un ESMS ayant la particularité d'allier un volet médico-social et un volet économique. Être directrice d'ESAT, c'est jongler en permanence entre ces 2 domaines à priori antinomiques et pourtant complémentaires. La congruence de l'ESAT m'amène à diriger simultanément :

**Un ESMS** où : accompagnement de la personne, projet personnalisé, reconnaissance, valorisation, épanouissement, participation, parcours de vie, adaptation, bientraitance guident les choix opérés.

**Une Entreprise** où : rentabilité, production, chiffre d'affaire, devis, publicité, part de marché, clients, commercial, ouvrier, équipe, vente, produits, normes, contrôles sont les maîtres mots.

Être directrice d'un ESAT, m'impose une vision dichotomique, due au clivage. Nonobstant, ma fonction m'oblige à viser l'équilibre et l'unité. Baliser la trajectoire d'une direction d'ESAT, par un schéma directeur est déterminant. Définir des stratégies et évaluer les moyens pour y parvenir sont indispensables.

## 2.2 L'ESAT La Roumanière

### 2.2.1 Présentation de l'ESAT

L'ESAT La Roumanière<sup>67</sup>, comprend deux lieux de production et trois sites géographiques ; **Robion**, le site historique a été ouvert en 1981 et **Avignon** (30 km de Robion) est créé en 2012. Le site de **Cavaillon** (5 km de Robion) a été ouvert pour palier à l'étroitesse des

---

<sup>66</sup> AVEPH, ESAT La Roumanière, 2014, Projet d'Etablissement, pp 16-50

<sup>67</sup> ESAT La Roumanière : <http://www.laroumaniere.com/>

locaux du site de Robion. L'ESAT La Roumanière<sup>68</sup> sis à Robion est le premier établissement de l'AVEPH, (affilié à la Convention Collective de 1966), tourné vers l'activité travail. Pour ce faire, il propose des activités professionnelles organisées en atelier et un soutien éducatif. Sous forme d'externat, du lundi au vendredi, l'amplitude d'ouverture des ateliers est définie en fonction des activités économiques proposées. Ainsi le site d'Avignon est ouvert toute l'année, 5 jours sur 7. Cette amplitude est liée à l'activité blanchisserie. Le site de Robion dispose d'une période fermeture à Noël et en Aout. Seuls la Boutique sise à Robion, et l'atelier logistique à Cavaillon restent ouverts en période estivale, du fait d'un flux touristique important.

#### A) L'autorité de tarification et de contrôle

La double finalité de l'ESAT se traduit par la gestion distincte du BPAS et du BAPC. Seul le BPAS relève de la compétence de l'ARS. Le BAPC est toutefois transmis à titre d'information. La tarification de l'ESAT, sous tutelle de l'ARS, relève d'un financement globalisé. Cette dotation permet de couvrir les dépenses de personnels (74%) et de fonctionnement. Les 3 sites Robion, Cavaillon et Avignon constituent une seule et même entité ESAT. La comptabilité présentée à l'autorité de tarification est donc unique et englobe sans distinction, les 3 sites. Toutefois, en interne, la gestion est dite analytique afin d'avoir une vision plus affinée des dépenses, de la production, par site.

En 2017, les produits de la tarification sont de 1 051 418 euros pour 83 travailleurs. Le prix à la place est de 12 667 par travailleur, soit 385 euros en dessous des 13 052 euros correspondant au tarif plafond national. L'année 2017 présente un résultat administratif excédentaire de seulement 1 095 euros.

**Un CPOM** devrait être signé entre l'ARS et l'ESAT, fin 2019. Le CPOM est un engagement sur 5 ans, de l'organisme gestionnaire, d'apporter une qualité des prestations proposées contre un versement régulier des produits de la tarification, donnant également plus de souplesse dans l'affectation des dépenses. La signature d'un CPOM, fait suite à un état des lieux, en traçant des perspectives d'avenir. A travers la signature programmée d'un CPOM, et la projection envisagée, il me paraît impératif de questionner l'accompagnement des travailleurs. En tant que directrice d'ESAT, c'est l'occasion de repenser les projets envisageables et les modalités de l'organisation.

#### B) Le Budget Annexe de Production Commerciale (BAPC)

L'activité commerciale représente 20 236 journées de travail. En 2017, le résultat commercial présente un excédent de 12 171 euros. Les difficultés de gestion, liées à un budget social restreint impactent directement sur l'équilibre du budget commercial, qui compense les manques. Aussi, le résultat n'est pas stabilisé et présente sur des années

---

<sup>68</sup> Le nom Roumanière provient du nom de la rue desservant les bâtiments.

passées des déficits (22 604 en 2016), comme des excédents (10 197 en 2015). L'activité commerciale est étroitement liée au nombre de journées travaillées. En effet, concernant le public, en situation de handicap mental, l'absentéisme est de 5%, tandis qu'il est de à 16% pour celles présentant un handicap psychique, modifiant à 17 866 le nombre de journées totales travaillées, soit 2 370 jours non travaillés (presque 28.5 jours d'absence en moyenne). Reflet d'une situation nationale<sup>69</sup>, l'ESAT La Roumanière peine à renouveler ses investissements, malgré des besoins importants, notamment la modernisation des outils de production pourtant impérative pour s'adapter aux contraintes du marché, mais aussi pour l'élargissement des activités de production afin de maintenir son chiffre d'affaire.

#### A) Un deux en un

La particularité de l'ESAT La Roumanière est d'avoir développé 2 sites distincts, qui sont regroupés sous la même entité, le même numéro FINESS, la même comptabilité. A l'époque, l'AVEPH avait été sollicitée pour reprendre un petit ESAT en grande difficulté, dans des locaux loués et inadaptés. Deux options étaient envisageables : garder l'identité de chacun des ESAT ou restructurer en un seul. Après hésitations, le dernier choix a été retenu. S'en est suivi, le projet de construction et l'ouverture du site du Pont-Des-Deux-Eaux à Avignon.

Ce choix s'est justifié par la nécessité d'autofinancer 40% des travaux, tout en démarrant l'activité. De ce fait, il a été considéré plus prudent d'intégrer ce nouveau site et d'assurer une certaine sécurité par la stabilité économique du site de Robion.

La répartition de certains postes, ne paraît pas prendre suffisamment en compte l'autonomie inhérente à la séparation géographique des 2 sites. L'absence de poste de cadre intermédiaire à Robion, en est un exemple.

#### B) L'ESAT dans son territoire

Le Vaucluse est doté de 15 ESAT pouvant accueillir 933 travailleurs et 5 Entreprises Adaptées pour 141 travailleurs. Le taux d'équipement en ESAT est de 3.5%, soit supérieur à la moyenne régionale de 3%. Cependant, Il n'y a aucun établissement et service de réinsertion professionnelle de type CRP sur le département, occasionnant des difficultés de formations pour les travailleurs handicapés. L'ESAT de Robion, s'inscrit au niveau du territoire dans le Sud-Vaucluse, qui comprend 4 ESAT.

L'implantation de l'ESAT de Robion s'intègre dans le tissu socio-économique communal, mais aussi au niveau de la Communauté de Communes de Luberon-Sud-Vaucluse. En tant que directrice d'ESAT, je suis inscrite au réseau GESAT. Ces rencontres régulières me permettent d'échanger et de mutualiser des pratiques avec d'autres responsables d'ESAT

---

<sup>69</sup> SENAT, BOUQUET E., 2015, "Rapport d'informations au nom de la Commission des Finances sur les ESAT", n°409, pp 7-74 [visité le 03.03.2018]

du département. Seul un ESAT, situé dans le nord du département, produit de la confiture, en petite quantité. J'ai effectué une recherche au niveau national. Peu d'ESAT (5) ont la même activité principale que La Roumanière.

Les trois sites de l'ESAT La Roumanière permettent de couvrir une zone vaste, partant du Sud-Est d'Avignon jusqu'aux contreforts du Luberon. Elle comprend des secteurs urbanisés et des zones rurales. Le Site d'Avignon étant desservi par les transports en commun, les travailleurs se rendent au travail de manière autonome. Ils résident essentiellement sur Avignon, ou la proche banlieue.

Comme exposé précédemment, Avignon et son agglomération, tout comme Robion et Cavaillon sont fortement impactés par le chômage et la paupérisation des habitants. A ce contexte défavorable, s'ajoute un déficit de places en établissement pour les enfants en situation de handicap, dont le taux d'équipement est inférieur à la moyenne régionale<sup>70</sup>, notamment en IME et en SESSAD. Cette pénurie des places implique le maintien du jeune devenu adulte dans l'établissement au titre de l'Amendement Creton<sup>71</sup>. Pour remédier à ce déficit de places, l'ARS prévoit dans son "Schéma Régional Santé 2018-2023", une augmentation de l'amplitude d'ouverture des IME, des SESSAD, et l'ouverture d'un EHPAD sur Avignon avec quelques places pour un public handicapé.

Enfin, l'ARS mise également sur l'ESAT "hors-les-murs"<sup>72</sup> et l'inclusion : "*Le virage inclusif concerne également l'insertion professionnelle : l'accompagnement vers le milieu ordinaire des adultes en ESAT devra concerner 10% des personnes accueillies*"<sup>73</sup>. Cette information m'interpelle particulièrement car cela devrait concerner 8 travailleurs à l'ESAT. Or, il me paraît impossible d'envisager cette inclusion, avec l'organisation actuelle.

### C) Un déménagement à programmer

Un projet architectural a été élaboré pour offrir de meilleures conditions de travail, l'accessibilité et un espace minimum de travail<sup>74</sup>. Favoriser l'évolution des ateliers vers une meilleure organisation peut faciliter la mobilité des travailleurs dans les ateliers. En effet, l'équipe de Cavaillon sera transférée dans les nouveaux locaux, la boutique sera agrandie. L'entreprise adaptée intégrera également le nouveau site. Cette proximité peut être une éventuelle opportunité pour les travailleurs de l'ESAT. Les nouveaux ateliers apporteront un confort thermique et acoustique. L'espace sera confortable : ainsi l'atelier biscuiterie passera de 27m<sup>2</sup> à 270 m<sup>2</sup>. Les démarches relatives aux normes (HACCP<sup>75</sup>) pourront être

---

<sup>70</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU VAUCLUSE, "SDOSMS Vaucluse 2012-2016, volet relatif aux personnes handicapées", pp 43-112

<sup>71</sup> Article 22 de la Loi 89-18 du 13 janvier 1989, nommé "Amendement Creton".

<sup>72</sup> ARS-PACA, "Schéma Régional de la Santé 2018-2023", pp 61-351 [visité le 06.06.2018]

<sup>73</sup> ARS-PACA, "Schéma Régional de la Santé 2018-2023", pp 276-351 [visité le 06.06.2018]

<sup>74</sup> L'espace de travail est compris entre 11m<sup>2</sup> et 15m<sup>2</sup> minimum par personne dans un bureau collectif ou bruyant. <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F24505>

<sup>75</sup> HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point. Méthode de maîtrise de la sécurité alimentaire des denrées alimentaires.

poursuivies et améliorées. Le service de restauration demeure sur le site historique (au sein du Foyer d'Hébergement).

Toutefois, des questions émergent : Comment organiser ses nouveaux ateliers ? Comment programmer ce déménagement ? Quelle organisation pour les trajets, notamment ceux relatifs à la restauration de la pause méridienne ?

#### D) Des partenaires : l'ESAT parmi d'autres

Les partenaires de l'ESAT sont multiples, et je limiterai cette présentation restreinte du volet médico-social. Les établissements et services de l'AVEPH sont des partenaires internes. De fait, la MDPH, les IME, Foyer De Vie (FDV)... sont des partenaires dans le cadre des admissions et des départs des travailleurs et des commissions. L'accompagnement des travailleurs, s'organise à travers les services de droits communs, tel les CMP, les EDeS, le CH de Montfavet.

### 2.2.2 Le public accompagné<sup>76</sup>

L'étude du public montre que la répartition homme-femme est équilibrée sur les 2 unités de production. La moyenne d'âge est de 36 ans. Une différence est observée entre le site d'Avignon (34 ans) et celui de Robion-Cavaillon (38 ans). Comme constaté sur le plan national, le public est vieillissant, + 14% ont + de 50 ans. L'ouverture du Site d'Avignon (en 2012) étant récent, le public est plutôt jeune et sans ancienneté (4 ans). Inversement, le public est plus âgé, et présente une ancienneté moyenne de 12 ans à Robion-Cavaillon. Ces deux dernières années, le turnover est relativement faible : 7 départs depuis 2013, dont 5 réorientations vers un autre ESMS, et deux démissions.

#### A) La typologie des handicaps

Le profil des travailleurs handicapés diffère entre le site d'Avignon et celui de Robion. Cette distinction est en étroite corrélation avec les agréments et l'historique respectif des sites. La typologie du public accueilli est en constante évolution, et en phase avec celle constatée par d'autres ESMS du territoire, qu'il s'agisse d'ESAT, de SAVS, d'IME. Ainsi, si par le passé, les travailleurs ont présenté essentiellement une déficience intellectuelle, aujourd'hui, ils sont plus largement en situation de handicap psychique. La tendance était constatée, mais l'ouverture du site d'Avignon consacré au public en situation de handicap psychique a accéléré le processus. Ainsi 42 personnes admises sont en situation de handicap psychique (51.19%), et 39 présentent une situation de déficit intellectuel (46.43%), ainsi que de manière plus modérée, des personnes présentant une déficience sensorielle, motrice ou autre (2.38%).

---

<sup>76</sup> Annexe 6 : page XVI

Le handicap principal peut se compléter d'un ou plusieurs **handicaps associés**. 35 travailleurs présentent une déficience intellectuelle à titre associé, 12 des troubles psychiques, mais également des troubles du comportement, des troubles du langage, une déficience motrice (une forme de myopathie). Ainsi, le public présente une pathologie complexe dans le sens ou au handicap principal psychique ou mental, s'adjoint un ensemble de troubles associés, s'apparentant au multi-handicap. La fréquence des troubles associés portant majoritairement sur les troubles psychiques, mentaux ou de comportement, impacte directement sur la difficulté relationnelle des travailleurs, mais aussi sur la capacité à investir de manière continue son poste de travail dans la durée, qu'il s'agisse de la journée ou d'une période plus longue.

#### B) Une vie sociale impactée

La connaissance du public varie de manière importante entre le site d'Avignon et celui de Robion-Cavaillon. Les pathologies génèrent des situations de handicap impactant directement la vie sociale des travailleurs en matière d'autonomie ; au niveau du logement, de la gestion des ressources, des déplacements, du suivi social, des loisirs.

**Au niveau de citoyenneté** : 59 % des personnes admises ne bénéficient pas de mesure de protection. Lorsqu'elles en ont une, il s'agit en majorité d'une curatelle (19 TH), puis une tutelle (13 TH), et une mesure de sauvegarde de justice (2TH).

**Le mode d'hébergement** : 44 % travailleurs habitent en logement autonome. 23% résident chez leurs parents. 22% sont en foyer d'hébergement. 3% résident en foyer logement. 6% sont hébergé en foyer-relais. 10% des travailleurs bénéficient des services du SAVS.

**Les déplacements** : sur Avignon les travailleurs se déplacent majoritairement avec les transports en commun. Le site de Robion, est insuffisamment équipé en lignes de bus. De ce fait, les travailleurs résidant au bourg se déplacent à pieds, les autres disposent de voitures avec ou sans permis, certains utilisent le co-voiturage entre travailleurs. Pour une minorité, certains parents assurent les trajets. Pour pallier l'absence de transport en commun, compatibles avec les horaires de travail de l'ESAT (9h00 à 17h00), entre Cavaillon (gare ferroviaire et routière) et Robion, l'AVEPH a mis en place une navette (minibus) qui permet aux travailleurs de réaliser les déplacements liés au travail, dans des horaires adaptés à ceux des ateliers.

#### C) L'admission à l'ESAT

L'admission des travailleurs s'organise en suivant la procédure établie. L'âge moyen de l'admission est de 27,5 ans. 25.31 pour Robion et 30.09 ans pour Avignon. Par comparaison, à Robion, l'âge moyen d'une admission d'une personne en situation de handicap mental est de 24 ans. J'ai pu constater une arrivée plus tardive sur le site d'Avignon qui peut se justifier par :

- L'absence de places en ESAT sur le territoire, avant l'ouverture du site d'Avignon.

- Le parcours chaotique des travailleurs handicapés psychiques comprend de notamment des séjours hospitaliers afin de stabiliser la maladie.
- De plus, la pénurie de places d'ESMS impacte directement l'âge d'entrée du jeune en ESAT. La liste de jeunes d'IME bénéficiant de l'amendement Creton s'allonge tout comme les tranches d'âges.

**La procédure d'admission** commence dès le premier contact et distingue 2 étapes : La pré-admission avec le stage de découverte de 3 semaines. L'admission effective à l'ESAT. Le travailleur handicapé formalise sa demande à travers un dossier de candidature, dans lequel il formule le choix du site. Il effectue ensuite un stage de 3 semaines, dans les différents ateliers du site concerné. Le but étant qu'il puisse se représenter le travail et les différentes activités réalisées. Un "réfèrent-travailleur" est nommé pour l'accompagner durant cette période et faciliter son intégration dans l'équipe de travailleurs.

*"Ces périodes de mise en situation professionnelle permettent au stagiaire de découvrir les activités économiques proposées par l'établissement, et en parallèle, à l'équipe éducative d'observer le comportement de l'intéressé, d'évaluer ses capacités, de repérer ses potentialités, et aussi, ce qui nous paraît le plus important, le sens et la place du travail dans le projet de vie de la personne."*<sup>77</sup>

A l'issue du stage, un bilan est réalisé avec la personne. Pour confirmer l'adéquation entre les besoins et l'offre de services, la personne admise à l'ESAT, effectue un stage de 6 mois, afin de confirmer les observations réalisées précédemment. Un contrat d'aide et de soutien est signé entre les parties. Elle perçoit une rémunération garantie égale à 5.5% du SMIC (Salaire Minimum de Croissance). Les travailleurs ne sont pas salariés et non pas de contrat de travail. En cas de cessation, ils ne peuvent prétendre à l'allocation chômage. Le revenu mensuel est soumis aux cotisations sociales et fiscales (maladie, invalidité, décès, etc.)

Une très grande partie des dispositions du Code du travail est appliquée : visite médicale d'embauche, l'hygiène la sécurité et la médecine du travail, le droit aux congés payés, le droit à la formation, etc.

L'admission acte le début de l'accompagnement du travailleur. Ses besoins et ses attentes sont traduites à travers le projet personnalisé co-élaboré avec le moniteur référent.

#### D) Les départs de l'ESAT

Les départs de l'ESAT sont peu fréquents. Ils sont encadrés, car l'ESAT ne peut décider seul d'une fin d'accompagnement. En Interne, s'applique la procédure "sortie ou suspension". Tout départ marque la fin de l'accompagnement. Une sortie d'ESAT peut

---

<sup>77</sup> AVEPH, ESAT La Roumanière, 2014, Projet d'Etablissement, pp 40-50.

intervenir<sup>78</sup> par la décision du travailleur, à l'initiative de l'ESAT ou suite à un comportement dangereux.

Les motivations d'un départ sont multiples : une réorientation vers un autre ESMS, un départ vers un autre ESAT, un projet de travail en milieu ordinaire. (Pour information : 3 travailleurs seulement depuis 2003), un départ vers un établissement de santé.

#### E) Des situations de plus en plus complexes

Certains travailleurs sont en attente d'un départ de l'ESAT, mais la pénurie de places dans les ESMS pour adultes, les obligent à rester. Toutefois, une organisation est alors définie avec le FH ou le SAVS pour faciliter la vie de la personne en attente de solution.

Une personne présente une forme de phobie du travail, voit son projet d'insertion professionnelle à l'ESAT compromise. Ne trouvant pas de place en FDV, dans les Bouches du Rhône dont elle est originaire, ni dans le Vaucluse, elle est contrainte d'attendre le déblocage de sa situation.

Une travailleuse, mère célibataire élève seule son enfant qui présente des troubles du comportements tels qu'il est exclu de l'école et du centre aéré. La complexité de la situation, le nombre d'intervenants rendent difficile le décodage des actions intriquées des uns et des autres, pour l'ESAT, comme pour la travailleuse. Cette dernière a obtenu de l'ESAT, un aménagement de son temps de travail pour pouvoir s'occuper de son enfant.

L'ESAT accompagne le travailleur vers les services de droits communs. Face à la complexité des situations, les moniteurs sont démunis. La répétition des situations problèmes, les répercussions sur le travailleur et le désinvestissement au travail et l'absentéisme mettent en difficulté les moniteurs. Avoir une meilleure lisibilité dans ces situations serait souhaitable.

#### F) L'absentéisme des travailleurs

En France, le taux d'absentéisme en 2016 est de 4.59 % soit 16.8 jours<sup>79</sup>. Les 30-39 ans sont les plus absents, notamment les femmes. Cette tranche d'âge comprend des salariés où la pression professionnelle et les charges de famille sont les plus fortes. Plus l'âge avance, plus les absences sont longues. A La Roumanière, le taux d'absentéisme, plus élevé que la moyenne nationale, est de **7.84 % (2.91% à Robion-Cavaillon et 13,49% à Avignon)**. Ces absences régulières nécessitent une réorganisation des ateliers au jour le jour, pour permettre la production. Le public ESAT, d'autant plus ceux qui relèvent des troubles psychiatriques sont confrontés au caractère instable de la maladie.

---

<sup>78</sup> ANDICAT, 2016, "Règlementation et législation des ESAT ; Fiches pratiques", Edition n°4. Page 65-201

<sup>79</sup> GADAUD A. 2017, "Le taux d'absentéisme reste stable dans le secteur privé en France", *La Tribune*, [visité le 05.05.2018]

### 2.2.3 L'accompagnement par le travail

A) Les ateliers de production au service de la polyvalence<sup>80</sup>

Dès sa création, l'ESAT s'est tourné vers des activités issues de la culture fruitière. Cette inscription dans le secteur agro-alimentaire s'est complétée par le souhait d'une maîtrise de la filière (des achats des matières premières à la commercialisation du produit fini), lui conférant une relative indépendance à l'égard du marché, limitant les impacts susceptibles de frapper le secteur protégé, lors des crises économiques locales ou nationales. La qualité des produits associée à la "marque" La Roumanière, a été dès le début, une visée impérative afin d'apporter **une reconnaissance du savoir-faire** des travailleurs. La satisfaction de réaliser un travail de qualité, reconnu, est un élément essentiel dans la valorisation des compétences professionnelles des travailleurs. Aujourd'hui, l'ESAT La Roumanière comprend 6 domaines d'activités répartis sur trois sites géographiques : la confiserie, la biscuiterie, la miellerie, la blanchisserie, le service logistique et la boutique.

ESAT La Roumanière		
Unité de production 1		Unité de production 2
Site de Robion	Site de Cavailon	Site d'Avignon
40 TH	6 TH	37 TH
Confiserie	Service logistique	Confiserie
Biscuiterie		Miellerie
Boutique		Blanchisserie

**Les horaires de travail** et l'amplitude d'ouverture varient en fonction des sites. Les travailleurs effectuent 35 h de travail comprenant des activités professionnelles et de soutien. Toutefois, des aménagements sont réalisés pour 4 travailleurs, soit 4.81% de l'effectif. Pour trois travailleurs, l'aménagement du temps de travail vient en réponse à une fatigabilité. Une travailleuse bénéficie de ses mercredis après-midi, pour s'occuper de son enfant. Ces adaptations du rythme de travail sont personnalisées et permettent le maintien de l'activité tout en prenant en compte des besoins spécifiques ponctuels ou durables.

B) Le pôle agro-alimentaire : l'envol du savoir-faire

A la différence des entreprises agro-alimentaires du Vaucluse, le process de l'ESAT est volontairement peu automatisé. Les clients de l'ESAT relèvent du commerce de proximité, ou de "grands comptes" (Air-France, ACCOR Hôtels, Métro...), mais aussi des particuliers. Ils sont originaires de France pour la majorité, moins de 10% du Chiffre d'Affaire est consacré à l'exportation. La confiserie, la miellerie et la biscuiterie nécessitent des normes

---

<sup>80</sup> Annexe 7 : page XVII

d'hygiènes strictes, une traçabilité liée au secteur agro-alimentaire (HACCP), et le respect des délais.

Les qualités requises des travailleurs en agro-alimentaire :

- Respect des consignes en matière d'hygiène et de sécurité.
- Polyvalence et autonomie à réaliser la tâche.
- Capacité à travailler debout (pour certaines activités).
- Capacité à réaliser des gestes simples et répétitifs pour les uns et plus complexes pour d'autres.
- Capacité à utiliser des machines, ou des outils simples.
- Appétence pour les métiers agro-alimentaire.
- Capacité à travailler en atelier.

L'autonomie et le respect des consignes sont les qualités majeures requises.

**Le mode d'accompagnement sur Robion :** Un accueil et un briefing est effectué chaque matin, pour définir le programme de la journée : planning des cuissons, accueil des stagiaires, mais aussi les absences des travailleurs (activités de soutien). Un point peut être refait en début d'après-midi.

**L'encadrement :** 4 moniteurs d'atelier.

C) Le pôle logistique : le fruit du travail

La préparation et l'expédition des commandes, ainsi que la gestion de stocks sont effectuées à Cavaillon. En période de Noël, sont confectionnées des commandes de Colis garnis emballés en paquets cadeaux pour des Comités d'Entreprises, des sociétés, des particuliers.

Les aptitudes requises des travailleurs :

- Respecter les consignes en matière d'hygiène et de sécurité.
- Capacité à utiliser des machines simples (étiqueteuse, lève-palette ...)
- Savoir réaliser des gestes simples et répétitifs,
- Capacité à utiliser des outils.
- Apprécier le travail en atelier, capacité à travailler en petit groupe
- Permis de conduite pour le livreur de palettes.

**Caractéristiques majeures de l'organisation du travail :** travail répétitif, saisonnalité.

**Le mode d'accompagnement sur Cavaillon :** accueil des travailleurs le matin et briefing pour annoncer le planning de la journée.

**L'encadrement :** 1 monitrice d'atelier

D) La boutique : la vitrine du savoir-faire

La boutique est située uniquement à Robion. Elle comprend 2 salles situées sous le FH :

- Une première est dédiée à l'accueil du public et à la vente des produits.

- La deuxième, à l'arrière-boutique, est affectée à la découpe des charlottes<sup>81</sup>.

A la boutique, les produits vendus sont fabriqués à l'ESAT, ou proviennent d'autres ESAT au titre de l'ESS. Le travail de qualité des travailleurs est mis en valeur à travers les produits exposés. Une des particularités à Robion, réside dans **la visite (individuelle ou collective) des ateliers**, sans RDV, durant les heures d'ouverture. La demande est formulée à la boutique, qui contacte l'atelier. Les visites sont encadrées par les travailleurs des ateliers ou des moniteurs d'atelier dans le cadre de visites collectives (gestion du groupe).

Compétences requises des travailleurs en boutique :

- Respect des consignes d'hygiène et de sécurité.
- Apprécier le contact avec les clients.
- Polyvalence.
- Savoir utiliser des outils simples en découpe.
- Savoir lire et compter pour la gestion des stocks et l'encaissement des achats.

**Caractéristiques majeures :** Être polyvalent, apprécier le contact avec les clients.

**Modes d'accompagnement sur Robion :** 2 monitrices d'atelier (amplitude d'horaire d'ouverture).

E) La polyvalence des travailleurs et des salariés

Défini dans le projet d'établissement, le mode de management mis en œuvre à Robion tend à rechercher l'implication des travailleurs et des salariés ainsi que leur polyvalence. Le choix de petits groupes et ce mode de fonctionnement contribue à une connaissance des processus de fabrication (confiserie et biscuiterie) de toutes les personnes de l'ESAT. Mobilisant les capacités d'adaptation des personnes individuellement mais aussi collectivement, la polyvalence permet d'élargir les compétences et de pallier l'usure professionnelle. Chacun des travailleurs peut lors de l'élaboration de son projet personnalisé exprimer son souhait de travailler dans l'atelier de son choix. Toutefois, polyvalence et capacités d'adaptation ne sont pas ordinairement des qualités attribuées à des personnes en situation de handicap psychique et mental. Aussi une vigilance particulière est apportée pour s'assurer de l'adéquation des attentes de la personne à ses besoins. Une personne en situation de handicap psychique ou mental a besoin d'un environnement stable et sécurisant. De ce fait, la polyvalence ne doit pas interférer avec ses besoins ; elle s'organise dans le temps.

#### 2.2.4 Les professionnels de l'ESAT :

L'équipe complète de l'ESAT comprend 38 salariés soit 26.89 ETP. Ce chiffre comptabilise les postes de direction : la directrice générale, le DAF, l'adjointe de direction d'Avignon, le cadre commercial et moi-même. La répartition est de 21.85 ETP (= 29 agents), au BPAS et

---

<sup>81</sup> Tissus provençaux, découpés en rond avec un ciseau cranteur, fixés sur le couvercle des pots.

5.04 ETP (= 9 agents) au BAPC. La moyenne d'âge est de 44 ans. L'ancienneté moyenne est de 8 ans. Le turn-over est faible. Le taux de rotation est de 3.23%. Les départs de salariés sont en majorité des départs à la retraite. Le taux d'absentéisme est de 1.94 %.

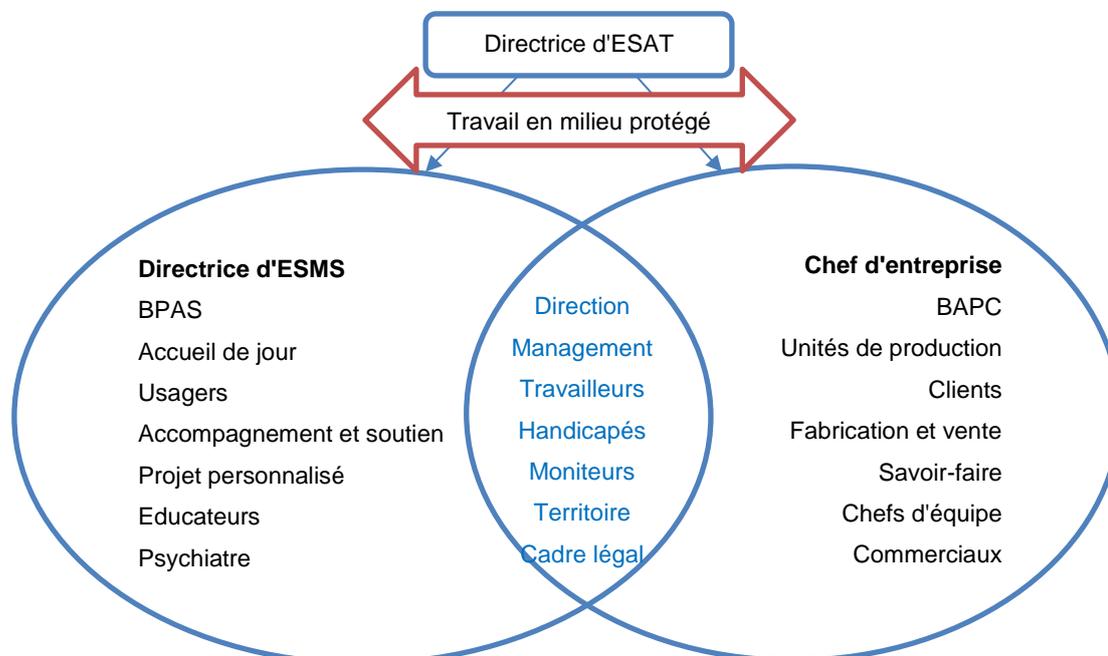
L'effectif comprend 15 moniteurs d'atelier : 8 pour Avignon, 7 pour Robion-Cavaillon.

**En me recentrant davantage sur les 7 moniteurs de Robion-Cavaillon**, la moyenne d'âge est de 43.85 ans. Un moniteur est à 2 ans de la retraite. Au vu de la pyramide des âges, aucun départ à la retraite n'est prévu d'ici les 10 prochaines années. L'ancienneté moyenne pour Robion-Cavaillon est de 11.43 ans, toutefois, 2 monitrices sont salariées depuis plus de 25 ans. La répartition en genre est de 5 femmes pour 2 hommes.

Aucun moniteur n'a travaillé avant son embauche, dans le secteur médico-social.

#### A) Une posture de direction à la croisée des mondes

La double finalité dévolue à l'ESAT structure également mon poste de direction en 2 polarités : chef d'entreprise et directrice d'ESMS. Au cœur de cette double articulation, nécessairement équilibrée, je suis inmanquablement confrontée à la mise en tension et ce, dans tous les aspects de la fonction. Qu'il s'agisse de la gestion comptable, du management, du cadre légal, des normes, de l'accompagnement des travailleurs ... tout me ramène à cette dichotomie. A travers mon poste de dirigeante, je mesure la difficulté à concilier une viabilité économique et une visée éducative.



#### B) Une équipe de direction

L'équipe de direction reflète également le clivage : je manage 2 cadres intermédiaires ; une directrice adjointe (Avignon) et un cadre commercial.

**Une directrice adjointe à Avignon :** Par délégation, la DA en poste à Avignon, gère une part importante au niveau de l'organisation de l'ESAT (réunions d'équipes, admissions, qualité...), mais aussi le suivi de production, (l'entretien des machines, les stocks...). Nos réunions traitent du pilotage du projet d'établissement, des éléments importants concernant les travailleurs et les salariés, et du suivi des budgets BPAS et BAPC.

Ce poste de cadre intermédiaire est un appui considérable. Sa capacité à me seconder me permet de dégager du temps pour une dimension stratégique inhérente à ma fonction. La fiche de poste de Directrice adjointe a été rédigée en 2012, lors de l'ouverture du site d'Avignon, dans le cadre d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Aujourd'hui, à la lecture du document, l'aspect médico-social de sa fonction me paraît insuffisamment explicité. Bien que dans les faits, le suivi des projets personnalisés semble cohérent, une actualisation du document permettrait de requestionner la mission du poste de directeur adjoint, et une meilleure définition de sa responsabilité au niveau de l'accompagnement médico-social. D'autant que l'actualisation du projet d'établissement est prévue en 2019.

**Le cadre commercial :** Situé à la jonction entre la stratégie commerciale, les besoins des travailleurs, la politique institutionnelle et les capacités de production des ateliers, il veille à l'adéquation des commandes avec les capacités de production des ateliers ; qu'il s'agisse des performances liées aux installations techniques, que des capacités et compétences des travailleurs de l'ESAT. Il est le représentant des prestations réalisées à l'ESAT. Il assure le suivi des actions de commercialisation. Il coordonne les autres commerciaux. Il est directement mobilisé lors des propositions d'évolution de la gamme des produits. Placé sous mon autorité, il est en proximité avec les responsables d'atelier, et les moniteurs d'atelier, il participe à l'amélioration des conditions de travail et des outils de production. Il assure le suivi de la vente, garant des liens avec les clients, mais aussi des fournisseurs. A Robion, je suis directement sollicitée sur les 2 pôles, d'autant plus par l'absence de cadre intermédiaire. Je manage directement les équipes de Robion-Cavaillon, lors **des réunions éducatives** hebdomadaires, traitant des aspects éducatifs des suivis de projets personnalisés avec l'équipe. De plus, j'encadre les équipes de production à travers **des réunions de production mensuelles** lors desquelles sont abordées les thématiques inhérentes à la production et la vente (délais, programmation des cuissons, développement de nouvelles gammes, évolution du packaging ...).

La planification des projets personnalisés ne me satisfait pas. **L'organisation même de l'élaboration des projets me pose question.** De ce fait, le suivi des projets ne me paraît pas optimal. L'évaluation externe de 2014, avait d'ailleurs pointé que le manque d'un cadre intermédiaire dans l'organisation de l'ESAT du site de Robion, pénalisait le suivi des projets personnalisés.

Je suis garante de l'équilibre entre la viabilité économique de l'ESAT et la mission médico-sociale qui lui est impartie. Je dois porter une vigilance particulière à la continuité de l'activité commerciale. L'ESAT ne peut se permettre d'avoir des temps d'arrêt, car le niveau des stocks ne le permet pas. De plus, les travailleurs ne peuvent être dans l'inactivité sur leur poste. L'absence de travail peut générer une situation d'angoisse, déstabilisante. De ce fait, **l'inactivité doit être organisée**. Comment garantir une continuité de l'activité lors de l'installation dans les nouveaux ateliers ?

C) Les moniteurs d'atelier <sup>82</sup>: un rôle central dans une double finalité

L'encadrement de l'ESAT à Robion-Cavaillon, a peu évolué au fil des ans, du fait de l'étroitesse des lieux et du contexte économique peu favorable.

Robion-Cavaillon	Encadrement d'atelier	Responsable d'atelier	Total
Confiturerie	1	1	2
Biscuiterie	1	1	2
Boutique	1	1	2
Service logistique		1	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

**Le responsable d'atelier** : Responsable de l'activité économique du secteur d'activité qui lui est confié.

Missions générales : à l'interstice entre le moniteur d'atelier et la direction, il est responsable de la production de l'atelier, et de l'activité professionnelle des travailleurs. Il décide de l'organisation la mieux adaptée à mettre en place dans l'atelier, pour mener à bien sa mission. Pour ce faire, il organise le travail des équipes, la planification et la programmation des ateliers. Il veille au respect de la sécurité, la qualité et l'hygiène de l'atelier. Il dispose d'une autonomie concernant l'innovation et le développement de la gamme des produits fabriqués. Garant du projet personnalisé des travailleurs dont il est référent, il veille à sa mise en œuvre et son évaluation en concertation avec le moniteur d'atelier. Il veille au respect des travailleurs, à leur bien-être, et leur participation à la vie de l'ESAT. Conformément au cadre réglementaire et au projet d'établissement, il organise l'atelier en cohérence avec des valeurs éthiques et de bienveillance.

Situation de travail : hiérarchiquement placé sous mon autorité, il encadre les moniteurs de son atelier et travaille en collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire, les partenaires externes et les travailleurs.

---

<sup>82</sup> Annexe 8 : page XXI

**Moniteur d'atelier** : Le moniteur d'atelier doit concilier à travers la réalisation d'une production de biens, la transmission d'un savoir-faire, l'insertion professionnelle des travailleurs, leur épanouissement et l'accès à l'autonomie. Son principal objectif est d'évaluer leurs potentiels, d'encourager son bien-être, et de l'inviter à participer à la dynamique de l'ESAT.

Missions générales : hiérarchiquement placés sous mon autorité, et celle du responsable d'atelier, le moniteur d'atelier, encadre un groupe de travailleur. Il est en charge de l'équilibre entre l'accompagnement socio-éducatif et les impératifs de la production. Il élabore conjointement avec le travailleur dont il est référent, le projet personnalisé, dans lequel sont déclinées les modalités de son accompagnement. Il veille à sa mise en oeuvre et son évaluation annuelle avec les différents acteurs concernés. Par son accompagnement au quotidien, il contribue au maintien et au développement des acquis, favorise la polyvalence des travailleur, encourage l'autonomie et la citoyenneté des travailleurs.

Situation de travail : Il exerce son travail dans l'atelier dont il est responsable, le cas échéant. Il effectue sa mission en collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire de l'ESAT, les partenaires externes, et les travailleurs.

A Robion, les moniteurs sont majoritairement seuls dans leur ateliers. Lorsqu'un travailleur désire faire un stage à l'extérieur, le moniteur d'atelier intervient pour l'aider à le mettre en place. Toutefois, il doit quitter l'atelier pour effectuer l'accompagnement.

#### D) Le niveau de formation

La directrice adjointe possède un niveau II par une Maitrise de management par la qualité et le cadre commercial un niveau 3. Le personnel administratif et de gestion ont des qualifications de niveau I à III. Le personnel des services généraux (agent de service et ouvrier d'entretien) sont plus faiblement qualifiés.

A Robion, 5 moniteurs d'atelier ont une qualification de niveau V, 2 de niveau IV, 2 de niveau III. Les formations individuelles financées en priorité sont le CBMA (Certificat de Branche Moniteur d'Atelier), notamment pour les nouveaux salariés. L'obligation de formation est inscrite dans le contrat de travail.

Enfin, dans le cadre de la politique de formation de l'ESAT, sont proposées des formations collectives, concernant la bientraitance et la psychopathologie du public accueilli. Mon rôle de chef d'établissement intervient pour effectuer l'arbitrage entre les besoins repérés et les souhaits des salariés, et les critères retenus pour l'accès à la formation (ancienneté, date de la dernière formation, cout ...). L'évaluation externe de 2014, avait pointé la méconnaissance des RBPP et les spécificités du public. Mon prédécesseur avait alors orienté les plans de formation en conséquence, en orientant les formations sur les RBPP, la bientraitance, et le handicap psychique. Le prochain plan de formation devra tenir compte des récentes embauches en les formant à la connaissance du public et de ses besoins.

A l'issue des entretiens que j'ai réalisés auprès des moniteurs d'atelier, j'ai constaté que le rapport à l'écrit semble problématique et stressant pour la plupart d'entre eux. Cette difficulté met un frein à l'évaluation régulière des projets personnalisés, d'autant que l'organisation des projets n'est pas clairement identifiée à mon niveau.

Les moniteurs d'atelier sont directement confrontés à la jonction paradoxale du couple production-accompagnement. Rédiger des projets personnalisés est un exercice complexe malgré l'intérêt qu'il procure dans la démarche de l'accompagnement. Se détacher de l'atelier pour rédiger est un exercice difficile au niveau physique et mental. En effet, laisser l'atelier sans encadrant n'est pas évident. Passer de l'action à la réflexion non plus.

Une monitrice d'atelier récemment recrutée m'a relaté sa difficulté à se représenter la notion même de projet personnalisé ; son sens, au-delà des procédures.

Enfin, au cours des entretiens que j'ai réalisés auprès de l'ensemble des salariés, je constate une même  **crainte formulée à l'égard du changement**  d'ESAT. Quitter les bâtiments historiques, même s'ils ne sont plus adaptés, trop étroits, semble générer des inquiétudes, tant sur l'investissement du bâti neuf à l'architecture "usine", que sur le déménagement en soi, et la crainte d'une production nécessairement plus importante pour faire face aux dépenses engagées à travers l'autofinancement. Certains moniteurs ont verbalisé des interrogations quant à l'agencement des ateliers. Vont-ils être acteurs du changement ? L'ESAT va-t-il investir dans de nouvelles machines ? Les ateliers vont-ils être davantage automatisés pour augmenter la production afin de rembourser l'emprunt contracté pour financer le projet architectural ?

### **2.3 Les activités de soutien**

Un travailleur effectue 35 heures de travail, comprenant des activités professionnelles en atelier et des activités de soutien. Le contenu des activités de soutien est défini à partir des souhaits formulés dans les projets personnalisés.

- Les activités concernent les activités nautiques, sports adaptés (natation-football), arts plastiques, expression musicale, et informatique, visent à améliorer et favoriser l'expression et le maintien en forme.
- Les activités de bricolage, réparation, hygiène corporelle et vestimentaire, tendent à favoriser une meilleure insertion sociale.
- Les activités de lecture, écriture, calcul, hygiène du poste de travail ciblent davantage, un soutien professionnel.

Les travailleurs définissent leur programme avec le moniteur. Ils peuvent effectuer jusqu'à 4 heures de soutien par semaine. Dans le cadre des championnats de natation de sport adapté, les activités de soutien peuvent mobiliser ponctuellement davantage de temps.

Les intervenants encadrant les activités de soutien, sont des professionnels extérieurs. Le maître-nageur quant à lui est salarié à l'AVEPH. Les moniteurs peuvent également encadrer certaines activités de soutien de types professionnelles ou de bien-être.

## **2.4 L'ESAT : un lieu de formation**

Depuis son ouverture, l'ESAT contribue à la formation professionnelle des salariés notamment par l'accueil de stagiaires (CAFDES, MASTER, ETS, CBMA, BAC et 3ème...). De plus, la formation tout au long de la vie s'adresse également aux travailleurs.

### **A) La formation des travailleurs**

Régulièrement, une partie des travailleurs bénéficie d'une formation dispensée par la MFR la Denoves à Montoux (84), à l'issue de laquelle, ils acquièrent une attestation de formation "Hygiène Sécurité des Aliments en confiserie / biscuiterie". Une convention a été signée entre les 2 établissements portant sur "l'échange de savoirs et de compétences" entre des jeunes d'une classe de seconde<sup>83</sup> de la MFR, issus du milieu ordinaire et des travailleurs handicapés. Des travailleurs ont obtenu le CACES (Certificat d'Aptitudes à la Conduite En Sécurité) et d'autres ont suivi la formation PRAP (Prévention des Risques liés à l'Activités Physique). Dans le cadre de leur projet personnalisé, certains travailleurs effectuent des stages, en milieu ordinaire pour tester un métier et un contexte plus exigeant.

### **B) L'accueil des stagiaires**

L'ESAT se propose d'être également un lieu de formation par la découverte du travail protégé. L'ESAT accueille ainsi 3 IME et un Foyer de vie ; soit 4-5 personnes en situation de handicap et un éducateur, une journée par semaine, d'octobre à juin.

Il accueille également en stage individuel des jeunes venant d'ESMS (IME majoritairement) sur une durée de trois semaines, afin de les aider à construire leur projet professionnel (60 personnes en 2017).

## **2.5 Chronique d'une mutation annoncée**

### **2.5.1 Un projet architectural : un changement annoncé**

Le projet architectural du nouvel ESAT a été envisagé en 2015. Cette reconstruction se justifie par :

- L'étroitesse des lieux impactant directement sur l'évolution de l'ESAT
- L'obligation des normes en matière d'accessibilité impose une mise en conformité.

---

<sup>83</sup> Classe de seconde : Conduite de ligne de production agro-alimentaire, la Denoves à Montoux (84)

- Les normes d'hygiène du secteur agro-alimentaire (HACCP).
- L'exiguïté des ateliers ne permet pas de délimiter les zones d'activité. La promiscuité des travailleurs est source de problèmes de comportements et relationnels.
- La boutique est étroite alors que les clients sont de plus en plus nombreux.
- Ces espaces de travail réduits limitent l'évolution des ateliers, leur diversification, leur modernisation, leur adaptation aux besoins des travailleurs.

Lorsque j'ai pris mon poste de directrice, le projet architectural est déjà arrêté, les travaux lancés. Chaque semaine, au titre de représentant de la maîtrise d'ouvrage, je suis informée de l'avancée des travaux, lors de la réunion de chantier, organisée par le maître d'œuvre et les entreprises. De fait, le changement est annoncé !

Très rapidement, lors des entretiens et des réunions avec les moniteurs, je recueille des émotions paradoxales liées à ce changement. L'enthousiasme d'aller dans des locaux spacieux, se teinte d'une pointe de nostalgie. Ce constat je le mesure davantage chez les salariés que chez les usagers. Ces derniers expriment volontiers des craintes plutôt pragmatiques : comment vont s'organiser les trajets pour les internes du FH ? Quant sera-t-il de ceux de la pause méridienne ? Les moniteurs d'atelier s'interrogent sur l'agencement et l'organisation des ateliers à envisager tout en conciliant l'activité de production. **Savoir que l'ESAT s'autofinance pour 60% les nouveaux bâtiments**, alimente un sentiment de stress. Nonobstant ces inquiétudes, tous semblent conscients qu'un tournant est pris au niveau de l'ESAT.

Ce contexte de transition est également marqué par l'échéance de la contractualisation d'un CPOM fin 2019. Pour cela, je dois définir le cahier des charges recensant les besoins nécessaires pour mener à bien la mission de l'ESAT. En parallèle, le projet d'établissement arrive à échéance fin 2019.

Directrice d'ESAT, à l'articulation des valeurs humaines et de la responsabilité d'entrepreneur, je suis missionnée pour le suivi du chantier. La première pierre n'était pas encore posée que déjà le déménagement s'annonçait. Au-delà, d'un transfert de mobilier, d'organiser des trajets, il s'agit de transporter les valeurs éthiques de l'Association et à travers elles, celles de l'ESAT. Conforter les uns et les autres sur la qualité des conditions de travail et du bien-être maintenus. Rassurer sur la continuité de l'accompagnement des travailleurs et le maintien de la production. Directrice d'ESAT reconnue, je suis désignée, comme pilote de ce nouveau projet.

### **2.5.2 L'expression et la participation des travailleurs**

L'expression et la participation du travailleur sont une volonté fortement marquée, tant dans les écrits institutionnels que dans la pratique. Le CVS, la réunion mensuelle des travailleurs et l'animation des visites en sont des illustrations. L'expression du travailleur s'inscrit pleinement dans son accompagnement. Pour ce faire, le psychiatre dispense un temps

d'écoute, dans une fonction thérapeutique. Le moniteur est quant à lui, l'unique interlocuteur, à l'écoute des besoins éducatifs et professionnels. La participation des travailleurs s'organise dans les temps collectifs, d'ouverture sur l'extérieur ; "fête des confitures et des biscuits" (journée porte-ouverte), fêtes institutionnelles.

La participation des travailleurs, déjà bien engagée dans l'ESAT, pourrait s'étendre davantage, mais comment ?

### **2.5.3 L'accompagnement : le sens du travail**

L'accompagnement des travailleurs en ESAT s'organise autour de plusieurs axes, dont l'activité professionnelle est une modalité. Le projet personnalisé apparaît comme un outil, réalisé dans la co-construction, qui permet de formaliser l'accompagnement du travailleur dans son espace de travail, dans une dynamique de parcours. L'évaluation externe de 2014, a soulevé des défaillances dans le suivi des projets personnalisés. Le groupe qualité avait alors entrepris de retravailler la trame. Cette dernière mouture est disponible sur la GED (Gestion Electronique des Documents). Toutefois, les moniteurs utilisent encore l'ancienne version, par le procédé du "copier-coller". Le sens même de l'utilité d'un projet me paraît insuffisamment perçu par l'équipe, d'autant que la planification des évaluations des projets n'est pas clairement identifiable.

Le personnel me paraît en difficulté pour "quitter" l'unité de production et se consacrer à la rédaction. Déjà, l'étroitesse des lieux ne s'y prête pas. Mais la nécessité d'une présence éducative dans l'atelier, ne libère pas suffisamment de temps pour l'élaboration du projet personnalisé avec le travailleur concerné. Les écrits sont parfois rédigés dans l'urgence. L'élaboration et l'évaluation du projet personnalisé semblent difficiles pour les moniteurs d'atelier, pourtant en capacité d'évaluer les difficultés et le potentiel de chacun. La transcription dans la co-construction paraît être l'étape problématique. Les moniteurs expriment un problème d'organisation.

Les moniteurs d'atelier sont au cœur de l'accompagnement, car hormis le psychiatre et moi-même, ils sont les seuls professionnels à intervenir dans l'ESAT. En effet, La Roumanière ne dispose ni d'assistance sociale, ni d'éducateur technique, ni d'éducateur spécialisé, ni de chargé d'insertion, ni de psychologue, ni de DA. Aussi, l'accompagnement s'organise avec le partenariat (CMP, EDeS, Hôpital, ...). Certains professionnels du CMP participent aux réunions d'équipe. Toutefois, la pluridisciplinarité de l'équipe me paraît insuffisante. Pourtant dans son rapport du Sénat, précise que *"la vocation première d'un ESAT est l'accompagnement médicosocial et éducatif."*<sup>84</sup>

En tant que directrice d'ESAT, je m'interroge sur les modalités d'accompagnement à envisager pour garantir la qualité des prestations et leurs adaptations aux attentes des

---

<sup>84</sup> SENAT, BOUQUET E., 2015, Rapport d'informations au nom de la Commission des Finances sur les ESAT, n°409, pp 46-74 [visité le 03.03.2018] <https://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-4091.pdf>

travailleurs notamment au niveau de l'insertion professionnelle. L'efficacité du suivi des projets m'interpelle et m'incite à reconsidérer son organisation, d'autant plus avec les nouvelles recommandations fixées en matière d'insertion professionnelle. Notre organisation actuelle ne permet pas de s'orienter vers ce type de projet.

#### **2.5.4 Les besoins des travailleurs**

Les besoins des travailleurs sont identifiés à travers l'expression individuelle ou collective. Le projet personnalisé est l'outil recensant les besoins et les attentes du travailleur. Ces derniers expriment des demandes concernant une formation, un aménagement de temps de travail, un changement d'atelier, un souhait d'expérience en milieu ordinaire. Pour certains, formuler un projet d'insertion en milieu ordinaire traduit en réalité un malaise profond lié à la maladie mentale. Des travailleurs ne souhaitent pas changer de lieu de travail, car l'ESAT a contribué à leur bien-être et leur équilibre mental à travers des étayages. Toutefois, ils apprécient les échanges avec la MFR. Bon nombre ont verbalisé la difficulté des exigences du milieu ordinaire. Qu'il s'agisse des cadences ou des compétences, ils ont également exprimé leur manque de qualification pour accéder au milieu ordinaire.

Comment faire évoluer l'offre de service pour mieux répondre aux attentes des travailleurs, dans un contexte de crise économique peut encliner à l'embauche de travailleur handicapé ? A ce jour, les travaux du nouvel ESAT ont commencé, et devraient durer 14 mois. Ce délai devrait me permettre de définir l'organisation à déployer pour le transfert des ateliers de Robion et de Cavaillon.

## **2.6 Analyse de la structure**

L'ESAT évolue dans un environnement en mouvement, dans la complexité pour reprendre E. Morin<sup>85</sup>. Confronté aux réformes législatives et réglementaires, et financières, l'ESAT doit conserver sa mission principale, dans un environnement économique de plus en plus défavorable. Isolé malgré son inscription sur le territoire, et tributaire de son tarifificateur, il doit faire face à des opportunités et des menaces, savoir les saisir pour rebondir et les transformer en atouts.

Tout changement dans cet équilibre relatif m'amène à réinterroger l'organisation en place pour déterminer celle qui me paraîtra la mieux adaptée aux besoins repérés. Pour affiner l'évaluation, je vais m'inspirer de la matrice SWOT (Méthode d'analyse), afin de mieux appréhender les failles et les potentiels de l'ESMS aujourd'hui.

---

<sup>85</sup> Morin E., 2005, "Introduction à la pensée complexe", Lonrai : Point Essais, 258 p.

### Les faiblesses :

**Le public est sensible au changement**, à l'incertitude et à l'absence d'occupation. Cette situation de transition liée au déménagement peut générer une fragilisation de l'équilibre psychologique. Cet élément est d'autant plus fort, que la période de transition comprend, "un temps d'inactivité professionnelle" ou d'activité inhabituelle, liés au transfert du mobilier et des machines. Se greffent l'inconnu, le changement de lieu, la perte de repères stables dont les trajets et la pause méridienne.

Les travailleurs présentent des situations complexes, au niveau de leur pathologie et de leur situation sociale.

**Les moniteurs** sont inquiets à l'idée de ne pouvoir concilier impératifs de production et qualité d'accompagnement. Ils redoutent de ne pouvoir assurer correctement la fonction sécurisante auprès du public. Leur charge de travail augmente sans cesse sur le versant éducatif et social. **La pluridisciplinarité de l'équipe** est restreinte ne dispose pas assez de compétences diversifiées pour garantir un accompagnement optimal du travailleur.

**L'organisation des projets personnalisés** n'est pas optimale. **Le volet** insertion professionnelle pourrait être renforcé et s'inscrire dans les tendances sociétales.

**La production va être perturbée** durant l'installation. Or l'ESAT s'autofinance les travaux pour 60%.

**L'évaluation externe** a relevé le manque de directeur adjoint pour le site de Robion et pointé une défaillance dans l'organisation des projets personnalisés.

### Les forces :

**L'AVEPH** a une bonne réputation et elle est reconnue sur le territoire. Elle génère des emplois dans le sud Luberon confronté à un fort taux de chômage. Elle emploie 130 salariés et dispose d'un panel d'établissements et de services et une variété de professionnels, notamment dans le domaine de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire.

**Le Conseil d'Administration** nouvellement renouvelé est dynamique et soutenant. Son investissement est important. Ils portent les valeurs fortes de l'Association.

**La directrice générale** en poste depuis 2 ans, soutient l'évolution.

**Le DAF** peut évaluer l'impact financier et anticiper les conséquences économiques du déménagement.

**Le cadre commercial**, est compétent pour mesurer les besoins de production à moyen terme et évaluer avec les responsables d'atelier l'impact du transfert sur la production.

**Les travailleurs** sont intéressés par l'agencement des ateliers, l'organisation des repas. Ils peuvent être force de propositions.

**Les moniteurs** sont volontaires et dynamiques. L'équipe est stable. Ils voient ce changement comme une opportunité pour leur atelier. Ils peuvent être force de propositions. Ils connaissent bien les usagers et savent évaluer leurs besoins.

**Le rapprochement de l'atelier de Cavillon** peut faciliter la mobilité des usagers.

**Le rapprochement de l'entreprise adaptée** peut être un atout durant cette période, mais aussi un partenaire à reconsidérer dans l'amélioration des accompagnements.

**La réécriture du projet d'établissement** : permet de repenser l'accompagnement.

Les opportunités :

**L'élaboration du CPOM** : une étude préalable permet de déterminer les objectifs et les moyens, en associant l'AVEPH, l'ESAT mais aussi l'autorité de tarification.

**La reconstruction** est de fait une opportunité.

**Les nouvelles directives en matière d'insertion professionnelle en milieu ordinaire** sont l'occasion de repenser l'accompagnement.

**Le nouveau Plan Régional de santé** de PACA fixe le seuil à 10% le virage inclusif, en milieu ordinaire des adultes en ESAT.

Les menaces :

**Le CPOM** mal défini peut pénaliser l'ESAT dans l'exercice optimal de sa mission.

**L'inclusion** en milieu ordinaire mal organisée, peut déstabiliser l'équilibre psychique des travailleurs.

**Les ressources de l'ESAT** peuvent être reconsidérées par le cadre politique et mettre en difficulté les missions de l'ESAT.

Un **déménagement** mal organisé peut mettre difficulté l'ESAT.

**L'épuisement des moniteurs** d'atelier peut nuire à la qualité de l'accompagnement des travailleurs.

**Rupture de stocks** et baisse du Chiffre d'affaire.

**L'autofinancement** pour 60%, des travaux.

Effectuer une politique inclusive avec les moyens actuels peut mettre en difficulté les travailleurs et les salariés, et à travers eux, l'ESAT. Le projet que je propose devra prendre en compte, les travailleurs, les professionnels et l'organisation.

## **2.7 Conclusion de la partie 2**

L'analyse que j'ai proposée, sans être exhaustive, permet de mesurer les enjeux inhérents au projet qui sera engagé : la réussite du transfert des sites de Robion et de Cavillon sur un même lieu géographique et le maintien de la production sont essentiels. Cependant, ils doivent s'articuler avec la garantie d'un cadre sécurisant pour les travailleurs à travers un accompagnement adapté et de qualité. L'ESAT reste vulnérable aux aléas du contexte politique et économique. Aujourd'hui, il se situe à un tournant décisif. Le choix de la stratégie

d'un plan directeur engage l'établissement avec une prise de risques. De par sa place d'entre-deux, mi-économique-mi-ESMS, l'ESAT est relativement seul dans sa quête d'unité. Isolé de par son statut particulier, accueillant un public aux problématiques de plus en plus complexes, soumis aux obligations plus nombreuses, et confronté aux lois du marché, l'ESAT doit désormais s'autofinancer ; actant-là, une participation directe de l'usager au financement de son lieu de travail, par son implication professionnelle dans la production. L'ESAT pénalisé par cet investissement financier doit d'autant plus redoubler d'attention pour réussir cette transition.

Toutefois, ce transfert s'organise à des moments clefs de l'ESAT ; la contractualisation du CPOM et la réécriture du PE. Plus récemment, les orientations de l'ARS, les recommandations du Ministre de la santé incitent à une réflexion autour de la participation de l'usager, acteur de son parcours et de sa vie à l'ESMS, acteur dans la vie de l'ESMS. Cependant, l'ESAT La Roumanière a engagé la participation des travailleurs depuis longtemps, l'insertion professionnelle est également inscrite dans le projet personnalisé, au niveau des ateliers comme en milieu ordinaire. Il s'agit donc de poursuivre et de renforcer la participation et les modalités de l'accompagnement des travailleurs à l'ESAT.

Finalement le projet architectural est l'opportunité pour repenser l'accompagnement du travailleur ESAT :

- Garantir un accompagnement sécurisant lors du transfert d'établissement.
- Repenser l'accompagnement des travailleurs avec les nouvelles directives.

Missionnée pour être le pilote de ce projet, mes choix vont être décisifs. Naturellement, il y aura un avant et un après, inhérents au déménagement. La transversalité de ma mission induit une certaine complexité dans l'articulation et le management, pour garantir la continuité des prestations. Parce qu'en tant que directrice d'ESMS je suis garante de l'adéquation des besoins du public à la qualité de leur accompagnement, je dois veiller à trouver une organisation qui me permettra de mener à bien ce projet, qui gèrera la complexité et l'incertitude<sup>86</sup>.

L'ESAT prend un virage, dans la complexité : établissement parmi un ensemble d'acteurs, de décisions, d'évènements, d'aléas, l'équilibre est maintenu lorsque sa mission répond aux attentes du public, et au cadre légal. Mon projet devra accompagner ce changement.

Au VI<sup>e</sup> siècle avant notre ère, Héraclite<sup>87</sup> disait : "*Rien n'est permanent, sauf le changement*".

---

<sup>86</sup> BOUTINET J.P.2017, "Anthropologie du projet", Mayenne : PUF, 441 p.

<sup>87</sup> Héraclite d'Ephèse, philosophe grec du VI<sup>e</sup> siècle avant JC.

### 3 L'opportunité d'un changement

La tendance actuelle est la désinstitutionnalisation des ESMS, l'insertion professionnelle en milieu ordinaire, et une participation renforcée à travers l'empowerment. Toutefois, les personnes admises en ESAT sont dans l'incapacité à travailler en milieu ordinaire, du fait de leur pathologie, les troubles associés et leur fatigabilité. De plus, les travailleurs présentent des difficultés pour exprimer des choix et établir des relations.

L'ESAT La Roumanière est un établissement d'insertion professionnelle, de l'AVEPH qui a développé un ensemble d'établissements et de services adaptés aux besoins des personnes handicapées, notamment tournés vers le milieu ordinaire. Les personnes admises à ESAT sont donc plutôt éloignées de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire. Bien avant la Loi 2002-2, l'ESAT La Roumanière a soutenu la participation des travailleurs. Les stages en milieu ordinaire sont organisés à la demande des travailleurs, et notifiés dans le projet personnalisé.

Le département du Vaucluse est suffisamment doté de places d'ESAT. Toutefois, la pénurie de places des départements limitrophes<sup>88</sup>, (pour information : le taux d'équipement est de 2.90 pour PACA, 3.31 pour le Vaucluse et 3.30 au niveau national), favorise l'accueil de non vauclusiens dans le département. De plus, l'absence de CRP (Centre de Reclassement Professionnel) dans le département, pénalise l'accès aux formations pour les travailleurs handicapés. Enfin, l'ESAT, dans un contexte de désinstitutionnalisation, se reconstruit à la sortie du village. Le changement est annoncé par le déménagement. Il s'agit pour moi, directrice d'ESAT de saisir l'opportunité d'un changement programmé : **un changement dans le changement.**

#### 3.1 Le projet visé<sup>89</sup>

Le diagnostic effectué en Partie 2 met en évidence, l'opportunité de **se saisir d'un changement programmé pour engager un processus de changement** en deux temps :

- Garantir un accueil sécurisant des travailleurs en période de déménagement.
- Faire évoluer l'accompagnement des travailleurs en renforçant la visée inclusive.

Concrètement, il s'agit de faire évoluer l'offre de service et de repenser l'organisation, en prenant en compte les tendances sociétales. La participation des travailleurs et l'empowerment s'inscrivent de manière transversale dans ce projet. Repenser l'organisation

---

<sup>88</sup> CONSEIL DEPARTEMENTAL DU VAUCLUSE, "SDOSMS Vaucluse 2012-2016, volet relatif aux personnes handicapées", pp 42-112

<sup>89</sup> Projet visé et Projet programmatique, en référence à Ardoino J. (1927-2015) :

FIGARI G., 1991, "Etudes sur la démarche de projet [Recherche d'un référentiel pour le projet éducatif d'établissement]", *Revue française de pédagogie*, volume 94, pp. 49-62. [visité le 30.08.2018] site Internet : [https://www.persee.fr/doc/rfp\\_0556-7807\\_1991\\_num\\_94\\_1\\_1366](https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1991_num_94_1_1366)

de l'ESAT, dans la transition et sur du long terme, doit s'appuyer sur des conditions favorables à l'émergence de la pensée, de la réflexion, associant les acteurs de l'ESAT.

**L'objectif principal** du projet est de repenser l'accompagnement des travailleurs de l'ESAT. Plus exactement : de faire évoluer l'accompagnement proposé aujourd'hui. Au-delà de cette thématique, il s'agit d'accompagner l'ESAT dans cette évolution. De saisir l'opportunité d'un changement annoncé, pour réfléchir aux besoins et attentes des usagers, et tendre vers un virage inclusif. Il ne s'agit pas de visée l'inclusion au risque de mettre en difficulté les travailleurs. Il n'est pas envisageable de les engager vers une situation d'échec. De plus, le choix d'une inclusion appartient au travailleur. C'est pourquoi, j'opte plutôt pour une "**visée inclusive**", en ménageant davantage de temps en milieu ordinaire, en renforçant l'accompagnement et en développant des compétences.

L'enjeu de ce projet est de poursuivre et renforcer l'accès à la citoyenneté et la participation à la vie sociale et à la vie de l'ESAT.

*"Le but projeté est destiné à osciller continuellement entre une visée à poursuivre et un programme à réaliser" ... Une gestion des écarts entre les activités de conception et de réalisation... se doter d'un projet, c'est dans le même mouvement chercher à le construire et vouloir le réaliser"<sup>90</sup>. Il s'agit de trouver l'équilibre entre l'orientation choisie et la réalisation du projet.*

La démarche projet n'est pas un élément figé mais un processus complexe ; il vise et produit le changement ; c'est l'évolution. Le changement produit ne remplace pas un ancien projet, mais s'inscrit dans la continuité de la vie institutionnelle, en tant qu'organisation, quand bien même rupture il y aura, de fait, avec le transfert de site.

**La visée du projet** est de repenser l'accompagnement des travailleurs et de l'améliorer, de le faire évoluer. Redéfinir les modalités de cet accueil, davantage renforcer la notion de parcours et la participation. Le projet-visée, s'inscrit dans une volonté d'accès de clarification, et de pertinence à l'égard du public. Il permettra de réaffirmer la place centrale occupée par l'utilisateur. L'équipe, les travailleurs, acteurs du projet se réapproprient la réalité et anticipent l'avenir. Ce projet vise à impulser un intérêt et une dynamique autour de leur "praxie", par là même de "*rendre intelligible leur trajet*"<sup>91</sup>. Ce projet souhaite engager les professionnels vers un travail de concertation pour élaborer un référentiel en instituant une appartenance identitaire. Ce travail apportera alors la reconnaissance à tous, à partir d'une cohérence organisationnelle.

---

<sup>90</sup> BOUTINET J.P.2017, "Anthropologie du projet", Mayenne : PUF, pp 252-441

<sup>91</sup> VIAL M., 1999, "Le projet : une occasion de faire autrement" Colloque international IUFM-UNIMECA, Le projet en éducation technologique, 24-27 novembre 1999, pp 3-7. [visité le 03.03.2018]

### **3.1.1 Les enjeux de ce projet**

#### **Au niveau de l'ESAT :**

- Maintenir un accompagnement de qualité
- Garantir une mission d'insertion professionnelle.
- Répondre aux attentes de l'ARS.

#### **Au niveau des professionnels :**

- Garantir une qualité de vie au travail.
- Enrichir les interactions entre les professionnels.
- Eviter l'usure et l'épuisement des professionnels.
- Ne pas créer une dichotomie entre les membres de l'équipe.

#### **Au niveau des usagers :**

- Adapter les réponses apportées aux besoins et attentes des usagers.
- Garantir une place en ESAT aux travailleurs
- Accompagner les travailleurs sans les mettre en difficulté, sans nuire à leur équilibre psychique.

### **3.1.2 Les axes stratégiques du projet**

Dans cet objectif de repenser l'accompagnement des travailleurs, pour garantir leur accueil dans un cadre sécurisant dans une période de changement, et pour améliorer cet accompagnement à travers l'inclusion en milieu ordinaire, avec la participation de l'utilisateur comme préalable, je vais engager l'ESAT dans cette dynamique de changement à travers 3 axes stratégiques qui déterminent les objectifs opérationnels :

- Anticiper un changement annoncé pour garantir un accompagnement de qualité durant la période de transition : le déménagement
- Repenser l'accompagnement des travailleurs en prenant davantage en compte les tendances sociétales, en renforçant la visée inclusive.
- Repenser l'organisation de l'ESAT pour réaliser les deux axes précédents.

## **3.2 Le projet programmatique**

### **3.2.1 L'avant-projet**

Pour construire le projet, j'ai concerté un ensemble de professionnels et d'utilisateurs. Au départ la direction générale, afin de valider cet axe de travail. Le projet s'organise autour de réunions hebdomadaires et de groupes de travail. La difficulté de ce projet est de raisonner tantôt uniquement sur la période de transition liée au déménagement, tantôt plus institutionnelle lorsque l'impact concerne l'ESAT et s'inscrit dans la durée. Cette

"gymnastique" est une composante incontournable. J'aborderai cette partie en traitant dans des trois axes énoncés, déclinés en objectifs intermédiaires et opérationnels, suivis de thématiques transversales.

AXE 1 : Garantir un accompagnement de qualité pendant la transition			
Agencement des ateliers	Organisation des trajets repas	Organisation des transferts	Renforcement équipe moniteur

AXE 2 : Repenser l'accompagnement avec un renforcement de la visée inclusive	
Améliorer l'organisation des projets personnalisés	Professionalisation des équipes

AXE 3 : Réécriture du projet d'établissement
--

### 3.2.2 Une équipe à mobiliser

En tant que directrice, pour rechercher la réalisation de ce projet dans des conditions optimales, je dois créer un climat social favorable au changement. Partant de mes observations et de celles des professionnels, il me paraît judicieux de travailler avec l'équipe pluridisciplinaire. *"Tout projet ... est fondé sur une logique de l'interaction"*<sup>92</sup>. Cependant, le projet portant sur différentes étapes, bien spécifiques, je veillerai également à solliciter les "experts" concernés de l'institution. Ce projet ne pourra s'organiser qu'à partir d'une motivation entretenue et partagée en nombre suffisant : un groupe *"catalyseur-fédérateur"* (Boutinet). Echanger autour du projet tout au long de son cheminement sera également nécessaire pour garantir la coopération et l'avancée du projet. Ce dernier est tantôt une *"réplique à des contraintes, tantôt une créativité en exploitant des zones d'incertitudes pour l'enrichir de nouvelles possibilités"* (Boutinet). Enfin, tout comme on accompagne un travailleur dans son projet personnalisé, ma tâche consistera à accompagner l'équipe dans ce projet.

### 3.3 Anticiper un changement annoncé

Le déménagement des sites de Robion et de Cavaillon doit se penser en amont, pour anticiper tant une organisation matérielle qu'un aménagement d'ordre plus humain, pour les travailleurs comme pour les salariés. Le changement ne se décrète pas, il s'impulse et s'accompagne. Certes les plans du nouveau site sont connus et une maquette, est accessible à l'accueil. Le projet est ainsi visualisable. La première pierre posée a été l'occasion de rassembler l'AVEPH, sur le site de construction, marquant là, le 40<sup>ème</sup> anniversaire de l'Association.

<sup>92</sup> J.P. Boutinet : Anthropologie du projet, PUF, 2010, p 281/300

La rupture avec le site historique sera marquée de fait avec le déménagement prévu en septembre 2019. Le foyer d'hébergement demeure sur le site initial. Le trajet vers l'ESAT va être une nouveauté pour les internes du foyer. Les travailleurs ayant beaucoup d'ancienneté risquent d'être plus impactés que les autres. L'attente du changement est marquée par des questionnements d'ordre organisationnel. Travailleurs et professionnels s'inquiètent du maintien de la production durant cette période de transition. Pour limiter les craintes liées au changement, je propose la mise en place **de groupes de travail par ateliers**. Comprenant les travailleurs et les moniteurs respectifs, ces groupes travailleront sur l'organisation des ateliers, l'agencement du mobilier et des machines. A raison d'une rencontre par tous les 15 jours, un porte-parole sera chargé de noter les échanges et de transmettre les informations aux autres travailleurs. Un recueil des besoins en matière de tables, chaises, etc... sera établi, son cout chiffré, afin d'évaluer les investissements envisageables.

Lors de la réunion mensuelle des travailleurs, un représentant de chaque groupe effectuera **un point sur l'avancée du chantier et des aménagements des ateliers**. Le CVS sera également l'occasion d'aborder l'état d'avancement du projet.

Au fur et à mesure de l'avancement des travaux, **des visites** s'effectueront avec le groupe pour favoriser l'appropriation des lieux par les travailleurs.

Il me semble également opportun de constituer, un groupe de travailleurs qui sera chargé d'effectuer **un reportage photographique** sur l'avancement des travaux. Il s'accompagnera d'un affichage régulier, sur un lieu de passage des travailleurs (salles à manger par exemple). Le site internet de l'ESAT intégrera les photos dans un onglet dédié aux travaux. L'outil numérique est utilisé par de nombreux travailleurs et s'avère être un support intéressant dans la transmission des informations et dans l'accompagnement aux changements.

De plus, **l'organisation des trajets repas** de la pause méridienne vers la salle à manger, sera organisée avec l'EA de l'AVEPH. La pause repas est un moment de convivialité autour de la table mais également dans la cour de l'établissement. En effet, tous les midis, travailleurs et moniteurs s'affrontent à la pétanque tandis que d'autres font une pause. Cet espace-temps est un moment "d'amusement" et de détente. De ce fait, il s'agit de recréer des conditions d'accueil identiques pour garantir le sentiment de continuité et de sécurité auprès des travailleurs. Une fois les modalités définies entre les moniteurs, la responsable de l'EA et moi-même, une présentation sera effectuée lors de la réunion mensuelle des travailleurs.

La période de transition de l'ESAT de Robion couvre une période difficile à évaluer, repérée par le déménagement des ateliers. Toutefois cette situation déstabilisante est susceptible d'impacter l'équilibre psychologique des travailleurs, au-delà de l'installation dans les nouveaux locaux. Pour garantir une disponibilité des moniteurs auprès des travailleurs

durant cette période de transition, je propose le **recrutement d'un ouvrier de production** sur le BPAC, sur la base d'un CDD (Contrat à Durée Déterminée) de 3 mois. Son recrutement devrait couvrir 1/3 avant le déménagement, et 2/3 après l'installation. Sa présence permettra de seconder les moniteurs pour leur donner la disponibilité pour accompagner les travailleurs dans ce changement. Une fois l'installation réalisée, il viendra soutenir les ateliers pour limiter la baisse de production.

**Le déménagement** en soi, est une organisation importante à mettre en place. Ma mission consistera à recevoir plusieurs sociétés spécialisées dans le déménagement d'entreprises pour choisir à partir des devis réalisés, celle qui assurera le transfert des ateliers de Robion et de Cavaillon. La chronologie sera distincte pour limiter les perturbations. En concertation avec mes collègues, en CODIR (Comité de Direction) et avec la société de déménagement, **une chronologie des transferts** sera planifiée. Cette chronologie concerne chacun des ateliers de Robion et de Cavaillon, ainsi que l'EA. Le transfert effectué laisse place à la réflexion.

### **3.4 Repenser l'accompagnement des travailleurs**

L'insertion professionnelle est une composante de la mission de l'ESAT. Pour ce faire, l'activité professionnelle est l'étape contribuant au statut social du travailleur handicapé. Cependant, le mécanisme de reconnaissance professionnelle s'organise à travers des compétences : un savoir et un savoir-faire. L'apprentissage est également une étape indispensable pour renforcer ce processus de compétences.

Le public accueilli, ne me paraît pas avoir aujourd'hui un profil permettant une insertion en milieu ordinaire, c'est pourquoi, **le but, est davantage une visée inclusive, plutôt qu'une inclusion**. Renforcer les actions pour faire des ponts, en testant le milieu ordinaire, sera l'occasion au travailleur de se confronter à la réalité des exigences professionnelles attendues, dans le milieu ordinaire. L'objectif n'est pas de déstabiliser l'équilibre précaire des travailleurs handicapés en les mettant dans des situations d'inclusion, pour réaliser du chiffre. Il s'agit de poursuivre le développement des compétences, faire travailler l'adaptation, se mesurer aux contraintes, créer des liens, accroître des pratiques professionnelles, dans une visée inclusive.

Pour mener ce projet, un professionnel doit être consacré exclusivement à l'accompagnement du travailleur. Je souhaite développer **un pôle insertion professionnelle**, qui aura pour but, de centraliser les demandes des travailleurs en matière de stages, de formations, d'expériences en milieu ordinaire. Il s'agira pour **le chargé d'insertion**, d'accompagner les travailleurs, de faire le lien avec les professionnels extérieurs à l'ESAT, d'effectuer un bilan professionnel retraçant l'expérience réalisée. Ce

travail doit nécessairement s'appuyer sur un réseau de partenaires, les entreprises et les lieux de formation.

Cette insertion professionnelle prendra forme à travers le projet personnalisé. Pour ce faire, **un coordinateur de projets personnalisés** sera chargé d'élaborer, d'en faire le suivi et l'évaluation dans la co-construction avec le travailleur et le moniteur d'atelier. Ce mode d'organisation me semble plus approprié pour répondre aux différents constats énoncés préalablement.

Enfin, pour coordonner les différents professionnels constituant cette nouvelle équipe pluridisciplinaire, **un directeur adjoint** renforcera l'équipe de direction. Cette nouvelle organisation devrait permettre d'améliorer l'accompagnement des travailleurs.

### **3.4.1 Une dynamique de parcours**

La mise en place **d'un coordinateur de projets personnalisés** comme point de départ me semble évidente. Les phases de recueil des attentes et de co-construction du projet personnalisé du travailleur doit être clairement identifiées pour en permettre l'expression. La participation de l'usager prend alors son sens, lorsque le temps et un professionnel lui sont consacrés pour formaliser cette étape d'élaboration et d'évaluation. Toutefois, le coordinateur ne doit pas restreindre la fonction éducative du moniteur d'atelier et générer un clivage entre les professionnels.

De plus, il me paraît nécessaire de développer **un volet insertion professionnelle** à part entière dans l'ESAT et de dédier un professionnel pour mener cette mission.

S'inspirant directement de la Loi 2005-102, *"Les établissements et services d'aide par le travail mettent en œuvre ou favorisent 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, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent"*... **Le chargé d'insertion** veillera à mettre en place le suivi des formations des travailleurs, des accompagnements lors des stages effectués en dehors de l'ESAT ; qu'il s'agisse d'EA, de milieu ordinaire, d'un autre ESAT.

**Le directeur adjoint** aura la tâche de coordonner cette équipe pluridisciplinaire en accordant une vigilance particulière au risque de clivage lié aux spécificités des membres de l'équipe. Il ne s'agit pas de restreindre les moniteurs d'atelier dans une fonction de production. Ils restent des professionnels privilégiés à la jonction de l'encadrement de l'atelier et de l'accompagnement éducatif.

### **3.4.2 Un plan de formation pour les travailleurs**

Pour être dans une logique de développement de compétences, un budget doit être consacré aux formations des travailleurs. Une plus grande lisibilité doit être instituée. Un plan de formation sera mis en place à l'attention des travailleurs. Pour ce faire, un budget de 60% de la taxe d'apprentissage perçue ainsi que les fonds de l'OPCA d'UNIFAF, lui

seront dédiés. Les formations proposées seront décidées à partir des vœux formulés dans les projets personnalisés. Ce plan de formation pourrait être présenté au CVS, donnant ainsi de la transparence à l'outil.

### 3.4.3 Un partenariat à renforcer

Le travail avec les partenaires est déjà existant. Toutefois, le développement du pôle insertion professionnelle et l'arrivée d'un directeur adjoint amène à le reconsidérer et définir de nouvelles modalités de ce partenariat. Du plus loin, au plus près des besoins des travailleurs pour mener à bien son projet d'insertion professionnelle. Ce partenariat, constitué d'acteurs externes, s'organise et se priorise en fonction des nécessités et de leurs impacts sur le travailleur, dans son quotidien, dans une perspective à plus ou moins long terme. En me référant aux trois niveaux d'organisation dit "Perspective en oignon", le partenariat peut se décliner à travers la sphère macro, méso et micro. L'individu étant situé au centre du schéma. Son environnement se scinde en trois déclinaisons.

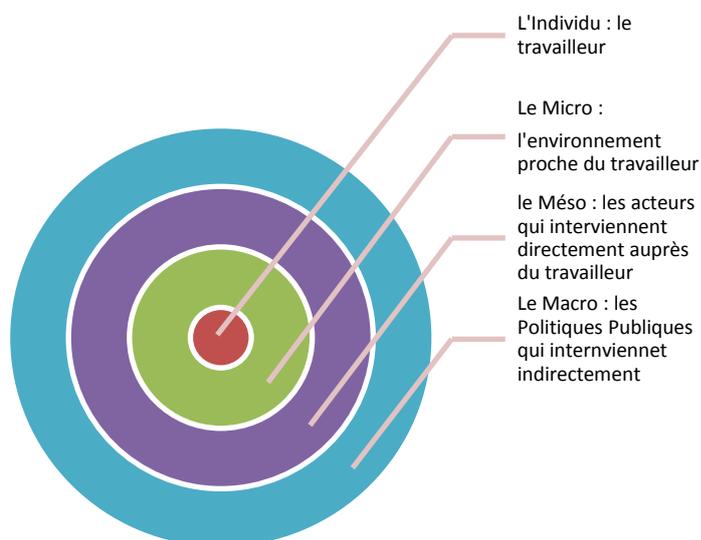


Schéma "Perspective en oignon" du partenariat en ESAT

#### A) Un partenariat avec les établissements et services de l'AVEPH

Le rapprochement de l'EA avec l'ESAT par son installation en proximité dans les nouveaux locaux, va permettre de définir un nouveau cadre de travail en partenariat. Des passerelles existent déjà entre les 2 ESMS. Toutefois, la proximité des locaux et des personnes peut faciliter l'organisation de stages des travailleurs de l'ESAT, à l'EA. La variété des activités réalisées par l'EA peut ainsi susciter le souhait pour certains travailleurs de se tester en travail adapté, tout en conservant le cadre sécurisant de l'ESAT. Dans le cadre de l'insertion professionnelle, cette proximité est un atout intéressant que pourra développer la chargée d'insertion. De plus, un partenariat sera renforcé avec CAP-EMPLOI et SAMETH de

l'AVEPH, pour bénéficier des compétences, des conseils et du réseau développer par ces professionnels pour l'insertion en milieu ordinaire.

#### B) Un partenariat tourné vers l'environnement extérieur

Pour satisfaire les attentes des travailleurs en matière d'insertion professionnelle, le partenariat devra intégrer un ensemble d'entreprises locales, susceptibles d'accueillir les travailleurs en stage, en fonction des souhaits exprimés dans les projets personnalisés. Des centres de formations seront également ciblés afin de pouvoir répondre aux attentes en matière de développement des compétences des travailleurs.

Ce volet sera complété par une mise en avant des compétences acquises, le savoir et le savoir-faire. Valoriser les compétences est un élément déterminant pour la reconnaissance professionnelle du travailleur, et à travers lui, celle de l'ESAT.

#### 3.4.4 Un projet peut en cacher un autre

L'inclusion en milieu ordinaire des travailleurs de l'ESAT La Roumanière peut sembler "impossible". Le manque de compétences, la lourdeur du traitement et la fatigabilité associée, les troubles du comportement, le caractère imprévisible de la pathologie, et le contexte économiques sont des freins. Toutefois, je m'interroge sur une variante possible, ce que l'on nomme aujourd'hui, l'ESAT hors-les-murs. Dans les années 80, j'intervenais dans un foyer d'hébergement du nord de Lyon. Les résidents, se rendaient à l'usine Majorette pour travailler. Ils confectionnaient les petites voitures de la même marque. Ce type de travail a tourné court lorsque la société s'est délocalisée en Asie. Mais l'expérience était intéressante et enrichissante pour les travailleurs.

Dans le Vaucluse, les usines sont moins fréquentes que dans le Lyonnais, et le chômage est très élevé. Le secteur qui recrute est l'agriculture, au gré des saisons. Peut-être qu'un projet s'appuyant sur un ESAT hors-les-murs pourraient se concrétiser d'ici quelques années. En effet, aujourd'hui, les ateliers ne peuvent bouger sans perturber la production. Or, l'engagement financier impose un chiffre d'affaire régulier.

Néanmoins, il pourrait être envisagé avec le financeur une légère augmentation de l'effectif de l'agrément (arrêt de création de places depuis 2013) pour concevoir une équipe mobile. Un groupe de travailleurs se formeraient à l'hygiène et la sécurité en agro-alimentaire (certains le sont déjà). Ce groupe serait encadré par un moniteur d'atelier dédié à cette fonction. Les travailleurs pourraient intervenir dans les entreprises locales chargées du conditionnement des fruits et des légumes, et des préparations culinaires (EX : l'entreprise Florette conditionne les salades). Toutefois, cette équipe mobile est déjà réalisée par l'EA. Il ne s'agit pas non plus d'empiéter sur les activités de l'EA.

Ce projet pourrait s'inscrire dans la continuité du pôle insertion professionnelle, et ouvrirait d'autres horizons pour les travailleurs, à travers un panel enrichi de possibilités. De part,

les nombreux paramètres aléatoires, je ne souhaite pas développer davantage dans cet écrit. Je tenais à l'amorcer et lui donner sens parmi les axes préalablement développés. Pour réaliser les 2 axes énoncés précédemment, je dois faire évoluer l'organisation.

### 3.5 Repenser l'organisation de l'ESAT

#### 3.5.1 Au niveau des Ressources Humaines (RH)

Au vu du diagnostic et de l'analyse effectués, l'organisation actuelle ne permet pas de réaliser le projet. Une redéfinition de l'organigramme, un recrutement et une redistribution des postes dans le cadre d'une démarche GPPEC (Gestion Prévisionnelle et Prospective des Emplois et des compétences) devraient permettre d'améliorer l'accompagnement des travailleurs.

La création **d'un coordinateur de projets personnalisés et d'un chargé d'insertion** dans l'esprit du "case management" permettront de renforcer la notion de parcours du travailleur. Toutefois, une coordination de l'ensemble s'avère indispensable pour viser un accompagnement de qualité. Je souhaite élargir la pluridisciplinarité de l'équipe. D'autant que le rapport de l'évaluation externe a mis en parallèle l'absence de directeur adjoint à Robion et le manque d'organisation pour effectuer un suivi optimal des projets personnalisés.

Tout d'abord, la création d'un poste de **directeur adjoint (DA)** me paraît indispensable. Redéfinir dans un premier temps, l'organigramme au niveau de l'équipe cadre et l'équilibrer sur le principe d'Avignon me paraît être la première étape. Par délégation, il sera chargé de mettre en place le pilotage et l'organisation de l'accompagnement des travailleurs dans une logique de parcours. Cette création de poste de DA pourrait être de 0.80 ETP.

Doté d'un CAFERUIS, son profil se complètera d'une formation initiale d'éducateur technique spécialisé (ETS). Le CAFERUIS, a l'avantage d'avoir un DF dédié aux politiques sociales et d'approfondir les Lois 2002-2, 2005-102 ..., mais aussi concernant le management d'équipes. Le nouveau cadre intermédiaire encadrera et animera l'équipe pluridisciplinaire. Cette compétence permettra de faire le lien nécessaire entre la production et l'éducatif pour limiter le risque de clivage entre les membres de l'équipe.

De plus, dans le cadre d'une démarche GPPEC, je souhaite développer **un pôle insertion professionnelle**. Une monitrice d'atelier exerçant à la boutique, ayant 28 ans d'ancienneté a formulé son désir de changement de travail lors de l'entretien annuel. Son profil me laisse penser qu'elle peut évoluer vers un poste de chargé d'insertion. Cette perspective d'évolution peut redynamiser sa motivation en lui apportant une nouvelle reconnaissance professionnelle.

Le départ à la retraite d'une monitrice d'atelier du site de Cavaillon permettra l'embauche d'un **moniteur d'atelier de 1<sup>ère</sup> classe**. La boutique est l'atelier encadrant le moins de

travailleur et pourtant employant le plus de moniteurs. Ce taux d'encadrement qui peut paraître disproportionné répond en réalité aux impératifs d'ouvertures de cet espace de vente. Toutefois, la concentration éducative peut être réinterrogée ; c'est pourquoi, pour remplacer le départ de la première monitrice, j'opte pour **l'embauche d'un professionnel de la vente**, pour moitié sur le BAPC. Le profil recherché sera de type BTS de vente.

Ce poste financé par le BPAS ainsi libéré me permet de transformer le poste de monitrice d'atelier en **chargé d'insertion** à 1.00 ETP, qui sera chargé d'effectuer le suivi des stages, des formations professionnelles, et les projets d'insertion en milieu ordinaire des travailleurs. Sa fiche de poste sera à formaliser.

Enfin, **un coordinateur de projets personnalisés** viendra enrichir l'équipe des moniteurs. Cette transformation de poste sera proposée à une monitrice ayant exprimé lors de l'entretien annuel sa volonté de gérer le suivi des projets mais également son manque de connaissances pour le réaliser. Elle sera chargée de recueillir les attentes des travailleurs, les constats et propositions des moniteurs, de rédiger le projet personnalisé en concertation avec le travailleur et les moniteurs des ateliers. Un 1/3 du temps sera consacré aux projets. Une formation de coordinateur de projets personnalisés sera financée via le plan de 2019, pour lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires. Sa fiche de poste sera à formaliser. Les postes créés et redéployés seront intégrés dans un nouvel organigramme hiérarchique et fonctionnel. Le service RH sera directement sollicité pour la formalisation des fiches de postes et le recrutement du DA.

### **3.5.2 Formalisation d'un nouvel organigramme**

Les changements liés au nouveau projet concernent le niveau hiérarchique et fonctionnel. De ce fait, une redéfinition de l'organigramme de l'ESAT s'impose. Préciser les différents niveaux de coordination, donner de la lisibilité à l'équipe pluridisciplinaire, permet la transparence sur le fonctionnement et du sens aux liens existants entre les professionnels. De plus, ces changements affectent directement l'organisation, tant au niveau hiérarchique d'opérationnel, de ce fait, il peut générer des inquiétudes sur les modalités d'organisations. Ce nouvel organigramme<sup>93</sup> s'apparente à un outil permettant d'accompagner le changement.

### **3.5.3 Modes de financement**

L'effet GVT, en vigueur avec la convention 66, m'octroie une relative souplesse dans la réorganisation des postes. En effet, le départ du psychiatre en poste depuis 35 ans, du directeur général depuis 22 ans, de la monitrice d'atelier depuis 7 ans, me donne un écart (GVT + Technicité) positif me permettant de mener à bien mon projet.

---

<sup>93</sup> Annexe 9 page XXII

Le départ à la retraite de la monitrice de Cavaillon et le non renouvellement de 2 CEA (Contrat Emploi d'Avenir), me permet de recruter un moniteur éducateur pour le service logistique de Cavaillon, un vendeur pour la boutique et un directeur adjoint pour le site de Robion-Cavaillon.

Le directeur adjoint sera à temps partiel, à 0.80 ETP afin de couvrir une partie de mes absences lors de mes déplacements et d'améliorer l'organisation du suivi des projets personnalisés. Le recrutement d'un vendeur sera financé pour moitié au BAPC.

### **3.5.4 Des compétences à renforcer**

Le métier de moniteur d'atelier a considérablement évolué. Initialement dédié à la technicité et à l'encadrement des ateliers, le simple contremaître transmettait un savoir-faire, auprès des travailleurs. Aujourd'hui, les moniteurs sont confrontés à de multiples changements à travers l'évolution du cadre légal, la complexité des situations des travailleurs, aux pathologies plus difficiles à cerner, notamment avec les manifestations des troubles associés, et contribuent à un sentiment de malaise et une difficulté croissante des professionnels pour accompagner les travailleurs. Désormais acteur de l'accompagnement et soutien pour les travailleurs, sa fonction est tendue entre la logique productive et la dimension sociale. Pour faire face à cette constante mutation de l'environnement du moniteur, la formation des professionnels s'avère indispensable pour permettre un accompagnement adapté aux besoins identifiés.

La formation continue est le processus d'apprentissage qui permet d'acquérir un savoir et un savoir-faire tout au long de la vie. L'ESAT La Roumanière sollicite régulièrement les organismes de formation, tels l'IRTS de Marseille (13), l'IMF de Montfavet (84), l'ACTIF de la Grande-Motte (34), pour dispenser les compétences qualifiantes et certifiantes aux professionnels.

ACTIF propose une formation sur **les fonctions de moniteur d'atelier**<sup>94</sup>, qui porte sur le cadre légal, la fonction économique et social. Traitant des RBPP, des lois 2002-2 et 2005-102, elle aborde également les situations complexes des travailleurs. Son coût en 2018, s'élève à 1 225 euros par personne pour 35 heures. ACTIF proposant 2 sessions par an, je peux proposer, dans le cadre d'un plan de formation annuel, la formation à 2 moniteurs, soit 2 450 euros. Un étalement sur 3 ans sera nécessaire, soit 8 575 euros de coût total (hors augmentations).

De plus, concernant la fonction de coordinateur de projet personnalisé qui sera effectuée par une monitrice, je propose une formation sur le thème : **la formalisation et l'écriture**

---

<sup>94</sup> ACTIF Formations, La fonction de moniteur d'atelier, [visité le 20.07.2018] site internet : <https://www.aktif-online.com/la-formation/les-fonctions-du-moniteur-datelier-2018.html>

**des projets personnalisés d'accompagnement**<sup>95</sup> organisée par ACTIF, à raison de 1 095 euros en 2018 pour 35 heures. Elle sera également inscrite sur le plan de formation de 2019.

De plus, le poste de chargé d'insertion requiert des compétences spécifiques et nouvelles à l'ESAT. Aussi je propose d'intégrer dans le plan de formation, **la fonction de chargé d'insertion professionnelle**<sup>96</sup> en ESAT organisée par l'ACTIF. Son cout est 1 225 euros en 2018 pour 35 heures.

Pour compléter ce projet de développement de compétences, une formation qualifiante sera proposée à une monitrice d'atelier récemment recrutée. UNIFAF, notre OPCA de branche, pourra être sollicité pour financer **une formation de type CBMA**<sup>97</sup>, dispensée à l'IMF de Montfavet. Cette formation s'étale sur 14 mois et les frais pédagogiques sont de 6 474 euros. Elle sera inscrite sur le plan de formation de 2019.

Enfin, **l'analyse des pratiques** sera proposée, répondant au souhait d'une majorité des professionnels. Cette formation permet de favoriser l'expression des professionnels, d'échanger entre eux sur des situations complexes et des évolutions du public. Cette formation continue et collective permet de redonner du sens au travail aux professionnels en questionnant et mettant à distance les situations problèmes, rencontrées au quotidien, et pour lesquelles ils se sentent de plus en plus démunis. Cette formation renforce le sentiment identitaire de l'équipe pluridisciplinaire, limitant ainsi le clivage.

Ce programme de formations me permet de constituer une équipe de professionnels ayant les compétences requises pour répondre aux besoins d'aujourd'hui. De plus, cette dynamique de formation peut contribuer à renforcer le sentiment d'unité et d'entraide des moniteurs investissant le nouveau site de Robion. Ce dernier aspect est d'autant plus important que l'installation dans le nouveau site, va imposer un cloisonnement des ateliers, jusqu'alors ouverts. Les professionnels peuvent développer un sentiment d'isolement et de solitude. Toutefois, je ne peux imposer ce projet à l'équipe et aux travailleurs. Il doit être impulsé et approprié par les membres-acteurs de ce changement. Mon rôle de directrice consiste alors à mettre en place la dynamique managériale au service du projet.

---

<sup>95</sup> ACTIF Formations, La formalisation et l'écriture des projets personnalisés, [visité le 20.07.2018] site Internet <https://www.actif-online.com/la-formation/la-formalisation-et-lecriture-des-projets-personnalisés-daccompagnement-2018.html>

<sup>96</sup> ACTIF Formations, La fonction de chargé d'insertion professionnelle, [visité le 20.07.2018] site Internet <https://www.actif-online.com/la-formation/la-fonction-de-charge-dinsertion-professionnelle-2018.html>

<sup>97</sup> IMF, CBMA, [visité le 20.07.2018] site Internet [http://www.imf.asso.fr/pages/?page\\_id=672#more-672](http://www.imf.asso.fr/pages/?page_id=672#more-672)

### 3.5.5 L'accompagnement au changement

Le changement induit le passage d'une situation à une autre. Dans une organisation, il crée un déséquilibre. D'après Richard Soparnot<sup>98</sup>, le changement est un puissant "stresseur" qui provoque un état de déséquilibre psychologique. Selon comment il est amorcé ou imposé, il se réfère à différents facteurs de résistance au changement, et peut susciter stress, angoisse, refus et confrontation. Deux dimensions sont à prendre en compte dans la notion de changement : le changement spontané et le changement volontaire. Si le premier est continu, permanent, invisible et intuitif, le second est impulsé par la direction, sollicite de l'adaptation et touche à la culture de l'organisation. Pour Michel Crozier "*le changement ne se décrète pas*". Et concernant les E.S.M.S., J.R. Loubat<sup>99</sup> dit que nos cultures (d'institution) ne sont pas préparées à un tel changement. De ce fait, il préconise de l'impulser et de l'accompagner.

J-M Miramon<sup>100</sup> décompose les étapes du changement ; tout d'abord en une phase dite de diagnostic où sont identifiées les nécessités. S'ensuit l'identification des écarts, puis une phase opérationnelle qui permet de poser les objectifs et de penser la place des acteurs. Ainsi le plan d'actions élaboré permettra alors l'accompagnement au changement.

Pour J.R. Loubat, l'accompagnement au changement questionne la posture du manager. Manager le changement interagit sur une pensée, un système, une stratégie et une action. Certains penseurs<sup>101</sup>, apparentent le changement à un processus, ajoutant là une dimension dynamique où le directeur (et le cadre intermédiaire) occupe une place prépondérante dans une organisation apprenante en managant par la connaissance. Ainsi le changement n'est pas qu'une question de transformation, mais aussi une modification d'un système et de ses acteurs, dont je fais partie.

En fonction de ma stratégie, il peut être subi et mène à des résistances, voire des refus. Impulsé, accompagné et pensé dans une co-construction, la réflexion en sera davantage partagée, appropriée, investie et optimisée. Cet accompagnement au changement, s'entend tant au niveau des professionnels, que des travailleurs. Le projet concerne l'accompagnement des travailleurs, il va donc impacter directement les usagers en modifiant l'organisation actuelle. Leur sensibilité aux changements va imposer un renforcement de cet accompagnement, à travers la communication. En effet, pour que les travailleurs adhèrent au changement, ils doivent être accompagnés. De ce fait, le projet que je propose devra s'engager dans une co-construction avec notamment les acteurs directement concernés : professionnels et travailleurs.

---

<sup>98</sup>SOPARNOT R., 2013, "Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus". *Recherches en Sciences de Gestion*, vol 97, n°4, p 23 à 43.

<sup>99</sup> LOUBAT J.R., 2001, "Penser le management en action sociale et médico-sociale", Herstal : Dunod, 2001, pp 47-391.

<sup>100</sup> MIRAMON J.M., 2002, "Promouvoir le changement" *Les cahiers de l'Actif*, N° 314-317 Juillet-October 2002, page 215

<sup>101</sup> Zarifian P. et Mallet J.

### 3.5.6 Valeurs éthiques

Le travail social s'inscrit entre une commande sociale qui lui demande de gérer des individus, des usagers, et une exigence éthique qui préconise d'instaurer du "sujet". Notre action est comprise entre la loi productrice de normes et la loi symbolique qui favorise l'existence du sujet. Cette loi symbolique permet la différenciation de l'un (le travailleur social) à l'autre (l'usager), et instaure le droit à l'existence de toute personne comme un sujet à part entière. Il s'agit d'un processus de subjectivation. Si la reconnaissance de l'autre, n'est pas établie, la notion de sujet ne peut s'engager. P. Ricoeur<sup>102</sup> définit l'éthique comme "*la visée de la vie bonne*" avec et pour l'autre dans des institutions justes. L'acte professionnel est composé de trois dimensions : **La dimension personnelle** où l'éthique fonde ses valeurs. **La dimension institutionnelle** où le droit, les règlements, les politiques publiques constituent le cadre de l'établissement et son organisation. **La dimension professionnelle** se réfère à la morale et la déontologie. Ces trois dimensions s'entrecroisent. La jonction obtenue, constitue l'acte professionnel, et par là même l'accompagnement.

Mais toutes les situations mettent en tension ces trois dimensions, faisant émerger des incertitudes et des risques de déviances où la bientraitance peut être malmenée. P. Ricoeur appelle "*sollicitude, le fait d'atténuer autant que possible cette dissymétrie, liée à cette mise en tension, dans ma relation à l'autre*". Pour P. Ricoeur, l'éthique serait donc cette "*boussole intérieure qui indique une voie*". "*Une réponse singulière à une situation complexe, où la norme seule ne permet pas de résoudre*". Pour l'auteur, l'éthique se joue au point de croisement entre des exigences collectives liées aux missions de la structure et les microdécisions que l'individu professionnel doit prendre au fil des situations vécues.

Le professionnel est alors confronté à la nécessité de mettre du sens à ces actions, suscitant sa capacité d'empathie à l'égard de l'autre. Ainsi l'institution s'oriente vers une recherche collective de sens, répondant aux situations les plus singulières à partir de cadres partagés. L'éthique ne se décrète pas mais s'inscrit dans une pratique réflexive, tout comme le changement, et le projet institutionnel. La vulnérabilité du public, sa dépendance à l'égard du cadre institutionnel, la complexité de sa situation, les manifestations de sa pathologie et des troubles associés interrogent la professionnalité en associant la pluralité des points de vue des membres de l'équipe. "*La demande de repères de la part des professionnels est alors intimement liée à la nécessité de rétablir un bon agencement des responsabilités engagées dans le travail d'accompagnement*".<sup>103</sup> La réflexion éthique donne du **sens** aux pratiques institutionnelles et professionnelles. Il ne s'agit pas de faire pour faire, mais faire parce que. Elle impacte les décisions stratégiques notamment dans l'élaboration du projet d'établissement. Pour engager une réflexion collective de

---

<sup>102</sup> RICOEUR P., 1990, "Soi-même comme un autre", Paris : Point Essais 1990, pp 202-425

<sup>103</sup> HAS -A.N.E.S.M., 2010, R.B.P.P. : Le questionnement éthique dans les E.S.M.S., pp 7-92

questionnement éthique, sont nécessaires un certain nombre de conditions liées à l'organisation, au fonctionnement et au management.

### 3.5.7 La réécriture du projet d'établissement

Le projet d'établissement arrive à échéance en 2019. L'installation dans les nouveaux locaux devrait s'opérer fin 2019. A partir de cette échéance, Il me paraît judicieux d'entreprendre la réécriture du projet. D'autant que le projet associatif est en cours de réécriture. Or le projet d'établissement s'inscrit dans la continuité du projet associatif qui détermine une culture associative qui va guider les établissements et services de l'AVEPH. Le projet d'établissement à travers ces valeurs communes va affirmer l'identité de l'ESAT, porteur des valeurs associatives. "*Ce guide méthodologique*" pour R. Loubat, est le référentiel qui donne transparence aux actions déployées pour mener à bien la mission d'accompagnement des travailleurs. Le renouvellement régulier des professionnels contribue à un effacement des repères, compromettant la transmission des informations. Le transfert de lieu d'activités et les nouveaux aménagements vont modifier l'organisation des ateliers. Les fonctions de coordinateur de projet et de chargé d'insertion imposent une définition des missions respectives et l'élaboration de fiches de poste. Le poste de directeur adjoint va lui aussi s'inscrire dans l'organisation de l'ESAT, à travers l'actualisation du projet d'établissement.

Tous ces changements rendent le projet d'établissement caduc. Nonobstant, il ne suffit pas de "décréter" l'actualisation d'un projet d'établissement pour le faire. Certes rendu obligatoire avec la Loi 2002-2, il faut néanmoins l'impulser et l'accompagner : le coconstruire. Le projet d'établissement est "*un outil qui conforte les droits des usagers*"<sup>104</sup>. ..."*Il définit des objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure*"... Le projet d'établissement est une dynamique associant un processus de production (l'accompagnement du travailleur handicapé) et une stimulation auprès de l'équipe. Il est également un document de référence non seulement produit mais aussi diffusé qui reste objectif par son actualisation tous les 5 ans.

**Le terme projet** : d'origine latine, (*projicere*), jeter en avant, lancer en avant. L'évolution du terme, utilisé au XV<sup>ème</sup> siècle en architecture (éléments placés en avant d'un bâtiment), dans le domaine militaire (au-delà des lignes ennemies, avec un retour à la base en prenant l'ennemi à revers). La dynamique est ainsi tracée : aller en avant et revenir. "*Il est une mobilisation et une exploration. Au cœur de ce mouvement, le désir, le sens du progrès, la formulation du possible... Rendus possibles parce que, à travers une construction, les*

---

<sup>104</sup> HAS-ANESM, 2009, "Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service", pp 11-80

*parties en cause vont pouvoir avancer, dépasser la condition du mouvement".*<sup>105</sup> L'article L 311-8 du C.A.S.F. stipule : "*pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement.*"

Les trois dimensions du projet sont descriptives, projectives et stratégiques. La première décrit l'existant, la seconde l'évolution souhaitable et la dernière, le chemin à parcourir. *Parce que projeter c'est anticiper*<sup>106</sup>...c'est écrire un avenir qui n'existe pas. Le projet d'établissement décline l'identité de l'établissement, son positionnement éthique et technique à une période donnée ; son organisation, ses prestations, ses membres, ses bénéficiaires. La temporalité l'inscrit dans une dimension d'évaluation de la qualité de l'offre de service. J.R. Loubat traite du concept de "*cycle de vie*" du projet d'établissement qui *s'avère par excellence une déclaration d'existence*<sup>107</sup>. Le projet *nait, croit atteint une phase de maturité puis décline et s'éteint*. Il relève tantôt de la théorie de l'action, insufflant par-là, une dynamique.

**La réécriture du projet de l'ESAT** s'inspirera de la trame définie par le groupe qualité. Elle pourra toutefois évoluer si le besoin est constaté, en se basant notamment sur la RBPP qui lui est consacrée.

L'ESAT La Roumanière constitue un seul établissement, mais comprend 2 sites distincts. De ce fait, le projet d'établissement se déclinera en 2 projets de services en référence aux 2 sites de production. En effet, les différences sont très marquées : les zones géographiques, les publics, les lieux, les activités, les salariés ...

Pour engager l'actualisation du référentiel, **un COmité de PILotage (COPIL)** sera constitué et composé : de moi-même, du directeur adjoint, du cadre commercial, d'un responsable d'atelier, du chargé d'insertion, d'un moniteur d'atelier, d'un agent administratif, d'un agent des services généraux, des représentants du CVS et d'un délégué du personnel. Ce COPIL sera chargé d'organiser les modalités de cette réécriture, de définir la temporalité, la coordination du (ou des) groupe (s) de travail, et l'évaluation.

**Des groupes de travail se constitueront en fonction des thématiques**, sollicitant éventuellement des "experts", pour être au plus près de la réalité. La participation des acteurs pourra être envisagée de manière directe ou indirecte.

L'information de l'avancée des travaux de réécriture sera effectuée par un point mensuel, dans les différentes instances, des professionnels et des travailleurs. Le CVS sera avisé de l'état d'avancement lors des réunions ordinaires ou exceptionnelles.

---

<sup>105</sup> GACOIN D., 2006, "Conduire des projets en action sociale", St Just la Pendue : Dunod, 272 p.

<sup>106</sup> LOUBAT J.R., 2012, "Elaborer un projet d'établissement ou de service", St Just la Pendue : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, pp 6-409

<sup>107</sup> LOUBAT J.R., 2012, "Elaborer un projet d'établissement ou de service", St Just la Pendue : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, pp 2-409

Enfin, ce projet de réécriture poursuivra son cheminement par de sa présentation au CA, qui sera tenu informé de l'avancement des travaux. Il s'achèvera par la présentation pour validation en juin 2020. Il sera alors présenté au CSE-Comité (qui remplacera en septembre 2018 la Délégation unique du personnel (DP - CE)) et également soumis à l'avis du CVS.

### **3.5.8 Le management au service d'une organisation apprenante**

Le management que je propose doit tendre vers la garantie d'une Qualité de Vie au Travail (QVT), où chacun des collaborateurs se sent reconnu, considéré, touchant le cœur du travail<sup>108</sup> et porté par la direction : un investissement. P. Lefèvre dit que *le travail ne peut-être supportable que lorsqu'il rime avec épanouissement et développement des personnes, surtout dans des organisations en lien avec le changement individuel, social et sociétal*<sup>109</sup>. Ma place de directrice est centrale dans la réalisation de ce projet, déjà parce que j'impulse le changement avenir, et que je vais engager l'établissement dans une dynamique qui tend vers l'organisation apprenante. Chris Argyris<sup>110</sup> a réalisé des travaux portant sur les relations entre les individus et les organisations, en parallèle avec la gestion du changement. Il pense qu'il est préférable que les individus aient un élargissement de leurs tâches, pour optimiser le fonctionnement de l'organisation. Il recommande d'associer les salariés à des groupes de réunion pour participer au diagnostic de l'établissement.

Pour Génétot, il est vain de penser que l'on est dans la certitude. Bien au contraire, l'établissement d'autant plus l'ESAT, à la croisée de l'économique, du technique et du social, "concentre la complexité"<sup>111</sup>. Le directeur doit intégrer l'incertitude, le paradoxe, la contradiction, l'instabilité et l'ouverture dans ses choix managériaux.

Raisonner avec l'idée que l'organisation est un état fini est désuet. L'organisation est à repenser en permanence car elle évolue avec son environnement. L'organisation par projets paraît opportune dans la dynamique qui va s'engager. Les groupes définis, vont capitaliser un ensemble de connaissances qu'ils vont communiquer au reste des membres. Cette capitalisation de projets crée une dynamique organisationnelle propice à la recherche et la création. Dans les organisations, les professionnels ont des compétences, qui ne pourraient se limiter au savoir et savoir-faire mais entre 2 pôles. L'un lié à la situation de

---

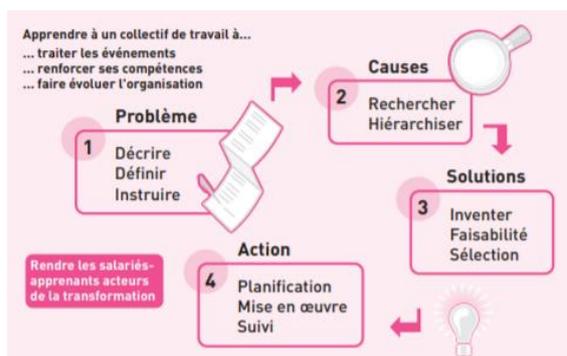
<sup>108</sup> MEDEF, Mai 2018, "Guide Introduction à la qualité de vie au travail", 18 p. [visité le 03.08.2018] site Internet <http://www.medef.com/uploads/media/node/0001/14/6a0e1caf9a9b9338c26fd67c088e7aae1235d3e4.pdf>

<sup>109</sup> LEFEVRE P., 29/01/2015, Fonction d'encadrement et bien-être, utopie ou nécessité, "Humour et management", Conférence ARIFTS, 6 p. [visité le 05.08.2018] site Internet [http://www.arifts.fr/PDF/Publications/JE\\_2015.01.29/ARIFTS-JE-2015.01.29-Communication-Patrick-Lefevre.pdf](http://www.arifts.fr/PDF/Publications/JE_2015.01.29/ARIFTS-JE-2015.01.29-Communication-Patrick-Lefevre.pdf)

<sup>110</sup> ARGYRIS Chris, 1923-2013, Professeur de management à Harvard

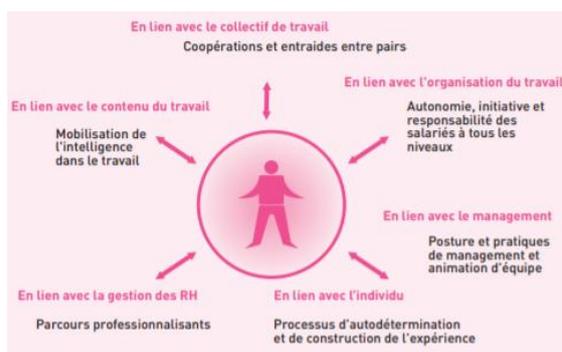
<sup>111</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, "Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale", DUNOD, page 116

travail, la répétition, la routine. Un deuxième lié à l'affrontement aux aléas, à l'innovation et la complexité. Cumulées, les compétences des salariés constituent un ensemble de richesses au service de l'organisation. La notion de compétence et l'organisation apprenante sont étroitement liées. L'idée sous-jacente est que "je me transforme moi-même pour transformer mon organisation". Les théories de l'organisation se sont développées par Chris Argyris, puis Peter Senge à la fin du XXème siècle<sup>112</sup>. Dans le cadre de l'organisation apprenante, l'organisation apprend par l'expérience et tire des bénéfices de ses compétences. Apprendre des dysfonctionnements : corriger l'erreur et modifier la façon de penser.



ANACT page 19

La démarche pratique s'apparente davantage à un état d'esprit plutôt qu'un modèle. Pour l'ANACT<sup>113</sup>, il existe de multiples façons de se former en situation de travail, ainsi qu'un large éventail de dispositifs et de modalités d'application. Pour engager l'établissement vers une organisation apprenante, le développement des compétences doit s'appuyer sur des leviers d'actions répartis dans cinq domaines :



L'ANACT page 9

- L'individu : Processus d'autodétermination et de construction de l'expérience.

Au-delà de l'actualisation du projet d'établissement, ce domaine comprend, le sens du travail, l'autonomie donnée pour le faire. Il se complète par une dimension plus personnelle

<sup>112</sup> SENGE P., 2015, "La 5ème discipline, Levier des organisations apprenantes", Eyrolles, 466 p

<sup>113</sup> CONJARD P., DEVIN B., 2009, "Guide, Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?" Réseau ANACT, 34 p.

comme, la reconnaissance, la polyvalence, la valorisation notamment à travers la perspective d'évolution interne. Le management que je choisis est déterminant pour favoriser la reconnaissance, l'utilité et la motivation des salariés. La démarche GPPEC, le plan de formation, les fiches de postes, ... constituent les supports mobilisables de ce domaine.

- Le contenu du travail : Mobilisation de l'intelligence dans le travail.

La bipolarité dévolue à l'ESAT complexifie le travail des moniteurs d'atelier mis en tension par la congruence entre l'activité économique et l'accompagnement éducatif. Paradoxalement, elle est propice à un panel de possibilités enrichissant le travail.

- Le collectif de travail : Les pratiques de coopération et d'entraide entre pairs.

D'une manière générale, l'équipe s'entraide mutuellement. Actuellement la configuration des ateliers ouverts les uns sur les autres facilite le regard des uns sur les autres. Les réunions permettent également les échanges sur les situations plus complexes. Dans les nouveaux locaux les ateliers seront cloisonnés. Désormais, seuls des temps collectifs comme les réunions pourront contribuer à la coopération et l'entraide. Le Groupe d'Analyse des Pratiques s'inscrit dans cette démarche de collectif de travail.

- L'organisation du travail : Autonomie, initiative et responsabilité des salariés à tous les niveaux.

Chaque temps de réunions, d'équipe, pluridisciplinaire, avec le Foyer d'Hébergement, avec les partenaires extérieurs permet les échanges autour des pratiques, de situations problèmes. Chacun est force de propositions. Ces temps collectifs, contribuant à la démarche d'amélioration continue de la qualité, favorisent les liens, décroisonnent les services internes/externes. Le travail de réécriture du projet d'établissement, l'analyse des pratiques s'inscrivent dans cette même dynamique.

- Domaine 4 : Pratiques de management : Posture et management

Le recrutement d'un directeur adjoint va définir un nouveau mode de management. Sa formation lui conforte une position intermédiaire, tournée vers la personne et l'équipe. Tandis que l'équipe de moniteur se confronte à l'articulation entre l'économique et l'accompagnement. Le rôle du coordinateur de projet, associée au chargé d'insertion s'inscrivent dans cette triangulation. Le directeur adjoint aura la difficile tâche d'être à la jonction entre l'éducatif et la production et dans une ligne hiérarchique d'entre deux. Sensible au bien-être des salariés, d'autant plus lorsque le travail consiste à encadrer d'autres personnes, je m'assure en tant que directrice, de favoriser la *construction des conditions dans lesquelles les équipes peuvent être à la fois efficaces et épanouies*<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> MEDEF, Mai 2018, "Guide Introduction à la qualité de vie au travail", pp 8-18 [visité le 03.08.2018] site Internet

- Domaine 6 : La gestion ressources humaines : parcours professionnalisants.

Enfin, la gestion des ressources humaines est déterminante pour vérifier la réussite d'une organisation apprenante. Les entretiens individuels sont l'occasion de mesurer la satisfaction des salariés, leur investissement dans le projet, mais aussi d'évaluer le climat social. Le bilan social et les réunions DP seront également des sources permettant d'appréhender le climat social et le bien-être au travail des salariés.

L'organisation apprenante interagit de manière polyforme. C'est pourquoi, elle s'inscrit de fait dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

### 3.6 L'évaluation au service de la qualité

Comme pour tout projet, l'évaluation de ce projet doit être pensée et planifiée. La performance des ESMS est aujourd'hui une composante incontournable pour évaluer la pertinence, l'efficacité d'un projet et désormais de sa plus-value. A une ère, où les restrictions financières impactent lourdement les établissements, la performance, un "*gros mot*" comme l'écrit R. Loubat<sup>115</sup> est d'autant plus exigée dans le médico-social. La notion de performance trouve son origine dans la réforme budgétaire de 2002 la LOLF, "*impliquant une justification au premier euro*"<sup>116</sup> dépensé. R. Loubat, traite d'une "*reprise en main de l'Etat, du fait de la nécessité absolue de la maîtrise des dépenses publiques*".

Pour évaluer la qualité des prestations offertes aux bénéficiaires, tous les E.S.M.S. doivent procéder à l'évaluation de leurs actions. Impulsée par la Loi 2002-2, l'amélioration continue de la qualité s'inscrit au titre de la démarche qualité. L'évaluation interne (tous les 5 ans) et l'évaluation externe (tous les 7 ans) de l'établissement permettent de mesurer si les objectifs de la démarche qualité sont atteints. Les évaluations internes et externes permettent de mesurer un écart, que la démarche qualité devra traiter et combler.

La démarche qualité est un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations fournies ; Une démarche volontariste et collective, sur une longue durée, engagée par un établissement ou un service, afin de conforter ses points forts et réduire progressivement ses points faibles.

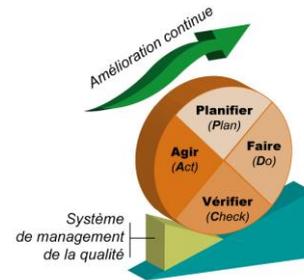
**La roue de Deming** : William Edouards Deming a proposé une illustration de la méthode du P.D.C.A. (Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster) de la démarche qualité. Il s'agit d'un moyen mnémotechnique de repérer les différentes étapes pour améliorer la qualité.

---

<sup>115</sup> LOUBAT R., 2012, "Elaborer un projet d'établissement et de service en action social et médico-sociale", St Just la Pendue : Dunod, p 75-98

<sup>116</sup>MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, 2013, "La performance en travail social," pp 2-6 [visité le 03.07.2018]

- Planifier : préparer
- Développer : réaliser, mettre en œuvre
- Contrôler : contrôler, vérifier
- Ajuster : agir, réagir,



L'évaluation permet d'apprécier, à intervalles réguliers :

- La cohérence des finalités de l'action avec les orientations prioritaires,
- La pertinence de l'action comme une réponse adaptée aux problèmes identifiés,
- L'efficacité : les résultats atteints sont-ils conformes aux objectifs retenus,
- L'efficience de l'ensemble des moyens mobilisés pour atteindre les résultats,
- L'impact : des effets des actions conduites, attendus ou pas, souhaités ou non.

L'évaluation et la démarche qualité sont étroitement liées, car l'écart mesuré par l'une, conduit à des actions de correction de l'autre. Telles illustrées par la roue de Deming, elles sont la garantie des financements et d'une reconnaissance, mais surtout l'assurance d'une cohérence du système.

L'évaluation du projet que je propose s'organisera en plusieurs temps et de différentes manières. Elle s'organise de manière transversale, mais doit répondre à l'amélioration de l'accompagnement, à travers la participation et l'insertion professionnelle.

*"L'évaluation accompagne toute pratique. Elle n'en est pas simplement la phase terminale ; mais à travers différentes évaluations ponctuelles, qui sont autant d'évaluations intermédiaires, la pratique prend mieux conscience de ce qu'elle fait. L'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives"*<sup>117</sup>.

Cette évaluation se fera en plusieurs temps et à plusieurs niveaux. Elle va interroger la programmation, la stratégie et la gouvernance. Cela consiste à mesurer le rapport de cause à effet. Evaluer l'investissement, la participation et l'implication des professionnels avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs et des critères :

- La pertinence : l'accompagnement des travailleurs a-t-il été amélioré ?
- La cohérence entre *les objectifs fixés et les actions qui en résultent*<sup>118</sup>.
- L'efficacité : une vérification de l'aboutissement de chacun des axes de travail.
- L'efficience : le projet a-t-il bénéficié de plus de moyens ?

<sup>117</sup> BOUTINET J.P., 2010, "Anthropologie du projet", Mayenne : PUF, pp 287-443

<sup>118</sup> BOUTINET J.P., 2010, "Anthropologie du projet", Mayenne : PUF, pp 288-443

- L'impact : des changements significatifs ont-ils été constatés depuis la fin du projet ? quel est l'impact de ce travail auprès des professionnels, des travailleurs et des familles et des partenaires ?
- La durabilité, ou viabilité : les effets du projet perdurent-il après son arrêt ?
- L'évaluation des effets inattendus liés au projet. Qu'ils s'agissent *des effets pervers qui vont à l'encontre du projet, comme des effets positifs porteurs d'avantages non prévus*<sup>119</sup>, allant dans le sens du projet

Cette évaluation se fera selon les actions in itinere (chemin faisant) suivant des allers-retours, ou par palier (évaluation intermédiaire) ou ex-post (à l'arrêt du programme) qui est la démarche finale de l'évaluation. Chaque action réalisée (ou pas) devra être évaluée. Certaines thématiques seront évaluées sous forme de **questionnaire** pour mesurer le degré **de satisfaction** des travailleurs. Solliciter **l'avis des usagers, des familles ou des représentants** pourrait nous signifier si l'aboutissement de notre travail correspond aux besoins et aux attentes, et nous indiquer les ajustements à envisager. Ces réponses offriraient une vision distante du projet.

Mesurer **l'implication des professionnels** et les effets du projet sur eux : leur taux de participation sera établi par les feuilles de présence. Un tableau de bord sera constitué pour faire le point sur l'avancée. Les entretiens annuels permettront de mesurer l'investissement et l'appropriation du projet par l'équipe. Je pourrai ainsi apprécier la motivation, l'investissement, les tensions et les conditions de travail. Ces indices me permettront d'évaluer l'impact auprès des équipes. Il serait intéressant à l'issue du projet, des questionnaires de satisfaction et des entretiens individuels d'envisager un bilan avec l'ensemble des acteurs.

De plus, il me paraît indispensable de réaliser **une évaluation financière** du projet. Vérifier avec le DAF si les budgets fixés ont été respectés. Evaluer les pertes ou la continuité de la production.

Enfin, cette évaluation s'orientera vers **ma posture de directrice**. En effet, ce projet vient également interroger ma place, mes choix, les modalités d'organisation que j'ai définies. L'organisation de ce projet, sera mon expérience, avec mes certitudes, mes incertitudes et mes ajustements.

### 3.7 Le rétroplanning du plan d'actions

Le projet présenté s'inscrit dans une temporalité, organisée en fonction des nécessités liées aux contraintes, aux impératifs des calendriers. Une première phase est étroitement liée

---

<sup>119</sup> BOUTINET J.P., 2010, "Anthropologie du projet", Mayenne : PUF, pp 295-443

aux transferts des ateliers. Une seconde s'enchaîne, après un temps de répit pour les équipes, qui auront été très sollicitées. Ce retroplanning permet de visualiser l'enchaînement des actions. Toutefois, les imprévus, les aléas se chargeront de perturber l'échéancier. L'annexe 10<sup>120</sup> précise les actions et l'annexe 11<sup>121</sup> le rétroplanning. Le tableau ci-après permet de visualiser les actions menées et le mode de management associé.

		Temporalité			
		Actions	Modalités	Objectifs	Critères/Indicateurs
<b>Plan d'actions</b>	<b>Communication</b>	<b>Partage du diagnostic</b>	Réunions équipes, Exposé des enjeux et objectifs Groupes de travail	Implication des équipes et adhésion au projet	Mobilisation dans la dynamique du changement : Investissement Participation
		<b>Préparation du déménagement</b>	Groupes de travail Réunion d'équipe Réunion des travailleurs Recrutements	Accompagner le transfert Participation des travailleurs	Degré de satisfaction, Réunions + enquête à l'issue du transfert
		<b>Redéploiement des ressources</b>	Direction, RH, DAF, équipes : GPEC, fiches de postes, recrutement, entretiens individuels	Amélioration de l'organisation	Suivi des projets Participation des TH
		<b>Professionalisation des équipes</b>	GAP, Formations, Réunions d'équipe	Renforcer les compétences	Climat social Enquête RH
		<b>Professionalisation des travailleurs</b>	Direction, équipe pluridisciplinaire, travailleurs Réunion de travailleurs, Projet personnalisé	Valorisation des compétences	Nombre de stages et de formations effectués
		<b>Partenariat à développer</b>	Direction, chargée d'insertion, équipes travailleurs	Favoriser l'insertion professionnelle des travailleurs	Enquête réseau
		<b>Projet d'établissement</b>	Tous les acteurs de l'ESAT	Actualisation, réécriture du projet d'établissement	Validation par le CA, CE et CVS
		<b>Amélioration continue de la qualité</b>			

<sup>120</sup> Annexe 10 page XXIII

<sup>121</sup> Annexe 11 page XXIV

**Présentation du projet :** Lors de réunions avec les différents acteurs, je présenterai le projet. Pour ce faire, je m'appuierai sur un diaporama que j'aurais réalisé et qui aura été visionné et validé par la direction générale. J'exposerai les constats partagés et j'insisterai sur l'importance de travailler sur ce projet, pour les professionnels et les usagers. J'aurai également préparé un dossier par actions, à l'intérieur duquel se trouvent l'ordre du jour, les outils nécessaires (plans, R.B.P.P. fiches de poste ...) et l'échéancier.

**Déroulement des groupes de travail :** Je dois constituer des groupes de travail équilibré par thématiques. Les règles de fonctionnement du groupe seront instituées et présentées : le secrétaire du groupe, le rédacteur du compte-rendu, les animateurs pour les présentations. Pour conserver la dynamique de travail, j'organiserai en début de réunion du groupe, un rappel du travail engagé et entrepris, et pour recueillir la parole de tous, un briefing sous forme d'un tour de table. Mon rôle consistera également à valoriser la prise de parole, la participation des professionnels et des usagers.

**Informations régulières aux professionnels et aux travailleurs :** Régulièrement, lors des réunions hebdomadaires, les membres de groupes de travail partageront leurs avancées auprès de leurs pairs. Cette présentation pourra se faire avec un diaporama. Ces échanges apporteront une dynamique plus générale et une meilleure appropriation du projet.

Ce projet avait pour but initial de répondre à des attentes des professionnels, des usagers et des autorités de contrôle et de tarification. Il s'agissait de repenser l'accompagnement des travailleurs handicapés en ESAT, à partir de l'opportunité d'un projet architectural ; **se saisir d'un changement programmé pour engager un processus de changement.**

Miramon<sup>122</sup>, pense que "*les organisations sont faites pour s'adapter, prévoir, structurer ou au contraire, limiter la transformation en instruisant la "permanence" par l'élaboration de modèles ou de pratiques sociales*" en les projetant dans leur rapport au temps... ainsi les établissements, organisation en mouvement, en changement, ont besoin de poser et figer les pratiques professionnelles pour assurer "*le principe de continuité*" (Miramon).

Sur ce principe, le projet apportera des réponses aux incertitudes et interrogera les certitudes. Comme l'explique Miramon, le changement est associé *au progrès et à la compétence* de l'établissement. Ainsi le projet contribuera à la valorisation des professionnels, de leur savoir-faire, apportant une certaine légitimité.

Ma posture de directrice, à l'articulation de l'humain et de l'organisation doit s'appuyer sur la communication pour rendre vivant le projet engagé.

---

<sup>122</sup> MIRAMON J.M., 2002, "Promouvoir le changement" *Les cahiers de l'Actif*, N° 314-317, pp 212

### 3.8 La communication : en amont, pendant et en aval du projet

Ce projet ne peut prendre vie sans envisager une stratégie de communication.

En tant que directrice d'ESAT, trois niveaux sont à prendre en compte : les travailleurs, les salariés et l'environnement externe. J'ai abordé dans les différentes parties développées, des éléments de la communication. Je souhaite toutefois, terminer ce chapitre sur cette thématique car la réalisation du projet repose sur l'élaboration d'un plan de communication<sup>123</sup>. Cette communication s'avère nécessaire tant pour la transmission d'informations, comme l'avancement des travaux, que sur les échanges pour faire enrichir la réflexion. Communication interne, externe, elle prendra plusieurs formes.

Je souhaite une formalisation sous forme de **présentation Powerpoint**, mais également à travers un **reportage photographique** des travaux.

La communication devra s'organiser en amont, à partir du **diagnostic partagé**. En intramuros au niveau de chacun des groupes de travail, puis diffusée entre les pairs. La communication doit également porter sur la parole, l'échange, l'écrit et le visuel. Elle sera tout d'abord interne en direction des travailleurs et des professionnelles. Mais elle sera tournée vers l'extérieur pour informer des changements, des nouvelles orientations, et pour justifier les nouvelles mobilisations à entreprendre.

Le principe de l'organisation apprenante repose essentiellement sur la relation, l'échange et de ce fait la communication. Un établissement ne peut faire évoluer ses modalités d'accompagnement si les acteurs ne sont pas associés certes, mais également informés et ce, à tous les niveaux. Ceci implique une diffusion de l'information continue, et accessible à tous et des interactions entre les acteurs. Les debriefings en début de réunion, les réunions institutionnelles, les réunions mensuelles des travailleurs, les réunions d'équipes, les CODIR, les Instances Représentatives du personnel, les CVS, le Conseil d'Administration... diffusent l'information, permettent l'expression et les interactions, ainsi la communication s'opère.

Le transfert des ateliers va mobiliser une communication importante à travers l'information du déménagement, mais aussi la réorganisation interne.

En effet, notre mémoire est sélective ; une fois le changement engagé, le passé s'estompe. Il est parfois intéressant de revoir les images du passé pour mesurer combien les temps ont changé et constater les progrès, le chemin parcouru depuis l'ouverture. **La journée porte-ouverte** de décembre 2019 sera l'occasion de raconter l'ESAT d'hier à aujourd'hui.

---

<sup>123</sup> MADERS H-P., 2008, "Piloter un projet d'organisation" Marsat : Eyrolles, pp37-332

### **3.9 Conclusion de la partie 3**

Je vous ai présenté dans cette dernière partie, le projet qui me semblait le mieux convenir pour repenser l'accompagnement en corrélation avec une opportunité de changement. Un projet architectural est déjà un projet en soi. Il est piloté et il répond à un besoin. Il a pris des années pour se concrétiser. Il a mobilisé tous les acteurs de l'ESAT, mais aussi des entreprises. Il a un cout et une échéance. Des imprévus, des aléas, des bonnes et des mauvaises surprises, s'invitent sans être conviées. L'avancée des travaux est communiquée, puis visualisée. L'installation sera l'occasion d'une fête où l'on reparlera du chemin parcouru.

Le projet que je propose s'organise sur le même mode opératoire. Il répond à un besoin, mobilise des acteurs et des lieux, demande une organisation, s'inscrit dans le temps, se chiffre en argent, donne du sens, sollicite des partenaires, réclame communication et une évaluation.

Ce projet intervient à tous les niveaux de l'organisation. En touchant le sens même des actions, il impactera tant les professionnels que les usagers dans une dynamique insufflée par la mise en œuvre d'une organisation apprenante.

## Conclusion

L'ESAT, à la croisée de l'économique et de l'accompagnement éducatif, voit son public évoluer, avec lui ses besoins, et à travers lui les lois, les mesures, les tendances.

ESMS innovant dès sa création, l'ESAT La Roumanière n'a de cesse de développer des actions dirigées vers un public, aux profils et aux situations de plus en plus complexes. L'ESAT en France à plus de 60 ans et pourtant, il n'aspire pas à prendre sa retraite. Outil d'insertion professionnelle, il n'a pas dit son dernier mot.

La tendance inclusive, incite à prendre un nouveau virage. Mais ce même public est accueilli en ESAT parce qu'il a été exclu du milieu ordinaire. La situation est paradoxale.

Le contexte économique national, et plus particulièrement du département du Vaucluse pénalise lourdement les travailleurs handicapés, compromettant cette insertion professionnelle inclusive. De plus, les compétences des travailleurs ne correspondent pas à celles attendues par les secteurs porteurs d'emplois.

Le public de l'ESAT ne peut s'inscrire sans un accompagnement adapté et défini dans un projet. La notion de parcours vient conforter l'idée que le travailleur peut définir sa trajectoire à l'ESAT. Un "coaching" particulier des travailleurs doit amener l'établissement à redéfinir son organisation.

Dédier des professionnels chargés d'élaborer dans la co-construction les attentes du travailleur et d'en effectuer le suivi me paraît être une solution pour développer une dynamique professionnelle. La pluridisciplinarité d'une équipe de professionnels est gage d'échanges enrichis, source de cohérence dans les réponses apportées, à l'égard des modalités de l'accompagnement de l'utilisateur. Toutefois, le projet que je propose doit s'inscrire dans une logique de territoire.

Ce projet ne saurait prendre sens, sans la réécriture du projet institutionnel. Directrice d'ESAT, mon mode de management est déterminant pour garantir un accompagnement au changement constructif. Saisir les opportunités pour évoluer. Impulser la dynamique d'une organisation apprenante pour faire évoluer l'organisation, en associant tous les acteurs contribue à l'étayage nécessaire pour la réussite du projet.

Ce projet s'achève que déjà un autre s'annonce. En effet, l'instauration d'un pôle insertion ne saurait être, sans se doter d'une palette de modalités, plus collective pour un bénéfice individuel. Envisager un ESAT hors-les-murs, dans le secteur agro-alimentaire, par le biais d'entreprises de conditionnement, en jouant sur le caractère saisonnier. Ce sera un nouveau projet à visée inclusive, à piloter. Une nouvelle opportunité ?

---

# Bibliographie

---

## Ouvrages consultés :

- ANDICAT, 2016, "Règlementation et législation des ESAT", Fiches pratiques, Edition n°4, mars 2016, 203 p.
- BATIFOULIER F., NOBLE F., 2005, "Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale", DUNOD, 256 p.
- BERNOUX P., 2014, "La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques", Lonrai : Point Essais, 466 p.
- BESANCON G., 1993, "Manuel de psychopathologie", Paris : Dunod, 245 p.
- BOUTINET J.P., 2017, "Anthropologie du projet", Mayenne : PUF, 441 p.
- CHARLEUX F., GAQUERE D., 2009, Actions sociales, "Réussir l'évaluation interne en action sociale, préparer l'évaluation externe", I-Lavi : ESF
- CODE de l'Action Sociale et des Familles, 2018, Dalloz, 14<sup>ème</sup> édition, 2002 p.
- COLOMINA P., 2010, "Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, quelles stratégies mettre en œuvre", P-Wroclaw : EUE, 120 p.
- COMBE S., 2012, "Nouveaux contexte, nouveaux enjeux, quelle stratégie pour les ESAT ?", P-Wroclaw : EUE, 129 p.
- CONJARD P., DEVIN B., 2009, Guide : "Acquérir et transmettre des compétences : et si on se formait au travail ?" Réseau ANACT, 34 p.
- FLACHER B., 2008, *Travail et intégration sociale, thèmes et débats*, 2<sup>ème</sup> édition, Bréal, 127p.
- FOUDRIAT M., 2016, "La co-construction : une alternative managériale", Péronnas : EHESP, 194p.
- FOUDRIAT M., 2013, "Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux", Péronnas : EHESP, 351 p.
- GACOIN D., 2006, "Conduire des projets en action sociale", St Just la Pendue : Dunod, 272 p.
- GACOIN D., 2010, "Guide de l'évaluation en action sociale et médico-sociale, Mayenne : Dunod, 368 p.
- GOFFMAN Erwing, 1975 *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de minuit, 175 p.
- HOLCAM R., Sous la direction, 2015, "Economie sociale et solidaire", Mayenne : Dunod, 308 p.
- JANVIER R., 2017, Actions sociales : "Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale", Domont : ESF, 127 p.
- JEAGER M., Ouvrage coordonné par. 2014, "Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale", St Just La Pendue : Dunod, 1233 p.
- LEFEVRE P., 2011, "Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale", St Just La Pendue : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 495 p.

LEFEVRE P., 29/01/2015, "Fonction d'encadrement et bien-être, utopie ou nécessité, "Humour et management"", Conférence ARIFTS, 6 p.

LEFEVRE P., Sous la direction de. "Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales". St Just La Pendue : Dunod, 2006, 564 p.

LÖCHEN V., 2016, "Comprendre les politiques sociales", 5<sup>ème</sup> édition, Mayenne : Dunod, 458 p.

LOUBAT J.R., 2013, "Parcours et projets de vie, vers une reconfiguration de l'action médico-sociale, les cahiers de l'ACTIF, n°446-447, 14 p.

LOUBAT J.R., 2013, "Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale", Baume-les-Dames : Dunod, 218 p.

LOUBAT J.R., 2011, "Penser le management en action sociale et médico-sociale", B-Herstal : Dunod, 2001, 391 p.

LOUBAT J.R., 2012, "Elaborer un projet d'établissement ou de service", St Just la Pendue : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 409 p.

LUCAS, B., 2013, "Postface, Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie. 295 ESAT en réseaux : lieux d'innovation sociale et d'ingénierie de formation". Villematier : ERES, 335 p.

LUCAS B., 2015, "Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion", Gémenos : PUG, 167 p.

MADERS H-P., 2008, "Piloter un projet d'organisation" Marsat : Eyrolles, 332 p.

MINTZBERG H., 1982, "structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 434 p.

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

MIRAMON J-M., COUET D., PATURET J-B., 2017, "Le métier de directeur, Techniques et fiction", 6<sup>ème</sup> édition, Péronnas : EHESP, 278 p.

MORIN E., 2005, "Introduction à la pensée complexe", Lonrai : Point Essai, 258 p.

RICOEUR P., 1990, "Soi-même comme un autre", Paris : Point Essais 1990, 425 p.

SENGE P., 2015, "La 5<sup>ème</sup> discipline, Levier des organisations apprenantes", Eyrolles, 466 p

ZRIBI G., 2012, L'avenir du travail protégé, 4<sup>ème</sup> édition, Jouve à Mayenne : Presses de l'EHESP, 178 p.

ZRIBI G., BEULNE T., Sous la direction, 2009, "Les handicaps psychiques : concepts, approches, pratiques", Dijon-Quetigny : EHESP, 212 p.

ZRIBI G., SARFATY J., Sous la direction de. 2015, "Handicapés mentaux & psychiques : vers de nouveaux droits, Péronnas : EHESP, 135 p.

#### Mémoires CAFDES :

GUILLARME N. (2008) "Valoriser l'ESAT dans un environnement socio-économique et le territoire : la culture d'entreprise au service du projet des personnes handicapées.", Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique

KRETZ V. (2014) "L'ESAT un outil d'accompagnement du parcours des travailleurs handicapés, dans une perspective d'inclusion optimale", Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique

#### Discours

Discours de BUZYN A., Université Paris Diderot, l'Inserm et l'EHESP, Colloque sur "le pouvoir d'agir (empowerment) des patients questionne l'éducation thérapeutique et ses acteurs", Paris, le mercredi 31 janvier 2018. [Visité le 06.06.2018] Disponible sur Internet :

<https://solidarites-sante.gouv.fr/actualites/presse/discours/article/discours-d-agnes-buzyn-colloque-sur-le-pouvoir-d-agir-empowerment-des-patients>

Sermon de l'Evêque de Münster, 1941, Disponible sur Internet : <http://www.abbaye-saint-benoit.ch/saints/vongalen/>

#### Rapports :

BUREAU INTERNATIONAL de TRAVAIL, 2015, "Travail décent pour les personnes handicapées : promouvoir le droit dans le cadre de l'agenda mondial de développement", Genève : BIT, 3ème édition, 212 p. [visité le 06.07.2017] Disponible sur Internet :

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_430944.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_430944.pdf)

CNSA, 2012, Rapport, Promouvoir la continuité des parcours de vie : d'une responsabilité collective à un engagement partagé, pp3-25 [visité le 03.07.2018] Disponible sur Internet :

[www.cnsa.fr/documentation/promouvoir\\_la\\_continuite\\_des\\_parcours\\_de\\_vie\\_2012.pdf](http://www.cnsa.fr/documentation/promouvoir_la_continuite_des_parcours_de_vie_2012.pdf)

Communauté Européenne, 2007, "Compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, 16 p., [consulté le 02.07.2018] Disponible sur Internet :

[https://competencescles.eu/sites/default/files/attachements/keycomp\\_fr.pdf](https://competencescles.eu/sites/default/files/attachements/keycomp_fr.pdf)

COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS, 2010, "Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées : un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves", Commission Européenne, 14 p. [visité le 05.07.2018] Disponible sur Internet :

<http://gfph.dpi-europe.org/GfphEurope/StrategieEurop20102020.pdf>

GUILLOT D., CNCPH, 2018, Rapport, Tome 1 : "Personnes handicapées, sécuriser les parcours, cultiver les compétences" pp 10-139 [visité le 08.08.2018] Disponible sur Internet :

[http://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_gillot\\_-\\_tome\\_1.pdf](http://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gillot_-_tome_1.pdf)

SENAT, BOUQUET E., 2015, Rapport d'informations au nom de la Commission des Finances sur les ESAT, n°409, pp 7-74 [visité le 03.03.2018] Disponible sur Internet : <https://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-4091.pdf>

OMS, Programmes et projets, Rapport sur la santé dans le monde, Chapitre 2, "Quelques troubles courants" [visité le 02.02.2018] Disponible sur Internet : <http://www.who.int/whr/2001/chapter2/fr/index4.html>

ARS PACA et Conseil Départemental du Vaucluse :

ARS-PACA, "Schéma Régional de la Santé 2018-2023", pp 61-351 [visité le 06.06.2018] Disponible sur Internet :

[https://www.paca.ars.sante.fr/system/files/2018-03/SRS%20VF\\_pour%20validation\\_14032018.pdf](https://www.paca.ars.sante.fr/system/files/2018-03/SRS%20VF_pour%20validation_14032018.pdf)

ARS PACA : Communiqué de presse, "Emploi un nouveau dispositif pour accompagner les personnes en situation de handicap", du 12 décembre 2017. Disponible sur Internet :

<https://www.paca.ars.sante.fr/emploi-un-nouveau-dispositif-pour-accompagner-les-personnes-en-situation-de-handicap>

CONSEIL DEPARTEMENTAL DE VAUCLUSE, Schéma Départemental : Enfance-Famille 2015-2020 [visité le 06.07.2017] Disponible sur Internet :

[http://www.vaucluse.fr/fileadmin/user\\_upload/pdf\\_docs/c\\_solidarites/Enfance/SHEMA\\_ENFANCE\\_2016.pdf](http://www.vaucluse.fr/fileadmin/user_upload/pdf_docs/c_solidarites/Enfance/SHEMA_ENFANCE_2016.pdf)

CONSEIL DEPARTEMENTAL DU VAUCLUSE : "Programme Départemental d'Insertion 2017-2020", pp 25-84 [visité le 07.07.2017] Disponible sur Internet :

[http://www.vaucluse.fr/fileadmin/user\\_upload/pdf\\_docs/b\\_eco\\_emploi/Emploi\\_Insertion/PDI\\_VOTE\\_LE\\_251116.pdf](http://www.vaucluse.fr/fileadmin/user_upload/pdf_docs/b_eco_emploi/Emploi_Insertion/PDI_VOTE_LE_251116.pdf)

Reuves :

CALVES A.E., 2009, "Empowerment : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement", Revue Tiers Monde, n° 200, p. 735-749 [visité le 06.06.2018] Disponible sur Internet : <https://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-735.htm>

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

LOUBAT J.R., 2003, Pour la participation sociale des personnes handicapées. Disponible sur Internet : <https://www.lien-social.com/Pour-la-participation-sociale-des-personnes-handicapees>

LOUBAT J.R., 2013, "Parcours et projets de vie, vers une reconfiguration de l'action médico-sociale, Les cahiers de l'ACTIF, n°446-447, pp 4-14 [visité le 04.06.2018] Disponible sur Internet :

[http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives\\_dernieres-reflexions/Parcours-et-projet-de-vie.pdf](http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/Parcours-et-projet-de-vie.pdf),

DE COPPET C., 2016, "Le pouvoir aux usagers", Directions, n°138, 5 p. [visité le 16.07.2018] Disponible sur Internet : <http://www.directions.fr/Piloter/usagers/Dossiers/Le-pouvoir-aux-usagers-2047091/Le-pouvoir-aux-usagers1-2047055W/>

DORISON C., 2006, "Des classes de perfectionnement aux classes d'intégration scolaire. L'évolution de la référence à la catégorie de débilité", *Le français aujourd'hui*, vol. 152, no. 1, pp. 51-59. [Visité le 02.02.2018] Disponible sur Internet : <https://www.cairn.info/revue-le-francais-aujourd-hui-2006-1-page-51.htm>

FIGARI G., 1991, "Etudes sur la démarche de projet [Recherche d'un référentiel pour le projet éducatif d'établissement]", *Revue française de pédagogie*, volume 94, pp. 49-62. [Visité le 30.08.2018] Disponible sur Internet : [https://www.persee.fr/doc/rfp\\_0556-7807\\_1991\\_num\\_94\\_1\\_1366](https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_1991_num_94_1_1366)

MIRAMON J.M., 2002, "Promouvoir le changement" *Les cahiers de l'Actif*, N° 314-317 Juillet-October 2002

ROMIEN P., 2005, "A l'origine de l'insertion professionnelle des personnes handicapées : la prise en charge des invalides de guerre", *la revue française des affaires sociales, la documentation française*, pp 229-247

SOPARNOT R., 2013, "Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus". *Recherches en Sciences de Gestion*, vol 97, n°4, p 23 à 43.

TREHEL G., "Ernest Jones (1879-1958) : psychanalyse et choc de guerre", *L'information psychiatrique*, 2006/7 (Volume 82), p. 611-621. Disponible sur Internet : <https://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2006-7-page-611.htm>

#### Journaux :

GADAUD A. 2017, "Le taux d'absentéisme reste stable dans le secteur privé en France", *La Tribune*, [visité le 05.05.2018] Disponible sur Internet : <https://www.latribune.fr/economie/france/le-taux-d-absenteisme-reste-stable-dans-le-secteur-prive-en-france-749495.html>

#### Sites Internet cités dans le mémoire :

AGEFIPH, 2018, *Les personnes handicapées et l'emploi, chiffres clés 2017*, pp 4-16, Disponible sur Internet : <https://www.agefiph.fr/Actus-Publications/Actualites/Les-chiffres-cles-de-l-annee-2017>

Association Française du Case Management AFCM, [visité le 08.08.2018] disponible sur Internet : <https://fr-fr.facebook.com/CaseManagementFrance/>

Centre Hospitalier du Vinatier (69) Disponible sur Internet : <http://www.ch-le-vinatier.fr/publications-31/plaquette-l-histoire-du-vinatier-220.html?cHash=44e2275be472922eac03815dfd8b67c9>

Centre Hospitalier de Montfavet (84), Disponible sur Internet : <http://www.ch-montfavet.fr/actualites/inauguration-de-la-sculpture-le-triomphe-de-lamour-mardi-10-juillet/>

CNLE, *Insertion sociale, intégration sociale* [visité le 03.06.2018] Disponible sur Internet :

<https://www.cnle.gouv.fr/insertion-sociale-integration.html#nh3>

CNSA, "Réponse accompagnée pour tous", [visité le 30.06.2018] disponible sur Internet :

[https://www.cnsa.fr/documentation/memo\\_30\\_2018\\_web.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/memo_30_2018_web.pdf)

Commission Européenne, Inclusion active [visité le 03.06.2018] Disponible sur Internet :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1059&langId=fr>

GESAT : 2ème observatoire économique du travail protégé, édition 2015, pp 22/64 [visité le 12.06.2018] Disponible sur Internet : <https://www.reseau-gesat.com/Travail-handicap/Blog/Le-2e-Observatoire-economique-du-travail-protège-et-adapte-R-2015-i2725.html>

HOTEL DES INVALIDES : Musée des armées, site Internet :

<http://www.musee-armee.fr/lhotel-des-invalides.html>

INSEE, Tableau de l'économie française, édition 2017 [visité le 03.04.2018] Disponible sur Internet : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569386?sommaire=2587886>

INSEE, 2016, Flash N° 32 de décembre 2016 [visité le 06.07.2017] Disponible sur Internet : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2532762>

JANVIER R., 2012, "Désinstitutionnalisation danger ou opportunité ? [visité le 04.07.2018] Disponible sur Internet : [www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunite-03-05-2012/](http://www.rolandjanvier.org/pedagogie-education/507-desinstitutionnalisation-danger-ou-opportunite-03-05-2012/)

JUERY J, 1906, "L'assistance aux vieillards, infirmes et incurables et la Loi du 14 juillet 1905", Librairie de la société de recueil JB Sirey, et du journal du Palais, pp 192-231 [visité 06.02.2018] Disponible sur Internet :

<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6389174k/texteBrut>

LEFEVRE P., 29/01/2015, Fonction d'encadrement et bien-être, utopie ou nécessité, "Humour et management", Conférence ARIFTS, 6 p. [visité le 05.08.2018] site Internet [http://www.arifts.fr/PDF/Publications/JE\\_2015.01.29/ARIFTS-JE-2015.01.29-Communication-Patrick-Lefevre.pdf](http://www.arifts.fr/PDF/Publications/JE_2015.01.29/ARIFTS-JE-2015.01.29-Communication-Patrick-Lefevre.pdf)

LOUBAT JR., "Désinstitutionnalisation et personnalisation : la posture d'avenir face à la situation de handicap" [visité le 05.07.2018] Disponible sur Internet :

[http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives\\_dernieres-reflexions/desinstitutionnalisation\\_et\\_personnalisation.pdf](http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/desinstitutionnalisation_et_personnalisation.pdf)

MEDEF, Mai 2018, "Guide Introduction à la qualité de vie au travail", 18 p. [visité le 03.08.2018] site Internet :

<http://www.medef.com/uploads/media/node/0001/14/6a0e1caf9a9b9338c26fd67c088e7aae1235d3e4.pdf>

MINISTERE DU TRAVAIL, DROIT DU TRAVAIL, les ESAT, [visité le 04.02.2018] disponible sur internet : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/contrats-et-carriere/emploi-et-handicap/article/les-etablissements-ou-services-d-aide-par-le-travail>

MINISTERE DE L'INTERIEUR, "Dossier le Vaucluse : Politique de la ville : renouer le lien entre les jeunes et les institutions". [Visité le 06.07.2017] Disponible sur Internet :

<https://www.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-des-dossiers/2016-Dossiers/Le-Vaucluse/Politique-de-la-ville-Renouer-le-lien-entre-les-jeunes-et-les-institutions>

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE, 2013, "La performance en travail social," pp 2-6 [visité le 03.07.2018] site Internet : [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CSTS\\_synthese\\_performance\\_en\\_travail\\_social\\_CSTS\\_juin\\_2013.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/CSTS_synthese_performance_en_travail_social_CSTS_juin_2013.pdf)

OCIRP, Les chiffres-clés du handicap en France, [visité le 04.03.2018] Disponible sur Internet : <https://www.ocirp.fr/actualites/les-chiffres-cles-du-handicap-en-france>

OMS, Thème de santé, Actualités, "Définition : les déficiences intellectuelles" [consulté le 02.02.2018] Disponible sur Internet : <http://www.euro.who.int/fr/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2010/15/childrens-right-to-family-life/definition-intellectual-disability>

POINSOT O., 2014, "Travail protégé une histoire passionnante mais à restituer avec exactitude"[visité le 02.02.2018], Disponible sur Internet : <https://blogavocat.fr/space/olivier.poinsot/content/travail-protège-une-histoire-passionnante-mais-%C3%A0-restituer-avec-exactitude>

SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DES PERSONNES HANDICAPEES, 2018, "1 an d'actions : présentation de l'action gouvernementale sur le handicap, 2017-2018", 26 p [visité le 13.07.2018] Disponible sur Internet : <http://handicap.gouv.fr/actualites/article/presentation-de-l-action-gouvernementale-sur-le-handicap-2017-2018>

SENAT : Question écrite n° 02160 de M. Jean-François Husson (Meurthe-et-Moselle - Les Républicains) publiée dans le JO Sénat du 23/11/2017 - page 3657 [visité le 03.04.2018] Disponible sur Internet : <https://www.senat.fr/questions/base/2017/qSEQ171102160.html>

UNAFAM, La manifestation des troubles psychiques, La crise [visité le 02.03.2018] Disponible sur Internet : <http://www.unafam.org/La-crise-dans-la-maladie-psychique.html>

VIAL M., 1999, "Le projet : une occasion de faire autrement" Colloque international IUFM-UNIMECA, Le projet en éducation technologique, 24-27 novembre 1999, pp 3-7. [Visité le 03.03.2018] Disponible sur Internet : [http://www.michelvial.com/boite\\_96\\_00/1999-Le\\_projet\\_une\\_occasion\\_de\\_faire\\_autrement.pdf](http://www.michelvial.com/boite_96_00/1999-Le_projet_une_occasion_de_faire_autrement.pdf)

WEBER P., Travail social et handicap : de l'inclusion à la participation sociale. Disponible sur Internet : <http://inclusionmp.blogs.apf.asso.fr/files/Inclusion%20et%20participation%20sociale%20-%202004.pdf>

#### Textes de Lois - Décrets – Circulaires

CHARTRE des Nations Unies du 26 juin 1945

DECLARATION Universelle des Droits de l'Homme du 10 décembre 1948

DECLARATION des Droits des personnes handicapées, Organisation des Nations Unis, du 9 décembre 1975

LOIS Jules Ferry : Loi n° 11-696 du 16 juin 1881 et LOI n°11-696 du 28 Mars 1882

LOI du 9 avril 1898, relative aux responsabilités dans les accidents du travail, JORF du 10 avril 1898

LOI du 14 juillet 1905 relative au droit d'assistance, JORF du 16 juillet 1905

LOI du 15 avril 1909 relative à la création des classes de perfectionnement, *J.O.R.F.* du Mardi 27 Avril 1909

LOI du 17 avril 1916 relative aux emplois réservés aux invalides de guerre

LOI du 2 janvier 1918, relative à la création de l'office national des mutilés et réformés de guerre

LOI du 31 mars 1919, création de l'ONAC

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

LOI du 26 avril 1924 assurant l'emploi obligatoire des mutilés de guerre JOF du 29-04-1924

LOI du 2 août 1949, N° 49-1094, dite Loi Cordonnier relative aux aveugles et grands infirmes, JORF du 6 août 1949 page 7714

Loi du 23 novembre 1957, n°57-1223 relative au reclassement des travailleurs handicapés, JORF du 24-11-1957

LOI 75-534 du 30 juin 1975, d'orientation en faveur des personnes handicapées, JORF du 1 juillet 1975 page 6596

LOI 75-535, du 30 juin 1975, relative aux institutions sociales et médico-sociales, JORF du 1 juillet 1975 page 6604

LOI 87-517 du 10 juillet 1987, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, JORF du 12 juillet 1987 page 7822

LOI Organique 2001-687, du 1<sup>er</sup> août 2001, relative aux lois de finances, dite LOLF.

LOI 2002-2, du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, JORF du 3 janvier 2002 page 124

LOI 2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées JORF n°36 du 12 février 2005 page 2353

LOI 2009-879 du 21 juillet 2009, portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, JORF n°0167 du 22 juillet 2009 page 12184

LOI 2016-1088 du 8 août 2016, dite Loi Travail, relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels - Article 52, JORF n°0184 du 9 août 2016

DECRET n° 54-883, du 2 septembre 1954, portant règlement d'administration publique pour l'application de l'ensemble des dispositions du Décret n° 53-1186 du 29 novembre 1953 relatif à la réforme des lois d'assistance.

DECRET n° 2007-324 du 8 mars 2007, portant diverses dispositions relatives à l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux et modifiant le code de l'action sociale et des familles (partie réglementaire), JORF n°59 du 10 mars 2007 page 4602

DECRET n° 2010-356 du 1er avril 2010 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées, signé à New York le 30 mars 2007, JORF n°0079 du 3 04-2010 page 6501 texte n° 16.

DECRET n ° 2016-1347 du 10 octobre 2016, relatif aux périodes de mise en situation en milieu professionnel en ESAT, JORF n°0238 du 12 octobre 2016

CIRCULAIRE AS-60 du 8 décembre 1978 relative aux CAT

CIRCULAIRE NDGAS/3B/2008/259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

CIRCULAIRE N DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en oeuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016

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

#### Liens concernant les formations proposées dans le projet :

ACTIF Formations, La fonction de moniteur d'atelier, [visité le 20.07.2018] Disponible sur Internet :  
<https://www.actif-online.com/la-formation/les-fonctions-du-moniteur-datelier-2018.html>

ACTIF Formations, La formalisation et l'écriture des projets personnalisés, [visité le 20.07.2018]  
Disponible sur Internet :  
<https://www.actif-online.com/la-formation/la-formalisation-et-lecriture-des-projets-personnalisés-daccompagnement-2018.html>

ACTIF Formations, La fonction de chargé d'insertion professionnelle, [visité le 20.07.2018]  
Disponible sur Internet :  
<https://www.actif-online.com/la-formation/la-fonction-de-charge-dinsertion-professionnelle-2018.html>

IMF, CBMA, [visité le 20.07.2018] Disponible sur Internet :  
[http://www.imf.asso.fr/pages/?page\\_id=672#more-672](http://www.imf.asso.fr/pages/?page_id=672#more-672)

#### RBPP ANESM :

"*Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement et de service*", 2009, ANESM, 80 p.

"*Spécificités de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques*", 2016, ANESM, 260 p.

"*Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*", 2013, ANESM, 90 p.

"*Pratique de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap*", ANESM-HAS, 2018, 124 p.

"Les comportements problèmes prévention et réponses au sein des ESMS intervenant auprès des enfants et adultes handicapés", 2016, ANESM, 254 p.

"Le questionnement éthique dans les établissements et services médico-sociaux", 2010, ANESM, 92 p.

#### Documents internes à l'AVEPH et l'ESAT La Roumanière

Projet Associatif de l'AVEPH

Projet d'établissement de l'ESAT La Roumanière site de Robion

Projet d'établissement de l'ESAT La Roumanière site d'Avignon

Document Unique de Délégation

Rapports d'Activité

Bilans

Comptes Administratif

Fichier ANAP de la campagne de 2018 sur les données de 2017.

Evaluation interne

Evaluation externe

GED : Gestion Electronique des Documents

#### Sites internet en lien avec l'ESAT La Roumanière :

AVEPH, Disponible sur Internet : <http://www.aveph-asso.com/>

AVEPH, ESAT La Roumanière, Disponible sur Internet : <http://www.aveph-asso.com/esat-la-roumaniere/>

ESAT La Roumanière : Disponible sur Internet : <http://www.laroumaniere.com/>

---

## Liste des annexes

---

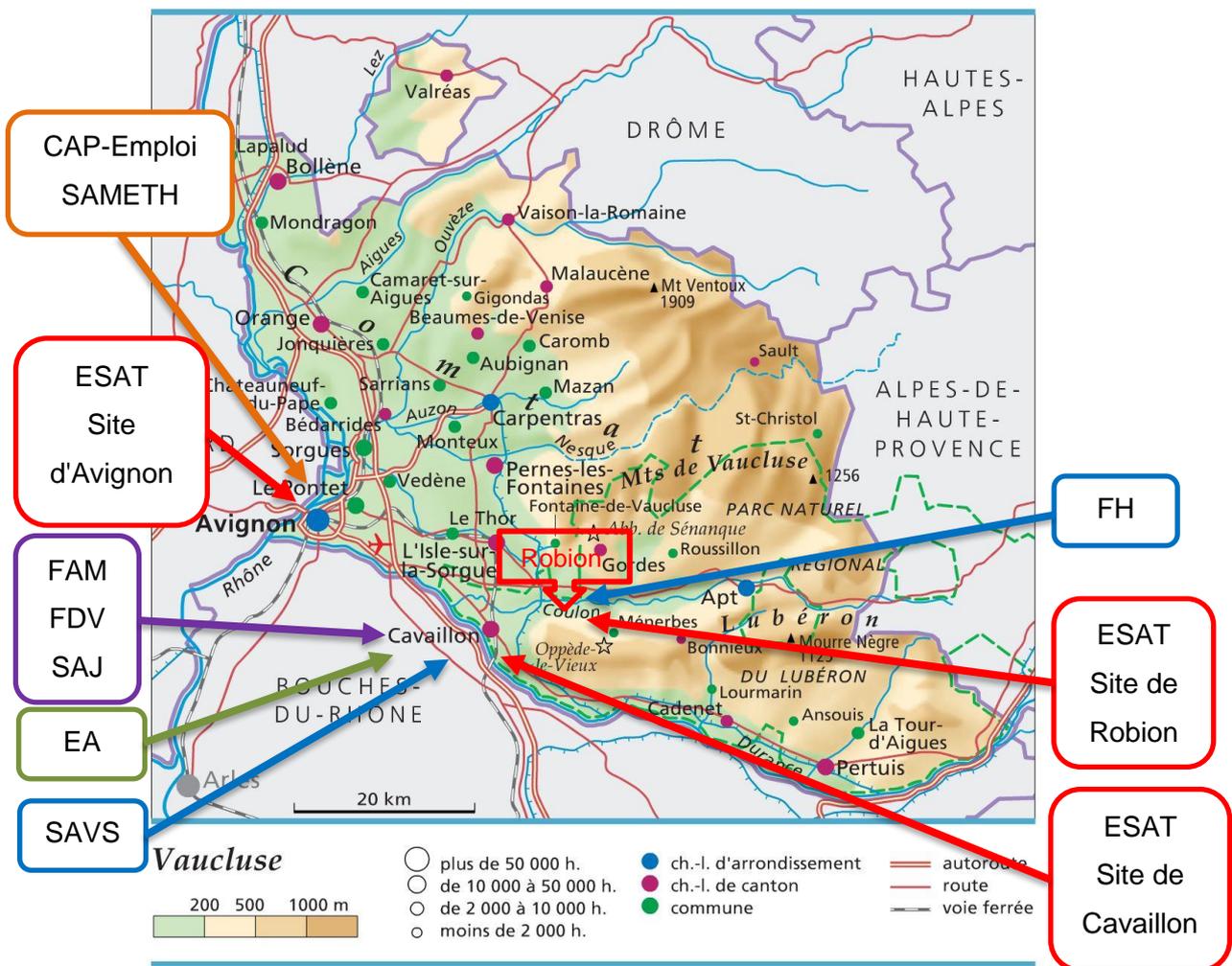
Annexe 1 : L'AVEPH dans le Vaucluse	page II
Annexe 2 : Compléments historiques	page III
Annexe 3 : Le cadre législatif et règlementaire	page VIII
Annexe 4 : Le handicap	page XI
Annexe 5 : Les établissements et services de l'AVEPH	page XIII
Annexe 6 : Les travailleurs de l'ESAT	page XVI
Annexe 7 : Les ateliers	page XVII
Annexe 8 : Les salariés	page XXI
Annexe 9 : Les organigrammes	page XXII
Annexe 10 : Le projet programmatique	page XXIII
Annexe 11 : Le rétroplanning	page XXIV

# Annexe 1 : L'AVEPH dans le Vaucluse

Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes Handicapées et L'ESAT La Roumanière<sup>124</sup>



Situation de Robion



Les établissements et services de l'AVEPH <sup>125</sup> et les 3 sites de l'ESAT La Roumanière

<sup>124</sup> ESAT La Roumanière : <http://www.laroumaniere.com/>

<sup>125</sup> AVEPH : <http://www.aveph-asso.com/>

---

## Annexe 2 : Compléments historiques

---

La scolarisation des enfants handicapés résulte d'un glissement progressif vers une politique de scolarisation, initié notamment des travaux des médecins dits "aliénistes", ancêtres des psychiatres. Ces premiers aliénistes émergent entre 1800 et 1860, avec Pinel (1745-1826), Esquirol (1772-1840) Falret (1794-1870) etc. En étudiant les "aliénés" (terme utilisé en 1809 par Pinel) et les "imbéciles" (terme employé par Sollier en 1891) internés dans des asiles, ils ont distingué des formes d'expression de la folie, son traitement et la fonction de l'institution soignante. Les successeurs, psychiatres et neurologues donc Charcot (1825-1893) ont poursuivi ce travail de définitions, de causes et de traitements pour progressivement distinguer la maladie mentale du retard mental et par là même, le "dément" "du débile" (termes usités à cette époque), du trouble de l'esprit, de l'insuffisance mentale. Une meilleure connaissance des pathologies et la distinction entre maladie mentale et handicap mental ont permis de définir des prises en charges spécifiques. L'aliéniste Bourneville (1840-1909) souhaitait la création de structure d'enseignement pour les enfants "anormaux" et hospitalisés, "qu'il veut *"faire sortir de l'asile"*<sup>126</sup>. Des enseignants ont également exprimé la nécessité de créer des unités spécifiques pour les enfants en très grandes difficultés dans les classes ordinaires. La loi du 15 avril 1909<sup>127</sup> institue les classes de perfectionnement, dans le but de donner un enseignement aux enfants "arriérés" exclus du système scolaire, malgré la promulgation de la Loi d'obligation d'instruction de 1882<sup>128</sup>. Alfred Binet (1857-1911) pédagogue et psychologue français, va définir son organisation : La classe de perfectionnement est intégrée dans l'école traditionnelle, et le personnel reçoit une formation spécifique. A. Binet justifie une nécessaire forme de ségrégation "positive", temporaire et partielle, en vue d'une insertion professionnelle. Aussi, les élèves seront "dépistés" à partir du premier test d'intelligence que A. Binet et T. Simon, psychiatre (1873-1961) vont mettre au point. Ces classes de perfectionnement s'adressent à des enfants en échec scolaire et présentant un déficit intellectuel. Cependant, les jeunes aliénés de Bourneville, demeurent quant à eux, à l'hôpital, sans enseignement. Les classes de perfectionnement sont remplacées en 1991 par les CLIS. Entre-temps, sont institué en 1956, des unités d'enseignement dans les IME, accueillant notamment des enfants en situation de déficience intellectuelle.

Ainsi, pour apporter une paix sociale dans la capitale, Louis XIV créa **l'Hôtel des Invalides en 1674**, pour accueillir les vétérans de ses guerres, dont la guerre de 30 ans. Ses hommes invalides,

---

<sup>126</sup> DORISON C., 2006, "Des classes de perfectionnement aux classes d'intégration scolaire. L'évolution de la référence à la catégorie de débilité", *Le français aujourd'hui* (n° 152), pp. 51-59

<sup>127</sup> Loi du 15 avril 1909, relative à la création de classes de perfectionnement annexées aux écoles élémentaires publiques et d'écoles autonomes de perfectionnement pour les enfants arriérés.

<sup>128</sup> Lois Jules Ferry, 1881-1882 : Loi du 16 juin 1881, établissant la gratuité de l'enseignement en primaire et Loi n° 11696 du 28 mars 1882, qui rend l'enseignement en primaire obligatoire.

désœuvrés, devenus vagabonds, et ivrognes se querellaient régulièrement dans les rues de Paris, perturbant ainsi la tranquillité des habitants. Aussi, fait-il construire un bâtiment pouvant accueillir jusqu'à 4000 hommes, comprenant hospice, caserne, couvent, hôpital et manufactures. Ces dernières permettent aux vétérans d'être hébergés et de travailler dans *des ateliers de cordonnerie (chaussures et uniformes, bas, rubans pour les militaires), tapisserie et enluminure*<sup>129</sup>. Ces ateliers cessèrent en 1720.

La charité laisse place à l'assistance, déjà avec la révolution de 1789, mais elle commence à se concrétiser avec la **Loi du 9 avril 1898**, sur les responsabilités des accidents de travail dont sont victimes les ouvriers et qui impose une assurance spécifique pour le versement d'une indemnisation.

Puis la société s'oriente vers un devoir d'assistance avec le vote de **la Loi du 14 juillet 1905** relative à l'assistance aux vieillards, aux infirmes et aux incurables. *"La Loi du 14 juillet 1905, en proclamant l'assistance obligatoire, a voulu mettre les vieillards, les infirmes et les incurables à l'abri du besoin et des incertitudes du lendemain"*.<sup>130</sup> La Loi du 14 juillet 1905, veut répondre la paupérisation d'une partie de la population, parce qu'elle ne travaille pas ou plus, par ce qu'elle est exclue du système de l'emploi. L'auteur tente une définition à la différence de la loi qui n'en donne pas, si ce n'est l'âge des vieillards (70 ans). Ainsi, l'auteur<sup>131</sup> du texte, J JUERY, définit une catégorisation des sans-emplois, nommés "oisifs" : *"Ceux qui ne peuvent travailler, ceux qui ne veulent pas travailler ou ne trouvent pas à travailler"*.

Le travail et les invalides prend un nouveau tournant lors de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale : la France sort certes victorieuse, mais la grande saignée ampute le pays de 33% de sa population, soit 1 million et demi : 900 morts par jour, en majorité des jeunes de 19-27 ans : "la force vive". A ces morts, s'ajoutent les 6 millions et demi de blessés (gazés, aveugles, invalides, handicapés, amputés, et présentant des chocs psychiques liés aux traumatismes de la guerre<sup>132</sup>).

Cette démarche d'insertion sociale commence avec la **Loi du 17 avril 1916** qui octroie aux invalides de guerre des emplois prioritaires dans l'administration publique. Est donc institué *"le droit de préférence et la rupture avec l'idée de réparation avec le versement d'une pension"*<sup>133</sup>. Mais à la fin du conflit, l'élan de solidarité s'essouffle. Les patrons craignent des surtaxes d'assurance par l'embauche des mutilés de guerre et les logiques de production freinent l'insertion professionnels des invalides de guerre.

---

<sup>129</sup> Musée des armées, site Internet : <http://www.musee-armee.fr/lhotel-des-invalides.html>

<sup>130</sup> JUERY J, 1906, "L'assistance aux vieillards, infirmes et incurables et la Loi du 14 juillet 1905", Librairie de la société de recueil JB Sirey, et du journal du Palais, pp 192-231

<sup>131</sup> JUERY J, 1906, "L'assistance aux vieillards, infirmes et incurables et la Loi du 14 juillet 1905", Librairie de la société de recueil JB Sirey, et du journal du Palais, pp 2-231

<sup>132</sup> JONES E. (1879-1958) : Travaux sur la Psychanalyse et les chocs de guerre" (Gilles Tréhel).

<sup>133</sup> ROMIEN P., 2005, "A l'origine de l'insertion professionnelle des personnes handicapés : la prise en charge des invalides de guerre", *la revue française des affaires sociales*, la documentation française, pp 229-247

Si jusqu'alors le handicap ne touchait qu'une minorité de la population, le retour massif de blessés au lendemain de cette "grande-guerre", va confronter un nombre considérable de familles à un parent handicapé. La société, dans un devoir de solidarité, doit faire face à l'intégration de tous ces hommes invalides et envisager leur insertion professionnelle. La **Loi du 2 janvier 1918**, crée l'office national des mutilés et réformés de guerre qui subventionne les écoles qui rééduquent les mutilés. Avec la **Loi du 31 mars 1919**, le ministère des anciens combattants crée l'ONAC (l'Office National des Anciens Combattants et victimes de guerre) chargé de 2 missions très proche de la MDPH actuelle :

- *La reconnaissance du statut de grand invalide de guerre.*
- *Le barème d'évaluation des handicaps subis des victimes de guerre pour déterminer le montant de la pension d'invalidité.*

**La Loi du 26 avril 1924** est la première mesure qui concerne l'emploi des personnes handicapées. Elle innove en abordant :

- **L'obligation d'emploi** pour les entreprises privées, de plus de 10 salariés. Les bénéficiaires sont les militaires en invalidité et les accidentés du travail. Cette loi se confronte alors aux résistances du patronat qui revendique le principe libéral, la liberté et l'autorité patronale et s'oppose à l'obligation légale.  
*"Percevant les mutilés comme une main d'œuvre peu productive, peu compétitive et par conséquent une charge pour l'entreprise, le patronat fit en sorte d'obtenir des conditions d'emploi aménagés pour les mutilés et les procédures d'exonérations permettant d'échapper à l'embauche obligatoire des mutilés"<sup>134</sup>.*
- **Les aménagements** prévus par la loi, notamment un maintien de salaire même si le rendement de l'invalidé est moindre a été refusé par le patronat. Pour l'auteur Romien P., cette opposition, justifiée par l'idée que mutilé serait moins productif que les autres ouvriers, est toujours d'actualité, et à l'origine du refus de nouvelles mesures légales.
- **Les dérogations** à la loi sont possibles par une contribution financière, toujours actuelle.

Pour Doriguzzi Pascal, "l'argument économique du défaut de productivité n'est qu'un prétexte. Les patrons refusent avant tout que soient appliqués dans l'entreprise des mesures décidées à l'extérieur de celle-ci"<sup>135</sup>.

La non productivité justifie l'existence et la place d'un l'individu dans la société. Sans m'orienter vers un débat philosophique, la mise en opposition de la personne handicapée au monde du travail est un thème récurrent. Près de 45 000 personnes handicapées et malades mentales sont morts sous le régime de Vichy, faute de soins, affamés, et maltraités. Il en est ainsi du sort de **Camille Claudel**

---

<sup>134</sup> ROMIEN P., 2005, " A l'origine de l'insertion professionnelle des personnes handicapés : la prise en charge des invalides de guerre", *La revue française des affaires sociales, La documentation française*, pp 234

<sup>135</sup> Idem : 236 p.

(1864-1943), sculptrice de renom, est morte à l'hôpital psychiatrique de Montfavet près d'Avignon, sans doute de malnutrition, après trente ans d'internement, et dans l'indifférence, malgré son génie artistique.

Je trouve intéressant de citer le sermons de **l'Evêque de Münster** (Allemagne), Clemens August von Galen, prononcé le 3 août 1941 qui s'oppose au programme **AKTION T4**, appelé également programme d'euthanasie. Dans sa prise de position, l'évêque fait un parallèle entre productivité et handicap.

*[...] "la doctrine selon laquelle il est légitime de détruire une prétendue "vie sans valeur" [...] Une doctrine terrible qui cherche à justifier le meurtre des personnes innocentes, qui légitime le massacre violent **des personnes handicapées qui ne sont plus capables de travailler** ! [...], alors la voie est ouverte au meurtre de tous les hommes et femmes improductifs [...]. La voie est ouverte, en effet, pour le meurtre de nous tous, quand nous devenons vieux et infirmes et donc improductifs. Alors on aura besoin seulement qu'un ordre secret soit donné pour que le procédé, qui a été expérimenté et éprouvé avec les malades mentaux, soit étendu à d'autres personnes "improductives" ! " <sup>136</sup>*

**La Loi 49-1094 du 2 août 1949**, dite Loi Cordonnier relative aux aveugles et grands infirmes, fixe une protection sociale et la formation professionnelle de tous les grands infirmes.

Parallèlement aux lois, les associations vont se développer et être force de propositions : **l'APF** est une association, née en 1933 de la rencontre de jeunes adultes handicapés moteurs désireux d'aider leurs semblables en développant des établissements et des services de soins à une période où rien n'existe pour eux. En 1939 ouvre le premier foyer pour "grands invalides sans famille"<sup>137</sup>, s'ensuivront divers établissements, du centre de soins pour enfants, aux ateliers protégés... De plus, des parents, face à l'éviction de leurs enfants handicapés des différentes mesures mises en place, vont s'associer pour créer des établissements spécialisés. En 1942, **la première association de parents d'enfants handicapés** mentaux (ALPERI association lyonnaise des parents d'enfants retardés et inadaptés) est créé à Lyon dont les statuts sont déposés en 1948. Cette association deviendra l'ADAPEI en 1964. "Avant 1945, c'est le temps du néant. Considérées comme relevant de l'arriération mentales, les personnes handicapées mentales n'avaient pas leur place dans leur société"<sup>138</sup>. Pour les parents, c'est une honte. Motivés par la volonté de trouver des solutions pour l'éducation de leurs enfants, les parents vont s'associer de professionnels tel le Dr Kohler, à Lyon, à l'origine des premiers jardins d'enfants spécialisés pour les jeunes enfants déficients mentaux en 1944, puis d'un IMP en 1948 et d'un IMPRO en 1951.

---

<sup>136</sup> Site Internet : <http://www.abbaye-saint-benoit.ch/saints/vongalen/>

<sup>137</sup> APF : 80 ans d'histoire : <https://www.apf-francehandicap.org/association-handicap/histoire-2032>

<sup>138</sup> Site Internet APEI-valencienne, les 50 ans de l'APEI <http://www.apei-valenciennes.org/>

Puis dans l'article 168 du Code de la Famille du **28 janvier 1956**.<sup>139</sup> , La personne "infirmes", "*peut entrer dans un centre de rééducation ou un atelier d'assistance par le travail*".

Avec la Loi du **23 novembre 1957** sur le reclassement des travailleurs handicapés, est proposé une définition de la personne qui ne peut accéder ou maintenir un emploi "*par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales*"<sup>140</sup>. La commission départementale (ancêtre de la MDPH) est compétente pour reconnaître la qualité de travailleur handicapé et donner un avis de reclassement professionnel et les mesures pour y parvenir. Apparaissent les termes "handicap" et travailleurs handicapés. Dans la logique de la Loi de 54, les ateliers protégés font leur apparition avec celle de 57.

En 1960, ouvre les 1<sup>er</sup> CAT (Centre d'Aide par le Travail) de France : Les Ateliers D. Cordonniers<sup>141</sup> s'installent sur les hauteurs de Lyon (69). Le CAT l'Envol ouvre à Pennautier (11).

---

<sup>139</sup> Legifrance.gouv.fr : Fac-similé JO du 28 janvier 1956, page 01126

<sup>140</sup> La recommandation n°99 de l'OIT (organisation internationale du travail) sur l'adaptation et la réadaptation professionnelle des invalides de 1955 a inspiré la définition dans la Loi de 57.

<sup>141</sup> Plusieurs CAT se revendiquent être les premiers, sans doute se sont-ils créés à des dates très proches. J'en propose deux.

---

## Annexe 3 : Le cadre législatif et réglementaire

---

La **Loi 57-1223, 23 novembre 1957** sur le reclassement des travailleurs handicapés, révèle l'existence des premiers CAT et des ateliers protégés et introduit les termes "handicapé" et "travailleur handicapé" : "*toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales*". Instauration de priorités d'emploi (avec un quota théorique de 10 %). L'obligation d'emploi de personnes handicapées apparue après la première guerre mondiale, est réactualisé en 57, et reste une obligation aujourd'hui. Apparaît également une première définition du Centre d'Aide par le Travail comme travail protégé à l'article 21 du Titre IV nommé "du travail protégé".

Art. 21. — Les travailleurs handicapés dont la diminution physique ou mentale est telle que leur placement dans un milieu normal de travail s'avère impossible, peuvent être admis selon leurs capacités de travail, soit dans un centre d'aide par le travail visé par l'article 168 du code de la famille et de l'aide sociale, soit dans un atelier protégé où ils exerceront une activité correspondant à leurs possibilités professionnelles suivant un rythme de travail approprié.

Article 168 du CASF :

### Article 168.

La commission d'admission statue sur la demande d'aide sociale et, le cas échéant, décide si l'infirmes peut entrer dans un centre de rééducation ou un centre d'assistance par le travail, agréé dans les conditions fixées par règlement d'administration publique et détermine, s'il y a lieu, la part de la dépense laissée à la charge de l'intéressé. Les prix de journée dans les établissements de rééducation et d'assistance par le travail agréés pour recevoir les bénéficiaires de l'aide sociale aux infirmes, aveugles et grands infirmes sont fixés selon la réglementation en vigueur dans les établissements hospitaliers.

Les lois de 75 font prendre un tournant considérable aux structures en statuant sur leurs conditions de création, de financement, mais aussi sur la reconnaissance des personnes handicapées et l'annonce de leurs droits :

**La Loi 75-534 du 30 juin 1975**, d'orientation en faveur des personnes handicapées détermine trois droits fondamentaux, et ce, dès l'article 1. Le droit au travail, le droit à un minimum de ressource, le droit à l'intégration scolaire et sociale.

La qualité de travailleur handicapé est attribuée par la COTOREP, ancêtre de la MDPH.

« Art. L. 323-30. — Les personnes handicapées pour lesquelles le placement dans un milieu normal de travail s'avère impossible peuvent être admises soit dans un atelier protégé si leur

---

capacité de travail est au moins égale à un pourcentage de la capacité normale fixé par décret, soit dans un centre d'aide par le travail prévu à l'article 167 du code de la famille et de l'aide sociale.

**La Loi 75-535 du 30 juin 1975**, relative aux institutions sociales et médico-sociales fixe quant à elle, les conditions de création, d'extension, de transformation, de fermetures des établissements et détermine les modalités de financement et de contrôle. Il s'agit là d'un premier grand pas dans l'encadrement des "structures".

Par la **Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978**, relative aux centres d'aide par le travail, apporte pour la première fois, une réelle définition de la mission des CAT, ses activités, son public et leur rémunération, le statut, la catégorie d'établissement.

Avec la **Loi 2002-2 du 2 janvier 2002**, rénovant l'action sociale et médico-sociale, les E.S.M.S., dont les ESAT, s'orientent vers une mutation. Cette loi a pour principaux objectifs de développer les droits des usagers en E.S.M.S. et les outils pour l'exercice de ces droits.

"Article L.116-1, article 2 : Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes... Article L.311-1 c) 3 *"- Actions éducatives, médicoéducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formations adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge."* Aussi pour l'ESAT cela se concrétise par l'élaboration pour chacun des travailleurs handicapés, d'un projet personnalisé, où figurent les attentes de la personne, les objectifs visés, et son évaluation annuelle (minimum). L'article L. 311-8 précise que *"- Pour chaque E.S.M.S., il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement"*.

La **Loi 2005-102 du 11 février 2005**, dite Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, afin d'apporter un nouveau tournant dans leur considération. Pour la première fois dans le CASF, la notion de handicap est définie à l'article L. 114, s'inspirant de celle de l'OMS : *"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"*. Elle supprime les activités de soutien de type 2 contribuant à l'insertion professionnelle des ESAT.

**Le Décret 2006-1752 du 23 décembre 2006**, relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail, à la mise à disposition et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail, renforce la possibilité de faire des retours ou des expériences en milieu ordinaire.

**La Loi 2007-308 du 5 mars 2007** portant réforme de la protection juridique des majeurs.

Cette loi intervient dans le cadre de l'accompagnement social des travailleurs, concernés par une mesure de protection comme la tutelle, la curatelle, la mesure de sauvegarde.

Enfin, par **le Décret n° 2007-324 du 8 mars 2007** est créé l'ANESM (Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux) Sa mission est de fournir aux établissements, les conditions pour que l'évaluation de leurs activités et de la qualité de leurs prestations soit mise en œuvre. De plus, l'autorité qui autorise et finance l'établissement doit être destinataire des résultats de cette évaluation. L'ANESM, pour constituer une référence sur la qualité des prises en charge, dans le cadre de l'évaluation, rédige et diffuse des supports qui deviennent des référentiels nationaux indispensables. Ce sont les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles (RBPP). Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018, l'ANESM a rejoint la HAS (Haute Autorité de Santé).

**La Circulaire de 2008-259 du 1<sup>er</sup> aout 2008** relative aux établissements et services d'aide par le travail et les personnes qui y sont accueillies, redéfinies un ensemble de modalités de l'accompagnement.

**La Loi 2009- 879 du 21 juillet 2009**, dite loi HPST, portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires. Cette loi crée l'ARS, l'Agence Régionale de la Santé, l'organisme de contrôle et de tarification de l'ESAT. La Loi 2009-879 conjointement avec la Loi 2002-2, définissent l'organisation et les missions des Schémas Régionaux de l'Organisation Médico-sociale (SROMS) qui couvrent les besoins d'une population (prévention, santé...) sur un territoire en corrélation avec les Schémas Départementaux de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale qui ciblent les besoins de la personne handicapée. Le Conseil Départemental a la tutelle administrative et financière de la MDPH et est le lieu de l'élaboration du SDOSMS.

La **Loi 2011-901, du 28 juillet 2011**, tendant à améliorer le fonctionnement des MDPH et portant diverses dispositions à la politique du handicap.

Plus récemment, avec le **Décret n° 2016-1347 du 10 octobre 2016** relatif aux périodes de mise en situation en milieu professionnel en établissement et service d'aide au travail, suivi de **l'Arrêté du 28 mars 2017** relatif au modèle de convention de délégation de la mise en situation en milieu professionnel en établissement et service d'aide au travail, les ESAT peuvent recevoir des adultes dirigé par la MDPH en vue d'affiner l'évaluation des personnes, et de les aider dans leur projet professionnel. Présenté comme une prescription de la MDPH à la personne, le stage s'impose à l'ESAT, tout comme la cotisation "accident du travail". Cette nouvelle disposition impacte directement l'ESAT, au niveau du budget, COM, sans aucune compensation de prévue.

Avec le **Décret n° 2016-1347 du 10 octobre 2016** relatif aux périodes de mise en situation en milieu professionnel en établissement et service d'aide au travail (MISPE), le directeur de la MDPH peut solliciter un directeur d'ESAT pour accueillir une personne non encore reconnue RQTH, afin d'affiner son évaluation dans ce contexte de travail, ou encore pour une mise en œuvre d'une décision de la CDAPH. La durée initiale est de 10 jours, renouvelable.

Depuis la Loi du 8 aout 2016, dite "Loi travail", et du Décret du 27 décembre 2016, est institué le **dispositif d'emploi accompagné** pour permettre au travailleur handicapé, y compris en ESAT, d'intégrer le milieu ordinaire. La personne handicapée bénéficie d'un accompagnement médico-social et d'un soutien à l'insertion professionnelle. Sa mise en œuvre comprend également un appui et un accompagnement de l'employeur. Ce dispositif mobilise les acteurs du médico-social, comme les services de l'insertion professionnelle, comme les services SAMETH, CAP-EMPLOI, AGEPHIP... L'ensemble s'inscrit dans le cadre du PRITH (Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés). L'ARS PACA expérimente ce dispositif dans 3 départements dont le Vaucluse. L'Association ISATIS basée à Avignon a été retenue à l'issu d'un appel à candidatures lancé en juillet 2017<sup>142</sup>.

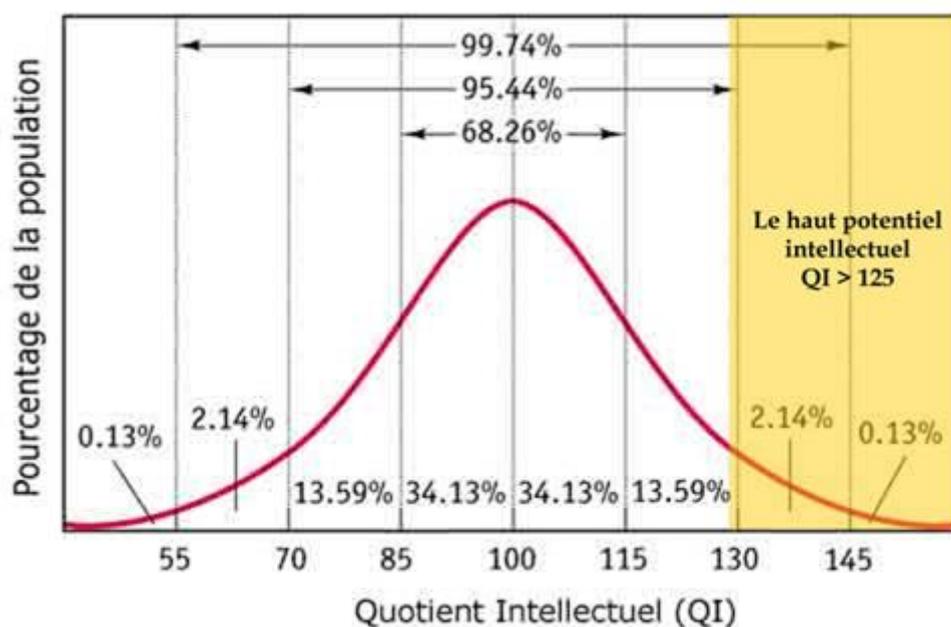
---

<sup>142</sup> ARS PACA : Communiqué de presse, "Emploi un nouveau dispositif pour accompagner les personnes en situation de handicap", du 12 décembre 2017. <https://www.paca.ars.sante.fr/emploi-un-nouveau-dispositif-pour-accompagner-les-personnes-en-situation-de-handicap>

## Annexe 4 : Le handicap

La notion de Handicap renvoie à la classification, au corps médical. Pour poser un diagnostic, les psychiatres se réfèrent à des classifications.

- Le DSM 5 (manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) de 2013 et publié en France en 2015, est rédigé par l'Association Américaine de Psychiatrie. Son approche est assez critiquée, jugée trop restrictive.
- La CIM 11 (Classification Internationale des Maladies) de 2018 réalisée par l'OMS s'inspirant du DSM-5 est également sujet aux mêmes critiques.
- La CFTMA-2015 (Classification Française de Troubles Mentaux de l'Adulte), est une extension de la CFTMAE-2012 de Roger Misès (1924-2012).



Le Retard mental :

Retard mental	QI
Léger	49-70
Modéré	35-48
Sévère	25-34
Profond	0-20

L'INSERM<sup>143</sup> relève que la déficience intellectuelle concerne 1 à 2% de la population. Elle peut avoir trois origines possibles :

- Facteurs organiques : liaisons cérébrales en relation avec une perturbation du programme génétique (ex : trisomie), accident périnatal, trauma crânien, syndrome du bébé secoué (SBS)...
- Facteurs psychologiques : psychose déficitaire.
- Facteurs environnementaux : ils renvoient aux conditions de vie (hygiène, alimentation, situation économique et culture).

Les hallucinations :

Les hallucinations sont des perceptions sensorielles sans existence réelles. Il peut s'agir d'hallucination olfactives (sentir des odeurs), visuelles (voire des personnes, des objets, ...), auditif (entendre des voix)...

Le délire quant à lui, est une croyance, une conviction absolue de faits, d'évènements, sur des éléments faux, dont la personne est convaincue malgré les arguments contraires ou les preuves irréfutables. Parmi les thèmes des délires, les plus fréquents sont

- L'érotomanie où la personne croit être aimée d'une autre alors que la relation est quasi inexistante. L'adulte franchit trois phases, passant de l'espoir à la déception puis à la rancune.
- L'hypocondrie, le délire porte sur la maladie, le corps...
- La jalousie, la personne est persuadée que l'autre ne l'aime plus.
- La persécution, la personne est persuadée que quelqu'un lui veut du mal.
- Le délire mégalomane, la personne se prend pour un être supérieur, doté de pouvoir extraordinaire, avec des thèmes qui portent sur le fantastique, le surnaturel et le religieux.

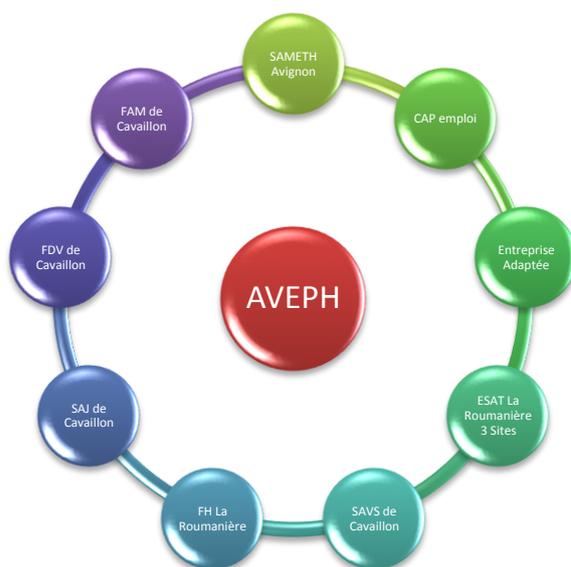
---

<sup>143</sup> INSERM pour le CNSA, 2016, "Déficiences intellectuelles, synthèse et recommandations, expertise collective", *Les éditions pour le CNSA*, 162 p. Site Internet : <https://www.inserm.fr/information-en-sante/expertises-collectives/deficiences-intellectuelles>

---

## Annexe 5 : Les établissements et services de l'AVEPH

---



Le **CAP EMPLOI-SAMETH** est un organisme de placements spécialisés exerçant une mission de service public qui gère la préparation, l'accompagnement, le suivi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Il constitue la première étape dans la recherche d'emploi, la reconversion, de la personne handicapée. Les accompagnements sont dirigés vers la personne en recherche d'emploi mais aussi vers l'employeur, dans son projet de recrutements.

### **CAP EMPLOI :**

*"Dans le cadre d'une compétence départementale, au sein d'un réseau national, chaque Cap emploi assure une mission de service public en complément de l'action de **Pôle Emploi**. L'objectif des Cap emploi est de favoriser l'embauche des personnes handicapées dans les entreprises, privées ou publiques."<sup>144</sup>. Ce service, comprenant notamment 14 chargés de mission qui couvrent tout le département.*

### **Le SAMETH** (Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés) :

*Présent dans chaque département, sélectionné et financé par l'Agefiph, le SAMETH est un organisme spécialiste du maintien dans l'emploi des personnes handicapées"<sup>145</sup>. Ce service*

---

<sup>144</sup> CAP EMPLOI : Site Internet : <http://www.capemploi.net/nous-connaître/qui-sommes-nous/>

<sup>145</sup> AGEFIPH site Internet : <https://www.agefiph.fr/Actus-Publications/Actualites/Designation-des-nouveaux-Organismes-de-placement-specialises-OPS-Cap-emploi-Sameth>

comprend 4 chargés de mission qui interviennent sur le département. Les personnes en situation de handicap sont en poste et bénéficient d'une aide pour le maintien dans l'emploi en milieu ordinaire.

### **L'Entreprise Adaptée (EA) le Châtaigner :**

Créée en 1988 sous forme d'atelier autonome, l'entreprise protégée, devenue adaptée est située à Cavaillon. Elle salarie aujourd'hui 59 travailleurs handicapés, qui ont un contrat de droit commun. Les personnes ont une RQTH, avec une orientation en milieu ordinaire, "*à laquelle s'ajoute la notion d'efficacité réduite, justifiée par un accompagnement spécifique de retour ou d'accès à l'emploi*".<sup>146</sup>

Les activités de travail proposées sont :

- L'entretien des espaces verts, chez les particuliers, entreprises, ...
- Des prestations de service en entreprises, second œuvre du bâtiment, conditionnement de fruits et légumes...
- Sous-traitance à la demande des entreprises.

### **Le Foyer d'Hébergement (FH) La Roumanière :**

Premier établissement ouvert, en 1981 à Robion, il héberge aujourd'hui 19 adultes, travailleurs en ESAT ou personnes admises au SAJ (Service Accueil de Jour) sur Cavaillon. Situé au même endroit que l'ESAT, le bâtiment principal comprenant une ancienne magnanerie (culture du vers à soie), est séparé du bâtiment de l'ESAT, par une cour semi-fermée et non goudronnée. Le service de restauration a lieu dans une partie récente, à l'extrémité de l'entrée, donnant accès à un jardin et une oliveraie. Cet ensemble architectural, a conservé son authenticité malgré les aménagements successifs.

Implanté au cœur du vieux village, le Foyer d'Hébergement permet aux résidents d'effectuer leurs déplacements sans véhicule et de développer une vie sociale dans le village.

L'équipe principalement éducative assure un accompagnement des usagers au quotidien, sur les temps de matinée, de soirée, et les week-ends.

### **Le SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale) :**

Ouvert en 1985, ce service propose un accompagnement à domicile, des personnes en situation de handicap, pour les aider dans la vie quotidienne. Des éducateurs proposent un accompagnement spécialisé et défini avec la personne. Financé par le Conseil Départemental, le SAVS s'inscrit dans un travail partenarial. 25 adultes sont accompagnés, dont quelques travailleurs en ESAT et en EA.

---

<sup>146</sup> Extrait du site Internet AVEPH, [www.aveph-asso.com](http://www.aveph-asso.com).

### **Le FDV (Foyer De Vie) :**

Le FDV, ouvert en 2006, est situé à Cavaillon. Il s'agit d'une petite structure, couplé avec le FAM et le SAJ, sur les mêmes lieux, avec le même personnel.

Le FDV accueille 5 adultes vieillissants, dont certains sont d'anciens travailleurs ESAT.

Sont proposés par une équipe majoritairement éducative, des activités de loisirs et des moments de détente. L'équipe pluridisciplinaire accompagne les adultes dans les actes de la vie quotidienne, au maintien de l'autonomie et à l'épanouissement personnel dans le cadre d'un projet individuel.

### **Le FAM (Foyer d'Accueil Médicalisé) :**

Ce foyer de 7 places s'adresse à un public proche du FDV mais nécessitant un suivi médical. Le fonctionnement est proche de celui du FDV.

### **Le SAJ (Service d'Accueil de Jour) :**

Ce service accueille 5 personnes. Des activités de loisirs et de détente sont proposées en externat à des personnes en situation de handicap résidant soit en famille, soit en foyer d'hébergement qui ne peuvent pas intégrer un ESAT.

### **L'ESAT (Etablissement et service d'Aide par le Travail) La Roumanière :**

Créée en 1981, juste après le foyer d'hébergement, sur le même emplacement, mais dans un ancien moulin à huile, l'autorisation préfectorale permet l'accueil de 25 adultes déficients intellectuels. Suivi de plusieurs autorisations d'augmentation de l'effectif des travailleurs de l'ESAT. En 2012, l'extension de l'ESAT liée à la construction d'un bâtiment sur le site d'Avignon fixe le nombre maximal de travailleurs à 83 adultes.

De plus, l'AVEPH dispose d'une **piscine** couverte à proximité de l'ESAT et du Foyer d'Hébergement. Un maître-nageur recruté par l'association organise des activités nautiques aux travailleurs dans le cadre des activités de soutien de l'ESAT, mais également, des entraînements liés au Sport Adapté. Cette piscine accueille également des enfants et des adultes du village ou des proches alentours pour des sessions de natations hebdomadaires ou saisonnières. L'accès à la piscine est situé juste à côté de la confiserie, surplombant la zone de déchargement et l'atelier cuisson : Enfants comme parents peuvent voir les palox de fruits en attente de parage<sup>147</sup> et de transformation, mais également apprécier les odeurs fruitées et sucrées des confitures en cours de cuisson. Cette vue plongeante sur l'atelier confiserie produit une certaine transparence à l'égard des activités réalisées dans l'ESAT.

Cette visibilité contribue à une meilleure connaissance des activités réalisées, du travail des personnes handicapées, et contribue à la réussite de l'intégration de l'ESMS dans la commune.

---

<sup>147</sup> Terme technique pour désigner l'épluchage

## Annexe 6 : Les travailleurs de l'ESAT

Répartition par genre :

	Femme	%	Homme	%	Total
Avignon	19	50%	19	50%	<b>38</b>
Robion-Cavaillon	22	49%	23	51%	<b>45</b>
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>49%</b>	<b>42</b>	<b>51%</b>	<b>83</b>

Ancienneté par site et par genre :

Genre	AGE			ANCIENNETE		
	Robion - Cavaillon	Avignon	ESAT	Robion – Cavaillon	Avignon	ESAT
Homme	36.43	33.40	34.92	10.83	4.25	7.54
Femme	39.09	34.76	36.93	14.14	5.71	9.93
Total	37.76	34.08	35.92	12.48	4.98	8.73

Les pathologies par site :

Robion-Cavaillon	Déficiences intellectuelles	Troubles du psychisme	Autres	Total
H	15	7	1	<b>23</b>
F	16	6	0	<b>22</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>45</b>

Avignon	Déficiences intellectuelles	Troubles du psychisme	Autres	Total
H	2	17	0	<b>19</b>
F	6	12	1	<b>19</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>38</b>

---

## Annexe 7 : Les ateliers

---

### La confiterie

Activité historique depuis sa création, l'ESAT propose une vaste gamme de pots de confiture de 25 g à 1 kg. La capacité de production est de 150 tonnes par an dont 50 T à Robion.

La confiterie concerne 2 sites : Robion (site historique) et Avignon (extension récente). Toutefois, pour les besoins du mémoire, je présenterai essentiellement les ateliers de confiterie du site de Robion. Le site d'Avignon est un bâtiment neuf, situé au pont des 2 eaux. Dans ces locaux, sont fabriqués les pots en 25 g, distribués entre autres sur les vols business-classe internationaux d'Air-France. Ce client a été une porte d'entrée, une vitrine pour étendre la renommée des produits réalisés à l'ESAT.

Cette gamme de produit a demandé des investissements importants pour garantir un processus de transformation répondant à des normes de qualités et de traçabilité, se rapprochant des techniques industrielles.

**A Robion**, les installations permettent la réalisation de pot de 125 à 345 g. La confiterie est encadrée par 2 moniteurs d'atelier. A chacune des étapes de la fabrication est dédiée une zone spécifique et un ou plusieurs TH, pour effectuer la tâche :

- Epluchage et découpage des fruits dans l'atelier principal.
- Cuisson dans 2 marmites.
- Aspiration dans la trémie de réception.
- Soufflage des pots pour ôter les impuretés éventuelles.
- Dosage-empotage
- Alimentation des capsules (couvercles)
- Sertissage des capsules
- Marquage des pots par jet d'encre
- Nettoyage des pots
- La pasteurisation des pots.
- L'atelier étiquetage-conditionnement, situé dans l'atelier dit "sous piscine".
- Livraison et Stockage à Cavaillon.

Et de manière transversale :

- Visites organisées des ateliers de Robion.
- Participant (acteur et testeur) à l'évolution des recettes.
- Vente à la boutique.

Ce process permet la production de confiture possédant des *qualités organoleptiques*<sup>148</sup> et *gustatives à l'identique du fruit en bouche, sans altération et brunissement du fruit*<sup>149</sup>.

Sur le site de Robion, les installations permettent la réalisation de confitures conditionnées en pots verre de 125 g à 345 g. La capacité actuelle de production est limitée à soixante tonnes annuelles. La confiterie fabrique une vaste gamme de parfums, jusqu'à la réalisation de pâtes de coing. La qualité est recherchée à travers le choix des produits. Sont privilégiés les productions locales comme la cerise de Venasque, les fraises de Carpentras mais aussi, les coings, les figues, les abricots de Provence.

Des produits salés sont fabriqués, comme la moutarde aux miels et aux herbes de Provence.

La variété des produits réalisés, suivent une planification déterminée par les saisons. De ce fait, les travailleurs ont un travail diversifié.

<b>La confiterie</b>	<b>Moniteur d'atelier</b>	<b>Robion 40 TH</b>	<b>Avignon 37 TH</b>
Atelier épluchage découpage	1.5	9 TH	0
Atelier cuisson et empotage		8 TH	4
Atelier étiquetage et emballage+ découpe de charlottes	1	7 TH	9
<b>Total</b>	2.5	24	13
<b>Répartition des TH par site</b>		60%	35%
<b>Répartition / aux 83 TH</b>		29%	16%

### **L'atelier logistique**

À Cavillon, l'atelier logistique, gère le stockage des confitures, du miel, et des biscuits fabriqués dans les ateliers de Robion et d'Avignon. Il gère également les commandes effectuées via le site internet : il effectue alors la préparation de commandes ainsi que l'expédition ou la livraison. De plus, en période de Noël, il effectue des colis de fin d'années commandés par les Comités d'Entreprises entre autres. Encadré par un moniteur d'atelier, une personne (budgétée sur le BAPC) assure l'administration des ventes (publicité, suivi de facturation, ...).

<b>Atelier logistique</b>	<b>Professionnels</b>	<b>Cavillon 6 TH</b>
<b>Stockage et préparation de commandes – ADV (administration des ventes)</b>		
Stockage	1	6
Préparation des commandes internet		
Préparation des colis de fin d'années		
Expédition et/ou livraison des commandes		
Administration des ventes	0.8	6
<b>Total</b>	1.8	6
<b>Répartition / aux 83 TH</b>		7.22 %

<sup>148</sup> Les qualités organoleptiques d'un aliment : tout ce qui peut exciter les récepteurs sensoriels. le goût, l'odeur, la texture, l'apparence

<sup>149</sup> Projet d'établissement, ESAT La Roumnière, 2014, page 28.

## L'atelier biscuiterie

L'atelier biscuiterie propose des biscuits provençaux, comme les navettes à l'anis ou au melon, à la fleur d'oranger, à la figue et les croquants aux amandes, ...ou plus traditionnels comme les cookies aux pépites de chocolats, les canistrellis à l'anis, les biscuits au citron...

Les travailleurs procèdent à la préparation des recettes simples par le mélange de matières premières de qualité. Les navettes demandent un façonnage réalisé à la main. Après la cuisson et les découpes (croquants), sont effectués l'ensachage et le pesage, puis l'étiquetage. Les sachets sont ensuite rangés dans des cartons et livrés à l'atelier logistique.

<b>La biscuiterie</b>	<b>Moniteur d'atelier</b>	<b>Robion 40 TH</b>	<b>Avignon 37 TH</b>
Confection pâte + cuisson + tranchage	1	3 TH	0
Roulage des navettes + autres	0.5	5 TH	0
Pesage + mis en sachets + étiquetage		3 TH	0
<b>Total</b>	1.5	11	0
<b>Répartition des TH par site</b>		27.5%	0%
<b>Répartition / aux 83 TH</b>		13.25%	0%

## L'atelier miellerie

Cet atelier est situé uniquement à Avignon.

Le miel est acheté majoritairement chez les apiculteurs du Vaucluse. Il est conditionné en pots de différentes tailles. Les parfums sont variés et correspondent aux différentes fleurs, en lien avec les saisons, et la variété des paysages du département. "Produit vivant", le miel doit recevoir une attention particulière aux conditions de stockage. Il est sensible aux variations de température.

Les travailleurs procèdent à la mise en pot.

<b>La Miellerie</b>	<b>Moniteur d'atelier</b>	<b>Robion 40 TH</b>	<b>Avignon 37 TH</b>
Mise en pot	1	0	5
Etiquetage		0	
<b>Total</b>	1	0	5
<b>Répartition des TH par site</b>		0%	13.51%
<b>Répartition / aux 83 TH</b>		0%	6.02%

## L'atelier boutique

La boutique est située actuellement à Robion.

Une première zone permet l'exposition de toutes les gammes et de tous les parfums des confitures fabriquées à l'ESAT. Un présentoir central permet une dégustation des produits mis à la vente. Les travailleurs veillent à l'achalandage des rayonnages, et encaissent les ventes. Dans l'arrière-boutique, sont découpées les charlottes. Cette pièce sert également de stockage. De plus, à la demande des clients peuvent être confectionnés des paquets cadeaux.

<b>La boutique</b>	<b>Moniteur d'atelier</b>	<b>Robion 40 TH</b>	<b>Avignon 37 TH</b>
Découpe de charlottes	2	2.5	0
Gestion des stocks + conseil aux clients			
Emballage de paquets cadeaux			
Encaissement des ventes			
<b>Total</b>	2	2.5	0
<b>Répartition par site</b>		6.25%	0%
<b>Répartition / 83 TH</b>		3.01%	0%

## L'atelier blanchisserie

L'atelier blanchisserie situé à Avignon uniquement s'adresse à des particuliers et majoritairement à des collectivités.

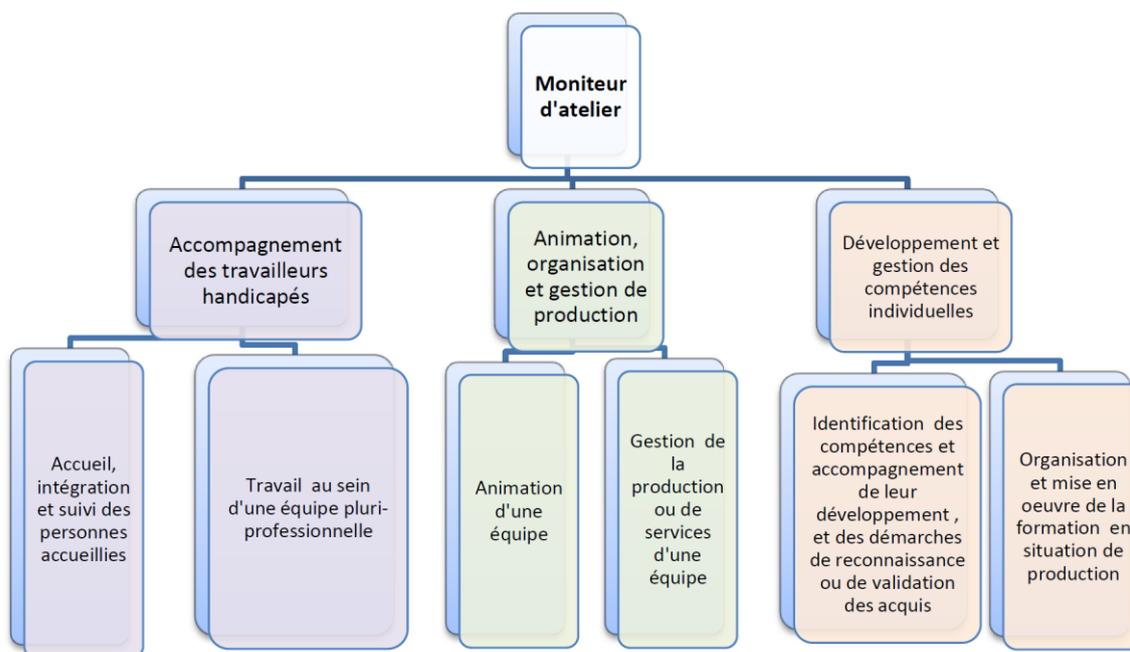
Les effets sont lavés, repassés et emballés.

<b>La blanchisserie</b>	<b>Moniteur d'atelier</b>	<b>Robion 40 TH</b>	<b>Avignon 37 TH</b>
Réception du linge	1	0	4
Lavage + repassage + emballage	1	0	12
Livraison	1	0	4
Entretien des locaux			1
<b>Total</b>	3	0	21
<b>Répartition des TH par site</b>		0%	56.75%
<b>Répartition / aux 83 TH</b>		0%	25.30%

---

## Annexe 8 : Les moniteurs d'atelier

---

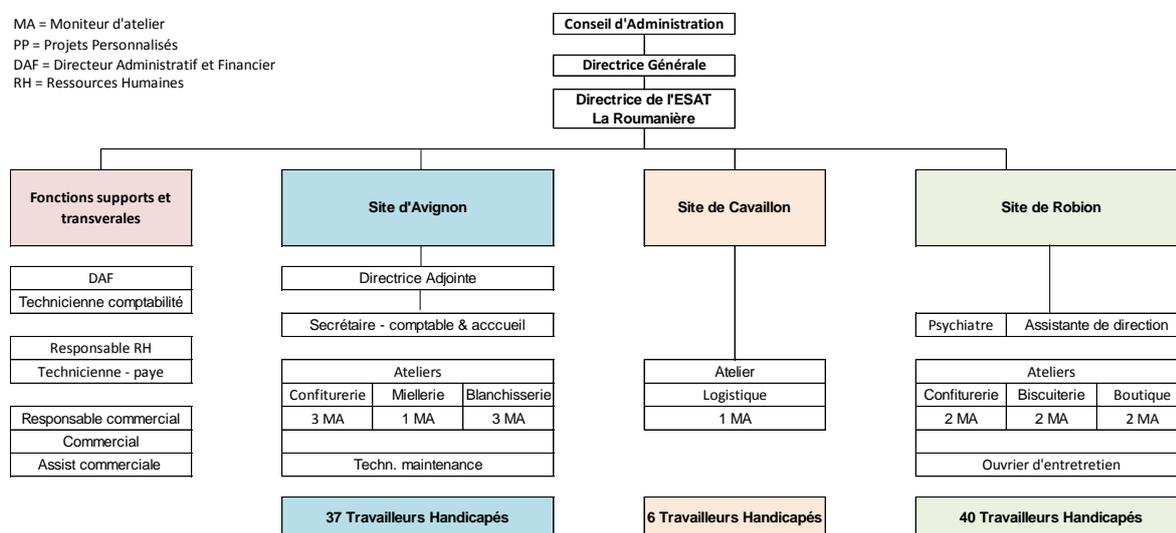


150

# Annexe 9 : Les organigrammes

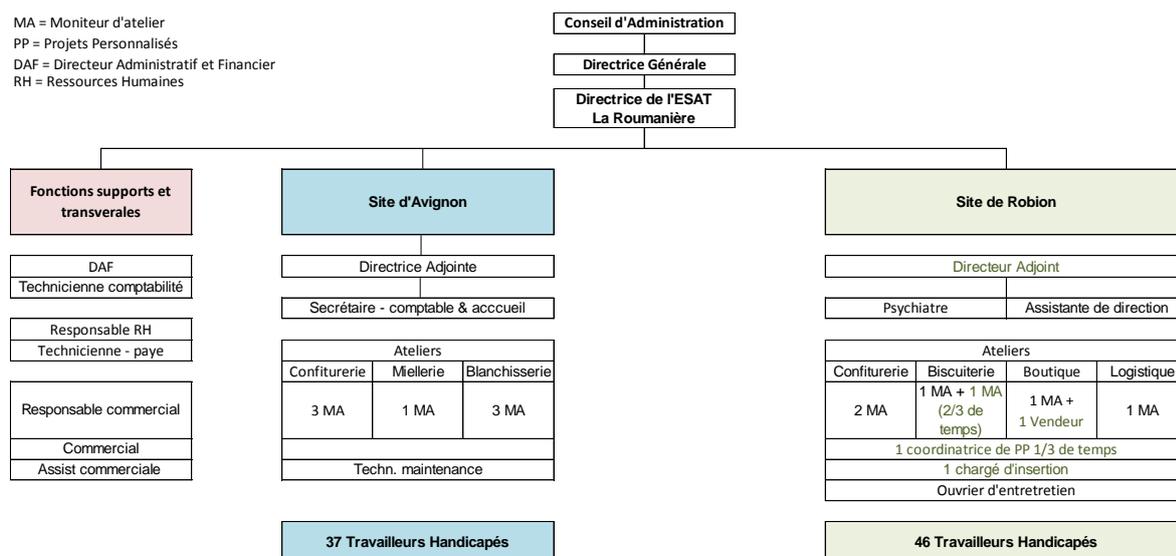
## Organigramme actuel :

MA = Moniteur d'atelier  
 PP = Projets Personnalisés  
 DAF = Directeur Administratif et Financier  
 RH = Ressources Humaines



## Proposition dans le cadre du projet :

MA = Moniteur d'atelier  
 PP = Projets Personnalisés  
 DAF = Directeur Administratif et Financier  
 RH = Ressources Humaines



## Annexe 10 : Le projet programmatique

Objectif général	Repenser l'accompagnement des travailleurs handicapés en l'ESAT									
Objectifs intermédiaires	Axe 1 : Garantir un accompagnement de qualité pendant le déménagement				Axe 2 Repenser l'accompagnement					AXE 3 : Projet d'établissement
Etapes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objectifs opérationnels	Agencement des ateliers	Organisation des trajets repas	Organisation des transferts	Renforcement équipe moniteurs	Améliorer l'organisation des projets personnalisés		Professionnalisation des équipes	Professionnalisation des travailleurs		Réécriture du projet d'établissement
Résultats attendus	Définir l'organisation des ateliers Evaluation des besoins	Définir l'organisation des trajets	Planification des transferts des ateliers	Recrutement ouvrier de production	Redéploiement des ressources	Développement d'une équipe pluridisciplinaire	Renforcer les compétences	Développer ou maintenir les compétences	Développer un partenariat	Rédaction du projet de service
Actions à mettre en œuvre	-Réunion travailleurs -Réunion équipes -Groupe de travail atelier	-Réunion EA + ESAT + moniteurs, travailleurs	(Réunion société de déménagement + groupe agencement	Diffusion d'une annonce Fiche de poste	Recrutements Directeur adjoint D'un éducateur technique Professionnel de la vente	Création de postes : -Chargé d'insertion -Coord. de PP	Formations : -Fonction de moniteur -d'atelier -Chargé d'insertion -Ecriture des projets personnalisés -CBMA -GAP	Formations -Stages en milieu ordinaire -Stage en Entreprise Adaptée Stage autres ESAT	-Recherche d'entreprises pour effectuer des stages -liens avec CAP-EMPLOIS	Groupes de travail avec tous les acteurs
Durée	6 mois	2 mois	8 mois	3 mois	3 mois	3 mois	4 ans	1 an	1 an	11 mois
Outils-moyens mobilisables	Plans, + plan en 3D Photographies Visites	Ecran Vidéoprojecteur	Ecran + vidéoprojecteur	Fiche de poste	Fiches de poste Organigramme	Fiche de poste Organigramme	Plan de formations	Projets personnalisés Bilan de compétence	Autres ESAT Forums Tables rondes	Tous ceux qui seront nécessaires
Acteurs concernés	Travailleurs Moniteurs Architecte MOE DAF	Travailleurs Cuisinier Moniteur Entreprise adaptée	Tous	RH DAF	RH (DA)	RH	RH-Formation DA	Chargé d'insertion- Moniteurs- coordinatrice PP-DA	Chargé d'insertion DA	Tous
Mon action	Participation - Animation				Participation - Animation					Participation - Animation
Evaluation	Réussite du projet Participation des usagers	Opérationnalité	Réussite du transfert	Bien-être des travailleurs : Enquête de satisfaction + taux absentéisme	Suivi des projets personnalisés Participation des usagers		Climat social : Bilan social Enquête RH Entretiens annuels	Nbre de stage, de formations	Nombre de rencontres Formalisation du réseau	Validation CA, CE, CVS Participation des usagers Enquête de satisfaction

## Annexe 11 : Le rétroplanning

Janvier 2019	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	oct.	Nov	Déc	Janvier 2020	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Année N+2	Année N+3	Année N+4		
							Congés ESAT	déménagement			Congés ESAT													
Action 1 : Agencement des ateliers																								
				Action 2 : Organisation des trajets repas																				
Action 3 : Organisation des transferts																								
Action 4 : Renforcement équipe des moniteurs																								
								Action 5 : Redéploiement des ressources																
								Action 6 : Développement d'une équipe pluridisciplinaire																
Action 7 : Renforcer les compétences des professionnels																								
								Action 8 : Développer et maintenir les compétences des travailleurs																
								Action 9 : Développer un partenariat dans le cadre de la professionnalisation des travailleurs																
										Action 10 : Réécriture du projet d'établissement														





GARCIA ép. TILLET

Magali

Novembre 2018

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

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS PACA-CORSE**

**UN PROJET ARCHITECTURAL :  
L'OPPORTUNITE DE REPENSER L'ACCOMPAGNEMENT DES  
TRAVAILLEURS HANDICAPES EN ESAT.**

**Résumé :**

L'ESAT La Roumanière se reconstruit à l'entrée du village. Dans deux ans, il quitte le site historique pour un bâtiment neuf, aux normes et plus spacieux. A bientôt 40 ans, l'ESAT est un jeune ESMS dont l'existence résonne avec une histoire, plus ancienne : celle du travail et des personnes en situation de handicap. Etablissement d'insertion professionnelle, il doit conjuguer avec ses deux finalités antinomiques : commerciale et médico-sociale. De plus, l'ESAT s'inscrit dans son territoire, le département du Vaucluse : le soleil provençal masque une réalité économique bien plus sombre. Le chômage est élevé, la paupérisation des ménages en augmentation.

Les travailleurs handicapés sont accueillis en ESAT, parce qu'ils sont exclus du milieu ordinaire. Les travailleurs sont en situation de déficience psychique ou de handicap psychique. La pathologie, les troubles du comportement et le caractère imprévisible des manifestations de la maladie, pénalisent l'insertion professionnelle en milieu ordinaire.

L'inclusion en milieu ordinaire est une tendance sociétale forte, à travers l'emploi accompagné. L'empowerment" et le "case management" orientent les modalités de l'accompagnement des usagers dans une recherche plus prononcée de la participation des usagers.

L'ESAT La Roumanière s'est adapté au fil du temps pour mieux répondre aux besoins des travailleurs. Désormais il s'engage à poursuivre et à renforcer la visée inclusive.

Toutefois, un déménagement s'annonce, et avec lui le changement.

L'opportunité d'un changement annoncé à travers le projet architectural, peut-elle être aussi l'occasion de repenser l'accompagnement des travailleurs en ESAT ?

**Mots clés :**

TRAVAILLEURS HANDICAPES, ESAT, PARTICIPATION, INSERTION PROFESSIONNELLE, PROJET PERSONNALISE, COMPETENCES, TRAJECTOIRE, INCLUSION, PARCOURS, ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT, TRANSITION

*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.*