

**ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN
DISPOSITIF DE L'EMPLOI, VERS ET EN MILIEU
ORDINAIRE, AUX BÉNÉFICES DES
TRAVAILLEURS HANDICAPÉS**

Sophie JURANVILLE

2018

Remerciements

Ces quelques remerciements à :

- Patrick, qui m'a supportée durant la formation avec tant de patience et qui a su estomper mes doutes ;
- Manon et Baptiste, qui ont toujours été un soutien ;
- Mes parents, qui ont toujours cru en moi ;
- Mes collègues directeurs et professionnels de l'ESAT Hors Murs et du GEM, qui ont toujours été bienveillants ;
- Nathalie, qui m'a accompagnée dans ce travail d'écriture ;
- Mon petit groupe de promotion, avec qui j'ai partagé joie, doute, soutien et surtout de merveilleux souvenirs...

Antoine de Saint Exupéry – Citadelle 1948.

Préparer l'avenir, ce n'est que fonder le présent.... Il n'est jamais que du présent à mettre en ordre. A quoi bon discuter cet héritage. L'avenir, tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre.

Sommaire

Introduction	1
1 L'ESAT HORS MURS DE L'ADPEP28, un levier pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap	3
1.1 Rappel Historique.....	3
1.1.1 Des PEP	3
1.2 De l'ADPEP28	5
1.3 Présentation de L'ESAT Hors Murs	7
1.3.1 Son histoire	7
1.3.2 Des missions qui ont évolué en lien avec les politiques publiques.....	12
1.3.3 Les valeurs de l'ESAT Hors Murs.....	15
1.3.4 Les publics accueillis.....	15
1.4 Un environnement qui ne correspond pas aux attentes des personnes handicapées qui souhaitent une insertion professionnelle en milieu ordinaire.....	18
1.4.1 Un faible taux d'emploi	18
1.4.2 Un manque d'accompagnement : une des raisons de rupture de contrat de travail en milieu ordinaire	19
1.4.3 Des jeunes adultes sortant d'IME avec un projet professionnel en milieu ordinaire et qui ne trouvent pas de solution.....	20
1.5 Les dispositifs actuels départementaux et un début de réponse	20
1.5.1 Des réponses départementales non adaptées	20
1.5.2 La genèse d'un projet apportant un début de réponse.....	21
2 DIAGNOSTIC	26
2.1 Faciliter la prise en compte de la personne.....	26
2.1.1 La notion d'accompagnement.....	27
2.1.2 Une société inclusive.....	30
2.2 Une organisation du travail de l'ESAT proche de celle d'une start up.....	34
2.2.1 La notion de culture professionnelle des salariés de l'ESAT.....	36
2.2.2 Tout d'abord, un petit rappel historique sur la notion de métier.....	36
2.2.3 Métier et identité.....	37
2.2.4 Métier et savoir.....	38

2.3	L'environnement du travail dans le cadre d'une insertion professionnelle	.39
2.3.1	Les différentes lois et conventions	39
2.3.2	Les entreprises et le handicap	41
2.3.3	Le rapprochement avec une association départementale	43
2.4	Un premier élément de réponse : le dispositif maintien dans l'emploi46
3	PILOTER UN PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF EMPLOI ACCOMPAGNÉ À DÉSTINATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP 51
3.1	Les actions réalisées51
3.1.1	Recrutement du personnel.....	51
3.1.2	Une stratégie managériale particulière.....	52
3.1.3	Importance de la communication	55
3.1.4	Le budget.....	60
3.2	Les actions en cours de réalisation et à mettre en œuvre62
3.2.1	L'importance d'un accompagnement	62
3.2.2	Développer le partenariat avec les acteurs de l'insertion professionnelle et les entreprises.....	66
3.2.3	Le partenariat pour accompagner les personnes ayant des troubles psychiques	70
3.3	Evaluation	72
	Conclusion	75
	Bibliographie	77
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ADPEP : Association Départementale des Pupilles de l'Enseignement Public
AGEFIPH : Association de Gestion du Fond pour l'Insertion des Personnes Handicapées
ANESM : Agence Nationale d'Évaluation et de la qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux
APAJH : Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés
APE : Action Préparatoire à l'Emploi
APR : Agent Polyvalent de Restauration
ARS : Agence Régionale de Santé
ASS : Assistance de Service Social
ATTEE : Adjoint Technique Territorial des Établissements d'Enseignement
BEP : Brevet d'Enseignement Professionnel
BTS : Brevet de Technicien Supérieur
CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle
CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles
CAT : Centre d'Aide par le Travail
CAAH : Comité national Coordination Action Handicap
CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CFAS : Centre de Formation des Apprentis Spécialisé
CFEA : Collectif France Emploi Accompagné
CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
CGT : Confédération Générale du Travail
CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CIF : Congé Individuel de Formation
CIP : Chargé d'Insertion Professionnelle
CMPP : Centre Médico-Psycho-Pédagogique
CNSA : Caisse Nationale de la Solidarité pour l'Autonomie
CPF : Compte Personnel de Formation
CSAT : Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail
CVS : Conseil de la Vie Sociale
DEL : Domaines Éducation et Loisirs
DI : Déficiant Intellectuel
DIF : Droit Individuel à la Formation
DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du travail et de l'Emploi

DOM : Département d'Outre-Mer
DRH : Directeur des Ressources Humaines
DUD : Document Unique de Délégations
ERP : Établissement Recevant du Public
ETHNI : Enseignement aux Techniques d'Hygiène et de Nettoyage Industriel
ETP : Équivalent Temps Plein
ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail
ESSP : Éducateur de Suivi Socio-Professionnel
FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle
IME : Institut Médico-Educatif
ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
MDA : Maison Départementale de l'Autonomie
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées
MHL : Maintenance et Hygiène des Locaux
PEP : Pupilles de l'Enseignement Public
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PRITH : Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés
PLITH : Plan Local d'Insertion des Travailleurs Handicapés
RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
SAMETH : Service d'Aide et de Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adulte Handicapé
SAPAD : Service d'Assistance Pédagogique aux enfants malades ou Accidentés
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SESSAD : Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile
SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SMS : Secteur Médico-Social
TCC : Trouble de la Conduite et du Comportement
URPEP : Union Régionale des Pupilles de l'Enseignement public

Introduction

A travers différentes lois, les gouvernements successifs ont œuvré pour l'emploi des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire de travail.

Cela débute avec la loi du 10 juillet 1987 qui oblige toutes les entreprises de plus de 20 salariés à employer au moins 6% de travailleurs handicapés. Pour arriver à la loi travail du 8 août 2016 et le décret du 27 décembre de la même année pour son application, avec la création des dispositifs emploi accompagné qui permettent l'appui des personnes handicapées, dans l'optique de trouver un emploi en milieu ordinaire et/ou de le garder grâce à l'accompagnement de la personne handicapée mais aussi de l'entreprise.

Depuis 30 ans, notre société est en pleine mutation concernant l'insertion professionnelle des personnes handicapées, mais les résultats ne sont pas au rendez-vous. En 2014, dans le secteur privé, l'insertion professionnelle des personnes handicapées est de 3,6% et de 4,9% pour la fonction publique.

En septembre 2012, je prends la direction de l'ESAT Hors Murs et du GEM Oxygem 28.

L'ESAT Hors Murs, depuis sa création, est pleinement dans la dynamique d'insertion professionnelle des usagers puisque depuis le début de l'année, il est déjà à 18% d'insertion en milieu ordinaire alors que les autres ESATS sont, à peine à 1% (moyenne nationale).

Rapidement, je constate que des anciens usagers de l'ESAT ont des difficultés à garder leur emploi au bout de plusieurs années, et souvent pour raisons hors cadre professionnel. Face à ce constat, j'ai mis en place un partenariat en synergie avec un SAVS d'une autre association départementale qui faisait le même constat. Ceci afin d'intervenir sur le champ professionnel grâce à l'expérience de l'ESAT, et sur le champ social grâce à l'expertise du SAVS. Ce travail de partenariat a abouti à la création d'un dispositif départemental de maintien dans l'emploi.

Ce partenariat est le début d'un travail stratégique et opérationnel que je mets en œuvre, toujours en synergie avec l'autre association, ainsi que son évaluation, dans l'objectif de favoriser l'insertion professionnelle en milieu ordinaire des personnes handicapées.

Dans la 1^{ère} partie de ce mémoire, je présente l'association ADPEP28, l'ESAT Hors Murs et son environnement.

Dans la 2nd partie, je fais le diagnostic de l'ESAT Hors Murs en évoquant son organisation particulière, sa vision de l'insertion professionnelle et la mise en place du dispositif départemental maintien en emploi comme un premier élément de réponse.

A partir de ce diagnostic, dans la 3^{ème} partie, je présente les actions réalisées dans le cadre du dispositif emploi accompagné puis les actions en cours de réalisation et à mettre en œuvre afin de développer et pérenniser le dispositif.

1 L'ESAT HORS MURS DE L'ADPEP28, un levier pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap

1.1 Rappel Historique

1.1.1 Des PEP

L'œuvre des Pupilles de l'Enseignement Publique (PEP) est créée en 1915 par des universitaires entourés d'enseignants et amis de l'école publique pour aider matériellement et moralement les orphelins et victimes de guerre, puis les enfants de mutilés et réformés, fréquentant ou ayant fréquentés l'école publique : c'est l'époque du fameux « sou des pupilles ». Cette œuvre se définit dès son origine comme œuvre de secours et d'assistance mais aussi d'éducation : éducation à la solidarité, éducation par la solidarité.

Les sections qui la constituent se transforment rapidement en associations départementales autonomes, sous le régime de la loi de mai 1916 à titre d'œuvre de guerre autorisée à faire appel à la générosité publique, présidées par des inspecteurs d'académie, des recteurs ou des hommes politiques. Ces associations départementales se réunissent le 18 mai 1917 en une Fédération nationale, reconnue d'utilité publique le 16 août 1919, qui devient leur trait d'union. Dès 1926 les PEP étendent leur assistance à « tous les enfants et adolescents fréquentant ou ayant fréquentés les établissements d'enseignement public qui ont besoin d'assistance matérielle ou morale » et à « tous les enfants victimes de l'iniquité sociale ».

Dans le même temps, la création du Centre d'Odeillo (Pyrénées-Orientales) qui accueille des tuberculeux, marque le début de l'action des PEP dans le secteur sanitaire, avec une préoccupation constante pour la santé des enfants. Les PEP accompagnent par ailleurs la politique d'envoi des enfants citadins « vers la nature et l'air pur » en créant la première colonie de vacances en 1920.

Les années 50 voient l'activité des PEP se développer dans des domaines plus proches de l'école, plus complémentaires de l'activité scolaire proprement dite, sous la forme de l'organisation de classes de découvertes ; l'aide à l'enfance en difficulté se trouvant au carrefour de l'école et de la politique menée en matière de santé, puis le développement de l'action en faveur de l'enfance handicapée.

À partir de 1986, les PEP mettent en place des actions de soutien scolaire pour les enfants momentanément hors de l'école qui se structureront sous l'appellation SAPAD (Service d'Assistance Pédagogique aux enfants malades ou Accidentés).

Les ambitions des PEP se réclament des valeurs et de principes qui constituent les références : Laïcité – Solidarité – Egalité – Citoyenneté.

Laïcité : principe de la République qui affirme à la fois la liberté de conscience de chaque citoyen, et l'indépendance nécessaire de l'Etat par rapport à toutes les organisations tendant à combattre certaines évolutions sociales au nom de convictions particulières.

Solidarité : c'est un droit, égal pour tous à trouver sa place au sein de la société. Mais elle est surtout un devoir.

Egalité : valeur pivot et centrale de la devise républicaine, l'Egalité est au cœur de l'action des PEP. C'est une notion à la fois juridique, politique et sociale, condition effective d'une société plus juste. C'est une valeur de base pour promouvoir une société plus inclusive.

Citoyenneté : c'est la source et le lieu d'exercice du lien social en tant que tel. C'est pourquoi les PEP militent à la fois pour une société permettant à chaque individu de se réaliser dans la plénitude de ses droits, mais aussi pour que les modalités de vivre-ensemble s'enrichissent et s'adaptent de façon permanente aux évolutions.

Aujourd'hui comme hier, devant les situations nouvelles engendrées par les évolutions du contexte économique et social, les PEP inventent de nouvelles actions, à la fois éducatives et sociales.

Pour ce faire : 123 associations départementales en métropoles et dans les
Départements d'Outre-Mer (DOM) ;
23 800 salariés et 8000 bénévoles ;
100 ans d'expérience ;
1 200 établissements et services ;
1,3 Million d'enfants, adolescents, adultes et leurs familles
accompagnés ;
2 Millions d'€ versés par les actions de solidarité ;
900 Millions d'activités en 2016 (produits d'exploitation).

La Fédération Générale des PEP favorise la mutualisation des expériences et développe une démarche d'évaluation continue pour améliorer la qualité des actions. A travers son 5ème projet fédéral « **agir pour une société inclusive** » les associations y rappellent leurs spécificités et leurs valeurs. Elles confirment leur identité qui s'exprime par un ancrage territoriale et une diversité d'actions menées au service des personnes frappées par les inégalités. « *Dans un contexte non seulement national mais mondial préoccupant, marqué par la montée en puissance des idéologies prônant le repli sur soi ainsi qu'un*

égoïsme excluant et discriminatoire »¹, dans les préconisations de leur projet fédéral, les PEP y énoncent leurs ambitions et leurs combats au service d'une société plus solidaire et plus inclusive. En plaçant résolument au cœur de toutes leurs actions une éthique de bienveillance à l'égard de tous, et plus particulièrement des plus démunis.

Face aux attentes de la société française, les PEP ont conduit un important travail de professionnalisation interne, avec la création de projets structurants qui valorisent les actions et les font connaître à l'extérieur, avec également la conduite de projets transversaux impliquant à la fois les cultures métiers des Domaines, Education et Loisirs (DEL) et Secteur Médicosocial (SMS) pour répondre toujours mieux aux besoins des personnes au-delà de la gestion des établissements. La mise en œuvre d'actions de proximité s'est développée, faisant naître de nouveaux métiers.

Les PEP, comme indiqué également dans le projet fédéral, œuvrent « *pour l'émancipation sociale, contre l'exclusion, dans une société confrontée à des mutations profondes, où les inégalités se creusent et les clivages s'accroissent* ».

1.2 De l'ADPEP28

L'Association Départementale des Pupilles de l'Ecole Publique d'Eure et Loir (ADPEP28) a été déclarée en préfecture le 20 juin 1926. Son siège était situé à l'Inspection académique d'Eure et Loir et les présidents qui se sont succédés à la tête de l'association, ont toujours été inspecteurs d'académie, recteurs ou les personnalités politiques locales.

En plus d'une démarche nationale, l'ADPEP28 participe également à l'expression d'une dynamique régionale avec l'Union Régionale PEP (URPEP) Centre Val de Loire qui regroupe les associations PEP de la région Centre Val de Loire ; des échanges réguliers ont lieu au sein de cette Union régionale afin d'échanger sur les pratiques de bientraitance, sur la gestion des personnels, sur les évaluations interne et externe. L'URPEP développe également des partenariats avec d'autres associations gestionnaires d'établissements pour partager les expériences.

Aujourd'hui l'ADPEP28, c'est 2 secteurs d'activités, avec 1 140 salariés et un budget de 26 767 100 €.

¹ Cinquième projet fédéral de la FGPEP (2018-2010)

A) Le secteur médico-social

- LES ÉTABLISSEMENTS (par ordre d'ouverture) :
 - 2 Centres Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP) : ils accueillent les enfants et adolescents (de 5 à 18 ans à Chartres depuis 1965, et de 3 à 18 ans à Dreux depuis 1966), présentant des difficultés relationnelles, affectives, scolaires, cognitives, psychologiques, de retards de développement, des difficultés d'ajustement des conduites...
 - Institut Médico-Éducatif (IME) BORROMEÏ DEBAY à Mainvilliers créé en 1974. Il accueille 70 enfants et adolescents âgés de 6 à 14 ans présentant des troubles graves des fonctions cognitives avec ou sans trouble associé.
 - IME Antoine FAUVET à Nogent le Rotrou créé en 1975. Il accueille 45 enfants ou adolescents âgés de 6 à 20 ans présentant une déficience intellectuelle légère à profonde avec ou sans trouble associé.
 - Service d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile (SESSAD) Déficiant Intellectuel (DI) créé en 1998. Il accueille au niveau départemental les enfants et adolescents âgés de 6 à 20 ans présentant des troubles des fonctions cognitives. En 2010, création du Pôle Professionnel comprenant le dispositif Action Préparatoire à l'Emploi 28 (APE28) et le SESSAD Pro.
 - SESSAD Troubles des Conduites et du Comportement (TCC) créé en 2000. Il accueille des enfants et adolescents âgés de 6 à 18 ans présentant des troubles de la conduite et du comportement.
 - Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) à Lucé créé en 2004 accueillant des adultes présentant une déficience intellectuelle légère, titulaire d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) et d'une orientation en ESAT. C'est sur cet établissement que porte ce mémoire.
 - Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique (ITEP) à Senonches et Morancez créé en 2006. Il accueille les enfants et adolescents de 6 à 18 ans présentant des troubles émotionnels et du comportement.
 - Groupe d'Entraide Mutuelle (GEM) de Nogent le Rotrou : association de personnes handicapées « qui recherche un lieu convivial où re-tisser des liens avec le monde qui nous entoure quand notre fragilité psychique les a interrompus ».

- **UN SERVICE D'ASSISTANCE PÉDAGOGIQUE À DOMICILE**

Un SAPAD créé en 2001, assure la prise en charge de la scolarisation des élèves malades ou handicapés.

B) Le domaine éducation et loisirs

Ce secteur repose sur 5 pôles :

- Un pôle de découverte avec les deux centres de Cadéac et de Carolles qui accueillent en périodes scolaires des classes d'environnement, de patrimoine ou de classes vertes.
- Un pôle Vacances avec les deux centres de Cadéac et de Carolles.
- Un pôle Loisirs avec la gestion de 39 centres de loisirs sur le département.
- Un pôle comprenant 2 centres sociaux.
- Un pôle d'accompagnement à la scolarité.

1.3 Présentation de L'ESAT Hors Murs

1.3.1 Son histoire

Au niveau de l'ADPEP28, plusieurs raisons ont motivé la création, en septembre 2004, d'un ESAT visant à offrir à des personnes en situation de handicap une situation de travail en milieu ordinaire. Aucun nom précis ne lui est donné mais du fait de sa structuration particulière qui propose uniquement la mise à disposition, il est tout naturellement nommé **ESAT Hors Murs**.

Il s'agissait :

- de diversifier les situations de travail offertes aux personnes en situation de handicap du département d'Eure et Loir ;
- d'augmenter le nombre de places en ESAT nécessaires au département pour répondre aux besoins identifiés par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) ;

- de s'inscrire dans les axes de développement prioritaires retenus par le Conseil Général² d'Eure et Loir « développer le territoire au service de l'emploi et développer les solidarités », ainsi que dans la mesure n°16 du Livre Blanc « renforcer les solidarités avec les handicapés et favoriser l'intégration professionnelle des handicapés en développant les structures ».

La mission de service public de l'association s'effectue en pleine complémentarité avec l'Education Nationale, ses instances et ses établissements. Par conséquent, les porteurs du projet, représentants l'ADPEP28, imaginent la mise à disposition des travailleurs handicapés au sein des établissements d'enseignement secondaire du département. Le Conseil Général, renommé Conseil Départemental, principal financeur et gestionnaire de ces établissements est alors sollicité, et une convention est signée entre les deux parties. Cette convention autorise la mise à disposition de personnes en situation de handicap dans les équipes d'Adjoint Technique Territorial des Etablissements d'Enseignement (ATTE) des collèges du département.

Dans le même temps, l'Agence Régionale de Santé (ARS) a donné son accord pour l'ouverture et le financement partiel du fonctionnement de la structure pour 12 places.

A ce jour, l'agrément est de 28 places réparties comme suit :

- 24 places de mise à disposition avec le Conseil Départemental
- 4 places de mise à disposition avec le secteur privé ou associatif

Le siège de l'ESAT se situe à Lucé (agglomération de Chartres) avec des antennes à Nogent le Rotrou, Châteaudun, Lucé et Dreux³. Ceci afin de couvrir tout le territoire, d'être au plus près des entreprises et des usagers, d'être réactif en cas de difficulté et surtout d'avoir une connaissance des spécificités de chaque bassin d'emploi.

Les usagers sont mis à disposition dans les collèges volontaires du département, des associations, des entreprises, des collectivités où ils exercent leur spécialité en cuisine, entretien des locaux ou entretien des bâtiments et des espaces verts, ... avec pour objectif d'accéder si possible au monde du travail en milieu ordinaire mais aussi de valoriser leurs expériences professionnelles.

L'utilisateur de l'ESAT est encadré par un référent professionnel qui l'accompagne, le guide et le conseille pour toutes les tâches demandées. Il est salarié du lieu de mise à

² Conseil Général : Terme utilisé de l'époque et aujourd'hui on parle du Conseil Départemental

³ Annexe 1 : plan du département avec les antennes

disposition et a, approximativement, les mêmes fonctions qu'un moniteur d'atelier d'un ESAT traditionnel. Par son expérience, le référent professionnel va permettre à l'utilisateur d'acquérir progressivement des compétences techniques, des aptitudes propres aux exigences d'un métier et des attitudes adaptées à un milieu de travail donné. Ce dernier est l'interlocuteur privilégié des Educateurs de Suivi Socio-Professionnel (ESSP) de l'ESAT et participe régulièrement à des évaluations professionnelles. Il met en œuvre, en concertation avec l'ESAT, des actions adaptées aux besoins de l'utilisateur. En contrepartie de son engagement, le référent professionnel bénéficie dans son travail de l'aide apportée par l'utilisateur ainsi que d'une rétribution versée par l'ESAT Hors Murs.

Les utilisateurs de l'ESAT bénéficient d'activités de professionnalisation qualifiantes ou non et d'activités de socialisation. Chaque activité de soutien doit faire l'objet d'un projet écrit, que je valide, et d'un bilan individuel et/ou collectif, à la fin de chaque session. Tous les soutiens professionnels et médico-sociaux sont obligatoires car ils ont lieu sur le temps de travail.

Les activités de soutien professionnel correspondent au secteur de travail des utilisateurs. Elles représentent, en moyenne, 3 journées par an. Elles ont pour objectifs de renforcer leurs compétences techniques et professionnelles et sont assurées par des professionnels extérieurs à l'ESAT (GRETA, Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole (CFPPA), Enseignement aux Techniques d'Hygiène et de Nettoyage Industriel (ETHNI) ...).

En fonction des thèmes des soutiens, j'ai mis en place des partenariats avec des établissements médico-sociaux, des établissements scolaires, des entreprises, les services techniques des municipalités qui mettent leurs équipements à disposition. Ceci donne lieu à la mise en place de conventions.

Les activités de soutien médico-sociales concernent l'épanouissement de l'utilisateur et sa socialisation et peuvent représenter 20 jours de formation sur l'année pour un Equivalent Temps Plein (ETP). Chaque année, un panel d'activités de soutien est proposé par l'équipe pluridisciplinaire en fonction des vœux et des besoins des utilisateurs (Affirmation de soi, informatique, préparation à l'entretien d'embauche, guide pratique, vie affective et sexuelle, cuisine et nutrition, arts plastiques, sophrologie, socio-esthétique, voyage...). Certaines de ces activités sont obligatoires pour tous les utilisateurs quand elles constituent les bases de connaissances nécessaires à l'acquisition de l'autonomie sociale.

L'insertion professionnelle est la mission principale de l'établissement, mais pour que cette dernière soit réalisée dans les meilleures conditions et de façon durable, un

accompagnement éducatif et médico-social est mené en parallèle tout au long du parcours de l'utilisateur.

Pour ce faire, je manage une équipe de 10 personnes (6,5 ETP)⁴ composée de personnels administratif-comptable et d'une équipe pluridisciplinaire. Du fait de la petite taille de l'équipe je suis en lien direct avec tous les professionnels.

L'équipe administrative est composée de l'agent administratif titulaire d'une large délégation et de la cadre comptable. Concernant l'agent administratif, elle bénéficie d'une autonomie qui fait l'objet d'un rendu de compte, dès que nécessaire, comme précisé dans sa fiche de poste. Concernant la cadre comptable, elle suit régulièrement les dépenses et la comptabilité de l'ESAT et elle applique les orientations budgétaires que je souhaite mettre en œuvre.

L'équipe pluridisciplinaire est composée de 4 Educateurs de Suivi Socio-Professionnel (ESSP) dont 2 Conseillères en Economie Sociale et Familiale (CESF) et 2 Educateurs Spécialisés (ES), d'une Assistante de Service Sociale et d'une Psychologue.

Les ESSP sont à l'interface du pédagogique, du social et du thérapeutique et je suis vigilante à ce qu'ils remplissent leur principale mission ; à savoir l'accompagnement vers l'inscription dans la vie sociale par le biais du travail et la découverte de son environnement, la prise de conscience et la reconnaissance de ses difficultés et le soutien de l'utilisateur dans la reconnaissance et la valorisation de ses compétences, et dans l'acceptation de son statut de personne en situation de handicap, afin qu'il puisse le positiver et favoriser son inscription dans la citoyenneté.

L'ASS mène une action complémentaire en apportant sa réflexion et son éclairage sur la situation sociale des personnes et contribue à la prise en compte de la dimension globale des projets personnalisés de par son approche sociale.

La psychologue intervient auprès des usagers et de l'équipe. En tant que cadre technique et de sa position de recul par rapport à l'équipe pluridisciplinaire je peux être amenée à la consulter pour avoir un retour sur le fonctionnement global et la vie de l'établissement dans un souci d'être en veille sur une bientraitance institutionnelle.

La réalisation du projet, objet de ce mémoire, a permis la création d'un poste supplémentaire de CIP positionné à 0,80 ETP sur l'ESAT et 0,20 ETP sur le dispositif emploi accompagné.

Pour une personne handicapée, l'exercice d'une activité professionnelle représente un facteur important d'autonomie, de reconnaissance et « d'être comme tout le monde » au

⁴ Annexe 2 : Organigramme de la structure

sein de sa famille et de la cité. Pour elle, c'est une façon de trouver sa place dans notre société, d'être acteur de sa vie et d'avoir un rôle à jouer en tant que citoyen.

A mon arrivée en tant que directrice, en septembre 2012, j'ai dû, durant la première année, mener à bien l'évaluation externe puis la réactualisation du projet d'établissement. Pour conduire l'évaluation externe, j'ai été guidée par un cabinet choisi par l'association, il est venu sur 3 jours au sein de l'ESAT. J'ai organisé leurs différents temps de rencontres avec les professionnels, les usagers et les partenaires tout en assurant le bon fonctionnement de la structure. Le rapport définitif de l'évaluation externe du 13 septembre 2013 a fait ressortir en autre « *d'intégrer et de développer les sorties vers le milieu ordinaire de travail : à ce titre, l'établissement devra s'attacher à développer et à diversifier ses partenariats y compris le secteur entrepreneurial (Petites et Moyennes Entreprises (PME)) ; et de développer les lieux d'accueil pour des stages* ».

L'écriture du projet d'établissement est le résultat d'un travail qui s'est structuré autour des recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM « *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* ». J'ai piloté la démarche en associant pleinement l'ensemble de l'équipe qui a œuvré en groupes de travail à partir de mes propositions d'orientation préalablement validées par le Conseil d'Administration. J'ai également fait la proposition d'y introduire l'idée d'une fiche action, ou plusieurs, par objectif.

Les moments de travail en groupes ont constitué un moment fort de la vie institutionnelle, à la fois fédérateur et dynamisant. La participation des professionnels leur a permis, au-delà de leur domaine d'intervention, de porter un regard d'ensemble sur le service rendu par la structure. De plus, cette participation m'a permis de m'appuyer sur le savoir collectif interdisciplinaire et ainsi de répondre au mieux aux attentes et aux besoins des personnes accueillies. J'ai également fait en sorte d'associer les dirigeants de l'association et les usagers et/ou leurs représentants légaux à travers le Conseil de la Vie Sociale (CVS). J'ai écrit le projet à partir de la synthèse des travaux des différents groupes de travail, puis je l'ai présenté à l'ensemble des salariés, au CVS et au Conseil d'administration qui l'a validé le 16 octobre 2013.

Le projet que je vais vous présenter à travers ce mémoire découle du projet d'établissement, car déjà à ce moment-là, le manque avait été repéré et la réflexion initiée ; notamment à travers la fiche « création d'un SAVS pro et développement d'un service de suite » qui met en avant le besoin d'un suivi à long terme pour les travailleurs handicapés qui travaillent en milieu ordinaire.

1.3.2 Des missions qui ont évolué en lien avec les politiques publiques

A) Celles de l'ESAT Hors Murs

L'ESAT de l'ADPEP 28 a la particularité d'être une structure « Hors Murs » privilégiant tout à la fois, pour les travailleurs handicapés, l'accès au monde du travail et l'ouverture vers l'extérieur. L'ESAT développe simultanément l'intégration professionnelle et une réelle intégration sociale et personnelle. La formule Hors Murs permet d'apporter à chaque personne accompagnée une réponse adaptée, individualisée et personnalisée, et de retrouver une dynamique d'insertion sociale et professionnelle.

L'objectif du parcours à l'ESAT Hors Murs est d'être une passerelle vers une insertion socio-professionnelle durable dans notre société.

Pour ce faire, les missions de l'ESAT Hors Murs sont :

- Accompagner la personne en situation de handicap dans l'élaboration d'un projet professionnel réaliste et correspondant au mieux à ses potentialités physiques, cognitives et à ses aspirations ;
- Apporter les soutiens médico-sociaux et psycho-éducatifs nécessaires à la réalisation du projet personnalisé de l'utilisateur ;
- Vérifier la bonne tenue du poste de travail par l'utilisateur ;
- Assurer le suivi individualisé de la personne en situation de handicap dans son milieu socio-professionnel ;
- Fournir au lieu d'accueil professionnel, le conseil et la disponibilité nécessaire à la pérennité du partenariat ;
- Favoriser une insertion professionnelle de droit commun en milieu ordinaire de travail pour les personnes qui en ont le désir et le potentiel, autant que faire se peut ;
- Valoriser la personne en situation de handicap par la reconnaissance de son utilité sociale à travers un travail le plus normalisé possible ;
- Favoriser l'autonomie professionnelle et sociale et ainsi permettre une meilleure intégration socio-professionnelle ;
- Favoriser le développement et le maintien des compétences avec la mise en place de formation qualifiante ou non.

B) La loi 2005-102 confirme le cadre d'intervention de l'ESAT

Les missions médico-sociales des ESAT sont confirmées par la loi n°2005-102 du 11 février 2005 : « *les ESAT sont chargés d'offrir des possibilités d'activités diverses à caractère professionnelle aux personnes en situation de handicap dont les capacités de travail ne leur permettent pas, momentanément ou durablement, de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée, et de mettre en œuvre ou de*

favoriser l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'impaction dans la vie sociale »⁵.

Ces missions sont précisées par la circulaire du 1^{er} aout 2008⁶. Cette dernière accorde la compétence des Commissions des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) en matière d'orientation, de renouvellement des orientations et d'autorisation de sortie des effectifs de l'ESAT.

Les droits des travailleurs d'ESAT sont renforcés et élargis : ils ont un statut d'usagers d'établissements sociaux et médico-sociaux, une rémunération garantie, des droits issus du code du travail en ce qui concerne leurs congés, les arrêts maladies, les congés exceptionnels et l'affiliation à un régime de prévoyance. Ils ont également un droit à la formation qui a été renforcé par la loi du 8 aout 2016 sur le Compte Personnel de Formation (CPF) (art L.6323-33 à L.6323-41 du Code du travail) « *est alimenté en heures de formations à la fin de chaque année et mobilisé par le titulaire ou son représentant légal afin qu'il puisse suivre, à son initiative, une formation. Le compte ne peut être mobilisé qu'avec l'accord exprès de son titulaire ou de son représentant légal* ».

La signature d'un Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail (CSAT) officialise l'accompagnement proposé par l'ESAT, le contenu est fixé par le décret n° 2006-1752 du 23 décembre 2006⁷.

La rémunération des usagers est comprise entre 55% et 110% du Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) incluant la part versée directement par l'ESAT d'un montant supérieur à 5% du SMIC et d'une aide au poste d'un montant de 50% du SMIC.

Les usagers d'établissements sociaux et médico-sociaux ont des droits spécifiques que l'on retrouve dans le CASF mais en ce qui concerne la santé au travail, l'hygiène et la sécurité on se réfère au code du travail.

Entre le statut d'usager-travailleur handicapé et non de salarié, se pose la question de la frontière entre le milieu ordinaire de travail et le milieu protégé. Cette dernière ne doit plus exister, ou alors à minima, afin de favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap tout en s'appuyant sur les politiques publiques mais aussi en permettant à la personne d'exercer pleinement ses droits en tant que personne en adaptant le milieu dans lequel elle vit.

⁵ Article L. 344-2 et L.344-2-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)

⁶ Circulaire NDGAS/3B n°2008-259 du 1^{er} aout 2008 relatives aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail et aux personnes handicapées qui y travaillent

⁷ Annexe 3 : modèle de Contrat et de Soutien d'Aide par le Travail

C) Des missions ouvertes vers le milieu ordinaire

L'article 5 de la circulaire de 2008 insiste sur « *le renforcement des passerelles entre le travail protégé et le milieu ordinaire de travail* ». Ce renforcement s'appuie sur trois dispositifs :

- La Mise à Disposition : individuelle et nominative, elle permet à l'usager de l'ESAT d'avoir une activité professionnelle en milieu ordinaire de travail afin de favoriser son épanouissement personnel et professionnel et de développer son employabilité tout en bénéficiant d'un accompagnement médico-social. Dans ce cas, l'ESAT peut mettre à disposition un travailleur handicapé auprès d'une entreprise, d'une collectivité territoriale, d'un établissement public, d'une association ou toute autre personne morale de droit public ou de droit privé ainsi qu'auprès d'une personne physique. Pour ce faire l'ESAT doit avoir l'accord de l'intéressé et respecter les conditions définies par les articles R. 344-16 à R. 344-21 du CASF. Une convention ⁸est obligatoirement passée entre l'ESAT et la personne physique ou morale auprès de laquelle la mise à disposition est effectuée. Un exemplaire de cette convention est envoyé dans les 15 jours à la Maison Départementale de l'Autonomie (la MDA a remplacé la MDPH en Eure et Loire le 1er octobre 2016). Cette convention comporte l'ensemble des mentions obligatoires indiquées à l'article R. 344-17 du code de l'action sociale et des familles. La mise à disposition dure au maximum 2 ans et peut être prolongée à la demande de la direction de l'ESAT, sur accord de la CDAPH.

- La facilitation des synergies entre l'ESAT et l'Entreprise Adaptée : afin de faciliter le passage des travailleurs handicapés entre le milieu protégé et les entreprises adaptées, mais aussi afin d'adapter leur parcours à l'évolution de leurs besoins et de leurs possibilités de travail, il est permis aux ESAT de gérer en budget annexe une Entreprise Adaptée de petite capacité. Ceci afin d'éviter de créer une nouvelle entité juridique. La CDAPH doit formuler une orientation vers le milieu ordinaire de travail pour toute orientation vers l'Entreprise Adaptée.

- Aide apportée par les ESAT à leurs anciens travailleurs handicapés et à leur employeur : lorsqu'un usager de l'ESAT signe un contrat de travail au sein d'une entreprise en milieu ordinaire, afin de faciliter le passage du travailleur handicapé en milieu ordinaire et de sécuriser son parcours professionnel, une convention d'appui est signée entre l'ESAT, l'entreprise et le nouveau salarié. Elle précise les modalités de l'aide apportée au salarié et à son employeur pendant une année, renouvelable deux fois. La loi prévoit qu'en cas de rupture du contrat de travail, l'ancien salarié réintègre l'ESAT d'origine.

⁸ Annexe 4 : Modèle de convention de Mise à Disposition

1.3.3 Les valeurs de l'ESAT Hors Murs

L'établissement s'appuie sur les valeurs de l'ADPEP 28 en lien avec les objectifs du mouvement PEP qui sont le plein épanouissement de la personne, son bien-être, son confort matériel et moral et agir pour une société inclusive.

Un ensemble de valeurs fondamentales sont reconnues par l'équipe des professionnels de l'ESAT Hors Murs, comme étant fondatrices de son action médico-sociale et éducative auprès des usagers :

- *L'humanisme* : Le projet personnalisé construit avec et pour chaque usager de l'ESAT, à son propre rythme et dans le respect de la personne, s'inspire de cette valeur.
- *L'intégration* : La présence quotidienne des personnes en situation de handicap au sein d'une équipe de travail illustre les notions d'intégration et de solidarité qui structurent les activités de l'ESAT Hors Murs.
- *L'ouverture* : L'ESAT Hors Murs construit une passerelle entre le monde protégé et le monde ordinaire. L'intégration de la personne en situation de handicap dans un groupe social s'effectue au travers des actions de mise au travail, de rencontres socialisantes et culturelles.
- *La transparence* : Le secret professionnel partagé, le choix de nommer son handicap à l'usager afin que ce dernier puisse le comprendre, la participation de l'usager à l'intégralité des réunions de synthèse qui le concerne, confirme également la transparence des actions engagées par l'ESAT Hors Murs.
- *L'Engagement des professionnels* : l'engagement des professionnels de l'ESAT Hors Murs favorisent les prises d'initiatives, leur motivation et leur implication autour des missions et des valeurs communes de l'établissement.
- *La Cohésion* : La cohésion de l'équipe de l'ESAT Hors Murs s'articule autour du projet d'établissement dont elle élabore les grands axes et les procédures. Le travail mené avec les partenaires extérieurs impliqués dans le projet de vie de la personne est aussi un garant de la cohésion.

1.3.4 Les publics accueillis

Le public accueilli est exclusivement constitué d'adultes bénéficiant d'une RQTH et d'une notification d'orientation en ESAT attribuées par la MDA.

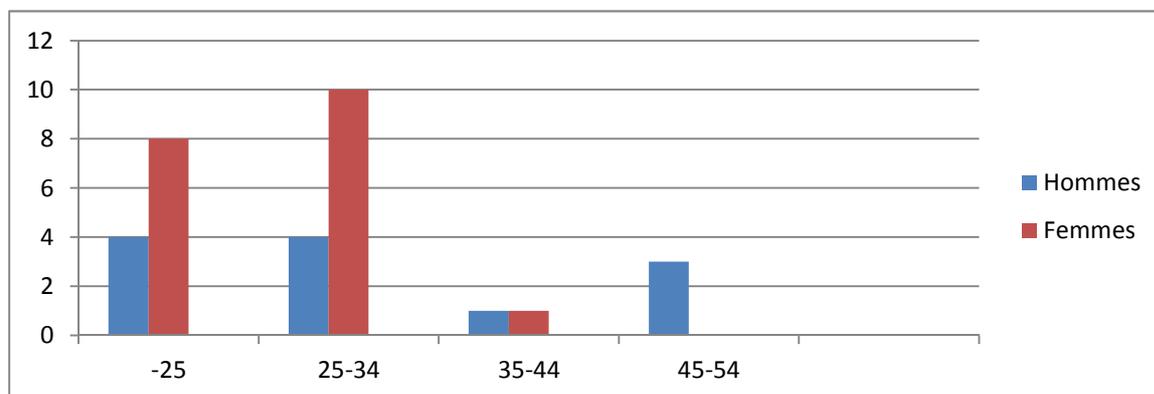
A) Une population spécifique due au fonctionnement particulier de l'ESAT Hors Murs

Pour un agrément de 28 places, l'établissement accueille 32 personnes en situation de handicap au 31 décembre 2017, dont 19 femmes et 12 hommes âgés de 19 à 50 ans.



La prédominance de l'effectif féminin est due principalement aux deux domaines professionnels proposés Maintenance et Hygiène des Locaux (MHL) et Agent Polyvalent de Restauration (APR) qui sont plébiscités par les femmes à l'inverse de l'entretien des bâtiments et des espaces verts où les femmes sont très peu représentées.

Répartition par classes d'âges et sexes



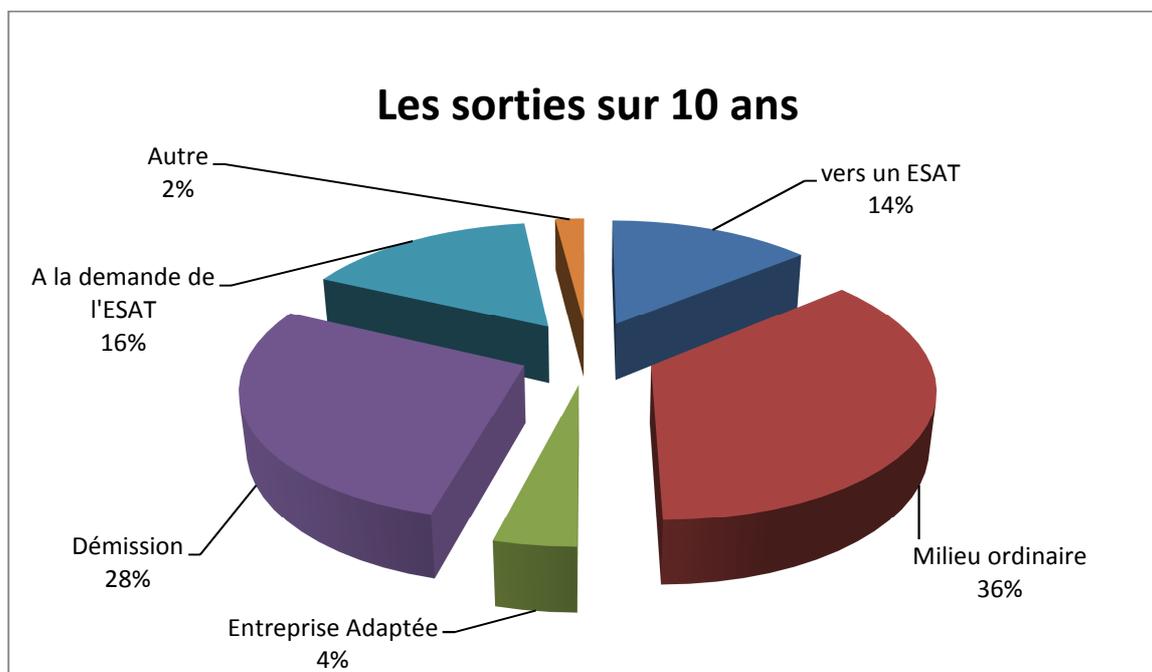
Le public de l'ESAT est très jeune, 81,25% des effectifs. Cette pyramide des âges a toujours été identique depuis sa création et elle est due, je pense, au fait que les jeunes sont plus à la recherche du milieu ordinaire que le public plus âgé. En effet, la loi de 2005 sur la scolarisation en milieu ordinaire des enfants en situation de handicap les a familiarisés au milieu ordinaire. Devenus adultes, ils s'y sentent à leur place et souhaitent donc y rester, alors que les personnes plus âgées peuvent le redouter.

Le public accueilli présente une très grande diversité de difficultés : déficience légère (principalement), déficience sociale, carence éducative, handicap psychique ...

Ces personnes proviennent des différents IME du département, des ESAT du et hors département, du Centre Hospitalier Henry Ey, de la MDA, de Cap Emploi, de la mission locale et de recherche d'emploi directe.

17 usagers vivent dans leur famille, 14 sont en autonomie complète et 1 en foyer d'hébergement. 13 usagers bénéficient d'une mesure de protection judiciaire (uniquement curatelle). 7 sont accompagnés par un SAVS. 12 usagers vivent en couple et 9 sont parents. 10 usagers ont un véhicule ou une voiture sans permis.

Sur les 10 dernières années, au niveau de l'ESAT Hors Murs, il y a eu 50 sorties (pour 74 admissions) réparties comme suit :



Cette année, il y a eu 19 admissions et 11 sorties (démissions ou mutations) dont 2 pour une embauche en milieu ordinaire soit 18%.

- B) Des attentes en lien avec leur souhait de future insertion professionnelle en milieu ordinaire

Les personnes qui souhaitent intégrer l'ESAT Hors Murs ont toutes envie de travailler « un jour » en milieu ordinaire mais elles ne se sentent pas encore prêtes, elles ont encore besoin d'un étayage à plus ou moins long terme.

Elles souhaitent : Bénéficier d'un accompagnement social et professionnel personnalisé sur leur projet de vie ;
Accéder à une autonomie suffisante pour assumer leur choix de vie professionnelle et sociale ;
Etre valorisées en reconnaissant leurs compétences ;
Avoir un cadre sécurisant et structurant.

1.4 Un environnement qui ne correspond pas aux attentes des personnes handicapées qui souhaitent une insertion professionnelle en milieu ordinaire

1.4.1 Un faible taux d'emploi

Cela fait 30 ans que les entreprises privées et les administrations publiques de plus de 20 salariés ont une obligation d'employer des personnes en situation de handicap et c'est seulement maintenant que les incitations des pouvoirs publics commencent à porter leurs fruits mais il reste encore des freins. Aujourd'hui 81% des entreprises concernées et des administrations respectent le quota de 6% imposé par la loi, il y a 10 ans elles étaient 77%.

Le taux moyen de travailleurs handicapés salariés selon le Journal Les Echos ⁹ dans le secteur privé est de 3,6% en 2014. Le Fond pour L'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) a calculé que le taux d'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique est de 5,17% en 2015 (contre 4,9% l'année précédente). 70% des bénéficiaires de l'obligation d'emploi sont employés dans le secteur privé, contre 22% dans le public et 8% sont des travailleurs indépendants.

Malgré une augmentation de ces pourcentages cela paraît insuffisant car selon l'Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH), le taux de chômage des personnes en situation de handicap, qui est de 22%, est deux fois plus élevé que celui du reste de la population.

Selon les chiffres du bilan 2017 de l'AGEFIPH, 507 653 personnes handicapées sont inscrites sur les listes de Pôle Emploi soit 100 000 de plus qu'il y a quatre ans. En 2015, 2,7

⁹www.lesechos.fr/14/11/2016/lesechos.fr/0211491542582_l-emploi--difficile-d-acces-pour-les-handicapes.htm

millions de personnes ont obtenu une reconnaissance administrative de travailleur handicapé.

Au niveau national, 3 travailleurs handicapés sur 1000 travailleurs du secteur protégé parviennent à quitter leur établissement pour un emploi de droit commun alors que 10% d'entre eux pourraient y prétendre¹⁰. Comme déjà évoqué, cette année l'ESAT est déjà à 18%.

Près de 80% des travailleurs handicapés ont un niveau d'étude inférieur au BAC et 78% d'entre eux inférieure ou égale au Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), Brevet d'Etudes Professionnelles (BEP), ce qui est le cas pour les usagers de l'ESAT Hors Murs. Cette donnée constitue un frein à la recherche d'emploi. En effet, les entreprises privilégient les personnes en situation de handicap diplômées (formation de niveau 2 et 1). C'est pour pallier à cette difficulté de manque de formation qu'au niveau de l'ESAT, j'ai augmenté le nombre d'heures des activités de soutien, pour arriver aujourd'hui en moyenne à ½ journée par semaine par usager. De même, les formations diplômantes / qualifiantes sont favorisées, lorsque cela est possible. Chaque année environ 6 personnes de l'ESAT sont diplômées (CAP) ou certifiées (habilitation électrique, Sauveteur Secouriste au Travail (SST), ...). Ces activités de soutien, renforcées par la loi du 11 Février 2005 confirme « *la mission médico-sociale des ESAT, qui doivent mettre en œuvre ou favoriser l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale...* ».

1.4.2 Un manque d'accompagnement : une des raisons de rupture de contrat de travail en milieu ordinaire

Par l'expérience et le recul acquis grâce à ma pratique professionnelle au sein de l'ESAT Hors Murs, j'émetts l'hypothèse qu'une des raisons principales de rupture des contrats de travail est le manque d'accompagnement des employeurs et des salariés, dans le temps, face aux situations évolutives des personnes embauchées (vie personnelle, organisation de l'entreprise, diminution des compétences, ...), mais c'est la conjugaison des deux manques d'accompagnement qui peut poser souci pour une insertion professionnelle réussie et durable en milieu ordinaire.

Pour les travailleurs d'ESAT qui signent un contrat de droit commun, une convention d'appui est établie pour soutenir l'employeur mais sur une durée « seulement » de trois ans, hors les difficultés interviennent dans la majorité des cas après ces 3 années.

¹⁰ ASH N°2887

De plus, les travailleurs handicapés du milieu ordinaire tout comme ceux du milieu protégé rencontrent des difficultés dans leur vie privée, et/ou sociale qui impactent directement leur vie professionnelle.

Par exemple, un ancien usager de l'ESAT qui souhaitait démissionner après 7 ans dans la même entreprise car son nouveau chef d'équipe ne lui donnait pas les consignes de travail de la même façon que l'ancien qui l'avait embauché suite à une mise à disposition, était complètement perdu, ne faisait plus correctement son travail et donc se faisait constamment reprendre. Ne sachant pas comment réagir, il est venu demander conseil à l'ESAT.

Pour un autre, qui n'allait plus au travail car sa mobylette était en panne et qui ne savait pas comment gérer cette difficulté a pu aussi s'adresser à l'ESAT pour être aidé.

1.4.3 Des jeunes adultes sortant d'IME avec un projet professionnel en milieu ordinaire et qui ne trouvent pas de solution

Une dizaine de jeunes sortent des IME du département, sans solution, chaque année parce que leur projet de travailler dans le milieu ordinaire ne peut être accompagné du fait de

l'absence de dispositif spécifique sur cette problématique. Ce public se retrouve dans les missions locales ou CAP emploi, services qui manquent de moyens pour accompagner ces personnes ayant besoin d'un soutien médico-social dans la plupart des cas. Ils se retrouvent donc sans solution, à « errer », à s'inscrire dans des agences d'intérim et avoir des petits contrats mais qui n'aboutissent pas à un emploi stable.

Ce public est aussi confronté au manque de formation, de qualification, ce qui augmente sa difficulté pour trouver un emploi. C'est dans ce cadre qu'ils arrivent à l'ESAT et qu'ils représentent un bon nombre des usagers accompagnés par l'ESAT. Certains d'entre eux ont suivi une formation, principalement dans le cadre du Centre de Formation des Apprentis Spécialisé, mais cela ne leur suffit pas pour trouver un emploi. Il leur manque les savoirs être, l'autonomie, la confiance en soi... Choses qu'ils viennent chercher à l'ESAT.

1.5 Les dispositifs actuels départementaux et un début de réponse

1.5.1 Des réponses départementales non adaptées

Une des missions des ESATs est de permettre l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire des usagers et pour cela ils disposent d'un certain nombre d'outils : travail d'une

équipe d'ESAT au sein d'une entreprise, stages ou les mises à disposition. Concernant les 13 ESATs du département (pour 787 places) le taux de « sortie des ESATs » vers une entreprise du milieu ordinaire reste proche du 0%, alors que pour rappel celui de l'ESAT Hors Murs est de 18%.

Faute de moyens, les dispositifs départementaux (AGEFIPH – Service d'Aide et de Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés (SAMETH) – CAP EMPLOI) regroupés sous l'association PHARE28, orientent leurs actions prioritairement vers l'aménagement du poste de travail d'un salarié afin d'éviter toute rupture du contrat de travail et ne proposent pas d'intervenir sur un accompagnement global.

Concernant les services médico-sociaux tels que Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adulte Handicapé (SAMSAH) ou Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), même s'ils sont sur un accompagnement de longue durée, les professionnels de ces services ne possèdent que rarement les compétences techniques liées au travail, pour accompagner l'insertion professionnelle et le maintien en emploi en milieu ordinaire. Ces services sont donc limités par leurs offres de services et nécessitent une complémentarité d'action sous peine d'aboutir à un échec de l'insertion durable de la personne handicapée dans le milieu ordinaire.

1.5.2 La genèse d'un projet apportant un début de réponse

Le projet d'établissement prévoit 0,10 ETP d'Educateurs de Suivi Socio-Professionnel par usager. Ce temps de travail comprend l'accompagnement des usagers de l'ESAT au quotidien : visites sur le lieu de travail, rencontres individuelles, travail administratif, suivi du projet personnalisé¹¹, réunions ... Mais il inclut également la prospection de nouveaux lieux d'accueil pour des stages ou des mises à disposition. J'ai constaté que pour les 4 éducateurs, (un par secteur géographique) à travers des entretiens individuels, des réunions trimestrielles, la réalisation des fiches de poste, l'écriture du projet d'établissement ..., ce temps de travail spécifique est délicat à mener. Cette démarche de prospection n'est pas naturelle pour des travailleurs sociaux car cela ne fait pas parti de leur formation et culture professionnelle alors que cela demande une méthodologie particulière, des outils, une attitude, une volonté ... De fait, j'ai constaté qu'ils démarchaient uniquement lorsqu'un usager de l'ESAT avait un besoin, une demande, il n'y avait pas de démarche d'anticipation ni de volonté de créer par exemple un listing des entreprises, une plaquette de présentation, des cartes de visite...

¹¹ Annexe 5 : Modèle de projet personnalisé

Ayant déjà travaillé avec des chargés d'insertion professionnelle (CIP) au niveau d'un dispositif d'insertion socio-professionnelle pour des adolescents en établissements médico-sociaux, j'ai tout de suite pensé que ce profil de poste pouvait répondre entièrement aux besoins de l'ESAT en terme de développements (lieux d'accueil pour stages et de mises à disposition) et d'anticipation - innovation qui fait partie des fonctions de direction, notamment indiquée sur le Document Unique de Délégation (DUD) que m'a remis mon association.

Dans le cadre de l'écriture du projet d'établissement, et en m'appuyant sur le rapport de l'évaluation externe mais aussi de mon expérience, j'ai émis l'idée de ce profil de poste nécessaire à l'amélioration du service. Néanmoins le fonctionnement étant satisfaisant je me suis attachée à ne pas tout bouleverser.

Cette idée d'ouverture vers ce nouveau métier a été approuvée par l'ensemble de l'équipe, cette adhésion collégiale a été un levier pour la mise en place de ce poste.

En septembre 2013, durant les entretiens individuels, une des ESSP m'informe, lorsque nous évoquons les souhaits de formation, de son aspiration à suivre la formation de CIP et d'en faire la demande au niveau du plan de formation. Ceci dans un souci de répondre aux demandes et nouveaux besoins des usagers de l'ESAT mais aussi et surtout, me dit-elle, afin de participer de façon active à la mise en œuvre de la fiche action N°3 du projet d'établissement. Je n'ai pas eu d'autre demande dans ce sens. J'ai émis un avis favorable à sa demande, qui a été acceptée et cette ESSP est donc partie en formation durant 2 ans (janvier 2014 à décembre 2015). Pendant cette période, et de façon régulière, en réunion d'équipe elle a fait un retour sur sa formation, nous a énoncé les plus valus selon elle pour le fonctionnement de l'ESAT Hors Murs et a apporté des pistes d'amélioration de notre travail. En tant que directrice, et dans un contexte de management situationnel où j'adapte mon mode de management à chaque professionnel, cela me permet de créer les conditions propices au développement des compétences de la CIP et d'atteindre les objectifs opérationnels de la nouvelle organisation de l'ESAT.

Il s'agit dans le cadre de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) menée au sein de l'ESAT, d'anticiper les besoins en compétences futures de l'établissement en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'établissement.

Convaincue de la nécessité de ce poste, durant le comité de gestion d'octobre 2015, sur le budget prévisionnel 2016, en lien avec la fin de la formation de CIP, j'ai fait la demande de la création d'un poste de CIP à hauteur de 0.20 ETP. Cette demande est acceptée par l'association mais je dois fournir un projet écrit et une fiche de poste à présenter à l'ARS au cours de la présentation des budgets de l'association.

En attendant le retour de l'ARS concernant la création de ce poste, j'ai proposé à l'équipe une nouvelle répartition de la charge de travail des ESSP, proposition acceptée sur la base du donnant/donnant. De plus, dans un souci de management par la bienveillance et dans l'idée de ne pas mettre trop en avant la CIP, j'ai décidé d'affecter un dossier en référence à chaque ESSP et ainsi les responsabiliser par exemple à travers la gestion du plan de formation des usagers, le dispositif Différent et Compétent....

Pour mémoire, le poste de CIP a été créé et financé de façon expérimentale. Les résultats satisfaisants des premiers mois d'exercice ont convaincu le Conseil d'Administration de pérenniser le poste à compter du 1er avril 2016. Cette décision associative a permis d'officialiser la nouvelle organisation, de valider les choix stratégiques que j'ai mis en place, de poursuivre l'impulsion engagée au niveau de l'équipe et surtout de prendre en compte les efforts fournis par l'ensemble des professionnels.

Après 2 ans de fonctionnement avec cette nouvelle organisation, je me rends compte des limites de la CIP dans le cadre de l'ESAT, surtout concernant l'accompagnement des sortants vers le milieu ordinaire.

Au cours de différentes réunions avec des partenaires, j'ai régulièrement évoqué ce constat et la difficulté concernant le maintien dans l'emploi des anciens usagers de l'ESAT, et plus particulièrement avec un directeur d'un ESAT- SAVS - Foyer d'hébergement avec qui j'ai l'habitude de travailler car nos structures ont des usagers en commun. Ce constat partagé a fait naître l'idée d'un projet commun qui permettrait une mutualisation des moyens et donc de mieux répondre à cette problématique ; mais aussi de répondre aux attentes des pouvoirs publics et de l'ADPEP28 qui souhaitent une coopération entre associations et ainsi mieux assoir tout nouveau projet.

L'ESAT est vu, au niveau du département, comme le leader de l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire, et je vois à travers ce rapprochement l'occasion de rester à cette place, d'asoir le savoir-faire de l'ADPEP28 sur l'insertion professionnelle, mais aussi d'élargir le champ d'intervention de l'ESAT. C'est dans cette dynamique que tous les ans je demande au financeur la création de 5 places supplémentaires, et considérant que la problématique de l'insertion professionnelle des personnes handicapées est évoquée au niveau national, j'y vois là l'occasion d'obtenir ces places à l'occasion d'un éventuel appel à projet.

En travaillant sur un projet commun avec cette association et plus particulièrement avec le SAVS, il s'agit de lier le travail institutionnel mené par l'ESAT au travail ambulatoire sur le

volet social mené par le SAVS, et ainsi permettre aux professionnels de s'associer, de développer de nouvelles compétences et d'être réunis autour d'un projet commun.

En janvier 2016, j'ai proposé à mon association de nous rapprocher de l'association départementale « Vers l'autonomie » qui gère les établissements évoqués à l'instant. Ceci dans l'objectif de nous associer pour développer nos expertises ESAT/SAVS et de répondre à notre problématique commune « comment pouvoir accompagner nos travailleurs sortis d'ESAT qui ont signé un contrat de travail dans le milieu ordinaire ».

Nos 2 associations sont proches au niveau philosophique et ont les mêmes valeurs. Ces deux associations sont ancrées sur le territoire d'Eure et Loir depuis plus de vingt ans et leur vocation s'inscrit, entre autre, dans l'accompagnement et l'insertion aussi bien sociale que professionnelle des personnes en situation de handicap en privilégiant le milieu ordinaire de droit commun.

Fort de son expérience, l'ESAT Hors Murs de l'ADPEP 28 dispose du recul nécessaire à l'évaluation de son propre dispositif et peut en appréhender les atouts et les freins, tant au niveau des capacités des travailleurs à répondre à la demande des employeurs, qu'en termes de limites à la pérennité de cette insertion professionnelle.

Le rapprochement opéré avec le SAVS de l'Association Vers l'Autonomie part donc du constat que l'impact de la vie privée sur la vie professionnelle (et inversement d'ailleurs) constitue un champ majeur du travail des SAVS en général, et de celui de l'Association Vers l'Autonomie en particulier.

C'est avec tous ces éléments que les responsables des associations ont décidé de réfléchir à un projet commun répondant à la problématique d'insertion des travailleurs handicapés dans le milieu ordinaire sur le territoire Eurélien, en ouvrant la réflexion à l'environnement et aux partenaires.

Durant toute cette phase de réflexion et de mise en chantier du projet, j'ai été attentive à communiquer très régulièrement et à me positionner en agent de liaison tel que le préconise Henry Mintzberg en son ouvrage J'ai profité de chaque rencontre avec le directeur général, des réunions thématiques, des comités de gestion (budget prévisionnel et compte administratif) et surtout lors de Conseils d'Administration pour informer largement sur les propositions et les modifications en cours.

Conclusion de la 1ère partie

Le faible taux d'intégration dans l'emploi en milieu ordinaire des personnes handicapées est en partie lié aux priorités axées sur la formation et l'aménagement du poste de travail, sans tenir compte des besoins d'accompagnement et de soutien non limités dans la durée, du salarié ainsi que de l'employeur.

Ce manque d'accompagnement des personnes handicapées tout au long de leur vie professionnelle peut être un obstacle à leur maintien dans l'emploi.

De même, les petits changements dans la sphère professionnelle mais aussi dans la sphère privée peuvent devenir des vecteurs de ruptures dans le cadre du parcours de l'utilisateur, cette notion s'inscrivant d'ailleurs dans l'évolution du droit des personnes en situation de handicap.

C'est pourquoi du fait des besoins concrets des travailleurs handicapés, comme par exemple avoir un seul interlocuteur pour lui donner des consignes de travail et de la fragilité du contexte économique actuel, je pense que l'insertion professionnelle et/ou le maintien dans l'emploi ne peuvent être durables qu'avec un accompagnement personnalisé de la personne et de son environnement, sur le terrain au plus près des besoins et ce tout au long de la vie professionnelle et en intervenant également auprès de l'employeur.

Grâce à l'expérience de l'ESAT Hors Murs, je remarque que les paramètres impactant l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi en milieu ordinaire des personnes handicapées sont liés, d'une part aux évolutions du salarié dans son milieu de travail (changement des missions confiées par l'employeur par exemple), mais aussi à l'influence de difficultés d'ordre privé pouvant survenir dans son parcours de vie.

Les personnes présentant un handicap psychique rencontrent énormément de difficultés pour conserver un travail dans le temps. L'absence d'un étayage conséquent du médico-social auprès de la personne ne permet pas de créer les conditions idéales pour l'emploi mais cela nécessite une coordination des différents acteurs du projet de la personne qui n'existe pas aujourd'hui sur le territoire.

L'ADPEP28, en créant l'ESAT Hors Murs, a toujours œuvré pour que les usagers jouent pleinement leur rôle de citoyen dans notre société, qui se fait principalement par le travail. J'ai évoqué le travail mis en place pour répondre aux attentes des usagers afin de faciliter leur accès vers le milieu ordinaire de travail mais également le maintien. Ceci s'est traduit par une réorganisation en interne avec la création, à moyens constants, d'un poste de CIP.

Après 2 ans de fonctionnement, les résultats sont satisfaisants mais insuffisants. Fort du constat que faute de dispositif proposant un accompagnement de longue durée, les travailleurs en situation de handicap ne parviennent pas à s'insérer socio

professionnellement dans le milieu ordinaire de façon durable, j'ai initié un rapprochement associatif.

2 DIAGNOSTIC

2.1 Faciliter la prise en compte de la personne

Comme je l'ai déjà évoqué dans la première partie, je suis convaincue que l'accompagnement doit tendre vers du « cousu-main » en prenant en considération la parole, les attentes et besoins des personnes en situation de handicap afin de favoriser leur insertion socio-professionnelle. Cette dimension prend une part importante dans le projet d'établissement et je me dois de faire en sorte que les professionnels la mettent en œuvre mais pour ce faire, le travail seul des professionnels ne peut suffire, chacun citoyen a un rôle à jouer.

En France, selon le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE), il y a environ 12 millions de personnes en situation de handicap. Même si un travail conséquent a été mené par les associations, les responsables politiques... pour améliorer les droits des

personnes handicapées, elles restent trop souvent à part des autres français. Pour y remédier, notre société doit mieux les accompagner car tout à chacun peut les aider à trouver une place, à trouver leur place et ainsi participer pleinement à la vie de la société dans laquelle elles vivent.

2.1.1 La notion d'accompagnement

J'avance l'idée que toute personne a sa place dans notre société à condition de mettre tout en œuvre afin de supprimer (ou minimiser) l'élément qui l'en empêche. C'est pourquoi la notion de l'accompagnement est importante car c'est l'élément de réponse qui va permettre que cette idée soit réalisée en intervenant auprès de la personne mais également sur l'environnement.

Pour moi la notion d'accompagnement implique une relation entre deux personnes d'inégales puissances (asymétrique) mais qui ont un même projet. Idée que l'on peut retrouver dans l'ouvrage d'Henri-Jacques Stiker, José Puig et Olivier Huet qui résument ainsi la notion d'accompagnement « *Ce qui nous semble important ici est que la relation d'accompagnement procède bel et bien d'un échange entre deux sujets, et qu'il serait vain de vouloir mesurer ou espérer une réciprocité égalitaire et que s'il y a bien don et contre don, la nature de cet échange est nécessairement singulière, unique, et fluctuante. [...] La tâche est sans doute ardue, mais c'est malgré tout dans cette démarche qu'il faut s'inscrire, sans compromis possible* »¹².

Dans le cas de l'ESAT, il s'agit d'un professionnel qui va accompagner un usager afin de l'aider à mettre en place les éléments décidés et actés dans son projet personnalisé.

La démarche d'accompagnement est un processus, un cheminement, et demande de façon incontournable, l'adhésion de la personne. En tant que directrice, je suis attentive au fait de faciliter l'expression de l'utilisateur par la formulation de ce qu'il désire mais également de ce qu'il ne désire pas. Ce qui est tout aussi important.

Avec les professionnels de l'ESAT, je suis soucieuse à ce qu'ils ne prennent pas en charge ce que les personnes ne peuvent pas faire, de « faire à la place de » mais plutôt d'aider l'utilisateur à repousser les limites, à développer des capacités et à se prendre en charge dans la mesure de ses possibilités et éventuellement l'aider à mettre en place des modes de compensations. Cela demande bien sûr aux professionnels un effort de compréhension, d'adaptation, d'ajustement aux besoins et aux possibilités de chacun. Je

¹² Henry-Jacques Stiker, José Puig et Olivier Huet « Handicap et accompagnement, nouvelles attentes, nouvelles pratiques » Dunod, Paris, 2014, p144

demande donc aux professionnels d'avoir une capacité d'imagination, de créativité et surtout de travailler avec l'utilisateur pour mettre en place des stratégies de compensation.

Cela suppose donc qu'accompagner renvoie à la sollicitude (attention à autrui), à l'intérêt, à la bienveillance, à l'empathie, à l'estime de soi et de l'autre, à la sensibilité, à l'affectivité... mais aussi et surtout de se référer à une éthique. Pour Paul Ricoeur, la visée éthique se définit comme la « *visée de la vie bonne, avec et pour autrui dans des institutions justes* »¹³ avec :

« *Une éthique de la conviction en ayant confiance en nos dires ;*

Une éthique de la responsabilité en tenant compte du devenir des personnes, des structures ;

Une éthique de la discussion en ayant en ligne de mire l'autonomie des personnes ;

Une éthique de la finitude en menant un travail sur les limites. »¹⁴

Pour instaurer un accompagnement de qualité, j'invite les salariés à être attentifs, à l'écoute ; l'aide, l'accueil et la disponibilité sont des éléments importants à prendre en compte et je les sensibilise à la dimension relationnelle de l'accompagnement. Afin de poser ces principes en réelles obligations professionnelles, je les ai introduites dans les fiches de postes à l'occasion de leur réactualisation.

Par ailleurs, accompagner ne signifie pas s'approprier une relation ; bien au contraire. Il s'agit de rechercher les relais adéquats pour proposer à la personne en situation de handicap de trouver la solution la plus adaptée à sa situation. Pour ce faire, j'insiste auprès des professionnels pour qu'ils se construisent un réseau, à parfaire leurs connaissances de l'environnement, des autres structures du département, Ici j'y introduis la notion de veille informative qui est, à mes yeux, indispensable pour répondre aux attentes des usagers mais aussi à celles de l'association et des politiques publiques. De plus, le professionnel doit aider la personne à avoir un regard éclairé sur son parcours et sur le rôle de chaque structure. Il va jouer un rôle d'interface entre la structure et la personne accompagnée.

Si on connaît l'existant des objectifs à atteindre, on ignore bien souvent les incontournables détours que peut nécessiter la démarche.

¹³ P. Ricoeur : émission France Culture du 27/11/2017 - www.franceculture.fr/conférences/revue-esprit/paul-ricoeur-penser-des-institutions-justes

¹⁴ P. Ricoeur : idem

Pour ce faire l'accompagnant/le professionnel doit adapter ses méthodes de travail pour répondre aux attentes, d'une part des institutionnels/politiques, et d'autre part des personnes accompagnées. La notion de durée et la qualité de l'accueil sont des paramètres importants dans la démarche d'accompagnement. C'est pour cela, par exemple, que j'ai formalisé la signature du contrat et de soutien d'aide par le travail afin d'officialiser les engagements tant des professionnels, de la direction et de l'usager.

Pour se donner le plus de chance de réussir, je demande aux professionnels de procéder par étape et donc d'individualiser la démarche car la durée de parcours en chaque étape varie d'une personne à l'autre. Il faut aider l'autre à s'approprier la démarche pour l'amener à plus d'autonomie possible. Cette démarche se fait principalement à travers les synthèses qui ont lieu tous les 6 mois et qui aboutissent à la réactualisation du projet personnalisé.

J'accompagne l'équipe au quotidien dans cette démarche de recherche de l'accompagnement adapté et approprié, et pour ce faire j'ai un certain nombre d'outils que j'utilise de façon régulière comme par exemple : les réunions d'équipe, les réunions institutionnelles, les entretiens individuels, l'information, la formation, l'analyse de la pratique, les colloques

Tous ces outils vont permettre à l'équipe de se questionner, de suivre les évolutions des besoins du public, d'échanger sur une problématique et trouver la meilleure des solutions tous ensemble. En œuvrant ainsi je recherche la participation et l'adhésion de l'équipe pour avancer tous ensemble et ainsi proposer le meilleur accompagnement possible pour chaque usager.

Le milieu ordinaire et le milieu protégé sont en constante évolution et sur trois points majeurs, ils se retrouvent :

- accroissement et banalisation de l'offre : le client/usager est de plus en plus exigeant sur ce qu'il vient chercher ;
- recherche constante de l'amélioration de la qualité ce qui entraîne la course à la différence des prestations offertes ;
- le client/usager est de plus en plus acteur.

Avec ce tableau, je mets en évidence les forces/opportunités et faiblesses/menaces de chaque milieu dans l'éventualité d'une insertion professionnelle d'un usager de l'ESAT :

	Milieu ordinaire	Milieu protégé
Forces / Opportunités	✓ Reconnaissance sociale (la personne est vue comme un individu à part entière et non à part : recherche de la normalité)	✓ Sécurité : souvent l'entourage de l'usager voit le MP ainsi car il n'y a pas les contraintes économiques du MO

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ouvrir les portes pour les autres travailleurs handicapés et ainsi changer les représentations des entreprises ✓ La politique de l'emploi pour les travailleurs handicapés ne cesse d'évoluer depuis la loi de 2005 (ex : augmentation du montant de la contribution des entreprises, étendue de cette sanction au secteur public, modification du mode de calcul des 6%...) ✓ Création de la responsabilité sociale des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accompagnement médico-social qui prend en compte le handicap de la personne ✓ Les formations professionnelles de plus en plus mises en place
Faiblesses / Menaces	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insécurité économique actuelle ✓ Méconnaissance du handicap, stigmatisation, crainte des difficultés pour accueillir une personne différente, peur de sa gestion dans l'équipe.... ✓ En cas de difficultés, impossibilité de faire des allers-retours avec le MP 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Méconnaissance du monde de l'entreprise et de ses besoins ✓ Limitation de l'autonomie de la personne, de ses responsabilités au travail, absence de prise de risque qui vient « enfermer » la personne

2.1.2 Une société inclusive

En lien avec la notion d'accompagnement, aujourd'hui les associations, les instances publiques parlent de société inclusive dont le Comité national Coordination Action Handicap (CCAH) propose une définition « *qui cherche à favoriser la participation des différents groupes qui la compose pour leur permettre de vivre ensemble en cherchant à répondre à leurs besoins et en les impliquant dans les décisions qui les concernent* ».

Mais pour parler de société inclusive, il faut également parler de l'accessibilité universelle. Ce concept est apparu au début des années 80 dans de nombreux pays : Etats-Unis, Irlande, Japon notamment, mais principalement au Canada. En France, ce concept fait partie de la formation des professionnels du bâtiment (pour tout ce qui concerne l'accessibilité architecturale en lien avec la loi de 2005 et les établissements recevant du

public (ERP)) mais aussi et surtout avec les lois successives de 2002 (rénovant l'action sociale et médico-sociale), 2005 (pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées) et le décret de 2009¹⁵ (relatif à l'accessibilité des lieux de travail aux travailleurs handicapés), pour la participation active des personnes handicapées au sein de la société. L'accessibilité universelle s'adresse donc à toutes les personnes en situation de handicap (moteur, psychique, mental, sensoriel). En France cette notion est principalement connue pour l'accessibilité architecturale mais elle concerne aussi la communication, ses relations et les produits de consommation courante mais également les domaines qui composent une société : loisirs, scolarisation, insertion professionnelle, ... en supprimant tous les obstacles possibles et en adaptant l'environnement aux besoins et aux activités de tous.

Pour qu'une société soit inclusive, il faut que la société fasse en sorte que toute personne puisse vivre avec tous et mener une vie la plus normale possible avec éventuellement un accompagnement efficace et efficient. Il s'agit de permettre l'accès à tout, avec tous et pour tous.

L'inclusion qui doit être une façon de vivre et de penser, nécessite la participation active de tous les citoyens et donc préjuge l'égalité des chances et la justice sociale. Mais le concept d'inclusion veut aller plus loin pour arriver au respect des droits de la personne sous toutes les formes et dans tous les domaines. Certes la législation actuelle protège les personnes dites vulnérables « *mais une société construite de manière telle que chacun est appelé à participer activement en donnant sa contribution à la construction d'un monde meilleur* »¹⁶ va faciliter l'inclusion. C'est dans cette dynamique que l'ADPEP28 précise le concept de société inclusive, qui selon elle, « *vise dans un égal respect et une égale attention à tous les citoyens, à ce que les attentes et les projets de vie des personnes soient toujours au cœur des décisions prises les concernant, il y a la notion de la participation de la personne aux décisions qui sont prises avec elle et non plus pour elle* ».

Cette notion d'inclusion ambitieuse et complexe, va plus loin que celle d'intégration : l'intégration concède une place à chacun au sein du champ social ; de ce point de vue, elle est assurément un progrès par rapport à toutes formes d'exclusion. Mais la personne n'y est pas pour autant pleinement prise en compte en tant que telle. L'inclusion au

¹⁵ Décret n° 2009-1272 du 21 octobre 2009

¹⁶ Projet EQUAL 2002-2005, « Une nouvelle dynamique : le processus d'inclusion » - Reims le 18 novembre 2005

contraire, permet à chaque personne d'être non seulement au cœur des décisions qui doivent être prises avec elle, mais maître des décisions, prises par elle.

De plus, la société inclusive diffère d'une société seulement intégrative pour une seconde raison. Les structures et les systèmes doivent évoluer afin de permettre aux personnes d'accéder aux droits communs, au cours d'un parcours individualisé, sous-tendu par la préoccupation d'émancipation. Mon action au sein de l'ESAT est portée par cette philosophie, et comme le démontre Charles Gardou « *par contraste, une organisation est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement, se flexibilise, pour offrir, au sein de l'ensemble commun un « chez soi pour tous »* ».¹⁷

Pour les usagers de l'ESAT, la valeur travail est très importante, et c'est ce qui ressort de mes rencontres avec leurs responsables. Ils sont tous d'accord pour dire « je peux compter sur lui », « il veut trouver sa place au sein de l'équipe », « même si il a des difficultés et que je dois lui expliquer plusieurs fois les choses, au moins je sais qu'il a envie de travailler ». A travers ces témoignages et au vue de leur investissement, on voit bien que pour les usagers, le travail est le moyen qu'ils utilisent afin de trouver leur place dans notre société et de se construire une identité professionnelle.

La construction d'une identité professionnelle est nécessaire pour bénéficier de relations sociales. Le travail dans notre société est donc le moyen principal de se réaliser : c'est la norme sociale.

Dans notre société, le travail apporte un statut social : salarié, chômeur, demandeur d'emploi, entrepreneur..., mais aussi il définit une catégorie socio-professionnelle. En plus d'avoir un métier, tout à chacun est interpellé sur le statut que lui donne son travail.

Comme le dit Gérard Zribi « les personnes handicapées en ESAT relèvent d'un statut juridique hybride »¹⁸ puisqu'elles ne sont pas salariées mais usagers d'un établissement médico-social, alors qu'elles fournissent un travail contre une rémunération. Pour prolonger dans cette ambiguïté, l'accompagnement d'un usager en ESAT, de façon générale, consiste à définir un parcours professionnel en prenant en compte la situation de handicap de la personne et à construire un projet personnalisé en valorisant les compétences professionnelles, en proposant des formations et tout ceci dans une logique d'insertion en milieu ordinaire de travail.

¹⁷ Charles Gardou – « La société inclusive, parlons-en ! » – Editions Erès 2012 – p36

¹⁸ Gérard Zribi, Jacques Sarfaty, Handicapés mentaux et psychiques, vers de nouveaux droits, Presses de l'EHESP, Rennes, 2008, 128p p57

Ce statut hybride est renforcé au sein de l'ESAT Hors Murs puisque tous les usagers travaillent au sein d'une entreprise en milieu ordinaire en ayant toutes les contraintes, les obligations, les avantages et les inconvénients tout en bénéficiant d'un accompagnement médico-social qui leur permet de répondre aux attentes de l'entreprise et de continuer à acquérir des compétences sociales et professionnelles. Mais ce qu'ils voient, ce qu'ils ressentent et mettent tous en avant lorsqu'ils sont à l'ESAT, c'est que pour leur famille, amis, voisins... leur statut est celui de salarié lambda, qui travaille dans une entreprise du milieu ordinaire.

Pour eux cette représentation de la normalité est importante et cela vient du regard que notre pays porte sur le handicap. La société a toujours cherché à expliquer le handicap, la déficience et la différence. De cette recherche résulte la façon dont la personne handicapée est considérée et traitée, et cela surtout en fonction de l'origine de ce handicap, de cette déficience ou de cette différence.

Un regard qui a évolué tout au long de l'histoire de notre pays :

- Dans l'antiquité : les enfants nés difformes représentaient une faute et étaient donc considérés comme maléfiques et néfastes pour le groupe. Ils étaient exposés, et donc abandonnés, afin que la colère des Dieux soit apaisée ;
- Dans le monde égyptien : il a marqué une différence fondamentale de croyance et de culture. Pour les Egyptiens, les corps humains sont les véhicules des âmes. C'est pour cela que les personnes handicapées n'étaient ni stigmatisées, ni mises à l'écart de la société.
- Au moyen-âge : les handicapés sont appelés les indigents, tout comme les pauvres et les voleurs. Ils évoquent la peur et le mépris car ils représentent le risque d'insécurité pour la société.
- Les siècles classiques : grâce aux progrès de la médecine, on cherche les causes du handicap et les parents sont jugés responsables des problèmes de leur enfant. L'ordre social, garanti par les médecins, établit le regroupement, l'enfermement et la mise à l'écart des personnes handicapées.
- Au 20^{ème} siècle : la 1^{ère} guerre mondiale impose une nouvelle représentation de l'infirmité car avant les soldats étaient des personnes « bien portantes » et cela impose la notion de réparation. L'image de l'infirmité va devenir celle d'une insuffisance à compenser, d'une défaillance à faire disparaître. A ceci s'ajoute un discours législatif avec la création d'institutions pour faciliter la réintégration sociale.

- A la 2nd guerre mondiale, aux millions d'hommes abimés par la guerre s'ajoutent une épidémie de tuberculose et un contexte de concurrence et de normalisation. La question du handicap devient un problème social.
- L'après-guerre est la période de l'enfance inadaptée avec la création d'établissements spécialisés où l'on retrouve le fonctionnement des siècles classiques avec la mise à l'écart.
- 1975 et sa loi qui est un tournant pour la place de la personne handicapée et où l'on parle déjà de son insertion et que le recourt aux institutions spécialisées doit être fait lorsque le maintien des personnes dans un cadre ordinaire de vie et de travail n'est pas possible.
- Ces dernières années, notre société est passée de l'intégration à l'inclusion puis à l'insertion pour arriver à une société inclusive. En terme de vocabulaire, elle est passée de handicapé, à personne handicapée pour aujourd'hui parler de personne en situation de handicap.

Tous ces changements de mots et toutes ces lois vont dans le bon sens, les personnes sont mieux considérées mais on voit encore des contradictions entre la loi et ses applications. Ceci ne va pas aider notre société à changer son regard sur le handicap et sur la personne en situation de handicap car je suis persuadée que cela ne se fera que par la connaissance et la rencontre avec l'autre.

2.2 Une organisation du travail de l'ESAT proche de celle d'une start up

Afin d'expliquer l'analyse de l'organisation de l'ESAT, je vais me référer au modèle théorique de l'analyse stratégique et systémique décrite par Michel Foudriat. Cette analyse permet de comprendre que le fonctionnement d'une organisation est « *toujours la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre les acteurs de l'organisation. Ainsi, le fonctionnement réel de celle-ci traduit les arrangements concrets auxquels les acteurs sont parvenus* ». ¹⁹

L'auteur nous explique que dans cette approche, qu'au sein d'une même organisation les relations entre les individus sont conduites par des jeux de pouvoirs, qui ne sont pas forcément en adéquation avec les liens hiérarchiques, mais par la capacité à avoir une influence sur le fonctionnement de l'organisation.

¹⁹ Michel Foudriat Sociologie des organisations La pratique du raisonnement Université Paris XII 2^{ème} édition Introduction

Ces jeux de pouvoirs agissent entre eux et ils entraînent de la collaboration et des négociations afin de permettre à tout à chacun d'y trouver un intérêt personnel mais aussi au bénéfice de l'organisation, « *Le pouvoir n'est pas seulement organisationnel, mais aussi relationnel. Les relations de dépendances les uns par rapport aux autres amènent les acteurs à trouver des arrangements entre eux pour pouvoir contrôler les aléas du fonctionnement organisationnel* »²⁰. Le fonctionnement de l'organisation dépend non seulement des règles qu'elle met en place mais aussi des règles qui dirigent les ententes ou les collaborations entre les acteurs.

L'équipe de l'ESAT, du fait de sa petite taille (pour rappel 10 salariés), de sa jeunesse et chose que j'ai remarqué dès mon arrivée, n'est pas parasitée par son fonctionnement. De ce fait, son organisation peut être comparée à celle d'une start up J'ai donc voulu initier un management collaboratif qui peut s'apparenter au fonctionnement d'une équipe projet. Il s'agit de créer un climat de confiance qui permet de valoriser les professionnels. Ce modèle d'organisation est bénéfique pour les salariés car ils vont travailler dans un esprit de collaboration au bénéfice d'un objet ou projet commun.

Ce management collaboratif me semble adapté au fonctionnement de l'ESAT car je suis en lien direct avec tous les professionnels. Donc cela favorise la qualité de l'information, la rapidité de l'exécution, la réactivité et de ce fait l'efficacité générale de l'établissement. Pour y arriver il faut une implication de tous les professionnels car chacun doit être informé de l'ensemble du travail effectué dans sa globalité et apporter sa contribution au bon moment. Pour cela j'ai muni l'établissement de ressources informatiques appropriées : chaque professionnel dispose d'un téléphone et d'un ordinateur portable, d'une boîte mail professionnelle, pour l'ensemble de la structure un système de partage de fichiers « google drive » et d'un logiciel pour la gestion du dossier de l'utilisateur. Tout ceci dans l'objectif de favoriser et faciliter la diffusion et le partage de l'information, des idées, d'assurer le suivi dans chaque domaine (administration, comptabilité, calendrier, dossier de l'utilisateur...) et ainsi alerter les professionnels concernés afin qu'ils interviennent au bon moment et de me permettre de suivre l'avancée des projets.

Cette organisation permet de rationaliser le temps en évitant les déplacements par exemple sur les antennes. Chaque professionnel sait ce qu'il a à faire et il gagne en autonomie, il se sent valorisé et de fait la solidarité entre les salariés est réelle et renforcée par un climat de confiance.

Ces éléments sont de nature à faciliter l'acceptation du changement.

²⁰ Michel Foudriat p151

2.2.1 La notion de culture professionnelle des salariés de l'ESAT

L'équipe des professionnels de l'ESAT adhère complètement au projet d'établissement. Elle le fait vivre au quotidien mais exprime un malaise du fait de la non embauche des usagers de l'ESAT par le principal partenaire, le conseil départemental (2 en 10 ans), et par les « échecs » dans le maintien en emploi en milieu ordinaire. Face à ce constat, elle tente de trouver des solutions et c'est dans cette dynamique qu'elle adhère à toute proposition qui amènerait une amélioration à la problématique évoquée. En effet, après 3 à 4 ans d'emploi en milieu ordinaire, l'ESAT est parfois sollicité par les anciens usagers qui ont perdu leur emploi pour des motifs qui n'ont souvent pas de lien avec le travail (mobyette en panne, non envoi de l'arrêt maladie....). Par expérience, cela arrive souvent après la fin de la convention d'appui qui dure 3 ans. Pour rappel, l'ESAT en 10 ans de fonctionnement a eu 36% des sortants qui ont été embauchés en milieu ordinaire. Sur ces 20 personnes, 7 sont venus à l'ESAT car ils rencontraient des difficultés avec leur employeur et sentaient que leur emploi était menacé.

Dès mon arrivée dans l'établissement, j'ai constaté une culture de l'établissement très forte avec un sentiment d'appartenance (identification au projet d'établissement) et des identités métiers affirmées de tous les professionnels. Je vais m'appuyer sur le livre de Florence Osty « Désir de métier »²¹ pour étayer mes propos et expliquer comment et pourquoi cette équipe s'implique autant sur le sujet de l'insertion socio-professionnelle des usagers de l'ESAT.

2.2.2 Tout d'abord, un petit rappel historique sur la notion de métier

En 1050, il s'agit d'une fonction, d'un service pour devenir au 12^e siècle l'exercice d'un art, d'une prestation contre une rémunération. Le métier s'incarne sous la notion d'un corps, d'un rassemblement de gens de même métier que l'on appelle corporation, et qui, dès le 11^e siècle apporte le monopole de la production et une organisation de gens de métier avec des règles et des valeurs partagées. Mais ce conservatisme empêche l'innovation technique et le développement. Ce système sera balayé par la révolution française qui reviendra au 17^e siècle sous la forme du compagnonnage.

Au 19^e siècle, la France assiste au développement du syndicalisme ouvrier avec sa légalisation, la création de la Confédération Générale du Travailleur (CGT) et de la figure

²¹ Florence Osty : Désire de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail ; Presses Université de Rennes, 2003, 248p

du « métallo », la lutte des ouvriers pour l'autonomie ouvrière et leurs interventions dans les actions collectives et les négociations sociales.

Ce petit retour historique permet de voir que le métier désigne l'accès de catégories professionnelles à un statut reconnu, réservant l'exercice de l'activité de production à ses membres sur un territoire.

L'auteur précise que durant cette période une importance est donnée à la transmission du savoir qui se fait grâce à la solidarité entre les membres et un contrôle social afin de garantir la qualité.

2.2.3 Métier et identité

L'auteur constate aujourd'hui le retour du métier et ce désir de métier introduit 3 processus :

La production, l'actualisation et la transmission des savoirs au sein d'un même collectif métier ;

La constitution d'une identité collective de métier mettant en avant l'activité de travail mais aussi l'entreprise comme source d'identification ;

L'activité de régulation où un groupe de professionnels cherche une reconnaissance légitime.

Ces trois processus sont existants au sein de l'équipe de professionnels de l'ESAT. L'actualisation et la transmission des savoirs sont des éléments que j'impulse au quotidien dans le fonctionnement de l'établissement. Pour ce faire, j'utilise le plan de formations (formations internes et/ou externes), j'incite les salariés à participer à des colloques et des séminaires et j'organise ensuite des retours collectifs. Par ailleurs, j'ai mis en place un système de tutorat des nouveaux salariés afin de les accompagner dans leur prise de fonctions. Enfin, durant les réunions d'équipe, la situation de tous les usagers est évoquée. Ce sont des partages d'expériences et d'analyse.

Tout individu a une influence sur le système social auquel il appartient. L'identité est le résultat de l'identité que chacun se donne et celle octroyée par l'autre. L'individu recherche donc l'équilibre entre la construction de son image et la reconnaissance sociale.

La position d'acteur expert et l'identité métier entraînent que le pouvoir est aux mains de l'expert, et dans la construction de l'identité il y a un enjeu de reconnaissance.

Au sein de l'équipe, la construction de l'identité collective de métier est portée par le souci permanent de l'utilisateur et de son accompagnement. Je veille au respect des valeurs que j'impulse conformément au projet d'établissement.

Cette identité est reconnue au niveau départemental. L'équipe de l'ESAT est considérée comme experte de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire. Elle œuvre au quotidien pour conserver ce statut.

C'est dans cette même idée que l'équipe cherche une reconnaissance légitime au niveau de l'association, de la direction générale mais aussi des partenaires et des usagers. Je n'hésite donc pas à reprendre, en réunion ou en entretien individuel, toutes les actions qui ont pu être menées par les professionnels, toutes les informations ou propositions, ...

Mon rôle en tant que directrice est de les rassurer, de les inciter à poursuivre dans ce sens. Je fais également le lien avec l'association à travers les comités de direction qui ont lieu tous les 15 jours et qui permettent de faire un point sur chaque structure, j'informe donc le directeur général et mes collègues directeurs des avancées, des propositions, des évolutions de l'insertion des usagers de l'ESAT.... Les professionnels sont informés de ma démarche et je leur fais des retours lorsque cela est nécessaire. Concernant les partenaires, cette reconnaissance se fait à travers leurs sollicitations régulières pour des demandes d'informations, de stages, ...

2.2.4 Métier et savoir

Le métier est un savoir savant. Selon le Petit Larousse Illustré, le métier est une « habilité technique, manuelle ou intellectuelle que confère l'expérience d'une pratique professionnelle »²². Il y a, avec cette définition, l'idée que le métier permet la construction de compétences professionnelles qui sont des capacités, des savoirs et aptitudes mobilisés dans l'action. Au niveau de l'ESAT, tous les salariés sont diplômés (CESF, ASS, ES, BTS secrétariat...) ce qui implique des savoirs reconnus par la qualification. Je n'évoque pas un concept de qualifications mais bien celui de compétences professionnelles. Pour permettre cette construction, je suis favorable à une autonomie dans l'organisation du travail et permettre aux salariés de trouver des modes d'adaptation face à des situations nouvelles afin de générer de nouveaux savoirs faire.

Pour moi, la notion de compétence professionnelle est forcément associée à la notion de solidarité professionnelle qui suppose confiance et convivialité au sein de l'équipe. Ce sont les bases de la coopération.

²² Dictionnaire le Petit Larousse Illustré 2005 p686

Tout ce que je viens de présenter, est ma volonté en tant que directrice mais il s'agit aussi d'un engagement individuel et collectif de chacun avec le souhait d'une production de savoirs propres et collectifs, et de transmission de savoirs. Dans tous ces éléments, la communication est importante et donc une de mes premières priorités est de la faciliter, de l'utiliser et de la faire vivre. Mais je dois également gérer la liberté d'autonomie qui est indispensable pour répondre à la mission de l'ESAT et elle permet également une reconnaissance de chaque professionnel et ainsi avoir une incidence sur l'estime de soi.

2.3 L'environnement du travail dans le cadre d'une insertion professionnelle

L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap est un sujet qui m'interpelle mais je ne suis pas la seule car depuis plusieurs années le sujet est traité au niveau national mais aussi européen. Nous sommes donc sur un problème partagé et qui donne sens pour trouver une solution au niveau du territoire.

2.3.1 Les différentes lois et conventions

La loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, affirme le principe de non-discrimination et donne la priorité au travail en milieu ordinaire en misant sur l'incitation des employeurs.

Elle est associée à la dynamique inclusive de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées, ratifiée par la France en 2010 qui énonce notamment dans son article 27 : « *Les États Parties reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail, notamment la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouvert, favorisant l'inclusion et accessible aux personnes handicapées. Ils garantissent et favorisent l'exercice du droit au travail, y compris pour ceux qui ont acquis un handicap en cours d'emploi, en prenant des mesures appropriées (...)* » et à celle de la

stratégie de l'Union européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées qui déclare à son article quatre : « *il est nécessaire que les personnes handicapées soient plus nombreuses à occuper des emplois rémunérés sur le marché du travail ordinaire. La Commission exploitera tout le potentiel de la stratégie «Europe 2020» et de son programme pour le renouvellement des compétences et des emplois en mettant à la disposition des États membres des analyses, des orientations politiques, des informations*

et d'autres formes d'aide. »

Le 27 novembre 2013, la CNSA a signé la première convention nationale multipartite d'objectifs et de moyens pour l'insertion des travailleurs handicapés. Le bilan de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) indique que la convention a permis une réelle mobilisation des différents acteurs en charge de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, principalement entre Pôle emploi et Cap emploi, mais l'IGAS note aussi l'absence d'acteurs institutionnels, des aspects trop techniques, des retours insuffisants au niveau des territoires, un accès aux dispositifs de droit commun hétérogène...

Vu les résultats insuffisants mais encourageants, une deuxième convention sera signée en 2017 en lien avec la priorité réaffirmée par le nouveau gouvernement lors du conseil des ministres du 7 juin 2017 et lors du Comité Interministériel du Handicap (CIH) du 20 septembre 2017. Elle doit favoriser la synergie des acteurs en charge de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et pour ce faire, tous les partenaires²³ de cette convention s'engagent à associer leurs actions afin de sécuriser les parcours professionnels de personnes en situation de handicap par l'annonce de plusieurs objectifs :

- Faciliter la construction, la sécurisation des parcours vers et dans l'emploi et leur mise en œuvre ;
- Renforcer l'accès à la formation professionnelle des personnes en situation de handicap en mobilisant toutes les offres de la formation professionnelle ;
- Amplifier l'action cordonnée en faveur du maintien en emploi pour tous : salariés, non-salariés et employeurs ;
- Mobiliser les employeurs publics et privés.

Le 19 mai 2016 François Hollande, Président de la République, annonce lors de la Conférence nationale du handicap, que le dispositif pour l'emploi accompagné des personnes en situation de handicap, va bénéficier d'un cadre légal. Ceci sera le cas avec la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des

²³ Liste des partenaires : Etat, Pole Emploi, AGEFIPH, FIPHFP, la Région, Assemblée Nationale des départements de France, Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole, Régime Social des Indépendants, Conseil national Handicap et Emploi des organismes de Placement Spécialisés, Union Nationale des Missions Locales

parcours professionnels (dite loi travail²⁴) promulguée le 8 août 2016 et le décret du 27 décembre 2016 pour son application.

Ce dispositif comprend un accompagnement médico-social et un soutien à l'insertion professionnelle. Il s'adresse à des « personnes handicapées nécessitant un accompagnement médico-social pour s'insérer durablement dans le marché du travail, en particulier les travailleurs handicapés accueillis dans un établissement ou service d'aide par le travail ayant un projet d'insertion en milieu ordinaire de travail »²⁵.

Il participe à la sécurisation des parcours professionnels et vise à garantir aux travailleurs handicapés et aux entreprises un accompagnement, un suivi de long terme, facilitant ainsi l'adaptation et le maintien dans l'emploi.

Mais malgré la volonté des pouvoirs publics et les moyens mis en œuvre, la situation des personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi est inégale face au reste de la population du fait d'un marché de l'emploi très difficile mais aussi et surtout des freins à l'embauche cumulés au handicap²⁶ (taux de chômage deux fois supérieur à la moyenne, part de la demande d'emploi en augmentation, durée de chômage sensiblement plus longue, part du chômage de longue durée plus fort, taux de retour à l'emploi beaucoup plus faible).

2.3.2 Les entreprises et le handicap

J'ai déjà évoqué que le pourcentage des entreprises qui font le choix de payer la contribution/sanction plutôt que de répondre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ne cesse de diminuer, mais il y a encore beaucoup à faire. C'est pourquoi les gouvernements successifs ne cessent de leur forcer la main car cette démarche n'est pas naturelle. En effet, j'ai pu faire ce constat à travers ma participation à différentes réunions inter-entreprises sur le département, principalement des PME, où les chefs d'entreprises, lorsque l'on parle de travailleurs handicapés, évoquent : contraintes, adaptation du poste, performance, peur de la différence Ceci montre la méconnaissance de l'autre et qu'il faut démystifier le handicap dans l'entreprise et donc

²⁴ Loi 2016-1088 article 52 dite loi travail du 8 août 2016

²⁵ Art L52-2-1 du CASF

²⁶ Ils sont plus âgés (la part des 50 ans et plus étant respectivement de 48% et 24%), leur niveau de formation est moindre (la part des demandeurs d'emploi de niveau de formation inférieur au CAP-BEP étant respectivement de 26% et 17%) et sont confrontés à d'autres difficultés, périphériques à la question de l'accès à l'emploi (logement, surendettement, isolement social, addictions).

dans notre société. Il faut, pour changer les mentalités, apprendre à se connaître et à connaître l'autre.

Selon les résultats d'une enquête²⁷, 95% des entreprises qui ont embauché un travailleur handicapé sont satisfaites de leur recrutement et le font savoir autour d'eux. Voici quelques exemples de freins et leviers cités par ces entreprises :

- « La venue sur site d'un professionnel qui connaît le salarié afin de faciliter son intégration dans l'équipe ;
- Une implication de la direction forte mais un management de proximité ;
- Cette embauche permet de déconstruire les fausses représentations liées au handicap ;
- des freins administratifs ;
- la mise en place de formations dédiées pour le personnel sur la notion de handicap et aussi d'un tuteur pour chaque salarié handicapé qui le souhaite ;
- l'aménagement du poste doit être fait en fonction de la personne et cela peut être utile pour d'autres personnes de l'équipe ;
- il faut trouver l'adéquation entre la personne et le poste proposé.

Enfin, ces entreprises estiment pour 32% d'entre elles que l'emploi d'un travailleur handicapé a amélioré la perception du handicap par ses salariés ».

C'est pour cette raison que je participe à ces réunions afin de mieux connaître les entreprises, leurs besoins, leurs attentes en terme d'employabilité ... et souvent je rencontre des personnes qui ont envie mais qui ne prennent pas le temps du fait principalement de leurs contraintes économiques. Car tout le monde sait que le contexte économique actuel n'aide pas les entreprises à avoir comme priorité l'emploi ou le maintien dans l'emploi d'une personne handicapée, par manque de temps. Lorsque je sens une réceptivité chez le chef d'entreprise, je lui propose de rencontrer la CIP afin d'établir un état de ses besoins, répondre à ses questions concernant le handicap et la possibilité d'accueillir les usagers de l'ESAT en stage ou en mise à disposition. De par mon expérience à l'ESAT, lorsque l'entreprise connaît la personne et voit ses compétences et qualités professionnelles, l'entreprise a envie de poursuivre avec elle car cette dernière a démontré que son handicap n'est pas incompatible avec la notion de performance et de compétence. D'ailleurs, c'est souvent après un stage ou une mise à disposition que la majorité des usagers de l'ESAT ont trouvé un emploi en milieu ordinaire.

²⁷ Enquête de l'observatoire de la Fondation Malakoff Médéric Handicap sur les entreprises face au handicap : freins et leviers pour agir 2015-2016

Ma participation à ces rencontres m'a également permis de découvrir la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui désigne la prise en compte par les entreprises, sur la base du volontariat, des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans leurs activités.

De plus en plus, la prise en compte du handicap au travail s'inscrit dans la démarche RSE car les entreprises y voient deux bénéfices notables principaux :

- le niveau d'investissement des travailleurs handicapés et les aménagements pour leur insertion entraînent un esprit d'équipe et une émulation supérieure à la moyenne.
- l'image de marque des entreprises est améliorée ce qui implique une stratégie de communication appropriée à visée de leurs clients mais aussi de leurs salariés et futurs salariés handicapés ou non.

De fait, les entreprises qui ont déjà embauché des travailleurs sont satisfaites de leur recrutement.

2.3.3 Le rapprochement avec une association départementale

A travers les différentes rencontres entre acteurs de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap du département d'Eure et Loir, il est clairement regretté par l'ARS et la MDA que le faible taux d'intégration dans l'emploi en milieu ordinaire pour ce public est en partie lié aux actions prioritairement menées par Cap emploi sur la formation et l'aménagement du poste de travail, sans tenir compte des besoins d'accompagnement et de soutien, non limités dans la durée, du salarié ainsi que de l'employeur.

Ce fait rejoint le constat partagé de l'ADPEP 28 et l'association Vers l'Autonomie, sur la difficulté de maintien dans l'emploi en milieu ordinaire des anciens usagers des ESATs et plus largement la difficulté de travailler sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Ce constat, relayé par les directions à leur association respective, a incité les Présidents à construire un projet commun permettant, notamment à travers un travail de synergie et de mutualisation, d'apporter une réponse au niveau du territoire eurélien.

Dans la première partie du mémoire, je vous ai présenté les valeurs de l'ADPEP28. Afin de vous expliquer pourquoi les valeurs associatives communes ont favorisé ce rapprochement, voici quelques informations sur l'association Vers l'Autonomie.

Fondée en 1985 par un groupe de parents de jeunes handicapés mentaux, l'Association s'est donnée les missions suivantes : « *créer, gérer les lieux de vie et de travail à*

*l'intention des personnes handicapées mentales adultes, dans une volonté d'intégration sociale maximum, pour leur permettre la plus grande autonomie possible ».*²⁸

Pour ce faire, l'association a créé un foyer d'hébergement mixte avec 17 appartements pour accueillir des adultes déficients intellectuels en situation de travail en milieu ordinaire ou protégé. En 2005, le SAVS est autorisé par arrêté préfectoral pour une capacité de 40 places. En fait ce dernier existait de façon « officieuse » depuis 1992.

En 2007, l'association crée un ESAT d'une capacité de 24 places avec trois activités professionnelles : palefrenier, paysagiste et peintre au sein d'un centre équestre dont l'association est gestionnaire.

Ses valeurs sont fondées sur celle de la charte des droits et des libertés de la personne accueillie (principe de non-discrimination, droit à un accompagnement adapté, principe du libre choix....) tout comme l'ADPEP28, mais à travers l'ouverture de ses structures on peut voir que l'association a voulu répondre aux besoins des personnes en situation de handicap tout en ayant la volonté, forte et affichée, de leurs permettre de trouver leur place dans notre société en leurs proposant un accompagnement adapté si nécessaire. Il y a également depuis la création de l'association, une volonté de privilégier l'accès au milieu ordinaire, notamment en accueillant au sein du foyer des usagers, des salariés en situation de handicap employés par des entreprises du milieu ordinaire. L'association propose un SAVS dans l'idée d'un maintien et d'un développement de l'autonomie grâce à sa mission d'accompagnement à domicile. Je fais le lien ici avec la valeur forte « agir pour une société solidaire et inclusive » de l'ADPEP28 qui est très bien développée dans le projet fédéral des PEP.

En plus des valeurs partagées, il y a l'idée de permettre la collaboration des experts du département dans leur domaine respectif : l'ESAT Hors Murs sur l'insertion professionnelle en milieu ordinaire dispose du recul nécessaire à l'évaluation de son propre dispositif et peut en appréhender les atouts et les freins, tant au niveau des capacités des travailleurs à répondre à la demande des employeurs, qu'en termes de limites à la pérennité de cette insertion professionnelle. Par exemple, son champ d'intervention axé prioritairement sur l'aspect professionnel, restreint son accès au champ de la vie privée au sens large, ce qui peut devenir un obstacle à l'insertion durable pour certains travailleurs en situation de handicap.

Le SAVS, quant à lui, intervient sur l'insertion sociale et doit gérer au quotidien, avec les usagers, l'impact de la vie privée sur la vie professionnelle (et inversement d'ailleurs). Cette difficulté constitue un champ majeur du travail des SAVS en général, et de celui de

²⁸ Extrait du projet de service SAVS Les Poteries de l'Association Vers l'Autonomie 214-2019

l'Association Vers l'Autonomie en particulier, du fait du public accueilli qui est bien ancré dans une volonté d'insertion professionnelle.

Les compétences du SAVS et de l'ESAT Hors Murs peuvent donc être réunies pour créer une nouvelle offre de service, qui pourrait s'appuyer sur le fonctionnement des SAVS pro présenté dans le rapport Annie Le Houerou « *des SAVS pro, encore peu développés, se sont mis en place pour apporter au cas par cas, des réponses aux besoins des personnes qui veulent travailler dans un milieu ordinaire de travail tout en ayant besoin d'un suivi médico-social pour éviter les décrochages professionnels et se maintenir durablement en emploi* »²⁹.

En janvier 2016, j'ai organisé une rencontre des Présidents, du Directeur Général de l'Aadpep28 et des deux directeurs. Au cours de cette réunion, la nécessité d'associer nos compétences a été validée.

Sachant que le gouvernement de François Hollande évoquait un projet de loi sur le dispositif emploi accompagné à destination des personnes en situation de handicap afin de faciliter leur insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi, que ce dispositif sera mis en place suite à un appel à candidature mais sans aucune idée de date, j'ai proposé au cours de cette rencontre de réfléchir conjointement, dans un premier temps sur la problématique maintien dans l'emploi. J'ai choisi ce point de départ, car il s'agit bien d'une problématique rencontrée par les 2 associations. Cette proposition a été validée unanimement par les deux associations et il m'a été proposé de piloter le projet. Afin d'associer au plus tôt l'ensemble des salariés. J'ai suggéré la création d'un groupe projet réunissant un salarié de chaque équipe et les deux directeurs.

En réunion d'équipe, j'ai présenté aux professionnels le projet de collaboration inter associative, sa philosophie et ses objectifs. D'un commun accord, il a été décidé que la CIP intégrerait le groupe projet.

Le directeur a mené la même démarche auprès de son équipe. Cette dernière est composée de 3 CESF et 1 ES pour 3,5 ETP. Elle a de suite adhéré considérant que la proposition pouvait répondre aux nouvelles problématiques rencontrées : le rajeunissement du public et sa volonté de travailler en milieu ordinaire mais qui n'arrive pas à garder son emploi, et de l'autre d'un public vieillissant qui rencontre des difficultés pour garder son emploi en milieu ordinaire.

²⁹ Rapport Annie Le Houerou, Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire, septembre 2014

2.4 Un premier élément de réponse : le dispositif maintien dans l'emploi

Durant les 6 mois qui ont suivi la décision de collaboration des 2 associations, j'ai organisé des réunions régulières du groupe projet afin d'analyser les différentes situations connues, les difficultés, les manques, les existants... et ceci au niveau du territoire. Chacun amenait son regard d'expert, d'analyste, faisait des propositions Et les décisions étaient prises en concertation avec mon collègue. A l'issue de chaque réunion j'établissais un compte rendu que je faisais parvenir aux représentants des deux associations afin de les informer de l'évolution de notre collaboration et des orientations que nous souhaitions prendre. Suite à ces réunions, plusieurs actions ont été mises en place.

En juillet de la même année, j'ai rencontré l'inspecteur de l'ARS du département afin de l'informer de ce travail commun, du constat établi et des propositions. Cette rencontre officialise le lancement du projet Maintien en emploi mené conjointement par les associations, sans financement externe et pérenne, dans l'attente de l'appel à candidature emploi accompagné.

Pour les 2 salariées membres du groupe projet, faute de moyens financiers supplémentaires, 0,20 ETP de leur temps de travail est consacré pour chacune à ce projet. Concernant l'ESAT, ce temps correspond à celui de CIP ESAT et donc à la partie professionnelle, pour l'autre salariée, en charge du volet social, le directeur a établi une répartition de ce temps de travail alloué sur les autres salariés du SAVS. Ceci a été accepté par son équipe car cette organisation est provisoire et qu'il s'agit d'un projet au bénéfice des usagers. Ce temps va leur permettre de développer le projet, le mettre en place, de créer des outils...

Un des bureaux de l'ESAT est attiré au projet et les besoins matériels sont pris sur les deux structures.

Au niveau national, il existe des associations qui ont déjà réfléchi à cette problématique et ont mis en œuvre des réponses. J'en ai rencontré quelques-unes :

PEP36 : un service permettant le suivi des salariés après leur sortie d'ESAT pendant toute la durée de leur emploi. A ce jour, ce service accompagne plus de 150 personnes (création en 2010).

APAJH22 : un service qui accompagne des personnes vers et dans l'emploi. A ce jour plus de 70 personnes ont été accompagnées depuis 1999.

En allant à la rencontre de ces deux associations, je voulais avoir une présentation de leurs

dispositifs, leurs retours d'expériences, les difficultés rencontrées, les pièges à éviter et surtout profiter de leur expérience afin d'être le plus réactif possible pour la mise en œuvre du projet. Cela m'a permis également de leur exposer mon schéma de penser et d'avoir leur avis du fait de leurs années d'expérience.

J'ai également assisté à des colloques et des groupes de travail organisés par le Collectif France Emploi Accompagné (CFEA). Ce collectif, créé en 2014 par des Fédérations, associations, établissements du secteur du handicap et des personnes physiques, promeut l'emploi accompagné prioritairement à destination des personnes ayant un handicap psychique, mais rapidement, des acteurs locaux se sont associés à cette dynamique à destination de tout public. Ces moments de travail m'ont surtout permis d'avoir une vue d'ensemble sur ce qui commençait à se mettre en place en France et d'avoir des retours d'expériences d'associations différentes menés auprès de publics variés.

Afin de savoir s'il y avait des besoins au niveau du territoire et en lien avec la MDA, il a été décidé de contacter des personnes travaillant en milieu ordinaire sortants d'IME ou d'ESAT, afin de leur proposer une rencontre et répondre à un questionnaire. Ceci afin de connaître leur avis sur ce projet, d'évaluer les besoins en terme de qualité et de quantité...

Les professionnelles du groupe projet ont pu contacter 38 personnes dont les coordonnées m'ont été données par la MDA. Sur ces 38 personnes, 22 ont été rencontrées sur un mois. Il ressort de ces rencontres que 6 sont en situation d'emploi et intéressées par le dispositif, 6 sont en emploi mais ne sont pas intéressées, 3 sont en emploi et ont besoin de temps pour réfléchir et 7 ne sont plus en emploi.

Le dispositif maintien en emploi propose un soutien au salarié en situation de handicap ainsi qu'à son employeur. L'accompagnement est durable et porte sur l'environnement professionnel et social de la personne. Une convention tripartie³⁰ est signée et permet des rencontres avec l'employeur et / ou le salarié.

Pour les 6 personnes qui souhaitent bénéficier du dispositif il ressort du questionnaire que leurs besoins sont : un référent qui puisse intervenir auprès de l'employeur, un soutien social.... Ces 6 personnes, en accord avec leur employeur, ont signé une convention de maintien dans l'emploi afin d'officialiser le travail et d'établir par voix d'avenant les objectifs de travail. Ce travail a été mené sur plusieurs mois.

³⁰ Annexe 6 : Modèle de convention maintien dans l'emploi

Les salariées du groupe projet ont réalisé ces documents que j'ai validés en y rajoutant le logo des deux associations.

En mai 2017, j'ai organisé et animé une réunion avec les associations gérant des Etablissements et Services Médico-sociaux (ESAT, IME, SAMSAH, SAVS, ...), les institutionnels en lien avec l'emploi et le handicap (PHARE28, MDA, ARS, CD28, DIRECCTE, pôle emploi, missions locales, organismes mandataires), les hôpitaux de chartres... La finalité de cette réunion était multiple : échanger autour de la problématique du travail des personnes handicapées, faire un retour sur le projet maintien en emploi, créer une dynamique concertée sur le département autour de la création d'un dispositif emploi accompagné.

De nombreux partenaires se sont déplacés (environ 40 personnes), ils ont rejoint nos questionnements et ont approuvé que, du fait du travail déjà mené par nos deux associations, nous nous positionnions pour un futur appel à candidature pour l'emploi accompagné.

Le 1^{er} septembre 2017, l'appel à candidatures avec le cahier des charges pour la région Centre de Val de Loir est publié avec comme zones d'intervention trois départements sur six, dont l'Eure et Loir. L'inspecteur ARS m'a informée que c'est grâce au travail déjà mené dans le cadre du maintien en emploi que notre département a été rajouté aux zones d'intervention.

Cet appel à candidatures indique que 2 associations doivent être associées afin de présenter un projet et que « *la personne morale gestionnaire du dispositif emploi accompagné peut être un établissement ou un service médico-social de type ESAT, SAVS ou SAMSAH ayant signé une convention de gestion avec un opérateur de service public de l'emploi de type CAP Emploi* »³¹. En terme stratégique et afin de connaître le positionnement de Cap emploi (seul candidat potentiel au niveau du département) j'ai contacté la directrice qui m'a clairement dit qu'elle ne souhaitait pas porter le dispositif, mais qu'elle souhaitait conventionner avec nous connaissant notre position sur l'insertion et le maintien des personnes en situation de handicap et l'avance sur le sujet grâce au travail de ces derniers mois.

A la fin du mois, j'ai de nouveau organisé une réunion avec les mêmes acteurs dans le cadre de l'appel à candidatures afin de les informer que l'ADPEP28 allait y répondre en signant une convention avec Cap Emploi en tant qu'opérateur du service public, et notre

³¹ Appel à candidatures pour la création d'un Dispositif d'Emploi Accompagné

souhait de travailler sur les partenariats et sur la mise en œuvre du dispositif emploi accompagné tel que présenté dans cet appel à candidatures. Toutes les associations présentes ou partenaires œuvrant dans l'emploi des travailleurs handicapés ont exprimé leur non volonté de répondre à cet appel à candidatures et sont tout à fait intéressées pour être des partenaires actifs dans cette démarche. J'ai d'ailleurs obtenu cinq lettres d'intention de 5 partenaires différents afin d'affirmer leur volonté d'être des partenaires de ce futur dispositif emploi accompagné.

La clôture de réception des dossiers de candidatures est début octobre, ce qui m'a laissé un mois pour y répondre. J'ai donc travaillé en étroite collaboration avec l'autre directeur et les salariées, en faisant des choix par rapport au cahier des charges : public cible, les actions envisagées en direction du public et des entreprises.... Tout en respectant l'enveloppe budgétaire allouée qui va permettre de partir sur 1 ETP.

Dépôt du dossier à la date prévue et les deux directeurs, en tant que représentants des associations, avons été auditionnés le 19 octobre 2017 par les membres de la commission de sélection. Nous avons dû répondre aux différentes questions de l'ARS, AGEFIPH, FIPHFP....

La réponse positive nous est parvenue le 10 décembre pour commencer le dispositif au 1^{er} décembre et l'association qui va gérer administrativement le dispositif est l'ADPEP28.

Conclusion de la 2ème partie

Afin d'effectuer un diagnostic sur les difficultés d'accès et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, il est indispensable d'évoquer la place et la représentation du handicap dans notre société, la fonction sociale du travail et l'organisation de l'établissement.

Certes, des progrès sont constatés depuis plusieurs années au niveau de l'emploi en milieu ordinaire de travail des travailleurs handicapés, mais des barrières subsistent. C'est par ce biais que la représentation du handicap peut évoluer.

Afin de lever ces barrières, ou tout du moins les amoindrir, il faut développer l'accompagnement au sens large, pour faciliter l'insertion professionnelle vers et dans l'emploi en milieu ordinaire, et ce tout au long du parcours professionnel. L'objectif étant la continuité du parcours en travaillant avec la personne en tant qu'actrice de son projet de vie, mais aussi avec tous les partenaires de droit commun : entreprises, organismes de formation....

Une des clés de réussite de ce dispositif est le fait de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour l'utilisateur, l'entreprise et les partenaires en général, ce qui rentre complètement dans la notion d'accompagnement.

Enfin, concernant le public ayant des troubles psychiques, toujours dans l'idée de favoriser leur insertion professionnelle, il est important de travailler en étroite collaboration avec le champ médical. C'est dans ce cadre, et compte tenu du désert médical subi sur le territoire, qu'il faut utiliser le partenariat existant sur un secteur géographique et si possible le développer sur l'ensemble du territoire. Ceci afin que tous les usagers disposent du même accompagnement.

Dans la 3ème partie de ce mémoire, je vais dans un premier temps, présenter les actions réalisées pour le démarrage du dispositif emploi accompagné puis, dans un second temps les actions à développer et à mettre en œuvre afin de développer le dispositif et ainsi le pérenniser.

3 PILOTER UN PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF EMPLOI ACCOMPAGNÉ À DÉSTINATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Du fait du cahier des charges régionales, dont une des limite est la dotation de l'enveloppe globale qui pour rappel est de 58465€, j'ai dû opérer des choix, notamment sur les moyens mobilisés et donc sur le mode d'organisation que je souhaite mettre en place.

Pour rappel les objectifs du dispositif emploi accompagné sont de permettre aux personnes en situation de handicap, d'accéder et de se maintenir dans l'emploi en milieu ordinaire, ceci dans une logique de parcours et de coordination de l'action.

Le second objectif est de fluidifier les parcours entre les différents services des milieux protégés et ordinaires.

Par leurs actions, l'ESAT Hors Murs et le SAVS travaillent avec un réseau de partenaires important sur le département, élément qui constitue un atout majeur pour le déploiement et l'efficacité du dispositif emploi accompagné.

Dans cette dernière partie, je vous présente les actions menées depuis la création du dispositif, soit le 1^{er} décembre 2017, et dans un second temps les actions à développer et celles que j'ai prévu de mettre en place après ces six mois de fonctionnement.

3.1 Les actions réalisées

3.1.1 Recrutement du personnel

La mise en œuvre du dispositif emploi accompagné fait suite à plusieurs mois de fonctionnement correspondant à une partie spécifique de ce dispositif, qui est le maintien dans l'emploi.

En raison de la contrainte financière, je ne peux envisager que la création d'un équivalent temps plein réparti sur les deux salariées, en abordant dans l'accompagnement de la personne en situation de handicap aussi bien l'aspect professionnel que social qui peut

parasiter l'accès ou le maintien dans l'emploi. Ce temps plein doit permettre de travailler sur les deux volets.

Concernant les deux salariées, je pressens de les recruter du fait de leur implication et de leur intérêt pour le travail déjà effectué. Cela me permet de gagner du temps pour la mise en route du dispositif, donc d'être plus réactif concernant la réponse à apporter aux usagers

car elles sont déjà connues et reconnues au niveau des partenaires.

Au cours des entretiens professionnels de l'année, elles ont toutes les deux exprimées le souhait de poursuivre leur travail de collaboration concernant ce projet.

Pour les recrutements, je me suis rapprochée du Directeur des Ressources Humaines (DRH) de l'ADPEP28 concernant la CIP afin qu'il rédige l'offre d'emploi, qu'il la diffuse en interne et qu'il prévoit l'avenant au contrat de travail du salarié qui sera recruté. Je m'inscris dans la démarche associative concernant les recrutements en interne et aussi afin de respecter le cadre légal. Pour l'autre professionnelle, il s'agit d'un contrat de mise à disposition d'un personnel de l'association Vers l'Autonomie.

Pour la répartition du temps de travail entre les deux professionnelles, j'ai choisi de poursuivre ce qui a déjà été mené et expérimenté, à savoir un 0,80% pour la chargée d'insertion et 0,20% pour le travailleur social car le domaine professionnel reste la porte d'entrée du dispositif et le volet social un support. Ce choix est également en lien avec le fait que le conseiller en emploi (nommée ainsi dans le cadre de tous les dispositifs emploi accompagné ou job coach) est la personne la plus à même de pouvoir être dans le dialogue avec le monde de l'entreprise, cœur du dispositif emploi accompagné. Ce choix promeut un seul interlocuteur pour les entreprises, ce qui est préconisé pour la réussite d'un partenariat.

Pour la réalisation des fiches de poste, j'ai travaillé en collaboration avec le DRH de l'association en insistant sur la notion de l'accompagnement nécessaire pour ce dispositif. Concernant la CIP, comme ce poste n'existe pas au sein de l'association, je lui ai donc fait des propositions, qu'il a ensuite validées.

Concernant le travailleur social, je me suis appuyée sur sa fiche de poste du SAVS que j'ai modifiée et proposée au DRH. Ces fiches de poste ont été remises aux salariées en même temps que l'avenant au contrat de travail pour la CIP et pour le travailleur social dès le début de sa mise à disposition.

3.1.2 Une stratégie managériale particulière

Du fait de la « petite » équipe composée des deux directions et des deux salariées et de la réalité de l'organisation, cela m'amène à mettre en place un management de grande proximité. Pour cela, je m'appuie sur le management horizontal avec une organisation par projet. A travers cette organisation, je fais le choix de mettre en œuvre l'union des aptitudes et des talents, de stimuler l'intelligence collective tout en répartissant les charges de travail, de développer des compétences et ainsi générer de la motivation, de la responsabilisation

et de l'innovation. Mon rôle en tant que manager est un rôle de facilitateur afin d'aider les salariées à trouver les bonnes solutions en utilisant mon expertise. Ceci permet également de faciliter les initiatives et ainsi renforcer l'implication et l'application de chacun.

Dans ce cadre, je nomme comme chef de projet la conseillère en emploi qui est en charge de répartir les tâches avec sa collègue, de fixer des délais et de me rendre compte du travail effectué, des questionnements... J'opte pour ce choix du fait de son temps de travail mais aussi de par ses compétences professionnelles : organisation, force de propositions, connaissance de l'existant.....

L'originalité du dispositif consiste à privilégier l'existant sur le territoire, de favoriser le droit commun et de positionner le dispositif comme un moyen complémentaire et non substitutif.

Cette organisation particulière demande la mise en place de différentes réunions :

- Les réunions opérationnelles réunissant chaque semaine le conseiller en emploi (chef de projet) et le travailleur social, portent sur les situations, les outils à mettre en place, les informations... Elles permettent de résoudre les problèmes quotidiens, d'échanger sur les situations et ainsi d'avoir un regard pluridisciplinaire, de cibler certaines questions et pistes de réponse à apporter en réunion de fonctionnement.
- Les réunions de fonctionnement que je rapproche d'une réunion CODIR. Sont présents le chef de projet, le travailleur social en invité permanent du fait de la taille de l'équipe, le directeur du SAVS en tant que représentant de l'Association Vers l'Autonomie et moi en tant que directrice du dispositif. Ces CODIR ont lieu une fois par mois, ils vont permettre, à partir des objectifs stratégiques que je souhaite mettre en place, de définir les objectifs opérationnels. Il s'agit aussi du lieu où j'informe et consulte les personnes présentes des décisions prises en lien avec le dispositif. Je souhaite que cet espace soit un lieu, du fait des différents

professionnels (cadres, chef de projet et invité permanent), de consultation et de confrontation d'idées sur les moyens à mettre en place afin de suivre les objectifs fixés. Les décisions correspondent au projet de service. C'est au cours de ces réunions que j'organise ma politique stratégique qui va être mise en œuvre par le restant de l'équipe et principalement par le chef de projet. J'attends des membres de pouvoir m'appuyer sur eux et leur éclairage afin d'arrêter certaines décisions.

Je vais définir en réunion le pourquoi d'une action, j'attends des membres du CODIR qu'ils statuent sur le, comment l'action va être mise en place et dans quel délais. C'est dans ce cadre que j'ai décidé que l'écriture du projet de service est une priorité afin d'avoir une lisibilité sur notre fonctionnement et nos actions.

Mon rôle en tant que directrice du dispositif est d'être garant du cadre, mais aussi de collaborer à la réflexion, afin de déterminer les objectifs à atteindre dans une volonté de co-construction, en favorisant l'expression collective et ainsi adapter les réponses.

- Le COPIL a lieu une fois tous les deux mois, en présence de la MDA, de Cap emploi (opérateur du service public de l'emploi et donc signataire de la convention de gestion dans le cadre du dispositif avec l'ADPEP28), de l'ARS, des professionnelles et des deux directeurs. J'ai souhaité ce COPIL afin de travailler en étroite collaboration avec les principaux partenaires et de les associer au démarrage du dispositif. Ainsi ils sont informés des difficultés rencontrées, des personnes qui ont contacté le dispositif et évoquer les demandes des personnes accompagnées. Cette rencontre est également un levier stratégique car elle permet un partenariat de proximité et donc d'être réactif en cas de nécessité mais aussi d'avoir un regard croisé des principaux partenaires sur le dispositif. Par exemple, une personne suivie par Cap emploi et qui souhaiterait bénéficier du dispositif, du fait de la présence de la MDA, sa demande sera traitée plus rapidement ; ou alors avec la présence de l'ARS d'avoir des informations plus précises sur les autres dispositifs emploi accompagné de la région...
- Les réunions de suivi ont lieu une fois par trimestre en présence des deux associations porteuses du dispositif et des deux directeurs. Il s'agit ici de les informer de l'avancée des actions et éventuellement en fonction de leurs souhaits ou directives, modifier le fonctionnement ou l'adapter.
- Le comité de suivi se déroule une fois par trimestre durant la réunion Plan Local d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PLITH) organisée par la DIRECCTE en présence de tous les acteurs en lien avec l'insertion des personnes handicapées.

Ici il s'agit surtout d'assurer une veille sur l'existant au niveau du territoire et d'être en étroite collaboration avec tous ces partenaires indispensables pour la réussite du dispositif.

3.1.3 Importance de la communication

Pour tout démarrage de nouveau projet, la communication est un élément indispensable pour bien réussir. C'est pour cela que je demande au chef de projet de travailler, en collaboration avec sa collègue, prioritairement sur les outils qui me semblent indispensables : le projet de service, la plaquette de présentation du dispositif et son livret d'accueil.

Dans un souci de mutualisation des compétences, je précise la nécessité de se rapprocher du chargé de communication de l'ADPEP28 afin qu'il apporte son expertise et qu'il nous fasse une proposition de logo, de charte graphique et de présentation. Ceci dans l'idée que le dispositif soit clairement identifié au niveau des partenaires et des usagers.

A) Ecriture du projet service³²

Le projet de service, en plus de répondre à l'obligation de la loi 2002-2, est un moyen de garantir les droits des usagers et d'avoir un document écrit formalisant un référentiel interne avec un cadre éthique et organisationnel pour les salariées, un document d'information pour les usagers et les partenaires et un support de communication pour les financeurs, les deux associations porteuses du dispositif et les partenaires.

Afin d'écrire le projet de service, je m'appuie sur la chef de projet pour qu'elle travaille avec sa collègue sur les grands axes que je fixe et ainsi me faire des propositions. Cette façon de faire est un bon exemple de management horizontal. Je lui fournis des éléments indispensables afin de mener à bien ce travail. Il s'agit ici de la réponse à candidature qui nous a permis d'obtenir la gestion du dispositif et du guide de l'ANESM³³ sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles pour l'élaboration et la rédaction du projet de service.

³² ANNEXE 7 : Extrait du Projet de service

³³ Depuis le 1^{er} avril 2018 la Haute Autorité de Santé a repris les missions et les travaux de l'ANESM

Afin de pouvoir écrire au plus vite un premier jet, je lui demande de me faire ces retours dans un délai d'un mois.

Voici les grandes lignes directives de la réponse à l'appel à candidature qui vont servir de support de travail :

- Rappel des principes de l'emploi accompagné :
 - Permettre aux travailleurs handicapés d'accéder et/ou de se maintenir dans l'emploi sur le marché du travail
 - Accompagner dans la durée sur les questions professionnelles et extra-professionnelles pouvant impacter le travail et ainsi éviter une rupture du contrat de travail
 - Pour le travailleur : un soutien à l'insertion professionnelle
un accompagnement médico-social
 - Pour l'employeur : un appui et un accompagnement toute la durée de l'emploi

- Le public

Avec un équivalent temps plein, j'ai évalué, en m'appuyant sur une étude réalisée par NEXEM³⁴, que le dispositif en Eure et loir permettra d'accompagner 15 situations avec un projet d'insertion professionnelle et de fonctionner sous forme de file active pour 15 personnes en maintien en emploi.

Cela m'amène à donner la priorité :

- aux personnes reconnues travailleurs handicapés par la CDAPH ayant un projet d'insertion en milieu ordinaire ;
- aux travailleurs handicapés accueillis en ESAT ayant un projet d'insertion en milieu ordinaire ;
- aux travailleurs en emploi en milieu ordinaire de travail qui rencontrent des difficultés particulières pour sécuriser de façon durable leur insertion professionnelle ;
- aux employeurs ayant un projet de recrutement ou rencontrant des difficultés et souhaitant maintenir le salarié en poste, ou valorisant la formation continue sur le temps de travail.

³⁴ Etude évaluative de 5 dispositifs d'emploi accompagné pour des personnes en situation de handicap psychique ou mentale – Rapport mai 2017

Mais je souhaite apporter une attention particulière aux publics suivants :

- Les personnes hors établissements ne bénéficiant pas des dispositifs médico-sociaux existants sur le territoire et/ou d'aides d'accès à l'emploi. Je fais ce choix en lien avec une volonté politique affichée des deux associations d'apporter une solution à tous, de fluidifier les parcours en lien avec le rapport Piveteau « zéro sans solution » et enfin pour suivre la dynamique départementale impulsée par la MDA à travers la Réponse Accompagnée pour Tous (RAPT).
- Les personnes présentant un handicap psychique ou une déficience intellectuelle, car au niveau du département ces personnes ne sont pas accompagnées par les services d'insertion professionnelle par manque de moyen. Même si le dispositif est départemental, dans le cadre du handicap psychique, je souhaite mettre à profit la signature entre PHARE28 (association qui gère Cap emploi : signataire de la convention de partenariat avec le dispositif) et le centre ambulatoire de Dreux qui va permettre l'accompagnement du handicap psychique dans de meilleures conditions. Du fait de cette convention, je choisis de donner la priorité aux secteurs de Chartres et du Drouais en raison des partenariats existants avec le secteur psychiatrique et de la désertification médicale de l'Eure et Loir (département le moins bien doté de la région Centre Val de Loire).
Dans un second temps, je souhaite profiter de cette expérience et étendre le périmètre d'intervention sur l'ensemble du département.

➤ Les objectifs

- Soutien à l'insertion professionnelle ;
- Accompagnement médico-social ;
- Appui et accompagnement de l'employeur ;
- Fluidifier les parcours entre les différents services des milieux protégés et ordinaires ;
- Favoriser au sein des ESATs et IME/Dispositif d'Accompagnement Médico-Educatif (DAME) du département d'Eure et Loir des actions de mobilisation vers le milieu ordinaire pour les travailleurs handicapés ;
- Répondre à la mission des ESATs de permettre aux travailleurs qui le souhaitent l'accès à l'emploi en milieu ordinaire.

De ces objectifs généraux j'en ai déduit trois axes de travail :

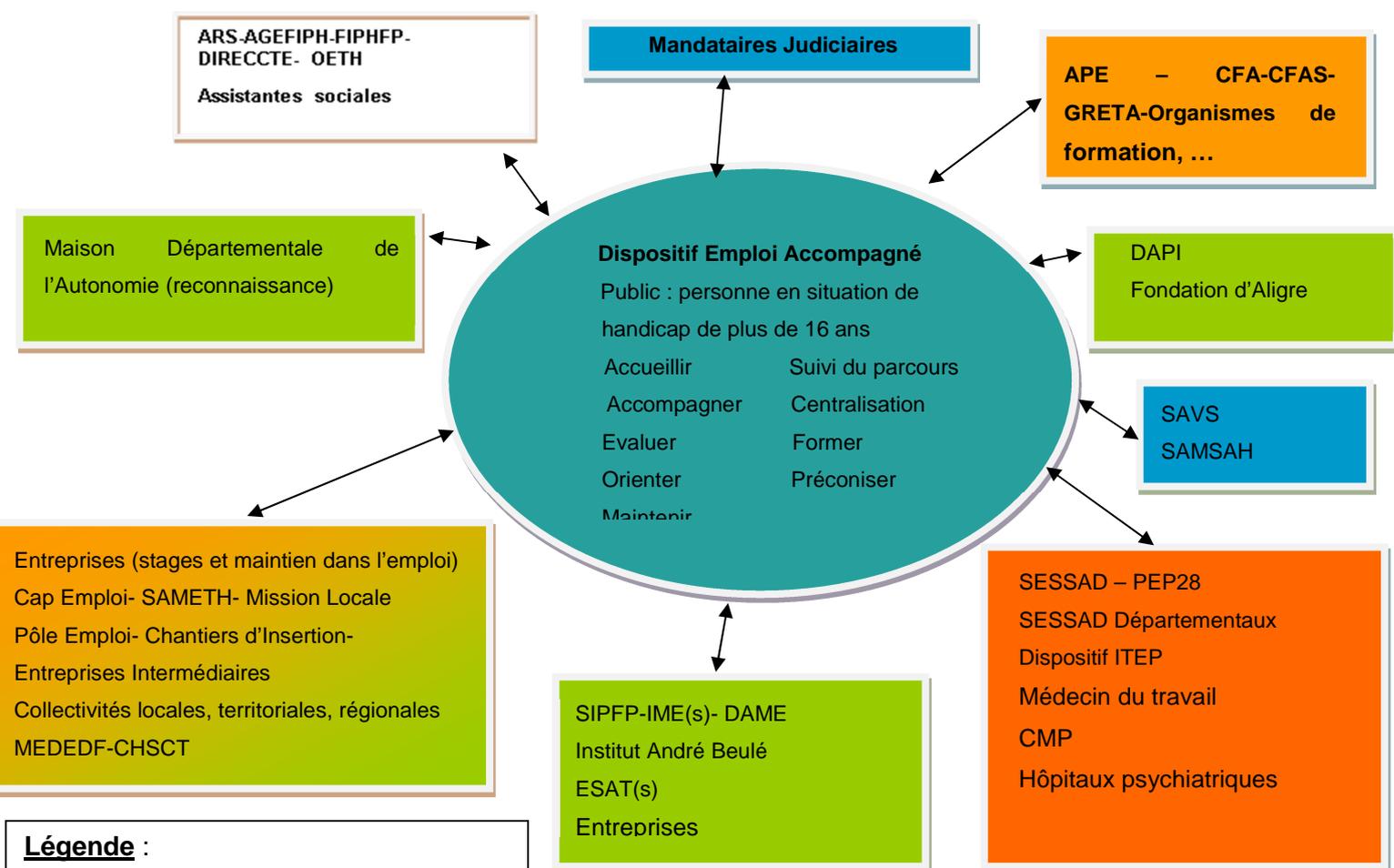
Alternative au milieu protégé

Sortie du milieu protégé

Maintien dans l'emploi

➤ Les partenariats

La mise en place d'un réseau de partenaires est primordiale pour mettre en œuvre l'emploi accompagné puisque le principe même de ce dispositif est de privilégier l'existant sur le territoire, de favoriser le droit commun et de positionner le dispositif emploi accompagné comme un outil complémentaire et non comme un outil supplémentaire de ce qui existe déjà. L'idée est d'assurer le rôle de plateforme départementale et d'agir donc en complémentarité avec les différents services existants du département. Je demande donc aux professionnelles de connaître le territoire, les partenaires, les dispositifs existants, ceci dans l'objectif d'éviter les multiples intervenants et ainsi savoir quelle structure est plus à même de répondre aux attentes de la personne. C'est dans ce cadre qu'elles ont réalisé ce schéma qui reflète parfaitement ce que j'attends d'elles pour le dispositif emploi accompagné.



Légende :

- Acteurs de l'emploi
- Formation
- Accompagnement Médico Social
- La personne peut être orientée par une structure, ou orientée vers celle-ci

Une attention particulière sera portée aux partenaires privilégiés, par les professionnelles et les directeurs :

- CAP EMPLOI/PHARE 28 : en tant que cosignataire de la convention de gestion ;
- MDA : un travail en collaboration existe déjà au quotidien du fait d'échanges réguliers avec la chef de service responsable du pôle adulte-insertion ; je participe en plus, en tant que représentante de mon association, aux groupes de travail mis en place par la MDA et à la CDAPH ;
- Etablissements et services médico-sociaux : j'ai mis en place des conventions afin de mutualiser les compétences et les plateaux techniques : IME-DAM, SESSAD, SESSAD pro, SAVS, SAMSAH, ESAT, dispositif APE (action préparatoire à l'Emploi) ... ;
- Les acteurs de l'emploi : les missions locales et pôle emploi du département, la DIRECCTE, les réseaux d'entreprises, les collectivités locales, ... Au niveau des entreprises, j'ai rencontré le directeur du MEDEF du département afin de lui présenter le dispositif et évoquer ensemble la meilleure façon de se rapprocher des entreprises car je sais pertinemment qu'elles ne viennent pas spontanément vers le secteur médico-social.

La présence des directeurs dans différentes instances et groupes de travail sur le territoire permet un lien permanent avec des partenaires existants, les partenaires potentiels et le développement du réseau d'entreprises. La promotion du dispositif emploi accompagné et son évolution sont exposés lors de ces temps d'échanges.

L'intervention d'un partenaire, pour un usager dans le cadre du dispositif emploi accompagné, est définie et cadrée par la signature d'une convention qui reprend les missions et responsabilités de chacun. Dans tous les cas, la personne bénéficiaire est signataire de la convention.

La convention de gestion entre l'ADPEP28 et PHARE 28, l'opérateur du service public de l'emploi, définit la répartition des compétences en fonction des typologies de handicap. L'expérience de l'ADPEP 28 et du SAVS Vers l'Autonomie permet un accompagnement privilégié auprès des personnes présentant un handicap psychique ou une déficience intellectuelle, en complémentarité des interventions de CAP EMPLOI et du SAMETH.

Les deux associations porteuses du projet ont l'avantage d'avoir développé les partenariats sur le territoire au travers de leurs actions auprès des usagers et de la réflexion menée autour de la mise en place d'un dispositif pour l'emploi des personnes handicapées. Ce point est un atout majeur pour mettre en œuvre rapidement et

efficacement le dispositif emploi accompagné et je demande aux salariées de le faire vivre au quotidien. Cela demande donc de rencontrer régulièrement les partenaires, de participer à des temps de formation partagés... Dans ce cadre, j'ai rencontré le DRH de l'association afin d'évoquer la possibilité que des places soient réservées aux partenaires dans le plan de formation de l'association. L'objectif est d'asseoir le projet dans une transversalité des compétences. Cela permet également à l'association, dans le respect de son projet associatif, d'être plus en lien avec les acteurs du territoire et ainsi de pouvoir expérimenter la possibilité d'ouvrir son plan de formation aux personnels extérieurs. Le DRH a trouvé cette idée intéressante et réalisable ; j'ai donc présenté ce projet au conseil d'administration qui l'a validé.

J'ai présenté le projet de service en CODIR et après plusieurs lectures et rectifications, le CODIR a validé l'écrit proposé. Dans un second temps, je l'ai présenté en réunion de suivi, en présence des deux associations, qui l'a également approuvé. Il a été décidé d'organiser un CA commun aux deux associations afin de l'exposer pour validation. J'ai donc présenté ce projet le 11 juin 2018 et il a été validé.

B) Plaquette et livret d'accueil

Ces deux outils sont indispensables à la communication et au développement du dispositif.

Pour ces supports, je donne quelques consignes qui me semblent incontournables pour que ces outils soient efficaces : donner les informations clés et proposer une présentation valorisante du dispositif et des services proposés.

Afin que ces outils puissent être compris par tous et ainsi donner l'information au plus grand nombre, je souhaite que soit utilisée la méthode Facile à Lire et à Comprendre (FALC) qui est préconisée par les règles européennes de 2009 pour une information facile à lire et à comprendre.

Comme pour le projet de service, ce travail a été présenté, discuté ... en COPIL, pour ensuite être présenté en réunion de suivi pour être validé au CA des deux associations.

3.1.4 Le budget

Pour les grandes orientations et afin de répondre aux besoins du bon fonctionnement du dispositif, j'ai beaucoup échangé avec le directeur du SAVS. Puis, en lien avec la Directrice Administrative et Financière (DAF) de l'ADPEP28, j'ai élaboré un budget

prévisionnel sur une année du dispositif emploi accompagné en tenant compte du budget alloué.

L'achat de l'ordinateur et les actions de communication (évaluées à 500€) sont pris en charge dans le cadre de la mutualisation engagée par nos établissements, à part égale. Sans surprise, les dépenses liées au personnel représentent 83%.

Dans le cadre d'une dimension stratégique ayant des incidences financières, je m'inscris dans les nouvelles attentes sociétales (une société inclusive) en m'appuyant sur les acteurs de droit commun : entreprises, médecine du travail, pôle emploi... De plus, afin de répondre aux besoins des usagers, mais qui sont aléatoires du fait de la diversité du public accompagné, je fais le choix de cibler 7000€ pour conventionner avec du « personnel extérieur ». Je privilégie de solliciter ces professionnels, selon leurs compétences spécifiques, en fonction des situations accompagnées et donc des besoins (soutiens

médicaux, ergonomes, libéraux, ...).

Pour le moment, le bureau est situé dans les locaux de l'ESAT Hors Murs. Du fait de la direction commune, je privilégie la mutualisation des moyens sous forme de quote-part des charges (électricité, ménage, photocopieur, impression, ...), et je pratique la refacturation au dispositif sous forme de note de débit.

Du fait de la nature du dispositif : mutualisation des moyens, dispositif mobile ... je fais le choix d'une gestion par la location et donc de ne pas avoir de section d'investissement. Cela concerne principalement le véhicule.

Afin de permettre aux professionnelles de se former, de rester informer des orientations en lien avec l'insertion professionnelle des personnes handicapées et ainsi d'être au plus près des besoins des usagers, je leurs alloue une ligne budgétaire de 1000€.

Rapporté aux 15 personnes accompagnées, le coût moyen du dispositif par personne s'élève à 3898€ par an. Cependant, cet indicateur est à relativiser pour 2 raisons :

- Le dispositif fonctionne en file active et donc le nombre de situation devrait être supérieur à 15 personnes ;
- Je n'ai pas de recul suffisant pour savoir concrètement si 1 ETP pourra accompagner 15 situations (l'étude NEXEM de mai 2017 tend à porter ce nombre à 12 personnes par conseiller en emploi).

Après 6 mois de fonctionnement, le budget exécutoire laisse apparaître une gestion optimisée du fait de la stratégie mis en place, et ainsi a permis de dégager des moyens supplémentaires.

3.2 Les actions en cours de réalisation et à mettre en œuvre

3.2.1 L'importance d'un accompagnement

L'accompagnement dans le cadre de l'emploi accompagné nécessite un interlocuteur unique qui est le conseiller en emploi. Ce dernier est l'interlocuteur privilégié de l'usager, de l'employeur et des partenaires.

L'intérêt est d'avoir une seule personne qui centralise les informations, les prises en charge et donc facilite la continuité du parcours afin d'éviter les ruptures.

L'accompagnement, dans le cadre du dispositif emploi accompagné, est officialisé par la signature du document individuel de prise en charge. L'accompagnement évolue en fonction des besoins et sera revu régulièrement, tous les six mois maximum, à travers le projet de vie. L'accompagnement ne peut s'arrêter que si la personne le décide ou si une autre structure est plus à même de répondre à ses besoins.

Enfin pour qu'un accompagnement en lien avec une insertion professionnelle en milieu ordinaire soit efficient, il doit intervenir sur différents champs.

A) La formation comme facilitateur de l'insertion professionnelle

La formation est un des leviers pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Afin de répondre aux demandes et aux besoins de ces personnes, et ainsi être dans une démarche de valorisation des compétences, je vais m'appuyer sur différents outils existants relevant du droit commun.

Dans le cadre d'une formation qualifiante, il s'agit des organismes comme l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA), le Centre de Formation des Apprentis (CFA), le Centre de Formation des Apprentis Spécialisé (CFAS), la Maison Familiale Rurale (MFR) ... auxquels il faut rajouter les démarches de Validation des Acquis par l'Expérience (VAE).

Pour les formations non qualifiantes, diverses actions de formations certifiantes permettent l'apprentissage de gestes professionnels adaptés, de techniques favorisant une meilleure utilisation d'outils, de matériels, de perfectionnement des acquis.... Pour ce

faire, les prestataires reconnus sont, par exemple le GRETA, le Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole (CFPPA), organismes extérieurs à la structure et qui peuvent intervenir pour l'animation de ces différentes actions.

Pour certaines personnes, en complément de ces actions de formation, il faut aussi des actions de remise à niveau et de soutien scolaire. Là encore, des prestataires extérieurs comme le Centre de Ressources d'Information et d'Accompagnement pour le développement des compétences de base (CRIBA) peuvent intervenir.

Dans le cadre du travail en mutualisation et en synergie, je m'appuie sur les actions de soutien menées par l'ESAT Hors Murs afin d'augmenter la palette des propositions de formation et d'activités de soutien.

Ces actions ont pour objectifs de construire un programme de formations et ainsi permettre une augmentation des compétences et l'obtention d'un diplôme.

Le plan d'action que je propose permet de mettre en place la reconnaissance des savoirs faire professionnels accès sur l'insertion professionnelle et la formation. Pour ce faire, le binôme conseiller en emploi et travailleur social constitue le groupe de travail que je dirige et qui se réunit une fois par mois.

Ce groupe de travail a pour missions :

- d'inventorier les demandes de formation stipulées dans le projet personnalisé ;
- d'évaluer les éventualités de reconnaissance des savoirs faire professionnels ;
- de mettre en œuvre l'accompagnement nécessaire pour faciliter la formation ;
- de repérer et connaître le réseau de partenaires et prestataires susceptibles d'intervenir dans ces actions.

Les deux professionnelles, de par leur formation initiale de C°ESF et de CIP, répondent à certains besoins mais, comme l'ensemble des usagers est concerné par ces actions de formation, elles ont prioritairement un rôle d'animation et de coordination vis-à-vis des partenaires. Ceci dans l'idée d'une continuité de parcours professionnel et de reconnaissance des savoirs faire.

A ce jour, les besoins repérés sont :

- Maintenance et Hygiène des Locaux
- Agent Polyvalent de Restauration
- Entretien des Espaces Verts
- Employé libre-service
- Peintre en bâtiment
- Secrétaire

Afin de favoriser l'obtention du diplôme par la voie de la VAE ou du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), ou bien de permettre à l'utilisateur de se construire un portefeuille de compétences, il est indispensable de mettre en place un accompagnement adapté.

Pour ce faire, en lien avec le projet personnalisé, l'utilisateur peut, en fonction de ses capacités, suivre l'action de formation sur plusieurs mois ou plusieurs années. Afin de compléter la formation par la mise en situation au travail, des stages ou des contrats de mise à disposition vont être mis en place.

Une fois le diplôme obtenu, la recherche d'emploi en milieu ordinaire va être mise en place en valorisant le diplôme et l'expérience acquise en stage ou durant la mise à disposition.

Tout ce processus va permettre à l'utilisateur de gagner en confiance par l'obtention de son diplôme, de se mesurer aux attendus et exigences d'un jury et de se confronter au monde de l'entreprise grâce aux stages ou aux mises à dispositions réalisés.

B) Un accompagnement médico-social

Mais afin de favoriser, faciliter et maintenir une insertion professionnelle réussie, il ne faut pas oublier les actions médico-sociales.

- L'accompagnement social : au-delà du seul aspect des compétences techniques professionnelles, ce sont souvent des problèmes liés à l'environnement social qui limitent l'accès à l'emploi (réveil, hygiène corporelle, vestimentaire, mobilité, vie sociale, problèmes de santé, relationnels, stabilité comportementale ...).

Faute d'accompagnements sociaux en amont, le projet d'insertion professionnelle en milieu ordinaire est écarté alors que le potentiel technique existe. Il est donc indispensable d'inclure l'aspect social, afin de travailler sur l'environnement dans sa globalité et non pas uniquement sur le versant travail.

L'accompagnement social, mené par le travailleur social, prend différentes formes selon les besoins : actions individuelles ou collectives d'apprentissages, de soutiens voire d'assistance ponctuelle pour développer ou maintenir l'autonomie sociale (logement, alimentation...), pour contribuer à développer l'estime de soi ou favoriser l'accès à des relations sociales.

A l'aide d'actions collectives menées par le travailleur social, un travail sur les codes sociaux indispensables est réalisé pour permettre à chacun de trouver sa place au sein du groupe social ou amical et transposable dans le secteur professionnel. Il s'agit de permettre des temps d'échanges entre les usagers, qu'ils soient en emploi ou en recherche d'emploi. La socialisation par « la pair-aidance » permet une bonne insertion

professionnelle. Ces temps collectifs permettent de travailler sur l'estime de soi et sur le vivre ensemble. A l'inverse des entretiens individuels, les points forts et les points faibles ressortent plus facilement ce qui permet au travailleur social de les repérer pour ensuite travailler sur ceux-ci avec l'utilisateur.

Pour les jeunes en formation (alternance par exemple), l'accompagnement consiste à prendre en compte la spécificité de la situation d'apprentissage vécue par le jeune, comme partie intégrante de son projet personnel. Avec les familles, il s'agit de les aider à porter un autre regard sur cet enfant, devenu un adulte salarié en quête d'indépendance. Il s'agit de rassurer l'environnement et de restaurer l'image de la personne handicapée, perçue négativement, du fait des échecs répétés dans le passé. Ce rôle de médiation est primordial pour l'épanouissement de la personne, son estime de soi et donc pour l'accomplissement de sa vie professionnelle.

- L'accompagnement psychologique et/ou médical : Selon le parcours antérieur de la personne, et avec son accord, un travail de partenariat sera mis en place prioritairement avec les plateaux techniques ou les professionnels qui la connaissent et avec qui un lien a déjà été créé. Dans le cas contraire, dans une certaine limite, il est possible de mettre la personne en relation avec des professionnels qui opèrent dans le libéral.

Pour les personnes ayant un handicap psychique, du fait d'un partenariat existant entre PHARE 28 et le CMP de Dreux, ce dernier est évidemment sollicité et sert de point d'ancrage pour développer ce type de partenariat dans tout le département. Cette possibilité sera développée ultérieurement.

- Les actions pour le maintien dans l'emploi : l'objectif est de maintenir dans l'emploi en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap et de répondre à leurs besoins ponctuels sur le plan professionnel et social. Pour cela, l'employeur est un partenaire incontournable. Une convention tripartite salarié-employeur-dispositif est mise en place avec les objectifs à travailler et précisant les temps de rencontre entre les partenaires. Cela se traduit par exemple par des visites en entreprises pour faire le point sur des aspects précis, comme des changements de procédures ou alors un nouveau responsable, mais aussi en cas de bilans d'étapes afin de réajuster les objectifs....

Pour ce faire, il s'agit d'offrir un accompagnement en fonction des besoins de la personne en situation d'emploi, tout au long, si nécessaire de son parcours professionnel, ainsi qu'à son employeur dans une logique de continuité et de fluidité du parcours professionnel.

3.2.2 Développer le partenariat avec les acteurs de l'insertion professionnelle et les entreprises

A ce jour, le partenariat avec les entreprises se fait principalement grâce à la mise en place de stages, de mises à dispositions et de conventions de maintiens dans l'emploi. Sur ce point, la mutualisation des moyens avec l'ESAT Hors Murs est donc développée et utilisée par la CIP/Conseiller en emploi. Le carnet d'adresses des entreprises partenaires est conjoint aux deux structures. Concernant les PME, une fois qu'elles connaissent l'ESAT ou le dispositif, elles souhaitent être un partenaire régulier et durable afin de permettre aux personnes handicapées de découvrir un métier, un univers de travail et surtout de développer des compétences professionnelles. Pour les grandes entreprises, la philosophie est différente. Dans la majorité, elles sont partenaires en accueillant des personnes en mise à disposition et ainsi obtenir des unités bénéficiaires qu'elles peuvent déduire de leur obligation d'emploi.

Je considère que la qualité de l'accompagnement est un gage de qualité en ce qui concerne l'accueil des usagers et permet d'instaurer une relation de confiance entre les entreprises et les personnes en situation de handicap.

Afin de répondre aux attentes et aux besoins du public accompagné, je souhaite développer un partenariat avec :

- Les dispositifs d'insertion professionnelle
- Les entreprises

A) Les dispositifs d'insertion professionnelle

Le premier, Cap emploi, est le partenaire privilégié du dispositif car il est cosignataire de la convention de gestion avec l'ADPEP28. Ce service de proximité favorise l'accès et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap.

Le partenariat avec Cap emploi va donc être accès sur :

- L'accès à l'emploi
- Le maintien dans l'emploi

Pour ces deux domaines, le dispositif emploi accompagné s'appuie sur l'expertise des chargés d'insertion de Cap Emploi et du conseiller en emploi du dispositif emploi accompagné. Cap emploi nomme un chargé d'insertion référent de chaque bassin d'emploi afin de favoriser et faciliter les échanges avec le dispositif qui est départemental.

a) *Dans le cadre de l'accès à l'emploi, ce partenariat va s'articuler autour de six étapes :*

- ✓ Elaboration du projet d'insertion qui se fait en entretiens individuels menés par le conseiller en emploi
- ✓ La mise en place des formations qui se fait grâce à un accompagnement pédagogique et au congé de formation, menée en collaboration par le conseiller en emploi et le travailleur social du dispositif
- ✓ Evaluation en milieu ordinaire de travail qui se fait grâce aux stages et aux mises à disposition menée par le conseiller en emploi
- ✓ Cibler les employeurs potentiels qui se fait en entretiens individuels menés par le conseiller en emploi et/ou le chargé d'insertion de Cap emploi
- ✓ Aide à la rédaction ou réactualisation des outils de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation) et simulation d'entretiens d'embauche menés en entretiens individuels ou en collectif par le conseiller en emploi et/ou le chargé d'insertion de Cap Emploi.
- ✓ Evaluation par une grille d'évaluation menée par le conseiller en emploi et le chargé d'insertion de Cap emploi.

Ces étapes sont le reflet du travail mené en partenariat entre le dispositif emploi accompagné et Cap emploi. L'état d'avancé du projet professionnel et la volonté de la personne vont influencer sur la nécessité de la présence des deux professionnels.

Les 15 usagers du dispositif emploi accompagné bénéficient de ce partenariat quelle que soit la forme, avec pour objectif d'accéder à un emploi en milieu ordinaire. Pour répondre aux attentes des usagers, même si le taux d'insertion professionnelle en milieu ordinaire est faible, il faut utiliser au maximum les outils et techniques de recherche d'emploi que les personnes peuvent retrouver au niveau du droit commun.

Dans le cadre de l'évaluation du partenariat avec Cap emploi, les indicateurs suivants permettent une évaluation menée conjointement par les deux structures :

- Nombre des participants
- Nombre d'entretiens menés et de quel type
- Nombre de formations réalisées, de quelle nature et quel résultat
- Nombre d'évaluations en milieu ordinaire
- Nombre et nature des entreprises concernées
- Nombre des emplois et nature
- Nombre et nature des arrêts

- b) *Dans le cadre du maintien dans l'emploi, le dispositif emploi accompagné a pour vocation de répondre aux besoins de tous les employeurs de personnes en situation de handicap. Cap emploi est contacté prioritairement par les entreprises mais ce service n'a pas les moyens de répondre dans « l'urgence » au vu du grand nombre d'entreprises suivies par chaque professionnel de Cap emploi. C'est donc dans ce cadre que le partenariat Cap emploi/dispositif emploi accompagné va être activé. Dans ce cas de figure, le professionnel de Cap emploi interpellé par l'entreprise, fait appel au conseiller en emploi qui va intervenir en tant qu'interlocuteur unique tant demandé par les employeurs. Cet interlocuteur, va pouvoir être réactif car il a moins de personnes à accompagner qu'un chargé d'insertion de Cap emploi.*

Pour les situations concernant des personnes ayant un handicap intellectuel ou psychique, Cap emploi oriente les entreprises vers le dispositif en cas d'urgence mais aussi lorsqu'il y a besoin d'un suivi social.

Ici le partenariat va s'articuler autour de quatre actions :

- ✓ Adaptation au collectif de travail, information auprès des équipes. Action de sensibilisation menée par la conseiller en emploi, avec le soutien si nécessaire du chargé d'insertion de Cap emploi
- ✓ Evolution et adaptation du poste de travail. Action menée par la conseiller en emploi.
- ✓ Parcours de formation en entreprise. Action menée par la conseiller en emploi.
- ✓ Répondre à toute demande de l'employeur. Action menée par la conseiller en emploi qui évalue la situation et oriente sur les organismes correspondants.
- ✓ Evaluation des besoins sociaux qui pourraient parasiter le parcours professionnel. Action menée par le travailleur social.

Avec ces actions, l'objectif est de permettre aux salariés en situation de handicap de rester en emploi. Pour ce faire, l'entreprise est un partenaire indispensable qui a besoin d'un interlocuteur unique, qui connaît le « métier » de l'entreprise, ses attentes et ses difficultés.

Les indicateurs suivants permettent une évaluation, elle aussi, menée conjointement par Cap emploi et le dispositif emploi accompagné :

- Nombre et nature des actions menées pour chacune des quatre actions
- Nombre et nature des ruptures de contrat en milieu ordinaire

Pour les dispositifs de droit commun, il s'agit des missions locales et de pôle emploi.

- Les missions locales sont destinées aux personnes âgées de 16 à 25 ans à la recherche d'un emploi ou d'une formation.
- Pôle emploi est chargé de l'emploi en France.

Le dispositif emploi accompagné ne doit pas se substituer aux dispositifs de droit commun. Pour ce faire, c'est au cours de la rencontre d'évaluation avec la personne en situation de handicap que son parcours va être évoqué. Si la personne est déjà suivie pour sa recherche d'emploi par un de ces services, et si elle n'a pas besoin du volet social, elle sera réorientée. A l'inverse, si des besoins ressortent, notamment le volet social, le dispositif emploi accompagné peut prendre le relais.

Dans le cadre d'un travail en partenariat les actions sont :

- Participation aux équipes pluridisciplinaires insertion professionnelle organisée par la MDA en présence de ces deux dispositifs afin d'évoquer des situations communes et décider d'un référent unique ;
- Conventionner avec chacun de ces organismes afin de pouvoir mutualiser les moyens et outils de chacun et trouver les relais éventuels selon les besoins et demandes formulés par les usagers.

B) Le partenariat avec les entreprises

Si on veut favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, les entreprises sont des partenaires incontournables. Il faut informer et former l'entreprise sur la notion que ce n'est pas à l'usager de s'adapter à l'entreprise mais à l'entreprise d'adapter son organisation du travail à la situation de handicap du salarié, du stagiaire ou de la personne mise à disposition. Pour les aider à faire ce travail d'adaptation, il faut les associer à cette réflexion.

Les actions en lien avec les entreprises que je souhaite révéler dans mon plan d'action sont :

- ✓ La participation du dispositif aux différents réseaux d'entreprises présents sur le département, aux réunions organisées par le MEDEF et aux forums de l'emploi organisés sur chaque bassin d'emploi
- ✓ Etre acteur au sein du club entreprise et handicap du département
- ✓ Développer les stages et les mises à disposition en entreprise

Les objectifs dans la première action sont d'être en lien direct avec le monde de l'entreprise, de découvrir leur langage, leurs difficultés, leurs questionnements sur le handicap, de pouvoir présenter le dispositif emploi accompagné et enfin de tisser des liens avec des entreprises partenaires éventuelles pour accueillir des usagers et ainsi développer mon carnet d'adresses.

Avec le club entreprise et handicap, je souhaite être au plus près d'entreprises déjà sensibilisées par l'amélioration de l'image et l'accueil de personnes en situation de handicap au sein de leur entreprise. Cette position me permet d'intervenir également auprès de leurs salariés en informant, en rassurant et donc en facilitant l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Ces entreprises sont donc les ambassadrices toutes trouvées afin de faire des émules auprès de leurs homologues. Ici je mets en relation les entreprises, je leurs ouvre mon carnet d'adresses mais je le développe également.

Les actions d'insertion professionnelle se font à travers les stages et la mise à disposition. Le stage doit permettre à l'usager de découvrir l'entreprise, de travailler sur ses capacités d'adaptation et/ou de découvrir un nouveau métier, plus en lien avec ses aptitudes et ses motivations. Il fait l'objet d'une convention entre l'entreprise et le dispositif et à la fin du stage un bilan professionnel est réalisé à partir d'une grille d'évaluation.

La mise à disposition consiste à placer la personne en situation de travail effectif au sein d'une entreprise. Elle est encadrée par un référent qui va lui permettre d'acquérir progressivement des compétences techniques, des aptitudes propres aux exigences d'un métier et des attitudes au milieu de travail. Dans ce cadre, des évaluations sont mises en place avec le chef d'entreprise, l'usager, son référent et la conseiller en emploi.

Ces actions de partenariat permettent de travailler sur la démarche d'accès à l'emploi grâce aux mises en situation, de définir le métier qui convient à l'usager, d'évaluer le rythme de travail et de l'accompagnement nécessaire au maintien en emploi.

3.2.3 Le partenariat pour accompagner les personnes ayant des troubles psychiques

Un des publics définis dans le cahier des charges de l'emploi accompagné, est les personnes ayant des troubles psychiques. Pour ces personnes qui souhaitent travailler sur leur insertion professionnelle, la notion du soin est incontournable.

Le dispositif ne dispose pas de ce support et des relais nécessaires pour palier à une situation de mal être ou relationnelle qui pourrait rendre difficile, voire impossible le projet d'insertion. Mais dans le cadre de l'étroite collaboration avec Cap emploi, il peut bénéficier d'un outil mis en place récemment.

Devant les difficultés d'insertion professionnelle des personnes ayant des troubles psychiques, Cap emploi a signé une convention de partenariat avec le Centre Ambulatoire de Psychiatrie de Dreux. Ce dernier est composé de l'hôpital de jour et du CMP adulte. L'accompagnement proposé permet d'améliorer la qualité de vie de la personne et de travailler éventuellement sur un projet de réinsertion professionnelle. Ce partenariat n'est actif que sur Dreux du fait de la désertification médicale de notre territoire. La convention vise à formaliser les modalités de collaboration mises en œuvre dans le cadre d'une démarche commune et proactive en vue de l'insertion professionnelle des usagers.

Plus précisément, il s'agit de :

- Faciliter l'accès des usagers aux services de CAP EMPLOI ;
- Inciter et favoriser l'insertion professionnelle des usagers ;
- Soutenir les usagers dans leur démarche d'insertion, notamment par le lien soin/travail ;
- Favoriser le partage de connaissances entre les partenaires.

Dans le cas des usagers du dispositif, c'est le troisième objectif qui est principalement poursuivi. Il s'agit, en cas d'urgence, de pouvoir solliciter le Centre Ambulatoire afin d'éviter toute rupture dans le processus d'insertion professionnelle. Une réponse rapide est apportée par des professionnels du soin va dans ce sens. Mais pour que cela fonctionne il faut que l'utilisateur en ait conscience et qu'il l'accepte ; c'est pour cela que dès l'admission d'un usager ayant des troubles psychiques, une rencontre est organisée avec le service de soin, en sa présence, afin d'évaluer la situation et décider des réponses possibles à mettre en place en cas de besoin.

Ce partenariat est à double sens puisqu'il permet aussi :

- Au Centre Ambulatoire d'orienter des personnes vers le dispositif emploi accompagné afin de travailler un projet d'insertion professionnelle dans sa globalité ;
- D'organiser une à deux fois par an une rencontre destinée aux professionnels de l'insertion, aux employeurs... afin de les sensibiliser, de dé-stigmatiser le handicap psychique et ainsi faciliter l'accès à l'emploi des usagers. Un groupe de travail sera mis en place afin de définir les modalités d'organisation, les objectifs et les besoins.

Les indicateurs suivants vont permettre de faire un état des lieux de ce début de partenariat et en fonction des retours envisager de le développer sur tout le territoire afin de répondre au maximum des sollicitations.

Les indicateurs sont :

- Nombre d'usagers suivi en commun ;
- Nombre de demandes d'intervention par le dispositif emploi accompagné et la suite donnée ;
- Nombre de sollicitations par le Centre Ambulatoire et la nature.

3.3 Evaluation

J'ai bien en tête de valider mes hypothèses mais avec 6 mois de fonctionnement, cela est beaucoup trop tôt notamment sur le maintien dans l'emploi et l'importance de l'accompagnement.

Je vais donc plutôt évaluer la dynamique mise en place à travers les actions réalisées :

- Le rythme des différentes réunions a permis à tous les acteurs de se connaître, à travailler ensemble autour d'une action commune et ainsi d'être plus efficaces. Cette dynamique a permis d'être réactif en fonction des retours des uns et des autres et ainsi d'être proactifs.
- La synergie des associations a très bien fonctionné puisqu'elle a débouché sur l'obtention du dispositif emploi accompagné. Les deux associations ont à cœur de le développer et le pérenniser sur le département. La mutualisation des moyens fonctionne notamment à travers la mise à disposition du travailleur social et donc de développer l'interconnaissance.
- Grâce à ma rencontre avec le directeur du MEDEF, il souhaite m'associer aux réunions en lien avec l'emploi et le handicap, mais aussi d'être son interlocuteur privilégié sur cette thématique car il vient d'arriver sur le département et il n'a donc pas encore tissé son réseau de partenaires. Nous sommes ici dans du donnant/donnant avec, pour le MEDEF un gain de temps pour développer son réseau et de répondre aux questions et attentes des entreprises concernant le handicap ; et pour moi, de me permettre d'être au contact des entreprises qui ne font pas la démarche de venir vers le secteur médico-social et de développer mon carnet d'adresses.
- Grâce aux entreprises qui ont signé une convention maintien en emploi, je sais qu'elles sont satisfaites de n'avoir qu'un seul interlocuteur, qui répond à leurs questions, qui trouve des solutions aux difficultés rencontrées avec un salarié handicapé et qui les oriente, si nécessaire, vers d'autres instances.
- Avec le suivi mensuel que j'envoie tous les mois aux financeurs, je vois l'évolution du nombre de personnes suivies, les besoins demandés et mis en place, la situation d'emploi de la personne, les entreprises contactées

Conclusion de la 3^{ème} partie

La mise en œuvre du dispositif emploi accompagné et le plan d'action proposé résultent d'un diagnostic et d'une analyse de la difficulté d'insertion professionnelle et de maintien dans l'emploi en milieu ordinaire des personnes en situation de handicap de façon générale et sur le département d'Eure et Loir en particulier.

Ce travail met en évidence que les axes d'amélioration doivent intervenir sur les aspects organisationnels et managériaux. Cependant, le renforcement du travail en partenariat doit s'articuler avec ces axes d'amélioration car le principe même du dispositif emploi accompagné est de travailler en étroite collaboration avec les structures de droit commun. Ceci afin de faciliter l'insertion professionnelle vers et dans l'emploi des personnes handicapées et ainsi permettre la fluidité et la continuité des parcours professionnels.

Ce parcours professionnel, selon l'utilisateur, va dépendre de la mise en place ou non d'un accompagnement et du partenariat mené avec les entreprises. Dans cette perspective, j'insiste, dans mon plan d'action, sur l'importance de l'accompagnement tout au long du parcours professionnel. Pour ce faire, je mets en place un management de proximité qui favorise l'autonomie et la réactivité des professionnelles. Ces deux aspects sont indispensables pour permettre aux usagers d'être acteur de leur parcours professionnel, valeur soutenue d'ailleurs par les deux associations porteuses du dispositif emploi accompagné.

L'évaluation du plan d'action dans sa globalité se fera à travers la réactualisation du projet de service

Conclusion

L'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire est un sujet en constante évolution en France depuis 40 ans, et ce, grâce à différentes lois votées par les gouvernements successifs.

C'est dans ce cadre que l'ADPEP28 a créé l'ESAT Hors Murs en faisant le choix d'utiliser uniquement la mise à disposition en entreprise afin de permettre aux usagers d'être au plus près du monde du travail ordinaire et ainsi leurs permettre de faire des choix et notamment entre le milieu ordinaire et le milieu protégé.

Afin de répondre à la demande croissante des usagers de l'ESAT d'intégrer le milieu ordinaire mais aussi face à des anciens usagers qui étaient en difficulté pour garder leur emploi, j'ai voulu travailler sur ces deux aspects en insistant sur la nécessité d'un accompagnement de longue durée et l'importance d'agir sur l'aspect professionnel mais aussi sur le champ social.

Avec cette volonté, je me suis appuyée sur les valeurs associatives et j'ai voulu poursuivre la dynamique impulsée par l'association à travers la création d'un dispositif innovant qui allie recherche et innovation. Ceci dans un souci de répondre aux besoins des personnes handicapées. A ce souhait d'innovation et de recherche, s'ajoute la volonté politique de mutualiser les moyens dans une logique de diminution des coûts, tout en gardant la qualité du service rendu.

L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap vers et en milieu ordinaire de travail nécessite de développer le partenariat avec tous les acteurs du travail, de soutenir les actions de formation..., ceci afin de faciliter cette insertion et d'éviter toute rupture de parcours. Je pense que cela demande par exemple un travail plus important auprès des entreprises au niveau national afin de changer les représentations du handicap et de déstigmatiser les personnes différentes et/ou vulnérables. Je suis persuadée que ce genre d'action au niveau national doit être en complément et un appui pour les actions menées à l'échelle départementale.

C'est dans ce cadre, que j'ai initié un rapprochement associatif afin de mieux répondre aux attentes des usagers en mutualisant les moyens humains, matériel, outils ... et en utilisant notre réseau de partenaires. Ce travail m'a demandé d'avoir des compétences de visionnaire et de stratège. Ce positionnement m'a permis de développer un dispositif départemental sur le maintien en emploi puis, de mettre en place suite à la loi travail et à un appel à candidature, le dispositif emploi accompagné sur notre département. Pour sa mise en œuvre, en tant que directrice, j'ai également dû mettre à profit mes compétences pédagogiques afin d'aider les professionnelles dans la compréhension de la loi travail et du cahier des charges et ainsi développer leur engagement. Dans le souci d'agir au

bénéficie des usagers et de répondre à leurs attentes, je mets en place un management participatif et co-constructif afin de faire adhérer les professionnelles, de les rendre autonomes et ainsi leurs permettre de développer leurs compétences. Mais cela veut dire aussi de savoir décider à partir des éléments donnés ou alors face à des situations qui le nécessitent.

Tout ce travail pour arriver à la mise en œuvre du dispositif emploi accompagné, avec principalement l'ouverture sur les autres et le travail en partenariat, me laisse penser que cette façon de faire doit être une source de réflexion et d'appui pour la mise en œuvre de tout nouveau projet innovant. Cela met en évidence l'intérêt pour d'autres dispositifs de s'inscrire dans la même dynamique comme par exemple l'habitat inclusif, le soin partagé... toujours dans un souci de répondre aux besoins des personnes handicapées mais qui, dans ces exemples, peuvent être élargis à l'ensemble de la population.

Bibliographie

- **Ouvrages**

CLOT Yves, 1999, La fonction psychique du travail, 6ème éditions, Paris, Presses universitaires de France, 253p

CROZIER Michel, FRIEDBERG Ehrard, 1977, L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Paris, Editions du Seuil, 493p

DE COLBERT Marie, 2003, Guide de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, Paris, Dunod, 465p

GARDOU Charles 2012, La société inclusive parlons-en ! , Editions Erès, 176p

FOUDRIAT Michel 2011, Le changement organisationnel dans les établissements médico-sociaux. Rennes, Presses de l'EHESP, 350p

FOUDRIAT Michel, 2007, La sociologie des organisations, la pratique du raisonnement. 2^{ème} édition. Pearson France, 352p

OSTY Florence, 2003, Le désir de métier, Engagement, identité et reconnaissance au travail. Presses Universitaires de Rennes, 248p

STICKER Henri-Jacques, PUIG José, HUET Olivier, 2014, Handicap et accompagnement, nouvelles attentes, nouvelles pratiques, Paris, Dunod, 180p

ZRIBI Gérard, SARFATY Jacques, 2008, Handicapés mentaux et psychiques, vers de nouveaux droits, Rennes, Presses de l'ESESP, 128p

- **Rapports**

BOCQUET Éric, Rapport d'information n°409 (2014-2015), fait au nom de la commission des finances du Sénat sur les ESAT, déposé le 15/04/2015.

Direction générale de la cohésion sociale, novembre 2009, rapport opus 3, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans leur mission médico-sociale et économique, Rapport final.

LE HOUEROU Annie, députée des Cotes d'Armor, septembre 2014 p12, Dynamiser l'emploi des personnes handicapées. Aménager les postes et accompagner les personnes. Rapport au Premier Ministre, Paris, Assemblée Nationale.

PIVETEAU Denis, Conseiller d'Etat, juin 2014, Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches.

VACHEY Laurent et JEANNET Agnès, Paris, 2012, modalités de financement EPRD, Inspection Générale des Finances Publiques.

- **Articles et site internet**

Textes journaux : Emploi accompagné (ASH, TSA, DIRECTION, Handicap.fr, MESSIDOR....)

<http://social-sante.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/mise-en-oeuvre-du-dispositif-d-emploi-accompagne>

http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Zero_sans_solution_.pdf

www.lesechos.fr/14/11/2016/lesechos.fr/0211491542582_l-emploi--difficile-d-acces-pour-les-handicapes.htm

Émission France Culture du 27/11/2017 - www.franceculture.fr/conférences/revue-esprit/paul-ricoeur-penser-des-institutions-justes

- **Lois et textes règlementaires**

Loi du 23 novembre 1957 avec la création des CAT et qui introduit la notion de travailleur handicapé

Loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, fixe une obligation d'emploi au moins de 6% de personnes en situation de handicap dans l'effectif de l'entreprise

Loi du 11 février 2005 n° 2005-102 « pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a renforcé la volonté d'améliorer le recrutement des personnes en situation de handicap.

Circulaire DNGAS/3B n° 2008-259 du 1er aout 2008 relative aux ESAT et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

Décret 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoirs faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en ESAT

Loi travail du 8 aout 2016 renforce la prise en compte du handicap dans la loi Travail et instaure également l'emploi accompagné pour les travailleurs handicapés

Code de l'action social et des familles : art L.243-1 : Les personnes handicapées nécessitant un accompagnement médico-social pour s'insérer durablement dans le marché du travail, en particulier les travailleurs handicapés accueillis dans un établissement ou service d'aide par le travail mentionné au a) du 5° du I de l'article L. 312-1 du présent code et ayant un projet d'insertion en milieu ordinaire de travail, peuvent bénéficier d'un dispositif d'emploi accompagné mentionné à l'article L. 5213-2-1 du code du travail

Circulaire DGCS/3B/5A/DGEFP/METH/2017/125 du 14 avril 2017 relative aux modalités de mise en œuvre du dispositif d'emploi accompagné prévu par le décret n°2016-1899 du 27 décembre 2016 modifié

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Plan des antennes de l'ESAT Hors Murs

ANNEXE 2 : Organigramme

ANNEXE 3 : Extrait du Contrat de soutien et d'aide par le travail

ANNEXE 4 : Extrait de la convention de mise à disposition

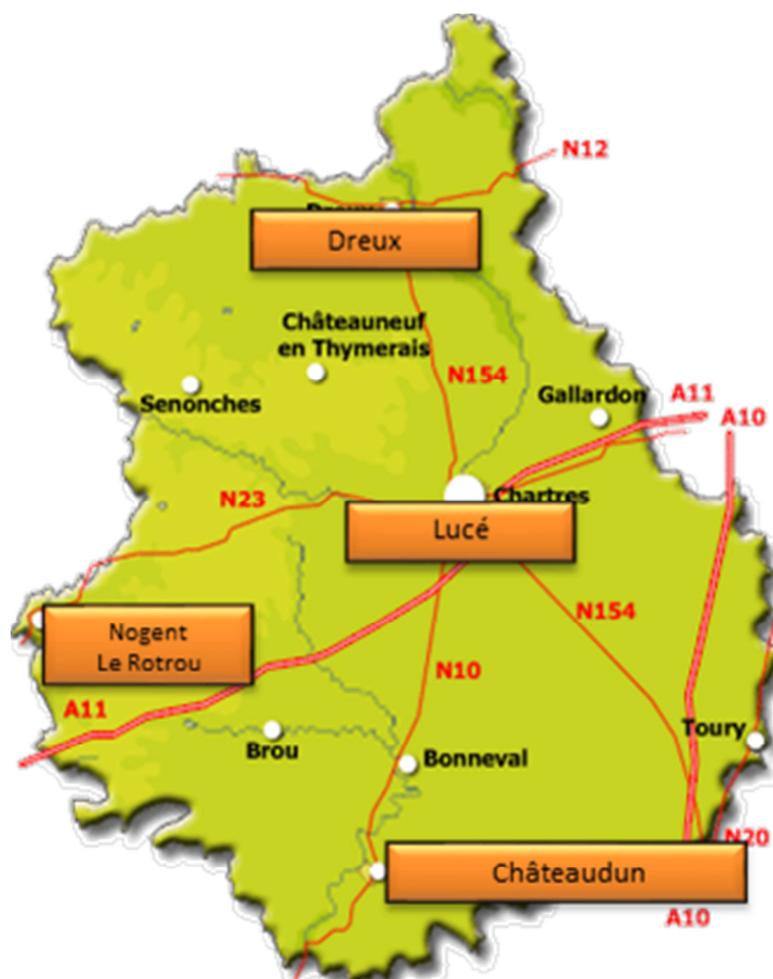
ANNEXE 5 : Modèle de projet personnalisé

ANNEXE 6 : Modèle de convention tripartie maintien en emploi

ANNEXE 7 : Extrait du projet de service

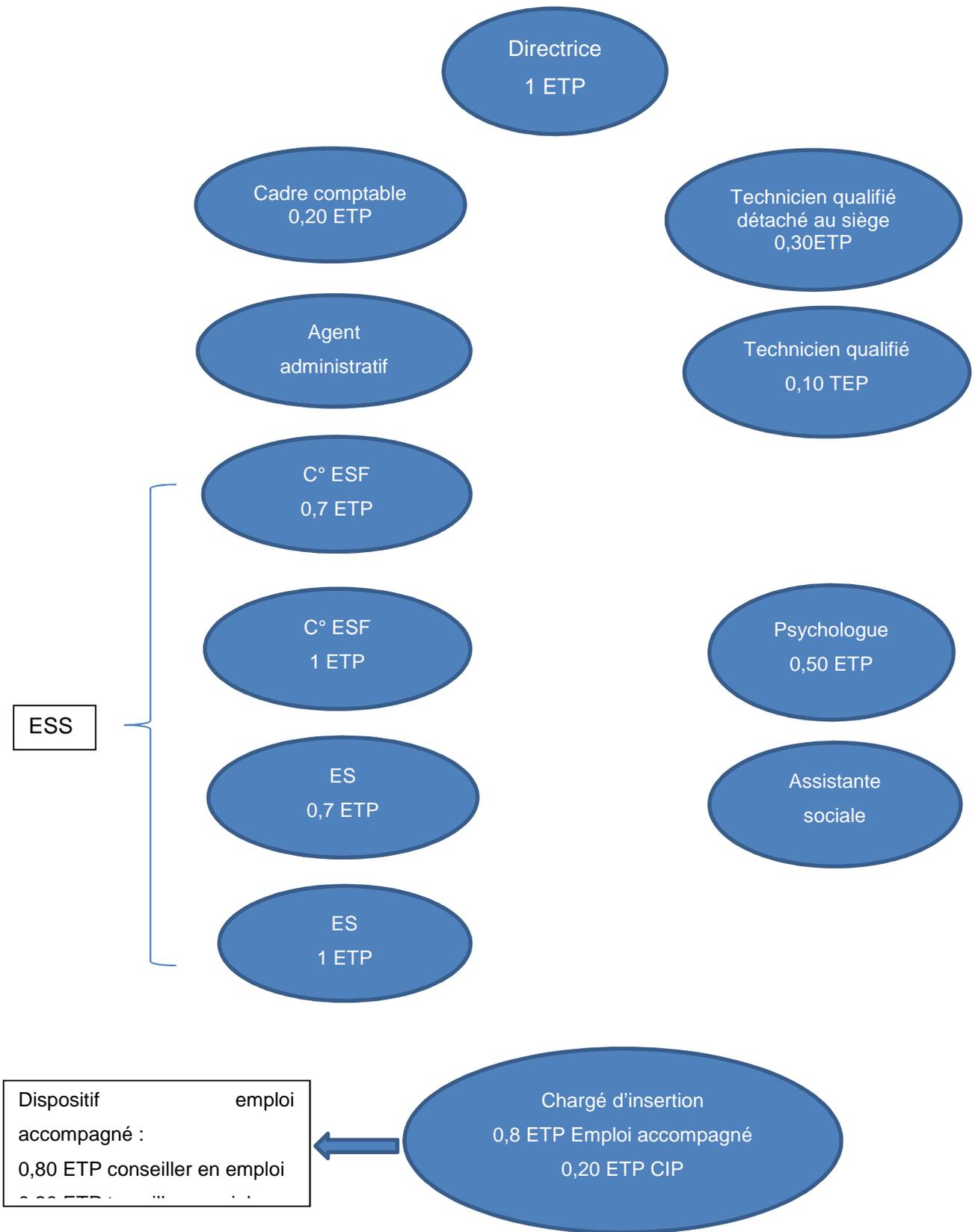
ANNEXE 1

Plan des antennes de l'ESAT Hors Murs



ANNEXE 2

Organigramme



ANNEXE 3

Extrait du Contrat du Soutien et d'Aide par le Travail (CSAT)

Article 1er : Définition

Le présent Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail (CSAT) définit les droits et les obligations réciproques de l'ESAT Hors Murs et de M. XYZ ABCD afin d'encadrer l'exercice des activités à caractère professionnel et la mise en œuvre du soutien médico-social et éducatif afférent à ces activités.

Le présent contrat est élaboré en collaboration avec M. XYZ ABCD, en prenant en compte l'expression de ses besoins et de ses attentes ainsi que les conditions d'organisation et de fonctionnement propres à l'ESAT Hors Murs, telles que définies dans la convention d'aide sociale passée le 1er juillet 2004, avec le représentant de l'Etat dans le département ainsi que, le cas échéant, dans la convention passée en application de l'article R. 243-8 du code de l'action sociale et des familles définissant la politique de l'établissement en faveur des travailleurs handicapés.

Il est signé au plus tard dans le mois qui suit l'admission dans l'établissement.

Pour la signature du contrat, la personne accueillie peut être accompagnée de la personne de son choix.

Article 2 : Appui à l'exercice des activités à caractère professionnel

Dans le cadre de la mise en œuvre de son règlement de fonctionnement et de son projet établissement, l'ESAT Hors Murs s'engage à mettre en place une organisation permettant à M. XYZ ABCD d'exercer des activités à caractère professionnel adaptées à ses capacités et à ses aspirations.

A ce titre, il s'engage à tout mettre en œuvre pour permettre à M. XYZ ABCD de bénéficier de toute action d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires, de formation professionnelle susceptibles de favoriser le développement de ses compétences et son parcours professionnel au sein du milieu protégé ou vers le milieu ordinaire de travail.

Les horaires collectifs d'exercice des activités à caractère professionnel sont prévus par le règlement de fonctionnement de l'ESAT Hors Murs

M. XYZ ABCD est soumis au régime des congés et des autorisations d'absence prévu aux articles R. 243-11 à R. 243-13 du code de l'action sociale et des familles tels que mis en œuvre dans le cadre du règlement de fonctionnement.

Article 3 : Participation à des activités de soutien médico-social et éducatif

Dans le cadre d'un entretien à la suite duquel l'accord des deux parties est formalisé, l'ESAT Hors Murs s'engage à proposer à M. XYZ ABCD des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant à ses aspirations personnelles et à ses besoins.

ANNEXE 4

Extrait Convention de Mise à Disposition

Entre : _____ représentée par _____

Et _____ représentée par _____

Dans le respect des dispositions concernant l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par des travailleurs admis en ESAT codifiées aux articles L344-2-4 et R344-15 à R344-21 du Code de l'Action Sociale et des Famille,

il est convenu d'un commun accord et sans équivoque ce qui suit :

Article 1 : Objet

Le présent contrat a pour objet la mise à disposition de M _____, usager de l'ESAT Hors Murs, au profit de _____, pour la période du _____.

Article 2 :

Lieu et horaire de travail : _____ Cf. planning à nous transmettre

Article 3 : Encadrement

Durant le temps de mise à disposition en entreprise, M _____ est soumis au règlement intérieur de _____ qui est représenté par _____, M _____ salarié de _____, pour encadrer les activités professionnelles de M _____, et favoriser son insertion et l'amélioration de ses capacités professionnelles.

La direction de _____ s'engage également à mettre en place les dispositifs nécessaires et l'aménagement des postes de travail pour assurer l'adaptation de M _____ aux exigences de son propre poste de travail. M _____ reste néanmoins rattaché à l'ESAT Hors Murs dont elle est usager.

En conséquence, l'ESAT mandate M _____, Educatrice de suivi Socioprofessionnel, pour assurer le suivi socio-professionnel de M _____ pendant la durée de sa mise à disposition. A cet effet, il est prévu un temps d'échange régulier entre les deux acteurs, sous couvert des directions.

En cas d'absence non prévue de M _____ sur son poste de travail ou en cas d'abandon de poste, l'entreprise doit informer immédiatement l'ESAT. Elle s'engage également à avertir l'ESAT de tout incident ou difficulté rencontré.

Article 4 : Accompagnement médico-social

M _____ bénéficie de l'accompagnement médico-social de l'ESAT le temps de la mise à disposition. A ce titre, elle participe aux actions d'accompagnement médico-social mises en œuvre par l'ESAT et à d'éventuelles actions de formations professionnelles, conformément à son projet individuel. Un calendrier de ces activités effectuées sur le

temps de travail est transmis à l'entreprise. Le temps alloué à ces activités ne peut excéder quatre heures par semaine.

ANNEXE 5 Projet personnalisé

Nom Prénom

Participants à la Réunion :

Date d'admission à l'ESAT :

M Mme Mlle : Usager ;
Mme : Directrice ;
Mme : Assistante sociale ;
Mme : Educatrice référente ;
Mme : Psychologue

PROJET PERSONNALISE

Du __/__/__

Avenant n° X au CSAT

1. RAPPEL DES AXES DU PROJET INITIAL

2. BILAN DU SEMESTRE

- a. Bilan professionnel
- b. Bilan psychologique
- c. Bilan Social
- d. Activités de soutien

3. REACTUALISATION DU PROJET PERSONNALISE (objectifs, actions)

- a. Projet professionnel
- b. Projet psychologique
- c. Projet social
- d. Activités de soutien

4. EVALUATION DU PROJET

La situation de M Mme Mlle sera revue dans le cadre d'une réunion de synthèse dans six mois.

Un exemplaire de ce rapport est versé à son dossier, un deuxième adressé à la Maison Départementale de l'Autonomie, et un troisième est remis à M Mme Mlle.

La Directrice de l'ESAT

L'Éducatrice de suivi socioprofessionnel

L'Intéressée

Rédactrice du présent rapport

ANNEXE 6

Convention Maintien en emploi

Entre :

Représenté par **Le dispositif Emploi Accompagné³⁵**,
et/ou _____, responsables du dispositif,

Et :

Le (la) salarié(e) : Coordonnées

Et :

L'employeur : _____ Représenté par _____

ARTICLE 1 : OBJECTIF

La présente convention définit le cadre d'intervention et les modalités d'accompagnement, permettant de mettre en œuvre un soutien à l'insertion professionnelle durable du salarié en situation de handicap, en tenant compte de son environnement de travail et social.

ARTICLE 2 : NATURE DE L'EMPLOI

Type de contrat : CDI Temps de travail : _____
Durée hebdomadaire de travail : _____ Horaires : _____
Poste occupé : _____
Activités : _____

ARTICLE 3 : INTERVENTIONS ET MODALITES

Les interventions se déroulent sur le lieu de travail, à domicile ou tout autre lieu selon les besoins.

Le temps d'intervention est estimé à 20h00 sur l'année.

La conseillère emploi accompagné est

CONTENU DES INTERVENTIONS :

ARTICLE 4 : INTERLOCUTEUR EMPLOYEUR

Nom :

Lien avec le salarié :

ARTICLE 5 : DUREE

Cette convention porte sur une durée de 1 an. Elle est reconduite lors d'un entretien annuel et peut être actualisée par voie d'avenant. Elle peut prendre fin à la demande d'un des 3 contractants. Dans ce cas, une rencontre entre les 3 parties est obligatoirement organisée.

Fait à Le

L'employeur

La salariée

Le représentant du service

³⁵ Généralisé par la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail (Article 52), ce dispositif s'applique depuis le 1er janvier 2017, dans le cadre fixé par le décret du 27 décembre 2016. Sa mise en œuvre comprend un soutien et un accompagnement du salarié, ainsi que de l'employeur, notamment pour favoriser le maintien en emploi.

ANNEXE 7
Extrait Projet de service



Projet de service

**DISPOSITIF
EMPLOI
ACCOMPAGNÉ
28**

**Un interlocuteur unique pour l'insertion
et le maintien en emploi de personnes
en situation de handicap**

En partenariat avec :



Financé par :



SOMMAIRE

I – Introduction.....	3
II – Rappel des textes.....	5
III – Principes de l’emploi accompagné.....	5
IV - Public accompagné.....	5
V – Objectifs principaux.....	6
VI – Périmètre d’intervention du dispositif.....	6
VII – Déroulement.....	7
A. Evaluation de la situation.....	7
B. Admission.....	7
C. Les avenants.....	7
D. Le plan d’actions.....	8
D.1 Les actions d’insertion professionnelle	8
D.2 Les actions médico-sociales	9
D.3 Les actions à destination des employeurs.....	9
E. La sortie.....	10
VIII - Les moyens mobilisés.....	11
IX- Les partenariats.....	11
ANNEXES	13

Annexe 1 : Convention emploi accompagné

Annexe 2 : Schéma Réseau DEA28

JURANVILLE	Sophie	Septembre 2018
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : BUC</p>		
<p align="center">ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN DISPOSITIF DE L'EMPLOI, VERS ET EN MILIEU ORDINAIRE, AUX BÉNÉFICIAIRES DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS</p>		
<p>Résumé :</p> <p>L'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail des personnes handicapées est une volonté politique depuis plus de 40 ans, mais malgré plusieurs lois ou décrets, le défi reste entier.</p> <p>L'ESAT Hors Murs, à travers son fonctionnement particulier, facilite l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Mais des anciens usagers rencontrent des difficultés, après plusieurs années de travail en milieu ordinaire, pour maintenir leur emploi.</p> <p>Les hypothèses amenées sont la nécessité d'un accompagnement professionnel et social tout au long de la vie afin d'éviter les ruptures de parcours, mais aussi la nécessité d'avoir un interlocuteur unique au niveau de l'utilisateur/salarié et de tous les partenaires.</p> <p>Un travail de synergie avec une autre association a permis de répondre à cette problématique et d'amorcer un travail de réflexion et de mise en œuvre du dispositif emploi accompagné sur l'ensemble du département.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Personnes handicapées, insertion professionnelle, milieu ordinaire, synergie, emploi accompagné, accompagnement, partenariat, entreprises.</p>		
<p align="center"><i>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.</i></p>		