

**CONDUIRE LA TRANSITION INCLUSIVE AU SERVICE DES
USAGERS D'UN ESAT**

LE LEVIER DE LA GRADUATION DE L'OFFRE

Virginie DELY

2018

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur ALIOUCHE pour ses conseils éclairés et la pertinence de ses analyses.

Je remercie également Monsieur LACHENAUD de m'avoir épaulé depuis mes premiers pas dans le secteur.

Merci à Madame TALLEC pour son soutien indéfectible et sa relecture sans concession.

Merci également à toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont accompagné, conseillé, encouragé dans ce parcours de formation.

Je remercie finalement Aurélien, Juliette et Aristide qui ont contribué à créer les conditions nécessaires à l'accomplissement de ce parcours.

Sommaire

Introduction	1
1 L'inclusion professionnelle des personnes handicapées.....	3
1.1 Le secteur protégé dans la politique d'emploi des personnes handicapées	3
1.2 Le travail, marqueur inclusif.....	4
1.2.1 Au-delà de la valeur instrumentale du travail	4
1.2.2 L'ambivalence du rapport au travail	5
1.2.3 Le marché du travail qui s'ultra-technicise	6
1.3 Un corpus législatif favorisant l'inclusion.....	8
1.3.1 A la genèse, une volonté mondiale.....	8
1.3.2 L'inclusion professionnelle dans les textes	9
1.4 L'inclusion, un concept galvaudé	11
1.4.1 Une nécessaire clarification.....	11
1.4.2 Les conditions de réussite de la transition inclusive.....	12
1.4.3 Les freins à l'inclusion professionnelle en ESAT.....	13
1.4.4 Le paradoxe inclusif	16
1.5 L'inscription du secteur médico-social dans le virage inclusif.....	16
1.5.1 De la transformation de l'offre à la création d'un nouveau paradigme.....	16
1.5.2 La place du travail protégé dans le virage inclusif.....	19
1.6 Conclusion de la première partie	25
2 L'ESAT André RIDEAU, un établissement protecteur	27
2.1 Un public en pleine mutation.....	27
2.1.1 Un rajeunissement de l'effectif.....	27
2.2 Une dissonance entre besoins et attentes du public accueilli.....	29
2.2.1 Des fonctions adaptatives limitées selon la déficience	29
2.2.2 Des profils autonomes selon l'analyse SERAFIN	30
2.2.3 Des attentes inclusives peu formulées dans les projets personnalisés	32
2.2.4 Des aspirations inclusives non formalisées	33
2.3 Une dissonance entre le projet d'établissement et le projet associatif....	35
2.3.1 Une culture du « care »	35
2.3.2 Une dynamique inclusive au niveau de l'habitat	36

2.3.3	Un projet associatif qui promeut une société inclusive	37
2.4	Un projet soutenu par une offre de service diversifiée	38
2.4.1	Des accompagnements inclusifs confidentiels	38
2.4.2	Un accompagnement par le travail comme support à l'apprentissage.....	39
2.4.3	Une montée en compétences par la formation à développer	40
2.4.4	Les accompagnements médico-sociaux partiellement externalisés	41
2.5	Une nécessaire ouverture sur l'environnement.....	42
2.5.1	Partenaires « emploi »	42
2.5.2	Partenaires « économiques »	43
2.6	Des moyens suffisants mais à redéployer	46
2.6.1	Un encadrement essentiellement technique	46
2.6.2	Une situation financière saine	48
2.6.3	Un parc immobilier important	48
2.7	Synthèse sous forme d'une matrice SWOT	49
2.8	Conclusion de la deuxième partie	50
3	Conduire la transition inclusive	51
3.1	La transition inclusive : un enjeu de pérennisation	51
3.2	Repositionner l'offre de services.....	53
3.2.1	Développer un accompagnement inclusif pour les usagers.....	53
3.2.1	Créer une offre de service à l'attention des entreprises	58
3.3	Structure : favoriser la modularité.....	59
3.3.1	Revoir le modèle économique.....	59
3.3.2	Faire évoluer les identités professionnelles.....	61
3.4	S'ouvrir à l'environnement.....	63
3.4.1	Partenariats médico-sociaux.....	64
3.4.2	Partenariats avec les acteurs de l'insertion	65
3.4.3	Partenariats avec les entreprises	66
3.5	L'adoption d'un management par le sens.....	67
3.5.1	La conduite du progrès	67
3.5.2	Le pilotage stratégique.....	68
3.5.3	Le pilotage opérationnel.....	69
3.5.4	Le management au service de l'innovation sociale	70
3.6	La démarche qualité au service du projet.....	71
3.6.1	L'évaluation interne, support à la co-construction	71
3.6.2	Le projet d'établissement, vecteur de sens	72
3.6.3	La stratégie de communication au service du sens	73

3.6.4 La définition d'indicateurs source de fiabilité.....	75
3.7 Conclusion de la troisième partie	76
Conclusion.....	77
Bibliographie	79
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAH	Allocation Adulte Handicapé
AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
ANAP	Agence Nationale d'Appui à la Performance
Andadpa	Association Nationale pour le Développement de l'Approche DPA
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et Médico-sociaux
ANSA	Agence Nouvelle des Solidarités Actives
ARS	Agence Régionale de Santé
BAPC	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
BPAS	Budget Principal d'Action Sociale
CA	Conseil d'Administration
CACES	Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité
CASF	Code de l'Action Sociale et Familiale
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CDPH	Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées
CESV	Club des Entrepreneurs du Sud-Vienne
CIF	Classement International du Fonctionnement du handicap et de la santé
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyen
CSAQ	Comité de Suivi de l'Amélioration de la Qualité
CSE	Comité Social et Economique
CVS	Conseil de Vie Sociale
DGCS	Direction Générale de la Cohésion Sociale
DI	Déficiência Intellectuelle
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DPA	Développement du Pouvoir d'Agir
EA	Entreprises Adaptées
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ESMS	Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux
ETP	Equivalent Temps Plein
ETS	Educateur Technique Spécialisé
FGPEP	Fédération Générale des Pupilles de l'Enseignement Publique
FH	Foyer d'Hébergement
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
GEVA	Guide d'EVALUATION des besoins de compensation des personnes handicapées
IME	Institut Médico-Educatif
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
INSERM	Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
IPS	Individual Placement and Support
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OMS	Organisation Mondiale de la Santé

ONU	Organisation des Nations unies
OPCA	Organisme Paritaire Collectif Agréé
OPS	Organisme de Placement Spécialisé
PEP	Pupilles de l'Enseignement Public
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRITH	Plan régional d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés
RAE	Reconnaissance des Acquis de l'Expérience
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SERAFIN-PH	Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Economique
TPE	Très Petites Entreprises
UDAF	Union Départementale des Associations Familiales
UNIFAF	UNIon du Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

Le travail est un droit fondamental¹ et pourtant, une personne en situation de handicap a deux fois plus de risque d'en être privée. L'inclusion professionnelle des travailleurs en situation de handicap est un enjeu de société dont le gouvernement actuel a fait une priorité². La réforme de la politique d'emploi en faveur des personnes en situation de handicap prend appui sur la mobilisation de dispositifs de droits communs couplés à des outils spécifiques. Dans cette nouvelle configuration, l'attente du législateur vis-à-vis du secteur adapté et protégé est qu'il contribue à l'accès au milieu ordinaire. Cette convergence d'acteurs doit, à termes, permettre aux travailleurs en situation de handicap de jouir pleinement de leurs droits en évitant les ruptures de parcours grâce à la mobilisation d'outils souples.

Le site André RIDEAU de l'Association des Pupilles de l'Enseignement Public de la Vienne (APEP86) est composé d'un ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail), d'un foyer d'hébergement, d'une annexe d'ESAT et d'un SAVS (Service d'Accompagnement à la Vie Sociale). L'ESAT « André RIDEAU » accueille 84 adultes handicapés présentant une Déficience Intellectuelle (DI).

L'association des PEP86, reconnue d'utilité publique, a construit son projet associatif autour de la bannière « *Agir pour une société inclusive* ». Cette orientation est en cohérence avec l'ambition nationale des politiques publiques concernant le virage inclusif. La circulaire sur la transformation de l'offre médico-sociale nous donne le cadre clair³ : le milieu ordinaire est la norme tandis que le milieu protégé est réservé aux personnes les plus en difficulté, sachant que ce dernier est « *appelé à se moderniser et à développer des passerelles vers le milieu ordinaire de travail* ».

En tant que nouvelle directrice du site André RIDEAU, garante du pilotage du projet d'établissement, je m'interroge quant à la cohérence de l'offre de service de l'ESAT avec ces orientations. En effet, les prestations de l'ESAT sont résolument tournées vers le secteur protégé, offrant peu d'opportunités inclusives aux usagers.

¹ Art. 5 du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946: « *Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* »

² LE GOUVERNEMENT, 2018, *L'emploi des travailleurs handicapés : tous concernés, tous mobilisés*, Dossier de presse [en ligne], [consulté le 06/07/2018], disponible sur Internet : https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/dp_tous_concernes_tous_mobilises.pdf

³ Annexe 2 de la circulaire N°DGCS/3B/2017/148 du 02 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016

Si, à l'heure actuelle, ces choix sont adaptés au profil des usagers de l'ESAT, l'évolution attendue du public accueilli mettra à terme l'établissement en difficulté. Ma réflexion est construite dans une position anticipatrice.

En effet, le changement de paradigme que nous observons dans le secteur médico-social traduit une évolution sociétale. Dans ce cadre, l'offre cloisonnée de l'ESAT interroge sa capacité à développer le pouvoir d'agir des usagers, à accompagner leur montée en compétence, à respecter leurs aspirations et à les accompagner dans leur parcours. En d'autres termes, se pose la question de la légitimité de l'établissement et donc de sa pérennité.

La pérennisation de l'établissement dépendra de sa capacité à s'inscrire dans les orientations des politiques publiques tout en respectant les attentes et aspirations des usagers. Il est de ma responsabilité d'en questionner l'adéquation pour définir une stratégie de dirigeance en adéquation avec les axes stratégiques du projet associatif.

Dans la première partie, je développe une analyse du « macrosystème » dans lequel s'inscrit la problématique. J'y analyse les éléments de contexte dans lequel s'inscrit l'ESAT. Ceux-ci me permettent de clarifier ma vision des axes de travail permettant à l'ensemble du secteur protégé de se moderniser. J'éclaire ma position à l'aide d'une approche conceptuelle des notions de travail et d'inclusion.

Dans la seconde partie, j'expose une analyse du microsystème qu'est l'établissement. Enraciné dans l'analyse du public accueilli, le diagnostic permet de déterminer les points d'ancrage et d'achoppement dont je dois m'emparer dans le cadre de la conduite du progrès.

Dans la troisième partie, je présente dans un premier temps les axes stratégiques que j'adopte et leur traduction opérationnelle. J'énonce par la suite les modalités de pilotage du projet incluant la conduite du progrès et la démarche qualité.

La conclusion sera l'occasion d'aborder les axes de développement envisageables à moyen et long terme.

1 L'inclusion professionnelle des personnes handicapées

1.1 Le secteur protégé dans la politique d'emploi des personnes handicapées

Les ESAT sont des outils au service de la politique d'emploi des personnes handicapées. Ils représentent le volet « travail protégé » de cette politique. Le travail protégé a émergé en 1954 avec la création des Centres de Réentraînement au travail⁴. Pour la première fois, des établissements sont créés pour proposer une assistance par le travail en dehors du milieu ordinaire. Ces ancêtres des ESAT sont alors peu répandus.

C'est en 1957, grâce à la loi sur le reclassement des travailleurs handicapés⁵ que les CAT (« Centre d'Aide par le Travail » est l'ancienne dénomination des ESAT) prennent leur essor. Ils ont alors **une approche thérapeutique du travail**.

L'année 1975 marque un tournant dans la politique du handicap et ce, sur l'ensemble des champs dont le travail. D'une part, la loi d'orientation des personnes handicapées⁶ élargit les missions des CAT ; favoriser l'épanouissement personnel et l'intégration sociale devient l'une des missions instituées par le législateur. D'autre part, la loi relative aux institutions sociales et médico-sociales⁷ dont l'objectif est de rationaliser les moyens vient contraindre le cadre d'intervention.

Trois ans plus tard, en 1978, la circulaire relative aux CAT⁸ clarifie la double finalité des ESAT : à la fois sociale et d'insertion professionnelle. Cette double finalité impose une double contrainte : pour remplir pleinement leur mission médico-sociale, les CAT doivent faire face à la contrainte commerciale. C'est à dessein que je recour au terme « contrainte » et non « mission » car je conçois la fonction de production d'un ESAT en tant qu'outil plus qu'en tant qu'objectif en soi. Cette position rejoint celle de Gérard ZRIBI lorsqu'il écrit : « *il faut à la fois que les ESAT améliorent la productivité économique et ne soient pas tentés par la rentabilité* »⁹.

⁴ Décret n°54-883 du 2 septembre 1954 portant règlement d'administration publique pour l'application de l'ensemble des dispositions du décret n° 53-1186 du 29 novembre 1953 relatif à la réforme des lois d'assistance.

⁵ Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés

⁶ Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées

⁷ Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

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

⁹ ZRIBI G., 2012, *L'avenir du travail protégé, les ESAT dans le dispositif d'emploi*, 4^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, p.44

A partir de 2005 les CAT deviennent des ESAT. La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a confirmé la place des ESAT au sein du secteur protégé en ces termes :

*« Les ESAT sont chargés d'offrir des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel aux personnes handicapées 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'implication dans la vie sociale »¹⁰*

Depuis 2013, il existe un moratoire sur la création de places d'ESAT¹¹. Initialement, le gel de création était motivé par des contraintes budgétaires. Aujourd'hui, c'est le questionnement de la légitimité du travail protégé et sa place dans la politique d'emploi des personnes handicapées qui motivent la poursuite du moratoire.

1.2 Le travail, marqueur inclusif

L'inscription des missions de l'ESAT dans le champ de l'emploi des personnes handicapées m'amène à me questionner sur l'apport du travail. En quoi cela peut-il faire l'objet d'un accompagnement dans et hors le milieu ordinaire ?

1.2.1 Au-delà de la valeur instrumentale du travail

Dans le vocabulaire courant, le mot travail est dévoyé. On l'utilise globalement pour tout ce qui demande un effort. Dans le dictionnaire LAROUSSE, on trouve 15 définitions différentes du mot « travail ». Allant de « *Toute occupation, toute activité considérée comme une charge* » à « *Activité professionnelle régulière et rémunérée* ». Au-delà de la définition de ce qu'est le travail, il est important de comprendre à quoi il sert pour l'individu d'une part, mais également pour la collectivité.

¹⁰ Art. L. 344-2 et L. 344-2-1 du CASF

¹¹ Dans l'instruction « N°DGGCS/SD5C/DSS/SD1A/CNSA/DESMS/2018/121 du 15 mai 2018 relative aux orientations de l'exercice 2018 pour la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux accueillant des personnes handicapées et des personnes âgées », la page 5 mentionne : « *En outre, il vous est demandé de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire (...) et, par conséquent, de poursuivre l'application du moratoire sur les créations de places en ESAT* ».

Dominique MEDA¹² définit 3 dimensions au travail à savoir : instrumentale, relationnelle et expressive. C'est au travers de ces 3 dimensions que le travail permet le développement de compétences et capacités :

1°. Développement de la capacité d'adaptation : les difficultés qui peuvent être rencontrées dans le cadre de l'activité professionnelle sont autant d'occasions d'appréhender la complexité et de développer ses capacités à réagir et à s'adapter

2°. Développement de la capacité de projection : le travail permet aux individus de nourrir leur capacité à élaborer des projets.

3°. Développement des compétences : s'il faut offrir des compétences pour accéder à un travail, ce dernier permet aussi de les développer. Dans le milieu professionnel, la mobilisation d'une compétence nécessite la coordination du triptyque : « savoir » - « savoir-faire » - « savoir-être ». Si le savoir est constitué des connaissances théoriques acquises le plus souvent en dehors du cadre professionnel (apport scolaire), les deux autres dimensions (et particulièrement le savoir-faire) se développent en condition professionnelle. En effet, le savoir-faire, constitué des connaissances pratiques, s'acquiert par l'expérience. Le savoir-être quant à lui découle du comportement adopté face à une situation.

1.2.2 L'ambivalence du rapport au travail

Nous vivons depuis plusieurs années une réelle remise en cause du modèle de notre société « fondée sur le travail »¹³. Le travail et plus précisément l'emploi vivent une double crise : crise de sens et crise de légitimité¹⁴. Malgré cette double crise, les Français accordent une forte importance aux dimensions relationnelle et expressive du travail ; et ce, de manière plus prononcée que leurs voisins européens¹⁵. Il y a un désir fort d'exprimer sa singularité au sein d'un collectif, ce qui confère au travail une dimension affective synonyme de fierté. La dimension instrumentale est quant à elle moins investie, l'enquête sur la place et le sens du travail en Europe¹⁶ montre que les Français sont parmi les moins nombreux à réduire le travail à cette fonction instrumentale

¹² MEDA D., 2013, *Travail : la révolution nécessaire*, Avignon :Nouvelles éditions de l'Aube, 96 p.

¹³ Expression de Jürgen HABERMAS citée par Dominique MEDA dans son ouvrage « *Travail : la révolution nécessaire* »

¹⁴ MEDA D., loc. cit.

¹⁵ DAVOINE L., MEDA D., 2008, *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n°96-1, 117p.

¹⁶ Ibid

La dimension expressive est plus prégnante chez les jeunes générations. En effet, au sein de ces nouvelles générations, la dimension expressive va primer sur la dimension instrumentale. Cette dimension recouvre le pouvoir d'agir qui, dans la conception Marxiste, était une des conditions pour s'affranchir de l'aliénation du travail. Le travail devient alors moyen d'épanouissement et de réalisation de soi.

Les attentes se situent dès lors dans la dimension personnelle de réalisation de soi mais également dans la dimension collective au travers des relations sociales. Se dessine alors le « *paradoxe français* »¹⁷ concernant notre rapport au travail. Si les français lui accordent une grande importance, il y a une volonté marquée de réduire la place qu'il prend dans nos vies. S'ajoute à cela que, dans notre société contemporaine, l'absence de travail est toujours considérée comme une marginalisation. D'autant plus qu'en 1945 lors de la création de la sécurité sociale, la France a fait le choix d'un modèle plutôt bismarckien reliant travail et protection sociale.

L'absence de travail prive de tous ses apports. Robert CASTEL parle de l'apparition de ces êtres « surnuméraires » développant le sentiment d'être des « inutiles au monde »¹⁸. Les situations précaires se multiplient depuis une décennie, le marché du travail ayant connu une réelle mutation.

1.2.3 Le marché du travail qui s'ultra-technicise

Le marché du travail connaît une double évolution :

Evolution technologique : Gérard ZRIBI parle d'un marché du travail « **ultra technicisé** »¹⁹. Les progrès technologiques sont exponentiels et impactent les méthodes et outils de travail. Les travailleurs doivent aujourd'hui être en capacité d'appréhender ces nouveautés et de s'y adapter.

Evolution organisationnelle : le travail devient « collaboratif » avec une évolution des organisations. En effet, afin de répondre aux défis de l'accélération du temps, les entreprises délaissent les organisations hiérarchiques au profit d'organisation plus horizontales permettant une plus grande agilité. Ces nouveaux types d'organisations du travail reposent sur la polyvalence des travailleurs et leur capacité à prendre des initiatives en les responsabilisant.

¹⁷ MEDA D., 2013, *loc. cit.*

¹⁸CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 494 p.

¹⁹ ZRIBI G., *op. cit.* p. 79

Pour faire face à cette double évolution, les employeurs ont fait évoluer leurs critères de recrutement. Outre la qualification qui reste une condition à l'insertion professionnelle, les employeurs attendent des candidats qu'ils soient mobiles, résistants au stress et qu'ils disposent de compétences communicationnelles et de savoirs sociaux. Autant de compétences qui vont défavoriser des personnes présentant une déficience intellectuelle, généralement peu qualifiées et restreintes dans leur capacité d'adaptation.

Ce nouvel environnement de travail devient en soi de plus en plus exclu car il requiert une démultiplication des capacités. Le travail s'est complexifié avec des attentes de rendement qui s'intensifient et un rythme accru. Les modifications organisationnelles qui se sont opérées à la sortie du taylorisme ont contraint les travailleurs à s'adapter plus rapidement. Cela a pour conséquence une dégradation des conditions de travail causant un niveau de stress particulièrement élevé en France²⁰.

La raréfaction du travail génère un sentiment d'insécurité lié à la précarisation des contrats de travail²¹. Dans ce contexte de raréfaction, ce sont les travailleurs les moins qualifiés et les moins productifs qui subissent les conséquences des baisses d'effectifs. Celles-ci ont pour conséquence un accroissement de la concurrence entre les individus. Nous constatons par exemple, sur les postes les moins qualifiés, qu'il existe une concurrence entre les travailleurs handicapés présentant des déficiences légères et les travailleurs présentant des difficultés sociales.

Récemment, la France est entrée dans une nouvelle phase de croissance, synonyme de créations d'emploi²². Néanmoins, les économistes s'accordent pour dire que cette situation va prioritairement bénéficier aux personnes les moins éloignées de l'emploi²³. Les travailleurs handicapés sont surreprésentés dans cette population éloignée de l'emploi. Pourtant, ils portent un intérêt réel au travail qu'ils considèrent comme étant une clé de l'insertion sociale en permettant de se rapprocher de ce qu'ils considèrent comme la

²⁰ ANDERSON R., DUBOIS H., et al., 2012, *Third European Quality of Life Survey – Quality of Life in Europe: Impacts of the Crisis*, EUROFOUND, 168 p.

²¹ DARES, 2014, *Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés*, DARES ANALYSE [en ligne], n°049, 11 p. [consulté le 04/02/2018], disponible sur Internet : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>

²² MINISTERE DU TRAVAIL, 2018, *La situation du marché du travail au 1^{er} trimestre 2018. Les 5 faits saillants*, Les RDV de Grenelle [en ligne], 7 p., [consulté le 13/03/2018], disponible sur Internet : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_12_pp.pdf

²³ BORELLO JM, 2018, *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*, [en ligne], Rapport à la Ministre du Travail, 102 p., [consulté le 15/05/2018], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/184000040.pdf>

« normalité »²⁴. En abordant le travail dans ce qu'il a de normatif, en tant que facteur d'intégration sociale, de cohésion et de construction de l'identité, je considère que l'accès à ce dernier doit être ouvert à tous. Il s'agit là du respect des principes fondamentaux d'égalité et de non-discrimination que je prône en tant que directrice.

L'emploi est l'une des dimensions rendant effective l'inclusion dans la société et cela, pour tout citoyen français, handicapé ou non. L'inclusion, sous ses diverses formes, est d'ailleurs au cœur des politiques publiques comme je vous le présente ci-après.

1.3 Un corpus législatif favorisant l'inclusion

Je l'ai illustré, le travail est un vecteur d'inclusion, qu'il s'inscrive dans le milieu ordinaire ou protégé du travail. Le législateur favorise l'inscription de l'offre médico-sociale au sein du milieu ordinaire. Cette volonté, communément appelée « virage inclusif » est au cœur des politiques publiques actuelles.

1.3.1 A la genèse, une volonté mondiale

C'est à l'ONU²⁵ que les premiers travaux relatifs au fondement d'une législation résolument inclusive ont vu le jour. En 1975, la norme d'égalité de traitement et d'accès aux services apparaît formellement dans la déclaration des droits des personnes handicapées²⁶. En 1981, le slogan « *pleine participation et égalité* »²⁷ résonnera dans le cadre de l'année internationale des personnes handicapées. Celle-ci, lancée par l'ONU, a pour but de promouvoir la déclaration des droits des personnes handicapées de 1975.

Ces principes sont repris en 1992 par le Conseil de l'Europe. Ce dernier pose les jalons du concept inclusif en ces termes : « **Nos sociétés ont le devoir d'adopter leurs normes aux besoins spécifiques des personnes handicapées pour leur garantir une vie autonome** »²⁸. L'injonction à l'égard de la société établit sans ambiguïté la responsabilité de cette dernière vis-vis du handicap et de la place qui lui est accordée.

²⁴ GARDIEN E., 2009, « Les effets de la loi de 1987 sur les expériences de vie » in BLANC A., *L'Insertion professionnelle des travailleurs handicapés*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, p. 89-104

²⁵ Organisation des Nations unies

²⁶ Résolution 3447 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies du 9 décembre 1975

²⁷ ONU, Histoire du handicap à l'ONU - Année internationale des personnes handicapées. [Consulté le 15/11/2017], disponible sur Internet : <http://www.un.org/french/disabilities/default.asp?id=691>

²⁸ Recommandation R 1185 du Conseil de l'Europe

Deux ans plus tard, l'ONU s'empare du concept dans le cadre de la rédaction des « règles standards d'égalisation des chances des handicapés »²⁹ qui fait, entre autre, état des mesures à prendre par la société permettant de lever les obstacles à l'intégration des personnes handicapées.

Ce changement de paradigme va s'incarner en 2001 lors de l'adoption du CIF (Classement International du Fonctionnement du handicap et de la santé) par l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). Ce classement tient compte des interactions entre les caractéristiques individuelles et celles de l'environnement. Dans cette nouvelle approche du handicap, dite interactionniste, « *l'ensemble de la société se trouve intimement impliquée dans le développement et la gravité des handicaps* »³⁰. On retrouve ici l'approche adoptée par le Conseil de l'Europe en 1992 qui pointe le rôle de la société, sous-tendant qu'elle a une responsabilité à endosser.

Bien que ces textes fassent poindre le concept inclusif, le terme « inclusion » apparaîtra une décennie plus tard dans la Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées (CDPH)³¹. Cette convention donne la cadre dans lequel doit s'inscrire la politique nationale des pays membres de l'Union Européenne.

1.3.2 L'inclusion professionnelle dans les textes

En 1994, l'ONU dans son document « *les règles standards d'égalisation des chances des handicapés* » fait pour la première fois référence à l'emploi des personnes handicapées dans une visée inclusive. Le secteur protégé y est mentionné comme étant d'une part **subsidaire** et d'autre part considéré comme une **passerelle**.

En 2006, la CDPH dans son article 27 reprend cette philosophie inclusive. La convention précise que les états doivent œuvrer afin de rendre accessible aux personnes handicapées « [...] *un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouverts, favorisant l'inclusion [...]* ». S'il est clair que cette formulation favorise pleinement le travail en milieu ordinaire, elle n'exclut pas de fait le travail protégé si celui-ci est « ouvert ».

²⁹ ONU, *Règles pour l'égalisation des chances des handicapés* [en ligne], 28p., [consulté le 26/03/2018], disponible sur Internet : <http://www.un.org/french/esa/social/disabled/PDF/ReglesEgalisationChances.pdf>

³⁰ LUCAS B., 2015, *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Presses Universitaires de Grenoble, p.44

³¹ NATIONS UNIES, Convention relative aux droits des personnes handicapées et Protocole facultatif, adoptés le 13 décembre 2006 et entrés en vigueur le 03 mai 2008

Deux ans plus tard, la Commission Européenne intègre la question de l'emploi des personnes handicapées dans sa recommandation relative à l'inclusion des personnes exclues du marché du travail³². L'Europe considère alors que les personnes handicapées sont, au même titre que d'autres, des personnes en danger de pauvreté. Cette transversalité vient en complémentarité d'une approche plus classique de la thématique du handicap déclinée dans la stratégie de l'Union Européenne en faveur des personnes handicapées. Actuellement, la stratégie fait état de la volonté européenne d'inscrire l'emploi des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire dans une visée inclusive³³.

En France, le terme « inclusion » fait son apparition en droit français au moment de la ratification de la convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées³⁴ en 2010. Cependant, dès 2005, les fondements de l'inclusion apparaissent clairement dans l'esprit de la loi de février relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées³⁵. Cette loi adopte une définition interactionniste du handicap fondée sur l'approche de l'OMS.

Si au travers des textes et législations, je pressens la signification donnée au terme « inclusion », il me paraît essentiel d'affiner mon approche de ce concept. Cette compréhension fine me permettra de l'inscrire dans ses multiples dimensions au sein du projet de l'ESAT.

³² Recommandation de la commission n°2008/867/CE du 3 octobre 2008

³³ Article 4 de la stratégie de l'Union européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées

³⁴ Décret n° 2010-356 du 1er avril 2010 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées (ensemble un protocole facultatif), signée à New York le 30 mars 2007

³⁵ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

1.4 L'inclusion, un concept galvaudé

L'inclusion est un terme dévoyé par son utilisation abusive. Dès lors, afin de cibler mon action, j'ai défini avec précision ce qu'est l'inclusion et ce qu'elle n'est pas, mais également les freins rencontrés dans sa mise en œuvre ainsi que les leviers à mobiliser.

1.4.1 Une nécessaire clarification

Pour Isabelle VILLE, l'inclusion « *consiste à agir sur l'environnement social afin que tous les individus y trouvent leur place, quelles que soient leurs spécificités.* »³⁶. Cette définition simple de l'inclusion permet de poser l'un des principaux fondements d'un modèle inclusif à savoir que c'est l'environnement qui s'adapte à la personne et non l'inverse. Il faut aborder la question de l'inclusion comme une notion systémique. L'inclusion doit avoir pour objectif de modifier le système qu'est la société, elle doit faire bouger les lignes.

Une autre approche de la définition de ce concept est de partir de ce que n'est pas l'inclusion.

1° **L'inclusion n'est pas l'assimilation** : l'assimilation a tendance à nier les différences individuelles dans une recherche de conformité. A contrario, une démarche inclusive se fonde sur la recherche d'une cohabitation du « normal » et du « différent » dans le respect des spécificités de chacun. Cela présuppose que l'on passe d'un état de prise en compte des droits et des besoins à la prise en compte des aspirations. Il faut cesser de réduire les individus à leurs besoins particuliers, à la compensation dont ils doivent faire l'objet. C'est la distinction entre « vivre » et « exister » prônée par Charles GARDOU³⁷. Il s'agit donc bien de passer de la couverture des besoins à l'épanouissement personnel. L'idéal inclusif serait de prendre en compte dans notre société, la différence et la singularité et de les valoriser sans les hiérarchiser.

2° **L'inclusion n'est pas l'intégration** : intégrer signifie « *faire entrer quelque chose dans un ensemble* »³⁸. Contrairement à l'inclusion, l'intégration requiert de la part de celui qui veut s'intégrer un effort d'adaptation à l'ensemble visé, un « mise en conformité » par rapport à une norme. A l'inverse, dans le concept d'inclusion, c'est l'ensemble qui se transforme pour que chacun, dans sa singularité, trouve sa place. Il y a de ce fait une visée collectiviste. Et c'est à ce niveau que se situe la richesse du concept. En effet, on part du

³⁶ VILLE I. (propos recueillis par DUFOUR F), 2015, « L'inclusion se fonde sur le partage », *Direction[s]* [en ligne], n°128, [consulté le 03/04/2018], disponible sur Internet : <http://www.directions.fr/Piloter/organisation-reglementation-secteur/Dossiers/Des-principes-a-la-realite-2034361/L-inclusion-se-fonde-sur-le-partage--2032915W/>

³⁷ GARDOU C., 2012, *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, Toulouse : ERES, p.85

³⁸ Définition du dictionnaire Larousse

postulat que l'inclusion est bénéfique à la collectivité en s'adaptant à chacun. Charles GARDOU l'écrit en ces termes : « *ce qui est facilitant pour les uns est bénéfique pour les autres* »³⁹. Il y a, de ce fait, derrière la notion d'inclusion une conception systémique de la société dans laquelle le bien-être de chacun participe au bien-être collectif.

3° **L'inclusion n'est pas l'insertion** : proche de l'intégration, l'insertion s'en distingue toutefois par l'absence de volonté d'adhésion à un groupe. L'insertion d'une personne à un groupe ne suppose pas qu'elle adhère à celui-ci contrairement à l'intégration qui nécessite une démarche volontariste. Dans une démarche inclusive, la notion d'adhésion est incontournable. La prise en compte des particularités permet à chacun de s'exprimer librement, favorisant ainsi l'autonomie et le pouvoir d'agir. Dans cette perspective, l'adoption d'une démarche inclusive relève du choix personnel.

Grâce à ces définitions, je peux mettre en exergue **les 4 composants de l'inclusion** :

L'adaptation de l'environnement aux individus et non l'inverse
Le respect des spécificités de chacun
La visée collectiviste
La participation / l'« empowerment »

1.4.2 Les conditions de réussite de la transition inclusive

Cette approche du concept de l'inclusion m'amène à la conclusion qu'une période de transition sera nécessaire à son émergence. Malgré la volonté actuelle des pouvoirs publics, l'évolution de la société et du regard de celle-ci sur le handicap ne se décrète pas et ne se légifère pas. Seul un travail sur les normes sociales et les représentations collectives permettra d'atteindre l'idéal inclusif. En tant que directrice d'ESAT, j'ai ma pierre à apporter à l'édifice inclusif.

Le Conseil de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) a déterminé les quatre facteurs de réussite de la transition inclusive⁴⁰. J'en reprends ici uniquement trois, le quatrième faisant référence à la dynamique de planification territoriale.

³⁹ GARDOU C., op. cit., p.38

⁴⁰ CNSA, « Le Conseil de la CNSA se mobilise pour accompagner la transition inclusive », [consulté le 01/05/2018], disponible sur Internet : <https://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/le-conseil-de-la-cnsa-se-mobilise-pour-accompagner-la-transition-inclusive>

1°. **La construction des réponses en concertation avec l'utilisateur** : Quelle que soit la question traitée, il est nécessaire de prendre en compte l'expertise d'usage qu'a la personne (et/ou ses proches) de sa propre situation. Cette démarche est en cohérence avec l'approche inclusive qui veut que chaque individu soit considéré et que sa participation pleine et entière soit promue.

2°. **L'accompagnement de l'ensemble des parties prenantes** : Comme dit précédemment, le changement, la transition ne se décrète pas mais se travaille.

3°. **L'approche dynamique** : Nous nous situons dans une dynamique de transition. Il est donc nécessaire de l'aborder comme un travail continu d'ajustement des réponses. La CNSA définit la société inclusive comme « un objectif en mouvement ». Il y a derrière cette approche la notion d'expérimentation et de fait, de droit à l'erreur que présuppose toute démarche d'innovation sociale.

1.4.3 Les freins à l'inclusion professionnelle en ESAT

S'il existe des leviers à la transition inclusive, je me dois également de faire état des freins. Aujourd'hui, le taux de chômage des travailleurs handicapés est deux fois supérieur à celui de la population⁴¹. Cette tendance perdure, quelle que soit la situation de l'emploi en France.

Je présente ci-dessous les freins en 3 catégories à savoir les freins émanant des usagers eux-mêmes d'une part, du milieu protégé d'autre part et enfin, du milieu ordinaire. Néanmoins, j'attire l'attention du lecteur sur le fait que l'inclusion étant un concept systémique, c'est l'interaction entre ces dimensions qui est à la source des blocages.

A) Les freins émanant des usagers

La perspective d'une sortie définitive d'ESAT au profit du milieu ordinaire soulève de nombreuses questions et incertitudes pour les travailleurs handicapés. En l'absence de réponses concrètes, ces questionnements se muent en freins. Ces craintes ont pour conséquence une faible demande d'orientation vers le milieu ordinaire par les travailleurs handicapés qui disposent d'une orientation en ESAT.

1° **Le droit au retour** : il existe dans la loi du 11 février 2005 un « droit au retour » permettant à l'utilisateur de retrouver sa place en ESAT (dans l'ESAT d'origine ou dans un autre) si son projet en milieu ordinaire échoue. Néanmoins, le moratoire sur les places d'ESAT rend cette disposition difficile à appliquer.

⁴¹ LE GOUVERNEMENT, loc. cit.

2° La perte de revenu : un adulte handicapé qui quitte le milieu protégé et qui intègre un travail dans le milieu ordinaire, perd le bénéfice de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) si sa quotité de travail excède 50% ; ce qui, in fine peut aboutir à une baisse de revenu. Dans le système actuel, et dans certaines configurations, le facteur financier n'incite pas au passage en milieu ordinaire.

3° La sécurité d'emploi : l'usager d'ESAT a un statut de bénéficiaire d'établissement médico-social et non de salarié relevant du droit commun. De ce fait, il n'est que peu exposé au risque de perdre sa place en ESAT. En milieu ordinaire, le risque de perdre son emploi est quant à lui réel. L'absence de travail serait dès lors un facteur de marginalisation supplémentaire.

4° La perspective de l'échec : la capacité des personnes handicapées (particulièrement les personnes avec déficiences intellectuelles) à gérer les conséquences d'un échec est limitée. L'échec devient source de réduction de l'estime de soi. Tandis qu'à l'inverse, le travail est source d'estime de soi.

5°. La projection : les usagers éprouvent des difficultés à entamer une réflexion inclusive. En effet, pour qu'un projet inclusif soit mené et aboutisse pour un usager, il faut que ce dernier l'exprime dans le cadre de son projet personnalisé, qu'il le porte et le mette en œuvre (aidé d'un accompagnateur médico-social). A ce sujet Bernard Lucas est sans ambages : « *en quelque sorte, il est demandé à la personne de s'extraire de l'identité qui lui a été reconnue administrativement, médicalement et socialement* »⁴².

B) Freins émanant du milieu protégé

En 1986, la pression à la rentabilité qui pèse sur les ESAT s'est amplifiée⁴³. Cette pression a eu pour conséquence une tendance du secteur à recruter des profils d'usagers plus productifs.

De ce fait, le modèle économique des ESAT s'est créé sur la présence de profils productifs dans les équipes. Or, ce sont ces profils qui les premiers pourraient s'inscrire dans la transition inclusive. Les activités classiquement les plus rentables périlliciteraient sans la présence de ces travailleurs avec un haut potentiel productif. La question de la pérennité financière de l'ESAT se pose dans ce contexte et n'invite pas à l'inclusion.

⁴² LUCAS B., op. cit., p. 104

⁴³ Circulaire n°86-39 du 25 août 1986

Plus qu'une simple question économique, se pose ici un questionnement éthique dont je dois m'emparer en tant que directrice. Car s'il est vrai que la fonction production n'est qu'un support à l'accompagnement, je dois en assurer l'équilibre financier pour pérenniser les accompagnements.

C) Freins émanant des entreprises

Si 97%⁴⁴ des dirigeants reconnaissent volontiers l'importance d'adopter une démarche d'intégration de personnes handicapées au sein de l'entreprise, ils sont plus de la moitié à considérer que ce n'est pas une priorité au regard du contexte actuel et ce, malgré les avantages perçus d'une telle démarche (amélioration de la solidarité au sein de l'entreprise, amélioration de la réputation de l'entreprise et plus fort engagement des salariés). Ces freins traduisent 3 difficultés :

1°. Difficultés de recrutement : les entreprises regrettent le manque de candidats disposant des compétences attendues (83%)⁴⁵. L'offre et la demande ne se rencontrent pas. Avant de rechercher des personnes, les sociétés recherchent des compétences qu'elles peuvent avoir du mal à trouver parmi les salariés bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

2°. Méconnaissance du cadre légal : les dirigeants méconnaissent le cadre légal qu'ils jugent contraignant, complexe et chronophage.

3°. Méconnaissance de la problématique du handicap : la plupart des entreprises (et plus particulièrement les TPE/PME⁴⁶) n'ont pas les ressources internes pour développer une politique efficiente en faveur des travailleurs handicapés.

Pour la mise en place d'une politique d'intégration de personnes handicapées au sein de l'entreprise, plus de 25% des dirigeants considèrent comme indispensable⁴⁷ :

- D'obtenir des propositions « clés en main » contenant des idées de mesure à appliquer.
- De proposer des sensibilisations des différents publics de l'entreprise au sujet du handicap (directions, managers et salariés).

⁴⁴ Club Etre, 2018, *Baromètre emploi, handicap et prévention en entreprise*. Enquête KANTAR TNS [en ligne], p.4, [consulté le 20/05/2018]. Disponible en ligne : <https://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2018.05.15-baro-emploi-handicap.pdf>

⁴⁵ Ibid, p.13

⁴⁶ TPE/PME : Très Petites Entreprises / Petites et Moyennes Entreprises

⁴⁷ Ibid, p.16

1.4.4 Le paradoxe inclusif

Le croisement du concept de travail et d'inclusion met en lumière une distorsion entre droit prescrit (non-discrimination à l'embauche, etc.) et droit effectif (37% des recours au défenseur des droits se font au titre de la discrimination à l'emploi au motif du handicap⁴⁸). Nous évoluons à l'heure actuelle dans une société qui « *sacralise la puissance* »⁴⁹. Il y a donc un paradoxe entre cette société de plus en plus axée sur la performance individuelle et la visée inclusive qui voudrait que chacun ait sa place dans la société dans le respect de sa différence, voire de sa vulnérabilité. Et pourtant, l'inclusion part du postulat que la différence ne peut entraîner l'exclusion et qu'il faut voir et considérer chaque vie dans sa singularité. Une société inclusive « *reconnait toutes ses composantes* »⁵⁰. Cet aspect est important afin de ne pas tomber dans le travers de l'indifférenciation et du nivellement auquel pourrait nous amener une conception « égalitariste » des politiques.

Le secteur médico-social dans son intégralité doit inscrire son action au cœur de ce paradoxe afin d'accompagner la société dans la transition inclusive.

1.5 L'inscription du secteur médico-social dans le virage inclusif

1.5.1 De la transformation de l'offre à la création d'un nouveau paradigme

La volonté inclusive traduite dans les politiques publiques trouve son fondement dans la recherche d'« *un modèle social du handicap refusant l'exclusion des personnes qui présentent une déficience au profit de leur acceptation dans leur différence* »⁵¹

Je l'ai présenté, l'inclusion prend ancrage dans une approche des attentes des usagers en prenant appui sur leurs forces et capacités. Ces dernières doivent dès lors être repérées au même titre que les déficiences. Longtemps, le secteur médico-social a réfléchi en termes de catégorie de déficience et de restriction. Une politique inclusive exige donc de poser une analyse des besoins, des aspirations et des capacités de chacun. Résulterait de ce diagnostic un ensemble de réponses et de mesures cohérentes ; loin des solutions « clé-en-main » ne tenant pas compte de l'hétérogénéité des publics.

⁴⁸ BATAJON S., CASALIS R., et al., 2017, *Politiques d'emploi des personnes en situation de handicap et politique de santé au travail dans le secteur sanitaire et médico-social, quelles articulations ?*, Module Interprofessionnel de santé publique, EHESP, p. 9

⁴⁹ GARDOU C., 2013, « Réflexions suite aux débats », in *Etats Régionaux de l'Inclusion en Midi-Pyrénées*, 24 avril 2013, Toulouse : APF [en ligne], p 2. [Consulté le 04/03/2018], disponible sur Internet : <http://inclusionmp.blogs.apf.asso.fr/media/02/00/1369142724.pdf>

⁵⁰ CNSA, loc. cit.

⁵¹ EBERSOLD S., 2009, « Inclusion », *Recherche et Formation* [en ligne], n°61, p.71 [consulté le 05/03/2018], disponible sur Internet : <https://journals.openedition.org/rechercheformation/522>

C'est dans cette pluralité des réponses et solutions que doivent s'inscrire les établissements médico-sociaux en sortant d'une logique de place pour réfléchir en termes de prestations et ce, dans une logique de parcours.

On le voit, le secteur médico-social vit actuellement un changement de paradigme défini par Jean-Philippe TOUTUT comme étant « *un mouvement d'ensemble qui ne se contente pas d'aménagements marginaux d'un système stable mais questionne à la source les **fondements mêmes** du système* »⁵². Les services médico-sociaux doivent désormais se décroiser et s'inscrire dans le milieu ordinaire pour favoriser les parcours inclusifs. Ce changement de paradigme se concrétise au travers de la transformation de l'offre sociale et médico-sociale et de la démarche « une réponse accompagnée pour tous »⁵³.

Cette démarche a pour fondement la volonté d'offrir une réponse aux personnes sans solution. Cette démarche repose sur 4 axes :

- **un dispositif d'orientation permanent** dont l'objectif est de prévenir les ruptures de parcours en favorisant les réponses modulaires via le développement de coopération inter et intra secteur.
- Le développement de la **contractualisation** avec les Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS)
- La promotion de l'**autonomie et de l'autodétermination** ; avec la promotion de l'expertise d'usage et l'évolution des pratiques professionnelles en conséquence. Cette approche permet d'optimiser l'individualisation des réponses.
- Le passage **d'une logique de place à une logique de parcours** construits sur des réponses adaptées. Cet axe est soutenu par le projet SERAFIN-PH⁵⁴ dont l'objectif est de déterminer un nouveau modèle tarifaire pour le secteur médico-social. En effet, la nomenclature SERAFIN s'attache prioritairement aux besoins sans faire référence aux typologies d'établissement. Nous sortons donc bien des logiques de « filières » à la faveur des logiques de réponse à des besoins. Pour ma part, je préconise d'aller plus loin dans la démarche en s'inscrivant également dans une logique de réponses aux attentes.

⁵² TOUTUT J.P., 2017, « Contribution à un modèle psychologique du changement. 8 observations psychologiques sur le changement, à destination des managers des ESSMS » in LES CAHIERS DE L'ACTIF, n°492/493, n°494/495, p.198

⁵³ Loi du 26 janvier 2016 relative à la modernisation de notre système de santé

⁵⁴ SERAFIN-PH : Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées

Pour accompagner la démarche « Une réponse accompagnée pour tous », le plan de transformation de l'offre prévoit « *une bascule rapide et d'ampleur au profit d'un accompagnement, spécialisé si nécessaire, en milieu ordinaire* »⁵⁵. Pour ce faire, 4 objectifs stratégiques ont été définis :

- prévenir les ruptures de parcours
- développer les réponses inclusives
- fluidifier les parcours
- améliorer la qualité d'accompagnement

Pour y parvenir, Jean-René LOUBAT recommande l'adoption de formes organisationnelles modulables « *qui seraient plus souples, plus adaptatives et réactives* »⁵⁶. Il s'agirait dès lors plutôt d'une organisation en plateforme de services qui permettrait à chaque établissement de se concentrer sur son cœur de métier en externalisant les autres tâches. Ce mouvement d'ensemble déboucherait sur une spécialisation des opérateurs.

Au travers de cette logique de plateforme, Jean-René LOUBAT pose la question de la place de l'établissement dans le schéma médico-social. Faut-il comme le recommande Catalina DEVANDAS-AGUILAR, rapporteuse de l'ONU, créer un « *plan d'action concret pour assurer la fermeture progressive de tous les établissements existants* »⁵⁷ considérant qu'« *il n'existe pas de bons établissements* » ?

Mon appréciation est autre. Je considère qu'il n'y a pas d'antagonisme entre la notion d'inclusion et celle d'institution. Les établissements tendent aujourd'hui à proposer une offre de services plurielle allant de l'accompagnement intra-muros à l'accompagnement vers des dispositifs de droit commun. Cette diversification permet aux personnes accompagnées de poser des choix réels et de s'inscrire pleinement dans le principe « d'empowerment » qui allie le libre choix à la participation dans la cité.

Si ces principes réformateurs concernent l'ensemble du secteur, je présente ci-dessous ma perception de directrice sur la manière dont le secteur protégé doit s'inscrire dans ce nouveau paradigme.

⁵⁵ LE GOUVERNEMENT, Handicap : une priorité du quinquennat. [Mis à jour le 24 octobre 2017] disponible sur Internet : <https://www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat> .

⁵⁶ LOUBAT J.R., 2017, « Le changement est-il vraiment si difficile ? Enjeux, obstacles et leviers » in LES CAHIERS DE L'ACTIF, n°492/493, n°494/495, p.169

⁵⁷ LE HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Observations préliminaires de la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées, Mme Catalina Devandas-Aguilar au cours de sa visite en France, du 3 au 13 octobre 2017 », [consulté le 13/05/2018]. Disponible sur Internet : <https://www.ohchr.org/FR/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=22245&LangID=F>

1.5.2 La place du travail protégé dans le virage inclusif

Nous l'avons vu, les notions de parcours de vie supplantent les logiques institutionnelles. La survie du modèle « ESAT » et du secteur protégé se fera au prix d'une adaptation de celui-ci aux nouveaux enjeux. L'ESAT, dans un contexte de raréfaction du travail et d'évolution du rapport au travail ne peut se borner à offrir « une occupation professionnelle ».

Dans le contexte du virage inclusif, le défi pour les ESAT est de passer de l'insertion socio-professionnelle à l'inclusion. Ils doivent sortir de cette image d'établissement pouvant être perçue comme excluant, voire ségrégationniste. La ségrégation a un impact négatif sur la confiance en soi que peuvent avoir les usagers⁵⁸. L'ESAT doit donc se réinventer en se positionnant comme une structure de **valorisation des compétences** dans le **respect des individualités** et non plus comme des entités stigmatisant des incapacités.

Le secteur protégé reste une forme dérogatoire non plébiscitée par les pouvoirs publics. J'en veux pour preuve le moratoire maintenu en 2018 sur la création de places d'ESAT ; conséquence de la promotion du travail au sein du milieu ordinaire.

Néanmoins, le législateur intègre l'ESAT comme l'un des outils à mobiliser à des fins inclusives. La circulaire relative à la transformation de l'offre⁵⁹ en apporte le contours: **« L'objectif principal de cette politique publique est de favoriser la mise en place de parcours permettant l'accès et le maintien dans l'emploi en milieu ordinaire de travail des personnes handicapées, tout en répondant aux besoins spécifiques des personnes les plus en difficulté du fait de leur handicap en recourant également aux secteurs adapté ou protégé, appelés à se moderniser et à développer des passerelles vers le milieu ordinaire de travail ».**

Cette passerelle à laquelle fait référence le texte, se matérialise au travers du dispositif d'emploi accompagné. Créé pour accompagner la transformation de l'offre médico-sociale au niveau de l'emploi, ce dispositif est intégré au Code de l'Action Sociale et Familiale (CASF)⁶⁰ mais également au code du travail⁶¹. Ce dispositif permet un accompagnement personnalisé du travailleur handicapé mais également de l'employeur. Accompagner l'employeur est, comme présenté ultérieurement, essentiel à la réussite de la transition inclusive. En effet, certains freins à l'inclusion émanent des difficultés pour les employeurs

⁵⁸ HEAS S., DARGERÉ C., 2014, *Les porteurs de stigmates. Entre expériences intimes, contraintes institutionnelles et expression collectives*, Paris : L'Harmattan, 304p.

⁵⁹ Circulaire N°DGCS/3B/2017/148 du 02 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016

⁶⁰ CASF : article L. 243-1

⁶¹ Code du travail : articles L. 5213-2-1, D. 5213-88 à D. 5213-93

à recruter des personnes en situation de handicap, à mettre en œuvre la relation de travail et à la poursuivre. La présence d'un tiers spécialisé lève ces freins. Cette approche de l'offre de service est en lien direct avec les préconisations de Jean-René LOUBAT sur l'organisation en plateforme et la spécialisation des acteurs.

J'ai déterminé 4 axes de travail permettant d'inscrire les ESAT comme des acteurs de la transition inclusive. Ces 4 axes sont construits en cohérence avec les 4 axes sur lesquels reposent la démarche « Une réponse accompagnée pour tous »

A) Favoriser les réponses modulaires : éviter le piège du tout inclusif

René DESCARTES écrivait « *tout excès a coutume d'être mauvais* »⁶². En tant que directrice, c'est un point de vue que je partage considérant la question de l'inclusion. En avoir une conception intégriste conduirait à une dérive contre-productive. Car en soutenant que le milieu ordinaire est l'unique réponse face à la diversité des profils, des besoins, des attentes et aspirations, on perdrait alors l'essence même de l'inclusion dont l'un des piliers est **la liberté de choix et la pleine et entière participation**.

Cette analyse est partagée par des professionnels d'univers divers et variés :

1°. Les chercheurs de l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM) marquent des « réticences » au tout inclusif : « *bien que vivre dans la communauté soit nettement avantageux pour des personnes avec une DI légère ou modérée, les résultats sont moins concluants chez les personnes avec DI nécessitant des besoins de soutien intenses, ou ayant des problèmes de comportement ou encore un problème d'adaptation sociale. Dans ces conditions, la mise à disposition de services d'aide est nécessaire* »⁶³.

2°. Henri-Jacques STIKER, quant à lui, écrivait dès 2002 qu'« *A force d'avoir ramené la question de la signification humaine de l'infirmité à celle de l'obstacle surmontable, on peut aussi ré-exclure de manière subtile par indifférence* »⁶⁴.

⁶² DESCARTES R., 2002, *Les règles pour la direction de l'esprit*, Paris : Le Livre de Poche, 255p.

⁶³ INSERM, 2016, *Déficiences intellectuelles. Synthèses et recommandations*, les éditions Inserm, p.61

⁶⁴ STIKER HJ, 2002, « Aspects socio-historiques du handicap moteur » in APF *Déficiences motrices et situations de handicaps*, p.44

3°. Gérard ZRIBI finalement le résume ainsi « *un équilibre doit cependant être trouvé entre le droit à l'intégration professionnelle en milieu ordinaire, humainement et socialement légitime, et le droit au travail, tout simplement, quel que soit le lieu où il exerce. Mettre exclusivement en avant le premier de ces droits aurait paradoxalement l'effet d'exclure de l'emploi une majorité de travailleurs actuellement en ESAT* »⁶⁵. Il définit d'ailleurs 10 stades de l'inclusion⁶⁶, démontrant ainsi qu'il faut casser les antagonismes entre milieu ordinaire et protégé pour réfléchir à une réponse concertée.

La sortie définitive du secteur protégé vers un emploi en milieu ordinaire est envisageable pour certaines personnes dont c'est le projet et qui ont une « *chance raisonnable* »⁶⁷ d'y parvenir. Pour d'autres, le secteur protégé peut relever de la nécessité. Une troisième voie, de type passerelle, est également envisagée, celle-ci permettant de créer un pont entre le secteur protégé et le milieu ordinaire.

D'ailleurs, même la loi de 2005, toujours en vigueur, prévoit que pour certains usagers, les restrictions de capacités les éloignent **durablement** du travail en milieu ordinaire. Dès lors l'inclusion doit se penser de manière nuancée, graduée. Bernard LUCAS écrit « *Entre l'inclusion et l'ESAT, une faille existe justifiant une utile option supplémentaire au dispositif* ». Pour se positionner dans la politique d'inclusion des travailleurs handicapés comme l'un des maillons de la chaîne, le secteur protégé doit aborder la création de réponses dites « intermédiaires » proposant des dispositifs « à cheval » entre le milieu ordinaire et le milieu protégé. Gérard ZRIBI parle lui d'orientation « *semi-protégée* »⁶⁸.

B) Passer d'une logique de places à une logique de parcours : décroïsonner

Charles GARDOU, écrivait qu'il faut passer des « placements fermés » à des « trajectoires ouvertes »⁶⁹. Pour cela, les ESAT doivent s'ouvrir afin de mettre en œuvre de la mutualisation et des synergies favorisant ces accompagnements de parcours.

⁶⁵ ZRIBI G., op. cit., p.58

⁶⁶ Cf. annexe 1 : les 10 stades de l'inclusion de Gérard ZRIBI

⁶⁷ LE HOUÉROU A., 2014, *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes*, Rapport au Premier Ministre, p.18

⁶⁸ ZRIBI G., 2007, « Le rôle des ESAT dans l'emploi des personnes handicapées », *Lien Social* [en ligne] n°848-849, [consulté le 01/05/2018]. Disponible sur Internet : <https://www.lien-social.com/Le-role-des-ESAT-dans-l-emploi-des-personnes-handicapees>

⁶⁹ GARDOU C., 2013, « Réflexions suite aux débats », in *Etats Régionaux de l'Inclusion en Midi-Pyrénées*, 24 avril 2013, Toulouse : APF [en ligne], p 1. [Consulté le 04/03/2018], disponible sur Internet : <http://inclusionmp.blogs.apf.asso.fr/media/02/00/1369142724.pdf>

L'atteinte des objectifs inclusifs que s'est fixé le gouvernement actuel nécessite de mettre un terme aux oppositions stériles entre le milieu protégé et le milieu ordinaire. C'est la complémentarité de ces 2 secteurs qui permettra d'assurer la fluidité nécessaire à la diversité de situations, des besoins et aspirations.

Cette nécessité de décloisonnement dans une visée inclusive est partagée par les divers acteurs engagés dans le Plan Régional d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (PRITH). La convention signée dans ce cadre prévoit le décloisonnement entre le droit commun et le droit spécifique. Il y a donc une forme de consensus sur ce diagnostic⁷⁰.

Et pourtant, aujourd'hui encore des freins administratifs existent. Ceux-ci complexifient les passerelles sans les rendre impossibles. En effet, administrativement et ce malgré les récentes avancées inclusives, il existe une scission entre le milieu ordinaire et le milieu protégé qui réduit les effets de porosité et freine les parcours.

Dans son rapport « *améliorer l'orientation professionnelle en MDPH⁷¹ et l'accompagnement suite à la décision d'orientation* », l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA) préconise une réforme des orientations afin que ces dernières ne remettent jamais en cause l'accès aux dispositifs de droit commun. Cela permettrait à certaines personnes de bénéficier simultanément d'un accompagnement en milieu ordinaire et en milieu protégé⁷².

Dans ce contexte, pour permettre la rencontre et la coopération des acteurs d'horizons différents, le secteur protégé doit **faire valoir son expertise**. A ce sujet, la circulaire relative à la transformation de l'offre exhorte les ESAT à renforcer leur compétence en matière d'évaluation des compétences professionnelles. Cette dernière précise qu'il s'agit là « *d'un rôle essentiel pour positionner les ESAT en tant que passerelle vers le milieu ordinaire et donc en tant qu'acteur de l'inclusion pour les personnes pouvant travailler en milieu ordinaire* »

Outre le décloisonnement entre le secteur protégé et le milieu ordinaire, je préconise également un décloisonnement entre les accompagnements « vie sociale » et « vie professionnelle ». Depuis plusieurs années, le secteur a tendance à morceler les accompagnements (professionnels versus sociaux). Ce morcellement, justifié par la volonté

⁷⁰ MINISTERE DU TRAVAIL, 2017, Convention nationale pluriannuelle multipartite de mobilisation pour l'emploi des personnes en situation de handicap 2017-2020

⁷¹ Maison Départementale des Personnes Handicapées

⁷² A ce jour, certaines MDPH prononcent des doubles orientations (milieu protégé et ordinaire) mais cela se fait en dehors de tout cadre légal.

légitime de créer une scission entre vie professionnelle et vie privée, peut avoir des effets pervers. En effet, un être humain n'est pas la simple somme de ses parties mais représente bien une unité faite d'interactions. Je prône dès lors l'adoption d'une approche systémique du travailleur handicapé. En effet, des compétences sociales acquises au sein d'un habitat inclusif peuvent être mobilisées dans l'orientation professionnelle. L'inverse est également vrai, des aptitudes sociales acquises au travail peuvent être transférables dans le cadre de l'accès à l'habitat inclusif. Dans le cadre de mon analyse, je ne m'épancherai pas sur la question de l'habitat mais il est intéressant de souligner que l'accompagnement médico-social proposé dans le cadre privé peut favoriser ou au contraire freiner l'accompagnement professionnel. Ces interactions sont autant de variables qui impactent le parcours du travailleur handicapé.

C) Promotion de l'autonomie : favoriser le développement du pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir (ou « empowerment » en anglais), peut se définir comme « *le mouvement visant à renforcer le statut social et la capacité de décision des personnes handicapées* »⁷³. Cette capacité d'autodétermination évolue tout au long de la vie et est la résultante, entre autre, de l'environnement dans lequel évolue la personne. Accompagner une personne dans le sens de l'autodétermination et donc dans la possibilité de disposer d'elle-même est une condition sine qua none à la pleine et entière saisie des droits.

L'une des conclusions du rapport de l'INSERM est que « *les environnements qui n'offrent pas ou peu d'opportunités et/ou de situations susceptibles de favoriser l'acquisition des habilités nécessaires à la prise de décisions et au choix, comme les environnements surprotégés, limitent le développement de l'autodétermination* »⁷⁴. Cette conclusion milite pour la création d'environnements moins protecteurs et ce, dans une visée d'accès aux droits fondamentaux.

C'est grâce au développement du pouvoir d'agir que l'utilisateur pourra se projeter dans un projet inclusif en dépassant les entraves identitaires (cf. point 1.4.3). Pour cela, il est nécessaire que les équipes d'encadrement soient parties prenantes de la démarche.

Il y a donc un enjeu majeur d'accompagnement des équipes professionnelles vers ces nouvelles pratiques qui bousculent les identités professionnelles. En effet, pour le professionnel « *accepter de ne plus maîtriser le projet de la personne pour simplement et*

⁷³ ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., 2015, *Le dictionnaire du handicap*, 8^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, p.137

⁷⁴ INSERM, op. cit., p.55

subtilement la guider dans l'environnement où elle évolue en grande partie sans lui, l'oblige à « désapprendre », à questionner sa posture pour cheminer non pas « pour » mais « à côté » »⁷⁵

Sur le plan des compétences, autre dimension du pouvoir d'agir, la formation est l'un des axes de développement. La circulaire sur la transformation de l'offre prévoit entre autres leviers de modernisation de l'offre, la modernisation de la formation. La création de formations décloisonnées permettrait les partages d'expérience et la rencontre des divers acteurs autour d'un même thème.

D) Contractualisation : développons notre expertise

L'instruction relative à l'application de la nomenclature des ESMS⁷⁶ prévoit pour l'ensemble des établissements une simplification de celle-ci. Cette simplification s'inscrit dans la continuité de la volonté de modernisation de l'offre. Les assouplissements dégagés par cette nouvelle approche permettent aux établissements tels que les ESAT de proposer l'ensemble des formes d'accueil et d'accompagnement. Le but affiché étant de favoriser les fonctionnements en dispositif afin d'éviter les ruptures de parcours.

Néanmoins, l'autorisation doit mentionner que la polyvalence des interventions est accordée. Ces nouvelles contractualisations *« posent le principe que tout établissement peut être explicitement autorisé à assurer aux personnes qu'il accueille l'ensemble des formes d'accueil et d'accompagnement [...] »*⁷⁷. En d'autres termes, un ESAT pourra dès lors, sans démarche préalable auprès des autorités, proposer des accompagnements « hors les murs », séquentiels, etc.

A terme, cela permettrait le développement des « fonctions ressources » comme le prévoit l'annexe 6 de la circulaire du 02 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées. Ces fonctions ressources s'inscrivent en cohérence avec l'accompagnement des personnes handicapées dans le milieu ordinaire.

⁷⁵ DESHAIES J.L., ROUCHER C., et al. , 2017, « Mener à bien une démarche systémique de co-construction pour affronter collectivement et sereinement les complexités » in LES CAHIERS DE L'ACTIF, n°492/493, n°494/495, p.116

⁷⁶ Instruction N°DGCS/2018/18 du 22 janvier 2018 relative à l'application de la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques.

⁷⁷ Ibid p.19

1.6 Conclusion de la première partie

En partant de ses fondements, j'ai pu mettre en lumière que le travail, qu'il soit en milieu protégé ou en milieu ordinaire agit sur les mêmes dimensions, à savoir instrumentale, relationnelle et expressive. Ces fondements évoluent peu depuis plusieurs décennies tandis que le marché du travail connaît une mutation. Celle-ci a pour conséquence de le rendre exclu et inhospitalier. C'est dans ce contexte que se développe le nouveau paradigme inclusif. Celui-ci, soutenu par un mouvement global de passage de la notion de place à celle de prestations et de parcours au sein du milieu ordinaire.

Apparaît ici ce que j'ai nommé le « paradoxe inclusif ». Celui-ci naît de la rencontre de la volonté d'évoluer dans une société où chacun trouve sa place dans le respect de sa différence et d'une société qui sacralise la performance. Plus qu'un frein, j'y vois pour les ESAT une opportunité de développer une expertise dans la gestion de ce paradoxe. Cette évolution du positionnement des ESAT relève de la survie du secteur protégé dans la mesure où, le modèle n'est pas plébiscité par les autorités. C'est donc à nous, directeur d'ESAT, de prouver que nous sommes en capacité de faire évoluer nos missions, rendant nos établissements acteurs de l'inclusion.

J'ai déterminé que les ESAT devaient développer leur transition inclusive autour de 4 missions :

1. Favoriser les réponses graduées en sortant des logiques « du tout ou rien »
2. Décloisonner les secteurs protégé et ordinaire au service du parcours
3. Développer le pouvoir d'agir des usagers
4. Déployer leur expertise auprès d'acteurs du territoire

Ma seconde partie constitue le diagnostic que je pose de l'ESAT André RIDEAU au regard de ces attendus.

2 L'ESAT André RIDEAU, un établissement protecteur

L'ESAT André RIDEAU, fondé en 1976, accueille 84 adultes déficients intellectuels. Initialement situé uniquement en zone très rurale (commune de 700 habitants), des antennes ont été développées sur des zones plus urbanisées (communes entre 1500 et 6000 habitants) situées dans un rayon de 30 km⁷⁸. L'ensemble des ateliers sont dans le sud du département de la Vienne

Fort de constats précédents, je m'emploie dans cette partie à analyser l'établissement au regard des attentes et besoins des usagers. Pour ce faire, partant de la caractérisation du public, j'ai exploré le niveau institutionnel (le projet), le niveau opérationnel (les activités internes et externes) et le niveau fonctionnel (les ressources).

2.1 Un public en pleine mutation

L'ESAT André RIDEAU accueille un effectif de 84 usagers (81,25 ETP⁷⁹). Il y a une surreprésentation masculine sachant que près de $\frac{3}{4}$ des usagers sont des hommes.

2.1.1 Un rajeunissement de l'effectif

La courbe d'âge des usagers de l'ESAT est en cours de modification. La population accueillie par l'ESAT était vieillissante. D'ailleurs, sur le département de la Vienne, il présentait en 2016 la plus forte proportion d'usagers de plus de 60 ans (3,57% tandis que la médiane du département se situe à 0%)⁸⁰. Cela s'explique par le fait que les jeunes qui avaient intégrés l'ESAT lors de sa création en 1976 atteignent aujourd'hui l'âge de la retraite. Une projection des départs en retraite me permet de déterminer que d'ici 5 ans, 10 usagers pourraient faire valoir leur droit à la retraite. Ce constat est corroboré par l'analyse des projets personnalisés. J'y mets en évidence que 5 usagers ont entamé les démarches nécessaires en perspective d'un prochain départ en retraite.

Ces usagers qui font valoir leurs droits à la retraite sont essentiellement remplacés par des usagers jeunes. En effet, au cours des 5 dernières années, sur les 12 entrées réalisées au sein de l'ESAT, 8 usagers étaient âgés de 21 ans ou moins. L'âge médian du recrutement est de 20 ans.

Je constate déjà une diminution de l'âge moyen des usagers qui est aujourd'hui de 41 ans⁸¹. Celui-ci était de 45 ans il y a encore 3 ans.

⁷⁸ Cf. annexe 2 - Répartition des sites de production de l'ESAT

⁷⁹ Equivalent Temps Plein

⁸⁰ Source : tableaux ANAP 2017 (sur base des chiffres 2016)

⁸¹ Cf. annexe 3 - Répartition de l'effectif des usagers par tranche d'âge

Cette nouvelle rotation des usagers permet également de faire diminuer l'ancienneté qui atteint aujourd'hui 17 ans en moyenne. Néanmoins, 40% de l'effectif est présent à l'ESAT depuis plus de 20 ans (dont 15% depuis plus de 30 ans). Il y a donc une forme d'immobilisme qui s'explique d'une part par l'absence de sortie vers le milieu ordinaire et d'autre part par la difficulté de trouver une place en ESAT.

S'ajoute à ce parcours en ESAT, un parcours initial en Institut Médico-Educatif (IME). En effet, plus de 90% des usagers de l'ESAT sont issus d'autres établissements médico-sociaux. Nous sommes donc face à une génération qui a été écartée très tôt du milieu ordinaire. Ce sont les mêmes personnes que nous voulons accompagner aujourd'hui dans un parcours inclusif. Il est pourtant indéniable que chez certains travailleurs le processus d'identification au milieu protégé est très ancré. Celui-ci crée un écart tel entre le sujet et le milieu ordinaire qu'il accroît de manière significative la difficulté d'y accéder. Cela rejoint le frein lié à la projection explicité en 1^{ère} partie.

L'ESAT, situé dans le Sud Vienne, travaille de manière très étroite avec l'IME de Montmorillon, inscrit sur le même territoire et géré par la même association. Il existe de ce fait entre ces deux établissements un effet filière.

Sur l'ensemble des entrées enregistrées ces cinq dernières années, plus de 60% des usagers sortaient de l'IME de Montmorillon. Plus de 90% des usagers accueillis sur ces 5 dernières années proviennent d'établissements médico-sociaux (75% d'IME et 25% d'ESAT). Un usager sortait quant à lui d'un établissement sanitaire.

Bien que cela ne soit pas encore tangible, je prévois une évolution de ces parcours linéaires grâce aux dispositifs favorisant les parcours personnalisés. Cela devrait avoir pour conséquence une réduction des effets filières tels que nous les connaissons aujourd'hui, avec à la clé une diversité de profils à l'entrée.

2.2 Une dissonance entre besoins et attentes du public accueilli

Pour caractériser les besoins du public de l'ESAT, je vais utiliser deux méthodes qui sont à l'heure actuelle complémentaires.

D'une part, je vais m'attacher à une description au regard de la déficience. Si cette approche est encore utilisée dans certains tableaux de bord (c'est le cas par exemple dans les tableaux de la performance de l'ANAP⁸²), elle tend à disparaître au profit d'une analyse des besoins.

J'apporterai dans un second temps une caractérisation des publics sur base de leurs besoins en lien avec la nomenclature SERAFIN.

2.2.1 Des fonctions adaptatives limitées selon la déficience

Les usagers de l'ESAT André RIDEAU présentent, à 99%, une DI à titre principal.

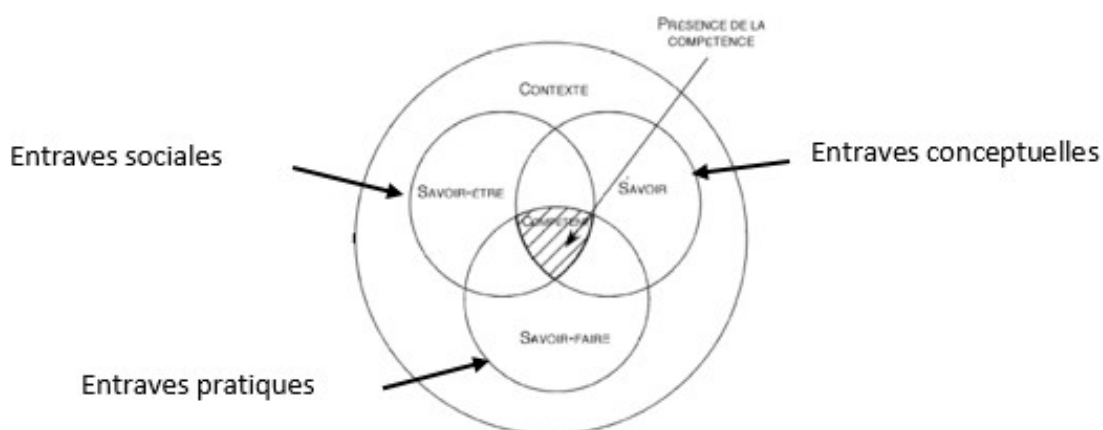
Quelle que soit la définition retenue de la DI, on y retrouve les 3 caractéristiques suivantes :

- Un déficit intellectuel qui entrave le raisonnement, la pensée abstraite, le jugement ou encore les apprentissages
- Une limitation de la capacité d'adaptation
- Ces restrictions apparaissent durant le développement, avant l'âge adulte.

Les compétences adaptatives entravées peuvent être classées dans 3 catégories :

- Conceptuelles (langage, mathématique, etc.)
- Sociales (crédulité, naïveté, capacité à interagir avec d'autres, etc.)
- Pratiques (sécurité, utilisation d'outils, etc.)

Ces entraves impactent chaque composant de la compétence professionnelle, ce qui complexifie l'accès au marché de l'emploi.



83

⁸² Agence Nationale d'Appui à la Performance

⁸³ BOUDREAUULT H., La compétence professionnelle, [consulté le 19/05/2018], disponible sur Internet : <https://didapro.me/2009/07/06/la-competece-professionnelle/>

2.2.2 Des profils autonomes selon l'analyse SERAFIN

Le changement de paradigme actuel du médico-social s'accompagne de nouveaux outils. La nomenclature SERAFIN-PH est l'un d'eux.

Cette nomenclature doit permettre à terme d'accompagner le passage d'une logique de places à une logique de parcours en favorisant l'évolution des réponses aux regard des besoins des personnes handicapées.

Depuis 2015, l'ESAT a intégré dans son rapport d'activité la caractérisation des personnes accueillies sur base des besoins définis dans la nomenclature SERAFIN-PH.

Afin d'affiner la caractérisation, les équipes de l'ESAT utilisent une échelle à 4 niveaux pour déterminer le niveau des besoins :

- Besoin d'accompagnement permanent
- Besoin d'accompagnement partiel
- Besoin de stimulation
- Autonomie

Dans le cadre de l'inclusion professionnelle, il est pertinent de s'arrêter plus particulièrement, au regard de la nomenclature SERAFIN-PH, sur les besoins 1.3.3.2. « *Besoins en lien avec le travail et l'emploi* » et le 1.3.3.3. « *Besoins transversaux en matière d'apprentissages* »⁸⁴.

A) Besoins en lien avec le travail et l'emploi

Les besoins en lien avec le travail et l'emploi ont été définis sur base du livret 6 du GEVA⁸⁵ relatif à l'activité et aux capacités fonctionnelles. Sont repris les besoins *pour être ponctuel, organiser son travail, accepter des consignes, suivre des consignes, être au contact avec le public, assurer l'encadrement, travailler en équipe, exercer des tâches physiques et autres besoins en lien avec le travail et l'emploi*⁸⁶. Il s'agit donc essentiellement des questions de savoir-être. Le savoir et le savoir-faire sont traités dans le chapitre relatif aux besoins en matière d'apprentissage.

Le groupe de travail en charge du projet SERAFIN au sein de l'ESAT a fait le choix d'isoler la question de la sécurité (respect des règles) et des capacités sociales (comportement professionnel).

⁸⁴ Cf. annexe 4 : Nomenclature SERAFIN-PH

⁸⁵ Le Guide d'ÉVALUATION des besoins de compensation des personnes handicapées est la nomenclature utilisée au sein des MDPH

⁸⁶ CNSA, 2018, *SERAFIN-PH. Nomenclatures besoins et prestations détaillées*, p.46

L'analyse des besoins des usagers réalisée pour le rapport d'activité 2017 apporte les informations suivantes :

Besoins...	Accompagnement		Stimulation	Autonomie
	permanent	partiel		
en lien avec le travail	10%	46%	24%	20%
pour respecter les règles	2%	20%	42%	36%
au niveau relationnel	2%	24%	42%	32%

L'analyse de ce tableau montre qu'un usager sur 5 est autonome sur les questions en lien avec le travail. Le respect des règles requiert un accompagnement (permanent ou partiel) pour moins d'un quart d'entre eux. L'accompagnement au niveau relationnel (travail en équipe, contact avec le public) est nécessaire à un peu plus d'un quart.

Globalement, l'analyse laisse apercevoir un public autonome.

B) Besoins transversaux en matière d'apprentissages

Le groupe de travail de l'ESAT a scindé ce besoin en deux champs. D'une part, le besoin d'apprentissage technique lié au cœur de métier de l'usager. Ce champ est en lien avec la composante « savoir-faire » de la compétence. D'autre part, les équipes évaluent le besoin d'apprentissage des savoirs de base (lire, écrire, etc.). Ce champ est à relier avec la composante « savoir » de la compétence.

Besoins...	Accompagnement		Stimulation	Autonomie
	permanent	partiel		
apprentissage technique	2%	31%	38%	29%
apprentissage des savoirs de base	1%	35%	27%	37%

Plus du 1/3 des usagers de l'ESAT ont des savoirs de base leur permettant de lire et de résoudre des opérations mathématiques de base.

Néanmoins, je pense que ces chiffres sont surévalués. C'est pourquoi, en 2018, les salariés du site ont travaillé sur un outil permettant d'affiner cette analyse. Les savoirs de base de chaque usager seront évalués afin d'améliorer les réponses qui lui sont apportées. A ce jour, l'outil est en phase de test sur l'ensemble des établissements du site.

Au niveau technique également, je constate une grande autonomie (près du 1/3 des usagers). Seul 1/3 des usagers a besoin d'un accompagnement permanent ou partiel.

En conclusion, l'analyse des besoins des usagers de l'ESAT André RIDEAU dépeint des usagers globalement très autonomes. Seule une minorité d'entre eux nécessiterait un réel accompagnement qu'il soit permanent et/ou partiel.

L'analyse que j'ai effectuée par usager apporte deux enseignements intéressants :
D'une part, 12 adultes sont considérés comme étant autonomes sur l'ensemble de ces besoins. La question de la pertinence du maintien en ESAT dès lors se pose.
D'autre part, l'autonomie est corrélée à l'âge de l'usager. En effet, les plus jeunes sont considérés comme étant moins autonomes et ce, sur l'ensemble des champs (savoir, savoir-faire et savoir-être). Cette corrélation met en exergue l'efficacité du travail réalisé en ESAT. Il permet aux usagers de gagner en autonomie et de monter en compétences.

2.2.3 Des attentes inclusives peu formulées dans les projets personnalisés

L'analyse des besoins est insuffisante dans une optique inclusive. En effet, l'inclusion se caractérise entre autre par une prise en compte des aspirations personnelles des usagers et non plus simplement des besoins.

De plus, je rappelle que l'inscription dans une démarche inclusive nécessite l'adhésion de l'usager dans une perspective de développement du pouvoir d'agir. Afin de déterminer les attentes des usagers en matière d'inclusion professionnelle, j'ai dans un premier temps fait une analyse des projets personnalisés.

La notion d'inclusion professionnelle apparaît dans 14 d'entre eux uniquement (17% des projets)⁸⁷. L'inclusion prend toutefois différentes formes que j'ai regroupé en 3 grandes familles :

1°. **Le stage en milieu ordinaire** : cette forme d'attentes inclusives est la principale. Elle concerne 11 projets.

2°. **La mise à disposition** : deux projets concernent la prolongation du contrat de mise à disposition en milieu ordinaire déjà en cours

3°. **La sortie vers le milieu ordinaire** : volonté de trouver un emploi en milieu ordinaire pour un usager.

En affinant l'analyse des projets personnalisés intégrant un projet de stage, je constate qu'à l'heure actuelle le stage n'est pas abordé comme un outil mis au service d'un parcours inclusif. Le stage est mobilisé comme étant un aboutissement, une fin en soi. Dans le cadre du projet de stage, l'objectif pédagogique attaché est toujours « la découverte du milieu ordinaire ». Il peut également y être attaché un objectif d'apprentissage de nouvelles compétences mais jamais n'y voit-on apparaître un objectif d'inscription pérenne dans le milieu ordinaire.

Dans certains cas, rares, le stage permet d'évaluer ou de valider une compétence, une capacité. Par exemple, valider la capacité de l'usager à maintenir le rythme requis sur une semaine complète.

⁸⁷ Cf. annexe 5 : Liste des projets contenant une aspiration inclusive

L'analyse des projets personnalisés montre également qu'1/3 des usagers d'ESAT qui ne vivent pas en milieu ordinaire ont un projet d'habitat inclusif. J'en déduis que la question du milieu ordinaire est perçue différemment qu'il s'agisse de vie sociale ou de vie professionnelle et que les velléités de s'inscrire au sein du milieu ordinaire sont plus marquées lorsqu'il s'agit de vie sociale.

En réalisant un focus sur les projets des usagers de moins de 30 ans, ils sont près d'1/4 à désirer s'inscrire dans un projet professionnel inclusif. La proportion est identique pour les projets d'habitat inclusif. Je constate donc qu'il y a une aspiration inclusive plus marquée chez les jeunes. Deux explications peuvent éclairer ce constat. D'une part, il s'agit de jeunes qui n'ont pas encore un ancrage profond dans le secteur protégé au vu de leur ancienneté et d'autre part, cela traduit une évolution sociétale. Les jeunes issus de la génération Y accordent une place prépondérante à la dimension expressive du travail. Les jeunes, même en situation de handicap, aspirent à une vie en milieu ordinaire.

2.2.4 Des aspirations inclusives non formalisées

Outre cette analyse des projets, j'ai rencontré un échantillon d'usagers pour échanger avec eux autour de cette notion d'inclusion⁸⁸. J'ai rencontré 20 usagers qui n'avaient pas de projet inclusif inscrit dans leur projet personnalisé et 10 usagers qui ont un projet inclusif. Parmi les 20 usagers qui n'ont pas de projet inclusif, j'ai veillé à rencontrer 10 usagers qui avaient une ancienneté de moins de 10 ans. La taille de l'échantillon ne me permet pas de faire des statistiques mais bien d'en faire une analyse qualitative ; but de ma démarche.

Les enseignements de ces rencontres me permettent d'affirmer que l'inclusion doit être perçue sous ses différentes formes. Globalement, je peux classer les aspirations des usagers selon 3 catégories allant du secteur protégé à l'inclusion en passant par des aspirations de type passerelles.

A) Les usagers qui excluent complètement le milieu ordinaire

L'intégralité de ces profils est composée d'usagers qui n'ont pas exprimés de projet inclusif et qui ont plus de 10 ans d'ancienneté. La raison principale est qu'ils n'y voient aucun intérêt soit parce que l'ESAT est un lieu dans lequel ils se sentent bien soit parce que le milieu ordinaire est perçue comme « hostile ». Se cache peut-être aussi derrière ce rejet une peur de l'échec et de la remise en question des compétences.

⁸⁸ Cf. annexe 6 : Grille d'entretien des usagers

B) Les usagers qui désirent aller vers le milieu ordinaire tout en conservant leur place à l'ESAT

Ce sont essentiellement les usagers qui n'avaient pas exprimés de projet inclusif, sans distinction d'ancienneté. S'ils n'ont pas exprimé de projet inclusif c'est parce qu'ils ne perçoivent pas les possibilités qui pourraient leur être offertes. Ils ont une perception du « tout ou rien ». Lorsque j'aborde la question de la mise à disposition (pour leur permettre de se raccrocher à quelque chose de connu), ils ne se sentent pas concernés. Ils ont intégré qu'à ce jour, seule une minorité des usagers ont accès à cet atelier hors des murs.

Pour d'autres, ils ont des projets de stage en milieu ordinaire car ils veulent « découvrir ». Par contre, ils n'ont pas une perception claire du parcours qu'ils pourraient (voudraient) avoir au sein du milieu ordinaire.

J'ai pu déterminer pourtant qu'il y a une envie d'inclusion, quel que soit le profil. La motivation principale est l'attrait de la « normalité ». Plusieurs m'ont fait part de leur envie d'être « comme tout le monde ».

Néanmoins, je note que la motivation de certains d'entre eux est le changement et plus précisément la sortie de la « collectivité ».

S'ils désirent néanmoins conserver leur place en ESAT, c'est soit parce qu'ils considèrent qu'ils ont besoin de l'encadrement offert par l'ESAT, soit parce qu'ils craignent la précarité au sein du milieu ordinaire.

C) Les usagers qui aspirent à sortir définitivement de l'ESAT

Il s'agit ici essentiellement d'usagers ayant une faible ancienneté. Certains ont déjà exprimé des désirs de stage, d'autres pas. Quelle que soit la situation, la sortie vers le milieu ordinaire est perçue comme un objectif à moyen ou long terme. Il y a une motivation financière. Même si, comme illustré précédemment, la sortie vers le milieu ordinaire peut être source d'une baisse de revenus. Derrière cette question des revenus, il y a également la question de l'évolution. En effet, au sein de l'ESAT, il n'y a ni évolution salariale ni évolution de carrière. La motivation principale est toutefois l'attrait de la normalité et l'aspiration à sortir du milieu protégé dans lequel ils ont le sentiment d'être parfois infantilisés.

A l'heure actuelle, si aucune démarche n'est engagée dans ce sens c'est qu'il persiste certains freins. Certains expriment clairement le fait qu'ils ne sont pas prêts et qu'ils ont encore besoin de l'environnement rassurant de l'ESAT. Pour d'autres, il subsiste la peur de l'échec ; échec au sein de l'entreprise mais également échec à trouver du travail. Certains m'ont fait part de la difficulté à trouver un travail dans la conjoncture actuelle.

Deux usagers m'ont aussi informé du fait qu'ils étaient inscrits dans ce processus de sortie via l'organisation de stage.

Il est intéressant de noter qu'il y a une constante parmi tous ces profils d'utilisateurs. Tous ont en première lecture une approche « radicale » de l'inclusion. C'est-à-dire qu'ils ne perçoivent le milieu ordinaire que sous l'angle de la sortie définitive. Si j'ai pu déceler des nuances dans leurs aspirations, c'est parce que j'ai pris soin de leur faire entrevoir la palette d'offres possibles.

2.3 Une dissonance entre le projet d'établissement et le projet associatif

2.3.1 Une culture du « care »

Le dernier projet d'établissement date de 2015. Il aborde le principe d'inclusion en ces termes : « *Chaque situation est analysée par analogie au monde ordinaire.* ». Il n'y a donc pas la volonté de sortir vers le milieu ordinaire mais bien de dupliquer au milieu protégé les pratiques du milieu ordinaire. Or, comme démontré précédemment, l'inclusion n'est pas une reproduction du milieu ordinaire au sein du secteur protégé mais bien **un décroisement** des deux milieux. Une démarche inclusive ne peut se développer en autarcie. Ce manque d'ambition inclusive avait déjà fait l'objet d'une appréciation de l'évaluateur externe lors de son passage en 2014. Il avait en effet noté que « *la stratégie adoptée pour les activités de production ne permet pas de soutenir une politique inclusive* ». L'évaluateur préconisait alors « *la refondation des projets d'établissements en lien avec une stratégie inclusive pour les activités des ESAT.* »

La refondation du projet a été faite en 2015. Les valeurs et principes d'intervention qui y sont énoncés vont dans le sens de l'inclusion. On y retrouve certains des facteurs de l'inclusion tels que la reconnaissance de la compétence de chacun et de son libre arbitre, la création d'espaces de liberté permettant le gain d'autonomie ou encore le travail autour de l'autodétermination. Et pourtant, le projet interroge en ces termes le réalisme de l'adoption d'une démarche inclusive : « *L'insertion en milieu ordinaire est-il un objectif pour tous ? Est-ce un but en soi ? Le climat économique complique fortement cette démarche d'insertion.* ».

Mon analyse, suite aux rencontres réalisées sur le terrain est que les salariés de l'ESAT ont adopté un accompagnement prenant ses racines dans l'éthique de **« care »**. Celle-ci tend à mettre l'accent sur la notion de vulnérabilité dans laquelle **l'autonomie n'est pas le postulat de départ**⁸⁹ mais bien un objectif, un idéal à atteindre. Or, ma conviction, telle que je l'ai présentée ultérieurement est que la valorisation des compétences doit être l'ancrage de l'accompagnement inclusif.

⁸⁹ DELASSUS E., 2012, « L'éthique du care : vulnérabilité, autonomie et justice », [en ligne], HAL, 15p., [consulté le 05/05/2018], disponible sur Internet : https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/701247/filename/ethique_du_care.pdf

Cette approche freine les initiatives inclusives et ce, quel que soit le profil de l'utilisateur. Pour les usagers présentant les capacités les plus limitées, le milieu ordinaire est perçu par le personnel comme inhospitalier. A contrario, s'agissant des usagers disposant de compétences avérées, le risque perçu en les faisant sortir de l'environnement protégé est de les mettre face à leurs manquements. A ce propos, l'un des salariés interrogés me disait : « *vaut-il mieux être un haut niveau en milieu protégé ou un bas niveau en milieu ordinaire ?* ».

En conséquence, l'établissement ne s'est pas inscrit dans le dispositif « emploi accompagné » tandis que la majorité des ESAT de la Vienne se sont associés autour de ce projet. L'accompagnement inclusif nécessite de changer de prisme et de sortir d'un accompagnement dont la focale se fait sur les incapacités, les manquements afin de valoriser, de développer et de permettre l'expression des capacités et compétences.

2.3.2 Une dynamique inclusive au niveau de l'habitat

Bien que mon propos concerne le travail, il me paraît intéressant de faire un pas de côté en abordant l'accompagnement social proposé aux usagers. Pour rappel, l'ESAT fait partie d'un site comprenant un foyer d'hébergement, une annexe d'ESAT avec hébergement et un SAVS. Dans le cadre de la signature d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) avec le Conseil Départemental de la Vienne en 2017, une réorganisation de l'offre a été pensée pour augmenter de manière significative les places de SAVS (fonctionnement en file active) et réduire le nombre d'utilisateurs intégrés au foyer d'hébergement. Une dynamique d'accompagnement vers l'habitat inclusif a dès lors été initiée. Les équipes dans leur intégralité sont impliquées dans la réécriture des projets de service avec pour mot d'ordre l'inclusion. Je pense dès lors pouvoir prendre appui sur cette dynamique institutionnelle amorcée au niveau de la vie sociale pour entamer la transition au niveau vie professionnelle.

2.3.3 Un projet associatif qui promeut une société inclusive

L'ESAT André RIDEAU est un établissement des PEP86, association départementale adhérant la Fédération Générale des Pupilles de l'Enseignement Public (FGPEP).

Dans son cinquième projet fédéral, la FGPEP affirme son ambition inclusive en ces termes : « *Promouvoir et mettre en œuvre un projet de société inclusive garantissant l'accès de tous aux droits communs et s'appuyant sur la mixité sociale* »⁹⁰.

L'ADPEP86 porte elle aussi les valeurs d'une société inclusive. Dans le livret paru en 2016 dans le cadre du centenaire de l'association, il est stipulé à cet égard : « *Permettre demain à chacun d'entre eux [ndr : les usagers], de réaliser son potentiel, d'inscrire son parcours, son projet de vie, dans une société inclusive sans privilèges, exclusivités et exclusions, tel est désormais l'enjeu, telle est notre mission.* ». Il y a donc une volonté d'acceptation pleine et entière de la singularité de chacun.

Depuis 2018, la position associative vis-à-vis du parcours inclusif s'est affirmée en lançant des travaux relatifs au déploiement du parcours inclusif au sein des ESMS PEP86. Cette politique associative a été présentée le 06 juin 2018 lors de l'assemblée générale départementale. En effet, l'association s'engage à poursuivre les efforts mis en œuvre dans la perspective de « *promouvoir un projet de société inclusive* »⁹¹ et ce, en cohérence avec le projet associatif 2015/2019 et le projet fédéral 2018/2022.

Je constate donc qu'au-delà d'une orientation des politiques publiques, le parcours inclusif est également inscrit dans le projet associatif. L'absence de projet inclusif au sein de l'ESAT s'inscrit donc en faux vis-à-vis des attentes du CA (Conseil d'Administration) et du Directeur Général de l'association.

J'y vois toutefois une opportunité en termes de soutien et d'accompagnement par la gouvernance. Cette dernière sera un appui dans le développement d'une offre inclusive, en interne auprès des salariés et des usagers mais également à l'externe auprès des pouvoirs publics et des partenaires.

⁹⁰ FGPEP, 2017, *Cinquième projet fédéral de la FGPEP*, p.9

⁹¹ PEP86, 2018, Assemblée Générale ordinaire du 6 juin 2018, p.27

2.4 Un projet soutenu par une offre de service diversifiée

Les accompagnements proposés aux usagers sont déterminés en fonction du projet personnalisé de ce dernier. La procédure du projet a été refondée en 2016. Afin de guider le travail des éducateurs techniques⁹², le « guide du projet personnalisé » contient entre autre une grille de thématiques⁹³ à aborder lors de la mise à jour du projet. Dans cette grille, la question de l'inclusion est totalement inexistante. Ce constat est cohérent avec la culture actuelle de l'établissement.

2.4.1 Des accompagnements inclusifs confidentiels

J'ai analysé qu'à l'heure actuelle, 3 vecteurs d'inclusion sont mobilisés au sein de l'ESAT. Bien que peu formalisés dans une visée purement inclusive, ceux-ci pourront être un appui favorable au projet à venir.

A) La mise à disposition

Un seul contrat de mise à disposition en milieu ordinaire est signé par l'ESAT. La mise à disposition se fait au sein d'une entreprise du sud Vienne et plusieurs travailleurs se relaient sur les postes. Cela permet de gérer la fatigabilité des personnes. La mise à disposition est une modalité peu développée au sein de l'ESAT. Elle concerne un effectif annuel de 1,5 ETP ; à savoir moins de 2% de l'effectif total. La confidentialité de la mise à disposition reflète une volonté de l'établissement. Le dernier projet d'établissement (2015-2019) prévoit parmi les principes d'interventions de l'ESAT d' « *Etre vigilant au rythme imposé aux usagers lors de mise à disposition. Nous réduisons d'ailleurs cette part de l'activité car la pression au rendement peut être anxiogène.* ». J'y vois une conséquence opérationnelle de l'éthique du care au sein de l'établissement.

B) Les stages en milieu ordinaire

Les stages en entreprise peuvent présenter un réel atout en termes d'inclusion. Ils peuvent être perçus comme une étape d'une démarche plus globale, en tant qu'outil au service du parcours.

Chaque année, des stages en milieu ordinaire sont organisés pour certains usagers en fonction de leur projet personnalisé et des attentes qu'ils ont formulées. Au sujet des stages, Bernard LUCAS écrit « *ces expériences leur offrent une opportunité d'être acteur et pas seulement pion sur l'échiquier d'un projet d'inclusion générale qui serait devenu une norme*

⁹² Dans cet écrit, j'emploierai le vocable « éducateurs techniques » pour désigner l'ensemble composé des moniteurs d'atelier et des éducateurs techniques spécialisés

⁹³ Cf. annexe 7 : Grille des thématiques interrogées dans le cadre du projet personnalisé

absolue et incontournable ». ⁹⁴ En moyenne, 6 stages sont organisés par an. Les entreprises accueillantes relèvent du secteur privé comme du secteur public.

Chaque année, c'est donc 7% de l'effectif de l'ESAT qui découvre le milieu ordinaire du travail par le biais de stage.

En termes de volume d'activité, je constate qu'en 2017, le volume des stages en milieu ordinaire n'a représenté que 67 jours à savoir 0,4% du nombre total de journées réalisées.

C) Le milieu ordinaire comme environnement de travail

Certains ateliers, grâce à la nature même du travail accompli sont au quotidien dans un environnement de travail relevant du milieu ordinaire. C'est le cas pour les usagers des ateliers « espaces verts ». Néanmoins, ils n'ont que de rares interactions avec les clients. Ce sont les éducateurs techniques qui sont les courroies de transmission.

Au regard de la définition de l'inclusion et de ses caractéristiques, je n'intègre pas les travaux d'espaces verts dans une démarche inclusive. Le fait d'évoluer en dehors de la sphère de l'établissement ne signifie pas que nous sommes dans une démarche inclusive.

2.4.2 Un accompagnement par le travail comme support à l'apprentissage

L'ESAT propose 6 activités différentes réparties sur 4 sites :

ADRIERS	LUSSAC LES CHX	MONTMORILLON	ISLE JOURDAIN
Espace vert	Espace vert	Espace vert	Espace vert
Sous-traitance	Sous-traitance		
Menuiserie	Repassage		
Lingerie	Mise à disposition		

Cette diversification de l'offre permet d'offrir à chaque usager, quelles que soient ses capacités techniques, un travail adapté à ses besoins et attentes. Cette stratégie de diversification, motivée par la diversité des compétences et des besoins du public accueilli permet d'assurer l'équilibre financier en diversifiant les sources de revenus. Ce modèle économique rend l'établissement moins fragile aux fluctuations du marché.

Le travail, à l'ESAT André RIDEAU est le principal support d'accompagnement. C'est au travers de ce vecteur que le développement des savoirs et savoir-faire est organisé. Les résultats de l'enquête de coût SERAFIN-PH⁹⁵ corrobore ces constats. En effet, 57% des ETP de l'ESAT (et 75% du temps de travail des éducateurs techniques) sont mobilisés sur les accompagnements à la vie professionnelle. Comme vu précédemment, le travail permet d'améliorer son adaptabilité et d'augmenter ses compétences.

⁹⁴ LUCAS B., op. cit. , p.68

⁹⁵ En 2017, l'ESAT a participé à l'enquête de coûts SERAFIN PH portant sur les données comptable 2016. Cette enquête était coordonnée conjointement par la CNSA et l'ATIH

Concernant les compétences techniques, que j'associe au savoir-faire, l'ESAT souffre d'un décrochage avec le milieu ordinaire. L'organisation du travail et des accompagnements n'est pas pensée dans le cadre d'une démarche inclusive. Par conséquent, la montée en compétence n'est pas abordée sous le prisme des besoins du milieu ordinaire mais bien sous le prisme des besoins de l'utilisateur dans le secteur protégé. L'objectif de cette approche est explicité dans le projet d'établissement. Celui-ci prévoit que les ateliers doivent trouver un juste équilibre entre la mécanisation et le besoin de chacun d'avoir une activité. Cette recherche du juste équilibre peut dès lors pousser l'ESAT à s'écarter des méthodes et outils utilisés dans le milieu ordinaire. Les compétences ainsi acquises ne sont pas valorisables en milieu ordinaire. Il y a, à ce jour, une non-prise en compte du caractère transférable des savoir-faire acquis.

Les compétences sociales, que j'associe aux savoirs-être, sont travaillées de manière transversale en lien direct avec la fonction travail. Un renforcement de ce travail réalisé en atelier est fait par les équipes éducatives « vie sociale »⁹⁶. Je reviendrai ultérieurement sur les partenariats qui existent entre ces entités.

2.4.3 Une montée en compétences par la formation à développer

La formation permet de développer son « savoir », troisième composante de la compétence. Malgré une volonté affichée dès 2015 de développer la formation des usagers⁹⁷, les actions engagées restent timides. Moins de 10% de l'effectif est concerné chaque année. De plus, les actions de formation se cantonnent à une approche « sécurité » (formation sécurité incendie, autorisation pour la conduite d'engin, utilisation de tronçonneuse, etc.). Pour la plupart, il s'agit de formations ne pouvant être que peu valorisées dans le milieu ordinaire. A titre d'exemple, un groupe d'utilisateurs a passé une formation « autorisation de conduite » quand les éducateurs techniques ont passé les CACES⁹⁸. La question de la possibilité pour certains usagers d'obtenir le CACES ne s'est pas posée alors que ce dernier est valorisable sur le marché de l'emploi.

Des exceptions existent. En 2017, deux usagers et un moniteur d'atelier ont intégré une formation afin de décrocher le permis EB (permis de conduire remorque). Ils ont suivi le même cursus sur la même temporalité. Au bout d'une année de travail, les 2 usagers engagés dans cette démarche ont obtenus leur permis.

Malgré qu'il s'agisse d'un véritable atout auprès des entreprises, la qualification n'est pas organisée au sein de l'ESAT. Ni la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), ni la

⁹⁶ Dans la suite de l'écrit, j'utilise ce vocable pour désigner les personnels (éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs et aide médico-psychologique) qui accompagnent les usagers dans le cadre du foyer d'hébergement et du SAVS en dehors des temps de travail.

⁹⁷ Le développement de la formation des usagers fait l'objet d'une fiche action au sein du projet d'établissement 2015-2019 de l'ESAT.

⁹⁸ Le Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité

Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE) ne sont proposées aux usagers. Aucun usager n'a accédé à ces dispositifs.

Concernant la VAE, celle-ci n'est pas proposée parce que considérée comme « inaccessible » par les professionnels encadrants. Or, des expériences positives existent dans d'autres ESAT accueillants le même type de public.

Concernant la RAE, l'établissement n'a pas désiré s'inscrire dans le dispositif « Différent et Compétent » pour deux raisons : le coût de l'affiliation et la lourdeur du déploiement du dispositif. A ce jour, la question de la RAE est au cœur des réflexions de l'ESAT.

L'ESAT assure un accompagnement sur la montée des compétences sur deux volets : la mobilité et les apprentissages de bases. Si le développement de ces compétences représente une réelle plus-value sur le marché de l'emploi, ces apprentissages se font aujourd'hui dans une visée d'accompagnement à la vie sociale plus que professionnelle. Les apprentissages de base sont d'ailleurs majoritairement délégués aux équipes de vie sociale.

Je l'ai abordé, la montée en compétence des usagers est une des conditions à leur inclusion. Dans ce cadre, l'organisation et le financement de la formation devront faire l'objet d'une remise en question.

2.4.4 Les accompagnements médico-sociaux partiellement externalisés

Les équipes éducatives du foyer d'hébergement et du SAVS accompagnent les travailleurs handicapés de l'ESAT dans les apprentissages sociaux. Les apports et les accompagnements de ces professionnels sont complémentaires au travail réalisé par les éducateurs techniques dans les ateliers. Le manque de régulation entre ces équipes a pour conséquence une forme de désengagement des éducateurs techniques sur les accompagnements sociaux ; considérés comme traités en dehors du temps de travail. De leur côté, les accompagnements sociaux n'intègrent pas la dimension « travail », considérée comme étant traitée en atelier.

Ayant mis en exergue les freins à l'emploi que génère les carences en savoir-être, il me paraît essentiel que le SAVS intervienne en complémentarité de l'ESAT sur la dimension sociale au travers des savoirs-être.

2.5 Une nécessaire ouverture sur l'environnement

L'ESAT est situé en zone rurale, ce qui ne facilite pas l'ouverture. Le bassin d'emploi n'est pas favorable à l'inclusion. En effet, entre 2006 et 2013, il a été démontré que la création d'emploi s'est concentrée dans les zones urbaines de plus de 500 000 habitants⁹⁹.

Cette localisation dans une commune de 725 habitants est un héritage historique. Il est clair que ce type d'établissement ne verrait plus le jour actuellement. Sophie CLUZEL, à ce propos, affirme que « *plus aucune nouvelle place d'établissement et service d'aide par le travail (Esat) qui ne soit inscrite dans une zone d'entreprises...* »¹⁰⁰. Pour remédier à cet éloignement géographique des centres économiques, des ateliers satellites ont été développés dans des zones d'activité environnantes.

Dans le cadre de mon analyse, il me paraît pertinent de scinder les partenariats externes selon la classification suivantes : les partenaires « emploi » et les partenaires « économiques ».

2.5.1 Partenaires « emploi »

A l'heure actuelle, le champ « emploi » est uniquement traité par les ressources internes de l'établissement. Les acteurs de l'insertion professionnelle relevant essentiellement du milieu ordinaire, une barrière existe. Pourtant le décroisement est une volonté des acteurs de terrain. Les rencontres réalisées dans le cadre de l'élaboration concertée du PRITH m'ont permis de rencontrer ces acteurs. Il apparaît que l'objectif partagé est de travailler sur les parcours inclusifs et de sortir d'une offre morcelée.

D'ailleurs, « *L'approfondissement des synergies des acteurs en charge de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap* »¹⁰¹ est l'une des priorités du gouvernement actuel. Celle-ci a été confirmée lors du conseil des ministres du 7 juin 2017¹⁰². Je suis convaincue que la fluidification et la sécurisation des parcours vers et dans l'emploi nécessite de développer des partenariats avec les organismes de placement. Trois acteurs de l'inclusion professionnelle sur le territoire de la Vienne pourraient être sollicités :

⁹⁹ Chiffres de « France stratégie » cités par Monsieur BORELLO dans son rapport « Donnons-nous les moyens de l'inclusion »

¹⁰⁰ GILLIOTTE N., 2017, « Entretien avec Sophie CLUZEL. Le médico-social doit être au cœur de la cité », *Direction[s]*, n°159, p.26-28

¹⁰¹ MINISTERE DU TRAVAIL, 2017, *Convention nationale pluriannuelle multipartite de mobilisation pour l'emploi des personnes en situation de handicap 2017-2020*, p.4

¹⁰² LE GOUVERNEMENT, Compte rendu du Conseil des ministres du 07 juin 2017. Handicap : une priorité du quinquennat. [Consulté le 26/06/2018]. Disponible sur Internet : <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2017-06-07/handicap-une-priorite-du-quinquennat>

1°. CAP EMPLOI 86 est l'Organisme de Placement Spécialisé¹⁰³ (OPS) récemment désigné sur la Vienne. La mission de cet OPS est l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

2°. L'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) et le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) sont également des acteurs importants de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap sur le territoire.

3°. Le service public régional de l'orientation est un organisme offrant des services d'orientation professionnelle tout au long de la vie (information métier, formation, etc.). Au niveau local, se sont créés des espaces régionaux d'orientation, dont l'un sur le territoire du Sud Vienne.

2.5.2 Partenaires « économiques »

Concernant les partenaires économiques, il me paraît pertinent de restreindre la zone d'analyse et ce pour deux raisons. D'une part, d'après l'observatoire économique du secteur adapté et protégé de 2013, 83% des clients du secteur protégé ont une proximité départementale¹⁰⁴. D'autre part, les usagers de l'ESAT ont, pour la majorité, des restrictions en termes de mobilité dont il faut tenir compte.

A) Un réseau à étoffer quantitativement et qualitativement

Afin de s'inscrire pleinement dans le paysage économique du territoire, l'ESAT est adhérent au CESV (Club des Entrepreneurs du Sud-Vienne). L'objectif principal de ce club est de créer des échanges entre les 175 entreprises adhérentes¹⁰⁵. Cependant, personne au sein de l'établissement ne participe aux diverses animations de ce réseau d'entrepreneurs (visite d'entreprise, séance d'informations, déjeuner, etc.). En cela, l'ESAT se prive d'un réseau riche d'entreprises sur le territoire. Et pourtant, les adhérents de ce club sont bien l'une des cibles privilégiées de l'ESAT dans sa démarche inclusive. En effet, actuellement, l'ESAT travaille essentiellement avec des TPE-PME du Sud Vienne (à l'exception de la Centrale Nucléaire de Civaux). L'intégralité des stages en milieu ordinaire et de la mise à disposition se déroulent dans des entreprises de moins de 100 salariés. Il y a donc ici une opportunité de développement quantitatif des entreprises partenaires de l'ESAT.

En termes qualitatifs, je l'ai exposé, les PME-TPE sont des entreprises qui nécessitent d'être accompagnées sur l'accueil de personnes présentant un handicap. Ces entreprises ne

¹⁰³Les OPS ont été créées dans le cadre de la loi du 08/08/2016 par le rapprochement des Services d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés (SAMETH) et des CAP EMPLOI

¹⁰⁴ RESEAU GESAT, 2015, *Observatoire économique du travail protégé et adapté 2015*, 2^{ème} édition, p.18

¹⁰⁵ CESV, Les Entreprises du Club, [consulté le 27/07/2018], disponible sur Internet <http://www.entreprendre-sudviennne.fr/les-entreprises-du-club/>

disposent pas de « référent handicap » au sein même de leur personnel. L'ESAT pourrait développer cette offre de service sur son territoire.

J'en déduis que l'absence d'un profil en charge des relations avec les entreprises ne permet pas à l'ESAT de saisir toutes les opportunités qu'offre l'environnement.

B) Le secteur de l'insertion ; une opportunité inclusive

Il y a sur le territoire de la Vienne 7 Entreprises Adaptées (EA)¹⁰⁶. Elles sont toutes situées au nord de Poitiers. De ce fait, elles ne représentent pas des partenaires naturels pour l'ESAT situé à l'autre bout du département. Il y a, de manière classique, un effet filière entre les ESAT et les EA que nous ne pouvons pas réellement mobiliser au sein de l'ESAT André RIDEAU sans déraciner les usagers. Cette possibilité serait à envisager uniquement avec les usagers pour qui le départ vers le nord du département serait intégré au projet.

Il existe par contre sur le territoire de la Vienne plus de 30 Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) qu'il s'agisse d'entreprise d'insertion, de chantier d'insertion ou encore d'association intermédiaire¹⁰⁷ dont 2 situés dans le Sud Vienne.

Une des structures est un chantier d'insertion disposant de 51 postes agréés par la Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) dont 28 dans le domaine de l'entretien des espaces verts et ruraux¹⁰⁸. L'autre est une association intermédiaire qui propose des missions d'intervention chez des particuliers dans les domaines du bricolage, du jardinage, du déménagement, des tâches ménagères, de la garde d'enfant et du soutien scolaire. Cette association intermédiaire propose près de 3 000 missions par an à plus de 130 intervenants¹⁰⁹.

Il apparait donc clairement que ces 2 SIAE recherchent des compétences professionnelles dont disposent les usagers de l'ESAT (entretiens des espaces verts, jardinage et tâches ménagères). Néanmoins, il persiste un clivage entre le secteur du handicap et celui de l'insertion. Nous retombons face à la concurrence entre les personnes éloignées de l'emploi et les personnes handicapées. Et ce, malgré la volonté du législateur de décloisonner. Aujourd'hui, les Contrats à Durée Déterminée d'insertion représentent pour les usagers d'ESAT une précarisation.

¹⁰⁶ La MDPH 86 donne la définition suivante des EA : « *Les entreprises adaptées (anciennement "ateliers protégés") recrutent des personnes ayant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé par la CDAPH orientées vers le marché du travail avec une préconisation "Entreprise adaptée". Elles appartiennent au monde ordinaire du travail* ». Source : <http://www.mdp86.fr/520-les-entreprises-adpatees.htm> [consulté le 15/06/2018]

¹⁰⁷ DEPARTEMENT DE LA VIENNE, Les Structures d'Insertion par l'Activité Économique, [consulté le 15/06/2018] disponible sur Internet : <http://www.lavienn86.fr/136-structures-insertion-par-lactivite-economique.htm>

¹⁰⁸ CPA LATHUS, Offres d'emploi, [consulté le 15/06/2018], disponible sur Internet : [http://www.cpa-lathus.asso.fr/offres-d-emploi-\(40_37\).html](http://www.cpa-lathus.asso.fr/offres-d-emploi-(40_37).html)

¹⁰⁹ JOB SERVICES, Chercheurs d'emploi, [consulté le 15/06/2018], disponible sur Internet <http://www.job86.fr/jobservices/chercheurs-d-emploi/>

C) Des besoins non couverts

Lors d'une rencontre entre adhérents du CESV, le président du club m'a fait part des difficultés de recrutement que rencontrent certaines entreprises du territoire. Ces difficultés ont deux sources :

- D'une part, la difficulté de trouver du personnel qualifié dans cette zone rurale. Ce témoignage est confirmé par les statistiques de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE). En effet, dans l'arrondissement de Montmorillon où est situé l'ESAT ; près de 40% des personnes ne sont pas ou peu diplômées. Seul 1/3 de la population est titulaire du baccalauréat, alors qu'au niveau national, 45% de la population détient ce diplôme¹¹⁰. Néanmoins, mes recherches sur le bassin de l'emploi du Sud Vienne¹¹¹ démontre que la majorité des offres d'emploi se concentrent sur des postes peu qualifiés de type manutention de charges ou en relation avec l'agriculture et l'élevage.
- D'autre part, la difficulté de trouver des jeunes qui s'engagent dans la durée. En effet, l'ensemble du sud-est de la Vienne traverse une période de déprise démographique¹¹². Les jeunes quittent les zones rurales en faveur de zones plus urbanisées afin d'avoir accès à une offre de services plus étoffée (accès aux commerces, au transport, à l'emploi etc.)¹¹³.

Outre les profils présentant une qualification particulière, les emplois proposés relèvent essentiellement de deux secteurs. D'une part, l'aide à la personne car de nouveaux besoins apparaissent en lien avec le vieillissement de la population et d'autre part, au sein du monde agricole. En effet, la Vienne se positionne, au niveau national, en tête des départements offrant le plus de surfaces à l'agriculture céréalière. C'est également un département marqué par l'élevage ovin et caprin (la Vienne possède le 2ème plus grand cheptel caprin). Cette activité est concentrée essentiellement dans le sud du département. Ces travaux agricoles ont la particularité de créer des postes saisonniers, qui, de par la précarité qu'ils offrent sont difficile à pourvoir.

J'analyse ici qu'il existe sur le territoire couvert par l'ESAT des « niches »¹¹⁴ au sein du milieu ordinaire sur lesquelles l'établissement pourrait se positionner.

¹¹⁰ INSEE, statistiques locales, [consulté le 12/05/2018], disponible sur Internet : <https://statistiques-locales.insee.fr>

¹¹¹ Agence Régionale pour l'Orientation, la Formation et l'Emploi Nouvelle Aquitaine, Bassin d'emploi de Montmorillon, [consulté le 12/05/2018], disponible sur Internet : https://www.arftlv.org/pages/19/Zone_Emploi_Montmorillon.aspx

¹¹² INSEE, loc. cit.

¹¹³ EVEN D. et COLY B., 2017, *Place des jeunes dans les territoires ruraux*, les éditions des journaux officiels, p.83

¹¹⁴ *Un marché de niche étant par définition centré autour de clients spécifiques peu nombreux, les produits et services sont généralement très différenciés et très spécialisés. La communication est*

2.6 Des moyens suffisants mais à redéployer

2.6.1 Un encadrement essentiellement technique

Pour l'encadrement des 84 travailleurs handicapés, l'ESAT dispose de 16,06 ETP permanents représentant 22 salariés répartis comme suit :

Fonction	ETP	Répartition
Direction	0,8	5%
Administration/Gestion	2,11	13%
Services Généraux	0,7	4%
Socio-éducatifs	12	75%
Social	0,33	2%
Médical (psychiatre)	0,12	1%

A) Une fonction socio-éducative axée sur le travail en ESAT

La fonction socio-éducative représente $\frac{3}{4}$ de l'effectif de l'ESAT et est intégralement composée de moniteurs/monitrices d'atelier et d'1 éducateur technique spécialisé. Cette proportion est supérieure à la moyenne observée dans le secteur qui se situe à 60%¹¹⁵. A ce jour, 70% des éducateurs techniques disposent du diplôme de moniteur d'atelier ou d'éducateur technique spécialisé. La prévalence des éducateurs techniques formés à l'accompagnement médico-social s'explique par la volonté associative de faire du travail le support du soutien médico-social.

Il n'y a pas de profil de chargé d'insertion au sein de l'ESAT. Il y a un salarié qui coordonne les stages en milieu ordinaire mais son rôle est mal défini, ses missions particulières n'étant pas formalisées. De plus, l'inclusion en milieu ordinaire ne se borne pas à l'organisation de stages. De manière empirique, les fonctions relatives à l'inclusion sont dédiées au chef d'atelier en collaboration avec les éducateurs techniques référents. Dans les faits, j'ai pu démontrer que la démarche inclusive est peu développée au sein de l'ESAT.

donc souvent individualisée et très ciblée et la concurrence parfois un peu moins forte que sur des marchés de masse. (Source : DEFINITIONS MARKETING, Définition : marketing de niche, [consulté le 25/08/2018], disponible sur Internet : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-de-niche/>)

¹¹⁵ Les statistiques comparatives sont issues des tableaux de bord de la performance ANAP 2017 (chiffres 2016)

B) Des équipes en mutation

En dehors des mouvements de personnel engendré par les départs à la retraite, l'effectif de l'ESAT est particulièrement stable. Il est vrai que, pour un salarié qui désirerait changer d'employeur, le bassin d'emploi défavorable du Sud Vienne offre peu de perspectives. Néanmoins, l'absence de turn-over ne peut s'expliquer par ce seul facteur car je ne constate pas au sein des équipes une perte d'implication au travail. Le taux d'absentéisme, particulièrement faible sur l'ESAT (inférieur à 5%) en est un des indicateurs.

La stabilité est toutefois ébranlée depuis 3 ans. Les départs en retraite se multiplient au sein des éducateurs techniques et ont pour conséquence un renouvellement important des équipes.

La qualification des personnels a également évolué. En effet, en 2013, l'ESAT comptait 3 ETS. A ce jour, il en reste un seul. Cette déqualification des postes a été négociée dans le cadre de la signature d'un plan pluriannuel d'investissement.

La conjonction de ces 2 phénomènes mène à une perte de technicité et de compétence. La formation des équipes est de ce fait un enjeu important. Sur les deux dernières années, l'ensemble des éducateurs techniques ont bénéficié d'au moins une action de formation.

Pour les salariés de l'ESAT, on retrouve au sein du Plan Pluriannuel de Formation des formations de 3 types :

1° l'accompagnement à la qualification via le certificat de branche de moniteur d'atelier ou encore le CLÉA¹¹⁶ (pensé comme une étape vers une qualification).

2° les formations relatives aux permis et autorisations de conduite (CACES, Formation Continue Obligatoire marchandises et permis EB)

3° les formations continues sur les compétences médico-sociales. C'est par exemple, en 2018, des groupes de formation traitant de la bientraitance, de la violence en institution, de l'animation d'atelier de relaxation, etc.

Il apparait que les thèmes de formation sont centrés sur l'accompagnement intramuros. La question de la montée en compétence des usagers n'est pas abordée. Il en est de même concernant l'inclusion, le milieu ordinaire et l'ouverture sur l'environnement qui n'ont jamais été des thématiques intégrées au plan de formation.

¹¹⁶ Le CLÉA est un certificat de connaissances et de compétences professionnelles qui permet d'attester que le salarié a acquis un socle de connaissances et de compétences professionnelles de base.

C) Une fonction administrative purement comptable

L'ensemble des postes administratifs de l'ESAT concerne soit la comptabilité, soit l'accueil. Il n'y a pas de profil commercial au sein de cette fonction. L'ESAT ne dispose pas non plus de personnel en charge de la communication. Les relations avec les entreprises extérieures sont donc à la charge de l'équipe de direction, voire dans certains cas des personnels éducatifs. L'absence de profil commercial dans l'organigramme de l'ESAT a pour conséquence qu'il n'y a pas de veille économique systématique du territoire qui permettrait à l'ESAT de saisir toutes les opportunités offertes par le marché. Ce travail de démarchage et de veille est assuré par l'équipe de direction sans être formalisée.

2.6.2 Une situation financière saine

Contrairement à de nombreux établissements, l'ESAT A RIDEAU ne supporte pas de charges du BPAS (Budget Principal d'Action Sociale ou « budget social ») sur le BAPC (Budget Annexe de Production et de Commercialisation ou « budget commercial »). Il y a peu de charges pérennes qui pèsent sur le BAPC. Cela signifie, entre autre, que l'ensemble des personnels de l'ESAT est à ce jour rémunéré via le budget social. Cela se traduit également par l'absence d'emprunt long sur ce budget¹¹⁷. L'approche financière prudentielle prônée ces dernières années avait pour objectif d'assurer l'équilibre financier. Dans les faits, le BAPC se clôture chaque année sur des résultats excédentaires.

Au sein de l'ESAT, il y a 2 ateliers que je qualifie de « vache à lait » à savoir les ateliers espaces verts et la menuiserie. L'atelier espaces verts, permet à lui seul d'atteindre le point mort (ou seuil de rentabilité). Si en apparence, cette situation est idyllique, elle crée un frein à la sortie vers le milieu ordinaire qui est l'un des vecteurs d'inclusion. En effet, le modèle économique de l'ESAT assurant la pérennité de l'organisation s'appuie sur les ateliers les plus exigeants en termes de compétences. Les usagers les plus compétents et donc les moins éloignés de l'emploi sont une ressource vitale pour l'ESAT.

2.6.3 Un parc immobilier important

L'ESAT dispose d'ateliers sur 4 sites différents. Chaque atelier est la propriété de l'ESAT. Les 2 bâtiments de L'Isle Jourdain et de Montmorillon sont des constructions de moins de 10 ans. Il s'agit essentiellement d'espaces de stockage pour le matériel espace vert et de salles de repos.

A Lussac-Les-Châteaux, l'association a acquis un bâtiment industriel de 800m² en 2016. Ce bâtiment de moins de 10 ans était la propriété d'un cuisiniste. A ce jour, une partie des mètres carrés disponibles n'est pas exploitée.

¹¹⁷ Le ratio d'endettement (endettement net divisé par les capitaux propres) égal à 0,20

A Adriers, site principal de l'ESAT, l'ensemble des ateliers espaces verts et sous-traitance sont actuellement en rénovation lourde.

Cela signifie que l'ESAT, sur son budget social, a réalisé récemment de lourds investissements. Le bâti cependant ne doit pas devenir un frein aux projets inclusifs qui pourraient voir le jour.

2.7 Synthèse sous forme d'une matrice SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<p>Existence d'une dynamique d'habitat inclusif au niveau du pôle</p> <p>Projet associatif valorisant les démarches inclusives</p> <p>Maitrise de la notion de projet personnalisé par les équipes éducatives</p> <p>Volonté de formation des usagers avec des exemples de réussite</p> <p>Respect des spécificités des usagers par les équipes éducatives</p> <p>Professionnels formés et impliqués</p> <p>Situation financière saine</p>	<p>Accompagnements inscrits dans une éthique du care, peu favorable au développement du pouvoir d'agir</p> <p>Absence de volonté inclusive décrite dans le projet d'établissement (et souligné lors de l'évaluation externe)</p> <p>Absence des notions d'inclusion au sein de la procédure de projet personnalisé</p> <p>Montée en compétences des usagers toujours en lien avec le milieu protégé</p> <p>Perception de la formation comme un coût et non comme un investissement</p> <p>Ouverture sur le territoire à développer</p> <p>Ni profil commercial, ni profil de chargé d'insertion</p> <p>Modèle économique inadapté</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>Existence sur le territoire de marché de niche</p> <p>Développement de passerelles avec le secteur de l'insertion</p> <p>Présence sur le département d'acteurs de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés</p> <p>Volonté politique forte</p> <p>Existence d'un club d'entrepreneurs actifs sur le territoire</p>	<p>Marché du travail excluant</p> <p>Bassin de l'emploi du milieu rural non favorable à l'expansion</p> <p>Clivage administratif entre le milieu ordinaire et le milieu protégé</p>

2.8 Conclusion de la deuxième partie

Si l'ancrage des usagers dans le milieu protégé explique le peu de projets inclusifs constatés, la nouvelle génération qui intègre depuis peu l'ESAT modifie la dynamique. Leurs aspirations sont résolument tournées vers le milieu ordinaire. L'analyse du public actuel de l'ESAT mais surtout la projection sur les 5 prochaines années me conforte dans la nécessité d'inscrire l'ESAT dès aujourd'hui dans un projet au service de la transition inclusive.

Dans le cadre de la définition du projet, j'ai réalisé un diagnostic de l'établissement me permettant d'avoir une vision des points d'ancrage que m'offre le contexte actuel mais également les points d'achoppement que j'ai synthétisé dans la matrice SWOT.

Au vu des orientations que j'ai développé dans la première partie et des caractéristiques propres à l'ESAT que je dirige, je projette de développer un dispositif d'accompagnement semi-protégé. Ce projet, décrit dans la troisième partie, permettra à l'ESAT de s'inscrire dans le virage inclusif. Je ne le conçois pas ce projet comme une fin en soi mais comme un outil au service de la transition.

3 Conduire la transition inclusive

3.1 La transition inclusive : un enjeu de pérennisation

L'ESAT est un acteur légitime de la transition inclusive grâce à sa compétence dans le champ de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. L'amorce de cette transition est un enjeu de pérennisation de l'ESAT qui doit, par ce vecteur :

- Développer une offre de service en cohérence avec les aspirations et attentes du public accueilli
- S'inscrire dans les orientations des politiques publiques pour se positionner comme un acteur à part entière de la politique d'emploi des personnes handicapées

A partir de ce double enjeu, je détermine mes objectifs stratégiques :

1°. Développer des réponses inclusives dans une logique de parcours : cette approche de l'accompagnement est en phase avec les attentes du nouveau public accueilli à l'ESAT. La notion de parcours renvoie aux différents stades de l'inclusion définis par Gérard ZRIBI. Derrière l'idée de parcours, je veux mettre en exergue une approche souple et modulaire de l'inclusion.

2°. Positionner l'ESAT comme acteur de l'inclusion sur le territoire : le but est de faire valoir l'expertise de l'ESAT sur le territoire en facilitant les passerelles entre le milieu ordinaire et le secteur protégé.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, je prévois la création d'un dispositif d'accompagnement semi-protégé.

Ce projet, je le décline en 3 objectifs opérationnels s'inscrivant dans la « trilogie magique ». Conceptualisée par Rico BALDEGGER¹¹⁸, la trilogie magique émane de l'interaction de 3 éléments fondateurs d'une organisation : la structure, la culture et la stratégie.

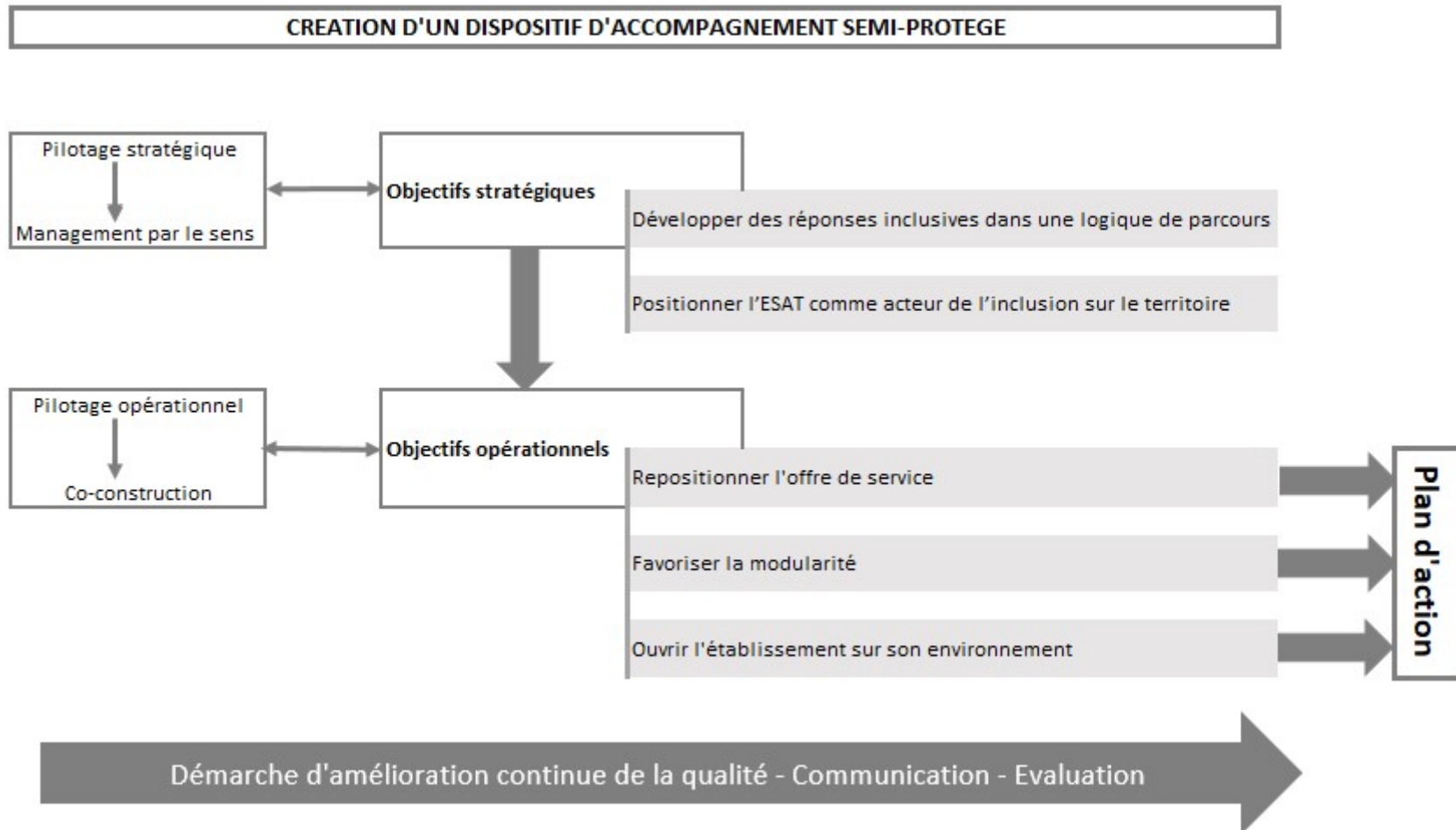
Objectif opérationnel 1° - Stratégie : repositionner l'offre de service

Objectif opérationnel 2° - Structure : favoriser la modularité

Objectif opérationnel 3° - Culture : ouvrir l'établissement sur son environnement

¹¹⁸ BALDEGGER R., 2014, *Le management dans un environnement dynamique*, Louvain-La-Neuve : de boeck, p.40

Avant de développer plus avant le projet, j'en propose une lecture schématique :



3.2 Repositionner l'offre de services

Je l'ai abordé, l'offre de service actuelle de l'ESAT est figée dans la diversité. En effet plus de 90% des accompagnements se font dans le cadre d'ateliers « classiques » d'ESAT. La diversification existe cependant dans la multiplicité d'ateliers proposés.

Afin d'inscrire l'ESAT dans la transition inclusive, je propose de développer une offre de service inspirée du dispositif « emploi accompagné », à la différence qu'elle s'adresse à des usagers d'ESAT conservant le statut de travailleur protégé. Il s'agit dès lors d'un dispositif d'accompagnement vers et dans le milieu ordinaire pour usagers d'ESAT reposant sur la mise à disposition en milieu ordinaire. L'avantage est d'offrir aux usagers une graduation de l'offre (en fonction des divers stades d'inclusion) et une modularité (possibilité de séquencer des périodes en milieu protégé et des périodes en milieu ordinaire). Administrativement, la mise à disposition en entreprise permet ce type de passerelle.

Tout comme « emploi accompagné », ma référence est le modèle IPS (Individual Placement and Support)¹¹⁹ conçu aux États Unis. Ce modèle définit 8 principes dont : l'exclusion zéro, la rapidité de la mise en action, la pluridisciplinarité, l'ajustement au poste, la pérennité de l'accompagnement, les conseils sociaux et l'implication de l'employeur. Le 8^{ème} et principal principe de l'IPS est « **l'emploi en milieu ordinaire** », souvent entendu comme étant « un contrat de droit commun ». Mon projet s'écarte de cette conception en promouvant une graduation de l'offre inclusive via un dispositif de type « passerelle ».

3.2.1 Développer un accompagnement inclusif pour les usagers

A) Calquer nos accompagnements sur le modèle emploi accompagné.

Les 4 étapes définies dans le cadre de l'emploi accompagné¹²⁰ permettent de sécuriser le parcours vers et dans l'emploi. A chaque étape, la prestation sera co-construite avec l'utilisateur, la co-construction étant l'un des facteurs de réussite de la transition inclusive (cf. point 1.4.2).

a) *Evaluation de l'utilisateur*

Dans une démarche inclusive, le projet prend appui sur les forces des usagers et non sur leurs incapacités. Pour cela, une cartographie des compétences de chaque usager sera réalisée.

Pour réaliser cette évaluation, il sera nécessaire de développer un nouvel outil favorisant l'évaluation des compétences. Afin d'être complet, celui-ci devra s'attacher aux 3 champs de la compétence (le « savoir », le « savoir être » et le « savoir-faire »).

¹¹⁹ CHAUDIEU E., 2017, « Un modèle de référence conçu aux Etats-Unis », *ASH*, n°3016, p.27

¹²⁰ DGCS, DGEFP, et al., 2018, *Guide pratique de l'emploi accompagné*, p.9

Le référentiel SERAFIN-PH ainsi que les référentiels professionnels devront dès lors être mobilisés dans la construction de l'outil.

Cette évaluation sera réalisée par le référent professionnel¹²¹ et intégrée au projet personnalisé. Elle aura dès lors un caractère systématique, quel que soit le projet de l'utilisateur. Cette systématisation a un double objectif :

- Faire évoluer l'évaluation des compétences via les capacités et non les incapacités et ce, quel que soit le projet professionnel
- Permettre une mise en œuvre rapide du dispositif lorsque l'utilisateur fait part de sa volonté d'entreprendre un parcours inclusif

Je prévois également la mobilisation d'outils de droit commun tels que les bilans de compétences réalisés par des organismes certifiés.

Quel que soit le résultat de l'évaluation ou du bilan, le seul critère d'admission dans le dispositif sera la demande de l'utilisateur et ce en adéquation avec le principe « zéro exclusion ».

La cartographie des compétences s'inscrit dans l'évolution de l'ESAT vers une valorisation des compétences. Cette reconnaissance des compétences par les équipes favorisera le développement des capacités adaptatives des usagers. De plus, l'évolution de l'expertise en termes d'évaluation des usagers s'inscrit en cohérence avec les attentes des politiques publiques développées dans la circulaire relative à la transformation de l'offre.

b) Détermination du projet professionnel

Le projet personnalisé est un outil que les équipes ont intégré dans leurs pratiques. Une évolution de celui-ci sur plusieurs niveaux se révèle toutefois nécessaire :

- 1°. Au sein même du guide projet, la notion d'inclusion doit être ajoutée afin que cette dimension soit systématiquement questionnée. Cette évolution devra pleinement intégrer la difficulté pour un usager de s'extraire de son identité pour entamer une réflexion inclusive.
- 2°. La vision annuelle actuelle est réductrice. S'il est nécessaire de réactualiser le projet annuellement, l'adoption d'une projection pluriannuelle permettra une vision à long terme.

Bien que le projet soit revu annuellement, un suivi en est assuré tout au long de l'année. Ces temps de suivi peuvent également être l'occasion pour l'utilisateur de faire part de sa volonté d'entrer dans le dispositif, dans ce cas, un avenant au projet devra être rédigé. Ceci permet une **meilleure réactivité**.

¹²¹ Le référent professionnel est l'éducateur technique référent de l'utilisateur. Le référent a pour mission le suivi du projet personnalisé de l'utilisateur

c) *Recherche de partenaires emploi*

Lorsque le projet de l'utilisateur est de s'inscrire au sein du dispositif, la recherche du partenaire emploi doit permettre de mettre en relation l'utilisateur et l'employeur sur base de leurs attentes respectives ; attentes en termes de compétences mais également de rythme de travail, de durée de la relation contractuelle, etc.

Néanmoins, au vu des tensions actuelles sur le marché du travail, les emplois proposés aux usagers pourront s'écarter de leurs attentes initiales. Les postes proposés pourront être issus d'opportunités offertes par le marché. Une équipe de chercheurs de l'université Paris Diderot a déterminé que ces opportunités pouvaient être bénéfiques même si elles s'éloignaient des souhaits initiaux : « *on peut considérer qu'une première expérience de travail, même dans un domaine différent de celui initialement souhaité, peut satisfaire la personne qui souhaite avant tout obtenir un emploi, et l'aider à progresser* »¹²².

Cette phase sera menée par l'utilisateur lui-même avec le soutien du référent professionnel et du référent entreprise¹²³. Ce choix est guidé par la volonté d'autonomisation des usagers.

d) *Accompagnement dans l'emploi*

Le référent professionnel assurera en étroite collaboration avec le référent « entreprise » un suivi de l'utilisateur sur son lieu de travail. Ils seront à l'écoute de l'utilisateur et de son employeur. La périodicité des rencontres ainsi que le lieu de rencontre (l'entreprise, l'ESAT ou le domicile de l'utilisateur) sera à déterminer en fonction des besoins et attentes.

Quelle que soit la durée du contrat, le référent professionnel devra conserver un lien avec l'utilisateur mis à disposition en entreprise.

A la fin du contrat, un bilan sera réalisé. Celui-ci se fera de manière formalisée avec l'employeur et l'utilisateur.

La fin de contrat sera également l'occasion de faire un suivi du projet de l'utilisateur et d'y apporter un avenant si nécessaire. La grille d'évaluation des compétences devra elle aussi être mise à jour.

¹²² MAREC M.G. et PACHOUD B., 2017, *Etude évaluative de trois dispositifs expérimentaux d'emploi accompagné de l'association Messidor en région Auvergne-Rhône-Alpes*, Centre d'étude et de recherche en santé mentale & travail, p.6.

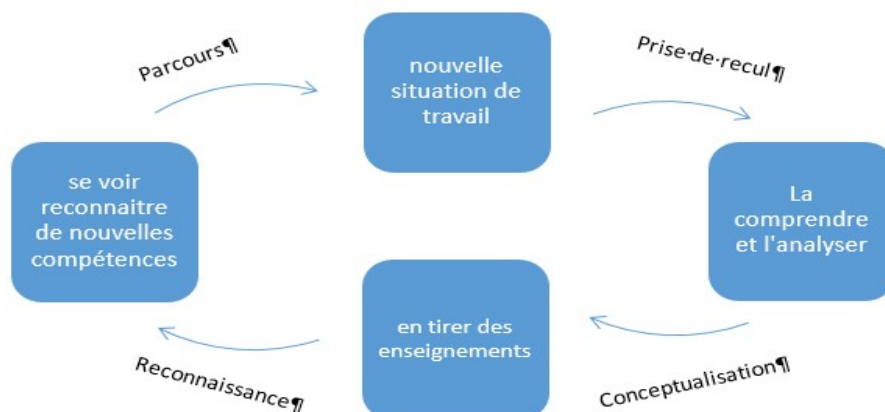
¹²³ Je définis plus loin cette notion de « référent entreprise »

B) Favoriser la montée en compétence par l'apprentissage

a) « *Place and Train* »

Le principe du « place and train »¹²⁴, déployé au sein du dispositif « emploi accompagné » a pour objectif de développer les compétences dans le cadre de l'activité professionnelle.

Ce principe est basé sur le « cercle vertueux de la professionnalisation »¹²⁵ :



Pour fournir à l'utilisateur les conditions optimales lui permettant de s'inscrire dans ce cercle vertueux, un travail de collaboration doit naître entre l'ESAT, l'entreprise et l'utilisateur lui-même.

Pour les phases de prise de recul et de conceptualisation, l'ensemble des salariés de l'entreprise donneur d'ordre doit être sensibilisé à cette question et apporter les outils nécessaires.

La phase de reconnaissance doit être amorcée dans l'entreprise et sera dans un second temps ancrée par la mise à jour de l'évaluation des compétences au sein de l'établissement. La phase de parcours est menée grâce au pilotage du projet personnalisé de la personne accompagnée.

b) *Formation*

Dans une optique de montée en compétence des usagers, la formalisation du plan de formation des usagers s'impose. La formation ne doit plus être abordée comme un outil de mise à niveau des usagers vis-à-vis des attendus des ateliers d'ESAT mais comme un outil de montée en compétence des usagers dans le cadre de leur parcours.

¹²⁴ DGCS, DGEFP, et al., op. cit., p.3

¹²⁵ ANACT, 2009, *Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?*, Editions réseau ANACT, p.31

La fixation des objectifs de formation se fera en croisant deux sources d'information :

- Les besoins et attentes des employeurs du milieu ordinaire.
- Les attentes et aspirations des usagers recueillies lors de la mise à jour du projet personnalisé.

La formation des usagers est un investissement et doit être gérée en tant que tel. Pour donner à l'ESAT les moyens de ses ambitions, je préconise de cotiser auprès d'UNIFAF¹²⁶ (OPCA¹²⁷ de branche). J'évalue le coût de cette cotisation volontaire à 3 500€ (1,6% de la rémunération garantie directement financée par l'ESAT). L'Etat abonde cette cotisation, nous obtiendrons un investissement formation à hauteur de 10 500€. Cette somme sera répartie comme suit :

- 50% sera mutualisée nationalement par UNIFAF. Ces fonds mutualisés permettent le financement d'action de formation mutualisée mais également d'actions individuelles telles que des VAE, des formations de savoir de base, de pré-qualifications, etc.
- 50% sera directement disponible pour financer le plan de formation de l'ESAT.

Le montant de la cotisation est intégralement couvert par les sommes perçues par l'ESAT dans le cadre de la taxe d'apprentissage. Il ne s'agirait donc pas d'un surcoût mais bien d'une redistribution des fonds.

c) *La qualification*

L'obtention d'un diplôme ou d'un certificat favorise l'accès au milieu ordinaire. Afin de développer l'accès à la qualification, je favorise les dispositifs de droits communs.

La certification CLÉA est une opportunité à mobiliser dans le cadre d'un parcours de montée en compétence. Il s'agit d'un certificat professionnel attestant de l'acquisition d'un socle de connaissance et de compétences professionnelles. L'évaluation se fait sur 7 domaines¹²⁸. Cette certification peut être appréhendée pour sa valeur intrinsèque mais peut également être mobilisée comme première étape d'une démarche de qualification (VAE ou autre).

La VAE doit être promue auprès des usagers. Ils ont des compétences et pourraient, pour certains, prétendre à l'obtention d'un diplôme via la VAE. L'accès à ces dispositifs demanderont un travail préalable de coopération avec les opérateurs de la formation afin d'adapter la démarche au public spécifique des usagers. Les PEP71 (Saône-et-Loire) ont entamé cette démarche depuis plusieurs années et pourront être ressources dans ce projet.

¹²⁶ UNIon du Fonds d'Assurance Formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale

¹²⁷ Organisme Paritaire Collectif Agréé

¹²⁸ Cf. annexe 8 : Domaines de formation CLÉA

La RAE est également un dispositif à mobiliser dans le cadre de la montée en compétence des usagers. A cette fin, je préconise de nous rapprocher des divers opérateurs du territoire pour évaluer leurs offres au regard de nos besoins et attentes.

3.2.1 Créer une offre de service à l'attention des entreprises

Dans une démarche inclusive, il est essentiel d'accompagner également les employeurs. Dans ce cadre, je prévois de développer des services à leur attention. Outre le bénéfice pour les usagers, je conçois cette démarche auprès des entreprises comme une opportunité commerciale.

Pour développer cette nouvelle offre de services de l'ESAT, je projette de créer un poste de « référent entreprise ». Il sera la courroie de transmission entre l'ESAT et le milieu ordinaire de travail créant la passerelle nécessaire au développement de projets décloisonnés. Pour y parvenir, une triple mission lui sera confiée :

- 1°. Le développement du réseau des entreprises partenaires (préparation et sensibilisation à la question de l'accueil de personnes en situation de handicap)
- 2°. La négociation de la contractualisation avec les conditions d'accueil de l'utilisateur ou du groupe d'utilisateurs
- 3°. Le suivi des missions en milieu ordinaire (accompagnement de l'employeur et de ses équipes) en lien avec le référent professionnel

Ce salarié sera l'interface entre les employeurs et l'ESAT. L'employeur aura un interlocuteur unique à qui se référer en cas de besoins. Il ne s'agit pas d'un profil de chargé d'insertion dans la mesure où le suivi de l'utilisateur restera la prérogative du référent « professionnel ». Je conçois le poste de « référent entreprise » plutôt comme un « référent handicap » externalisé. Je recherche donc pour ce poste une personne issue du secteur marchand qui comprend les besoins et attentes des entreprises, qui partagent leur culture et leur vocabulaire. Néanmoins, ce salarié doit disposer d'une sensibilité médico-sociale.

Ce professionnel, pour remplir pleinement ses missions, sera accompagné dans une démarche formative afin d'appréhender les enjeux de l'inclusion des personnes en situation de handicap. Outre la connaissance du handicap, il sera nécessaire qu'il suive une formation de type « référent handicap »¹²⁹.

La convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966 ne prévoit pas de grille pour ce profil de poste. J'envisage de l'inscrire sur la grille de « technicien qualifié ». J'évalue le surcoût annuel de ce recrutement entre 30 000€ et 35 000€ chargé (selon ancienneté).

¹²⁹ Cf. annexe 9 : Exemple de contenu pédagogique d'une formation « référent handicap »

Ce surcoût sera pris en charge par la production. La mission de prospection attachée à ce poste couplé à la projection de l'évolution du modèle économique de l'ESAT (cf. point 3.3.2), permet d'envisager une couverture complète de ce surcoût à l'horizon N+3.

3.3 Structure : favoriser la modularité

3.3.1 Revoir le modèle économique

Le diagnostic a mis en évidence que le modèle économique de l'ESAT permettait à l'heure actuelle d'obtenir des résultats financiers excédentaires et ce, essentiellement grâce à la présence d'usagers présentant de haut potentiel productif. Les deux ateliers qui dégagent l'intégralité des bénéfices à savoir les espaces verts et la menuiserie sont ceux qui requièrent le plus de compétences techniques.

Découle de ce modèle la tentation de « rétention » de candidat à l'inclusion au nom de la pérennisation économique. Cette tension entre inclusion et équilibre économique revient de manière récurrente. La conclusion de mon analyse est que ce modèle économique est obsolète et à repenser. L'ESAT doit déployer un modèle qui ne freine pas l'inclusion mais qui au contraire la favorise en offrant de la souplesse

A) Une situation propice à l'évolution du modèle économique

L'ESAT André RIDEAU est dans une situation financière permettant de se projeter dans une modification du modèle économique. Une modification de cet ordre n'est pas instantanée et nécessite une période de transition durant laquelle une baisse drastique des résultats peut survenir.

L'ESAT André RIDEAU a deux atouts pour faire face à cette situation transitoire :

1°. Très peu de charges fixes pèsent sur le budget production de l'ESAT à l'exception des salaires des usagers.

2°. Le bilan financier de la production de l'ESAT présente des excédents qui permettent d'envisager sereinement la perspective d'un exercice déficitaire.

Je plaide donc pour engager ce travail dès aujourd'hui car nous en avons les moyens financiers. Ce n'est pas en période de crise que nous pourrions entamer cette mutation.

B) Redistribuer les sources de rentabilité

Le dispositif, tel que pensé, repose sur la mise à disposition d'usagers en entreprise. Bien que peu développée actuellement, il s'avère que cette activité est rentable. L'analyse des ratios financiers de la mise à disposition au sein de l'ESAT le prouve : son taux de valeur ajoutée est de 97,15% et son taux de rentabilité est de 41%¹³⁰.

Sur base de ces chiffres, j'envisage la possibilité de réduire des activités considérées à ce jour comme « vache à lait » à savoir l'activité « espace vert » et l'activité « menuiserie » au bénéfice de la mise à disposition.

En me fixant un objectif de 15%¹³¹ des usagers mis à disposition (12 ETP), provenant tous d'ateliers espaces verts, j'obtiens les résultats suivants :

ATELIERS	CHIFFRE D'AFFAIRE (12 ETP)	BENEFICE (12 ETP)
ESPACE VERT	- 300 000€	- 47 500€
MISE A DISPOSITION	+ 440 000€	+ 84 000€
RESULTAT	+ 140 000€	+ 36 500€

Ces projections sont pessimistes dans la mesure où la minoration du chiffre d'affaire est surévaluée. En effet, pour être au plus près de la réalité, j'aurais dû pondérer ces résultats en fonction de 2 paramètres :

- 1°. Les 15% d'usagers ne proviendront pas tous des espaces verts, atelier le plus rentable.
- 2°. La réduction d'activité des espaces verts se fera en priorité sur les activités les moins rentables. Or, j'ai ici retenu un chiffre d'affaire et un bénéfice moyens.

C) Créer de la souplesse dans la planification des travaux

La souplesse de planification peut être obtenue en réduisant les interventions chez des clients ponctuels et en donnant la priorité aux clients récurrents. Lorsqu'un contrat espace vert est signé à l'année, la planification des interventions gagne en souplesse. Il en va de même lorsqu'un distributeur de matériel passe sa commande auprès de la menuiserie.

La souplesse ainsi gagnée sur les activités les plus rentables nous permettra de concilier au mieux les exigences de souplesse du dispositif d'accompagnement semi-protégé et la nécessité de conserver des activités d'atelier rentables.

¹³⁰ Cf. annexe 10 : Détails du calcul des ratios financiers

¹³¹ Je me fixe cet objectif extrapolant les résultats des entretiens que j'ai réalisés avec les usagers

D) Favoriser la polyvalence

Les nouveaux principes d'intervention autour du développement du pouvoir d'agir (cf. point 3.2.2) permettront d'accompagner la montée en compétence d'un certain nombre d'utilisateurs qui, à terme, pourront prétendre à des postes sur des ateliers plus techniques. C'est également cette approche de montée en compétence des utilisateurs qui permettra à l'ESAT de faire face aux potentielles sorties définitives d'utilisateurs.

3.3.2 Faire évoluer les identités professionnelles

L'identité professionnelle est, pour le sociologue Jacques ION, « *ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur.* »¹³². Le changement de paradigme amorcé au sein du secteur bouscule indiscutablement ces identités professionnelles. S'agissant des éducateurs techniques, je prévois d'amorcer une double évolution : la transition de « gestionnaire de groupe » à « gestionnaire de parcours » et passer d'une « posture d'expert » à la « co-construction ». Le fait d'avoir une équipe d'éducateurs techniques partiellement renouvelée risque de créer un clivage entre les anciens qui ont une identité professionnelle très ancrée et les autres. Je devrai y veiller dans ma conduite de projet.

A) De la gestion de groupe à la gestion de parcours

À l'ESAT André RIDEAU, les éducateurs techniques sont accompagnés sur le volet éducatif de leur mission. Néanmoins, comme mis en exergue précédemment, les éducateurs techniques travaillent essentiellement autour de leur groupe dans une forme d'enfermement. Ma volonté est de les faire évoluer de « gestionnaire de groupe » à « coordinateur de parcours individuel ».

Cette approche prend appui sur une réflexion de Jean-René LOUBAT sur le passage de la référence à la coordination¹³³. Les missions nouvelles que j'attribue aux éducateurs techniques sont :

- la gestion globale d'un parcours inclusif dans le cadre d'un projet personnalisé
- la coordination des interventions (internes et externes) : travail sur les partenariats

Si de nouvelles compétences vont s'avérer nécessaires, c'est également un positionnement vis-à-vis de l'utilisateur qui sera à retravailler. Cela m'amène à la seconde dimension de l'identité professionnelle à faire évoluer.

¹³² ION J., 1996, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris : Dunod, p. 91

¹³³ LOUBAT J.R., . De la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir, [consulté le 06/06/2018], disponible sur Internet : http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf

B) Le développement du pouvoir d'agir (DPA) au service de la co-construction

Le pouvoir d'agir est intimement lié à la dimension expressive du travail, valorisée par les plus jeunes. Les attentes au niveau du DPA vont s'intensifier avec l'arrivée massive de jeunes usagers au sein de l'établissement. Pour permettre à ceux-ci de développer leur pouvoir d'agir, le salarié doit accepter sa propre impuissance. Il doit accepter qu'il ne détienne pas toutes les réponses, en d'autres termes, il doit faire le deuil de sa posture d'expert unique. Car si indéniablement, il possède une expertise professionnelle, il doit prendre en compte l'expertise d'usage des usagers.

L'évaluation des capacités des usagers telles que décrites préalablement favorisera cette évolution. En effet, quitter la posture d'expert requiert pour le salarié de reconnaître des compétences et capacités à l'utilisateur.

C) Deux leviers d'évolution des identités professionnelles

a) *La formation*

Plus qu'un simple déplacement des missions, l'évolution de l'offre telle que je la conçois nécessite une évolution des compétences des éducateurs techniques.

Je prévois de former les éducateurs techniques sur les thématiques suivantes :

- « *Intégrer une logique de parcours pour l'utilisateur* » est une formation proposée par FORMAssad dont les objectifs sont : définir la logique de parcours, identifier les enjeux de la logique de parcours, envisager le « passage dans l'établissement » comme un élément du parcours de vie de l'utilisateur, repenser la place de l'utilisateur, identifier les partenaires dans le parcours de l'utilisateur, acquérir une méthodologie du travail partenarial dans une logique de co-intervention.
- Le DPA : je ferai appel dans ce cadre à l'Andadpa¹³⁴ qui propose des formations sur-mesure allant de la simple initiation au concept jusqu'à la formation de personne ressource. Dans un premier temps, l'initiation au concept permettra de formaliser la réflexion autour de l'identité professionnelle.

Le parcours de formation composé de ces 2 formations est d'une durée totale de 42 heures. Le coût prévisionnel pour 6 personnes est de 9 300€ tenant compte du coût salarial chargé. Je prévois d'organiser des groupes de 12 personnes dont 6 éducateurs techniques et 6 éducateurs de vie sociale provenant des autres établissements du site (SAVS, foyer hébergement). Le fait de participer aux mêmes formations favorisera les futures collaborations entre ces divers professionnels.

¹³⁴ Association Nationale pour le Développement de l'Approche DPA

b) Le travail sur la fiche de poste

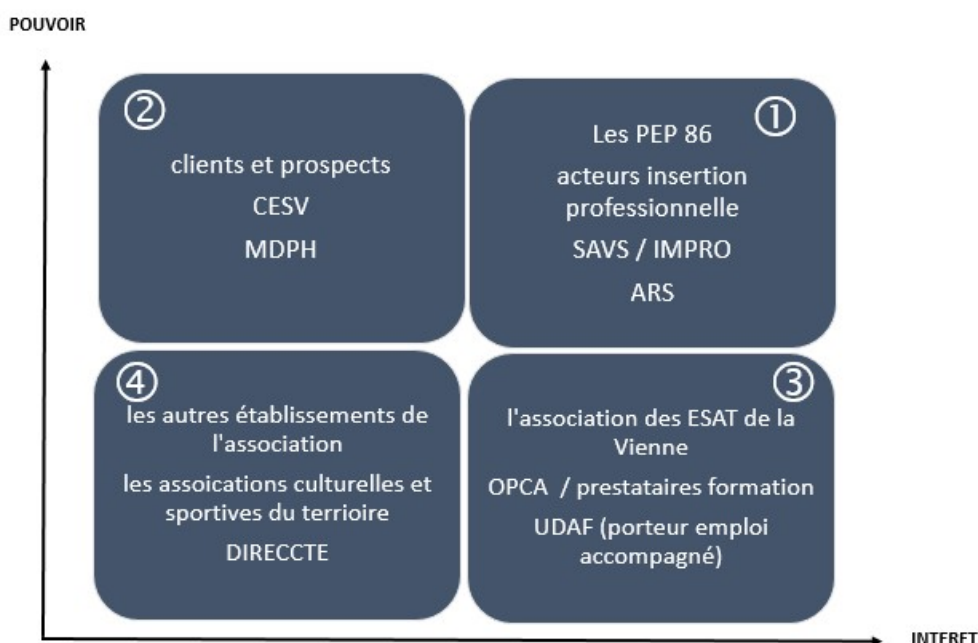
Les éducateurs techniques ont tous une fiche de poste standardisée. Il me paraît essentiel, dans le cadre de cette évolution de l'identité professionnelle de formaliser de nouvelles fiches de poste traduisant l'évolution en cours. La fiche de poste, plus qu'un outil normatif, est ici mobilisée comme support de l'action en clarifiant le sens des missions.

3.4 S'ouvrir à l'environnement

Cette logique d'ouverture s'inscrit également dans une volonté de développer une organisation plus modulable tendant vers l'externalisation de certaines tâches.

Le décroisement est l'un des facteurs de réussite de la transition inclusive telle que je l'ai définie. Pour favoriser l'accompagnement des parcours et proposer un continuum de solutions, l'ESAT doit créer des synergies avec d'autres acteurs de l'inclusion socio-professionnelle. Ces synergies seront toujours conditionnées à la volonté des usagers et ce, dans le respect du principe d'autonomisation. De plus, dans le cadre du respect des individualités et des attentes, je ne prévois pas une mise en œuvre rigide de conventions standardisées mais plutôt l'amorce d'une stratégie volontariste dans la construction de partenariats.

Afin de cibler les actions à mener, j'ai réalisé une analyse des parties prenantes à l'aide d'une matrice croisant le pouvoir et le bénéfice de chacun des acteurs¹³⁵. Chaque partie prenante est positionnée en fonction de l'influence qu'elle peut avoir sur le projet et de l'intérêt qu'elle porte au projet.



¹³⁵ BALDEGGER R., op. cit., p.115

Ma stratégie s'adapte à la typologie des partenaires. Les partenaires dont l'intérêt est important sont plus facilement mobilisables, il n'est pas nécessaire de les faire adhérer au projet ; ils y adhèrent naturellement. Dans le cadran①, on retrouve les parties prenantes que je définirai de « naturelles ». Ce sont les acteurs qui vont permettre au projet de prendre de l'ampleur et que je dois mobiliser dans cette optique.

Les acteurs du cadran② méritent toute mon attention. En effet, s'ils n'ont pas d'intérêt à priori à s'inscrire dans le projet, leur pouvoir les rend incontournable. Le défi est de les faire évoluer vers le cadran ① en leur démontrant qu'ils ont un intérêt à s'impliquer dans le projet. Au vu de cette matrice, je projette le développement de partenariats avec 3 types d'acteurs : les acteurs médico-sociaux, les acteurs de l'insertion professionnelle et les acteurs économiques (clients / prospects).

3.4.1 Partenariats médico-sociaux

Je considère qu'adopter une approche fractionnée des diverses dimensions de l'accompagnement (vie sociale et vie professionnelle) débouche sur une vision parcellaire ne permettant pas l'optimisation des services.

Dans une vision systémique des accompagnements, je préconise un travail de concertation avec les acteurs de l'accompagnement « vie sociale » des usagers. Il me paraît essentiel dans une approche du parcours d'avoir des temps de concertation entre les différents acteurs. Concernant les acteurs internes (foyer d'hébergement ou SAVS), la coopération est facilitée dans la mesure où ils sont sur le même site, partagent les mêmes outils de communication et ont la même direction. Cette coopération sera d'autant plus riche dans le cadre de ce projet que les équipes « vie sociale » sont déjà inscrites dans la transition inclusive. La pluridisciplinarité sera également favorisée en intégrant dans la réflexion l'assistance sociale, la psychologue, etc.

Afin de clarifier la mise en œuvre de cette coordination, je prévois de créer un groupe de travail réunissant des professionnels de l'ESAT, du foyer et du SAVS. L'objectif de ce groupe de travail sera de :

- Créer une cartographie des intervenants internes / externes pouvant être ressources en fonction des situations et des profils
- Identifier les besoins et objectifs de la coordination
- Clarifier les contours de la coordination
- Déterminer les modalités de la coordination

Par contre, la volonté d'ouverture sur l'environnement requiert de sortir d'une collaboration intra-site. D'autres intervenants du territoire peuvent être acteurs de l'accompagnement des usagers (services sociaux, médicaux et paramédicaux). Ces derniers doivent dès lors être intégrés à la réflexion et à la gestion du parcours de l'utilisateur.

Toujours dans une volonté d'assouplir le dispositif, il ne me paraît pas opportun de créer une instance qui se réunirait à intervalle régulier mais plutôt de penser à une formule modulable pouvant être activée selon les attentes de l'utilisateur et les besoins dictés par son parcours. Dans ce cadre, je prévois la signature d'une convention partenariale générale qui permettrait de clarifier les règles communes. Une déclinaison individuelle sera ensuite co-construite avec l'utilisateur en fonction de ses attentes et aspirations.

3.4.2 Partenariats avec les acteurs de l'insertion

Afin d'enrichir notre mission de conseils auprès des entreprises, je prévois de me rapprocher de l'AGEFIPH et du FIPHFP. Ces organismes ont parmi leurs missions de développer des coopérations et d'organiser et d'animer un réseau de professionnels avec, en point de mire, la volonté de « *favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises* »¹³⁶. Une rencontre avec ces acteurs de l'insertion professionnelle permettrait de trouver des pistes de travail collaboratif. Créer des passerelles avec ces acteurs de droit commun favoriserait le décroisement. L'OPS de la Vienne et les EA sont également des opérateurs de l'insertion professionnelle des personnes handicapées envers qui je désire développer une démarche volontariste de collaboration.

Au-delà du handicap, je désire également réfléchir à l'articulation du dispositif développé par l'ESAT avec les acteurs de l'insertion hors champ du handicap tels que les chantiers d'insertion. Le décroisement que je prône doit dépasser l'antagonisme secteur protégé versus milieu ordinaire. La confrontation « personne handicapée » versus « personne éloignée de l'emploi » me paraît être un autre antagonisme à dépasser. Je l'ai abordé, cela a été fait dans le cadre d'une loi européenne sur les personnes en risque de pauvreté. Bien qu'aujourd'hui, le cloisonnement administratif freine les initiatives, je pense qu'en tant que directrice d'ESAT, je peux créer une dynamique et être force de proposition.

¹³⁶ AGEFIPH, Profil et missions, [consulté le 18/07/2018], disponible sur Internet : <https://www.agefiph.fr/A-propos-de-l-Agefiph/Profil-et-missions>

Afin d'amorcer la dynamique collaborative, je prévois d'organiser, à l'attention de l'ensemble de ces professionnels, une journée d'information. Celle-ci débiterait pas une présentation de l'ESAT et de son projet et se poursuivrait sur une visite du site. Cette démarche, outre le fait de créer un premier contact entre les professionnels permettrait de créer une dynamique collective favorisant le décroisement.

Ces partenariats pourront également être mobilisés dans le cadre de sortie définitive des usagers vers le milieu ordinaire afin de sécuriser les parcours. Bien que cette sortie ne soit pas une fin en soi, elle est une possibilité qu'il faut pouvoir envisager. En cas de sortie définitive de l'ESAT, il faudra permettre à l'utilisateur de s'inscrire dans le dispositif « emploi accompagné » qui serait dans la continuité des services proposés par l'ESAT. A cette fin, je prévois de me rapprocher de l'UDAF¹³⁷, porteur du dispositif sur la Vienne.

3.4.3 Partenariats avec les entreprises

Les partenariats développés avec le secteur marchand a également une visée commerciale. Comme je l'ai explicité, la transformation du modèle économique de l'ESAT nécessite de développer une démarche commerciale proactive. Les formes de partenariat avec le secteur marchand permettront de lever les freins à l'inclusion émanant des entreprises (cf. point 1.4.3.).

Les contacts commerciaux, assurés par le « référent entreprise » dans le cadre inclusif de la mise à disposition, s'adresseront à trois groupes distincts :

- Les clients que nous accompagnerons dans leur politique handicap autant sur le cadre légal que sur les questions d'accueil d'une personne handicapée (adaptation du poste, sensibilisation des équipes, etc.).
- Les prospects afin d'élargir notre réseau de partenaires en leur proposant des services sur mesure. Le but étant de proposer aux dirigeants des solutions « clé-en-main » individualisées.
- Le CESV qui nous permettra une large diffusion de nos services. Le travail en réseau que permet l'inscription active au sein de ce club est une opportunité pour l'ESAT de s'inscrire sur le territoire comme un partenaire expert.

¹³⁷ Union Départementale des Associations Familiales

Afin de développer notre méthodologie, je préconise dans un premier temps de réaliser, en lien avec le CESV, des tables rondes entre l'ESAT et les entreprises du territoire.

Ces tables rondes auront pour objectif de

- Affiner le diagnostic des besoins du territoire
- Déterminer les attentes des partenaires commerciaux en termes d'accompagnement
- Mettre en lumière les marchés au sein desquelles l'ESAT peut s'inscrire afin de permettre à l'offre et la demande de se rencontrer.

Ces tables rondes seront animées par le référent « entreprise » en présence du chef des ateliers et de moi-même.

3.5 L'adoption d'un management par le sens

3.5.1 La conduite du progrès

« Rien n'est permanent, sauf le changement »¹³⁸. C'est la raison pour laquelle je préfère la notion de conduite du progrès à celle de changement. D'autant plus que le projet présenté n'est pas une fin en soi mais bien le support permettant d'amorcer une transition vers un modèle inclusif. Je ne suis pas dans le déni du changement. Si j'opte pour le vocable « progrès », au-delà d'une simple question sémantique, c'est pour mettre en exergue la notion de processus et de continuité. Mon projet n'a pas pour objet de passer d'un état à un autre mais bien d'inscrire l'ESAT dans une nouvelle dynamique.

Afin de déterminer le type de management à adopter, j'ai qualifié la situation à l'aide de la matrice d'AUTISSIER et MOUTOT croisant le rythme et l'intentionnalité du changement¹³⁹ que j'ai adaptée à la conduite de progrès. Etant dans une démarche de progrès volontaire (bien que motivée par un environnement en pleine mutation) et progressive (définition même de la transition), je détermine être dans une situation de progrès CONSTRUIT.

Cette situation me permet d'adopter un management par le « sens ». J'entends ici le mot « sens » dans ses deux acceptions à savoir « la signification » et « la direction ». En tant que directrice, je donne les objectifs stratégiques (la direction) et j'explique pourquoi nous prenons cette direction (signification). Dans cette configuration je ne me positionne pas en tant que « **conductrice** de projet » mais bien en tant que « **promotrice** du projet ». Je fais donc ici clairement la distinction entre le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel¹⁴⁰.

¹³⁸ Citation D'HERACLITE D'ÉPHESE, philosophe grec

¹³⁹ AUTISSIER D., MOUTOT J.M., 2003, *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action*, Paris : DUNOD, p.91

¹⁴⁰ D. NOYE, 2017, « Prendre en compte la complexité humaine dans un changement collectif » in LES CAHIERS DE L'ACTIF, n°492/493, n°494/495, p.29-48

3.5.2 Le pilotage stratégique

En tant que directrice, j'assure les 5 fonctions dédiées au pilotage stratégique :

1°. Exprimer une vision : c'est le CA de l'association qui est garant de la politique associative. De ce fait, j'inscris les orientations stratégiques de l'établissement en adéquation avec la vision politique du CA. Il est de ma responsabilité de partager cette vision et d'exprimer nos ambitions auprès des équipes. Pour favoriser l'adhésion des équipes, je dois exprimer une volonté forte, être claire sur les finalités, expliciter les avantages collectifs mais également personnels d'une telle démarche. Une étroite collaboration avec le Directeur Général permettra d'affirmer cette fonction.

La co-construction, méthode sur laquelle je reviens ultérieurement, sera vectrice d'adhésion.

2°. Etre garant de la finalité : le management par le sens requiert une vigilance accrue sur le respect de la finalité. Il sera de mon devoir de rappeler sans cesse la finalité du projet afin que nous ne nous en écartions pas. Il n'est pas rare de voir des projets dévier au cours de la mise en œuvre faute d'ancrage du sens de l'action.

3°. Assurer la veille de l'environnement : cette fonction est intimement liée au rôle de garant de la finalité. En tant que pilote stratégique du projet, je dois m'assurer que la finalité reste en cohérence avec l'environnement. En cas de modification substantielle de l'environnement telle que par exemple une évolution non prévue du public accueilli, une évolution législative d'ampleur, mon rôle est de redéfinir le cap. La stratégie, bien qu'inscrite sur le long terme n'a pas un caractère immuable.

4°. Venir en appui du pilotage opérationnel : le pilotage stratégique ne doit pas être complètement déconnecté du pilotage opérationnel mais bien offrir une complémentarité. En tant que directrice, je dois être perçue comme un soutien pour les équipes qui pourront me solliciter au cours de l'avancement des travaux.

5°. Valider le résultat final : je dois veiller à ce que les objectifs soient atteints. Dans le cadre d'une transition, avec des objectifs inscrits sur le long terme, il sera nécessaire de définir, en lien avec le pilotage opérationnel des indicateurs précoces. Ceux-ci permettent de suivre l'avancement du projet et de s'assurer qu'il ne dévie pas. En tant que pilote stratégique, j'impulse de la souplesse dans l'opérationnalité mais j'apporte également une vraie exigence dans la réalisation.

3.5.3 Le pilotage opérationnel

Pour travailler l'aspect opérationnel du projet, je veux mettre en place une démarche de co-construction. Afin de créer l'adhésion des équipes au projet, la première étape consiste à leur soumettre le diagnostic. J'ai conscience que la réalité telle que je la décris est construite selon mes propres représentations. Je ne veux pas me positionner comme étant l'unique détentrice de l'expertise. Je me réfère aux travaux de Roland JANVIER¹⁴¹ qui définit 3 types d'expertise complémentaires : l'expertise technique (direction), l'expertise professionnelle (éducateurs techniques) et l'expertise d'usage (les usagers).

Cette première étape est essentielle à la construction d'une base saine. L'évaluation interne sera le support de cette étape, j'y reviendrai.

Plus qu'une démarche participative, c'est une démarche de co-construction que je veux déployer au sein de l'établissement. « *La co-construction est le processus par lequel des **acteurs différents** confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils **s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles**. Ce moment particulier est celui où ils pensent avoir défini un mode commun qui va fonder leur compromis ; ils pourront alors poursuivre leur coopération afin de construire un **projet d'action commun et réfléchir ensemble à sa mise en œuvre** »¹⁴²*

Lorsque ces bases de coopérations seront clarifiées, je constituerai un groupe projet composé du chef des ateliers et de salariés socio-éducatifs. Le groupe projet travaillera sur la dimension opérationnelle du projet. Ses missions seront alors de :

- Définir l'organisation du groupe projet
- Planifier les tâches
- Assurer le suivi opérationnel
- Déterminer les moyens nécessaires
- Définir des indicateurs précoces

Le chef des ateliers, en tant que cadre intermédiaire sera le chef du projet. Il jouera un rôle d'animateur et de référent. Afin qu'il développe de nouvelles compétences en gestion de projet et qu'il dispose des outils nécessaires à la réalisation de cette nouvelle mission, une formation sur la méthodologie sera à prévoir. En tant que pilote stratégique, je me tiendrai à la disposition du groupe projet et suivrai les réalisations mais je ne serai pas membre à part entière du groupe.

¹⁴¹ JANVIER R., *La participation des usagers au regard des évolutions récentes de l'action sociale et médico-sociale : essai de prospective*, 9 mars 2018, Poitiers

¹⁴² FOUURIAT M., 2016, *La co-construction. Une alternative managériale*, Rennes : Presses de l'EHESP, p.21

3.5.4 Le management au service de l'innovation sociale

La transformation de l'offre en cours dans le secteur demande aux équipes de sortir des « sentiers battus » afin de trouver des réponses toujours plus adaptées aux attentes hétérogènes des usagers. La créativité et l'innovation doivent donc être favorisées. L'ouverture sur l'environnement est indubitablement source d'innovation grâce à la confrontation des représentations. En termes de management, je veux favoriser l'innovation par le déploiement de deux principes : la « culture-juste » et la « déflation normative »¹⁴³.

A) Adoption de la « culture-juste »

Partant du principe qu'aucune innovation n'est envisageable sans prise de risque, je veux instaurer au sein de l'organisation un « droit à l'erreur ». Toutefois, je soutiens qu'il est contre-productif de mettre en place une forme d'immunité qui serait perçue comme du laxisme. C'est en cela, que le terme « *culture-juste* » employé par Christian MOREL¹⁴⁴ me paraît adapté au management que je veux porter. Je mettrai un point d'honneur à distinguer l'erreur de la faute ; cette dernière intervient lorsque l'erreur est volontaire ou répétée.

La culture-juste permet également d'enrichir les retours d'expériences formatifs. Pour cela, il faut que les professionnels ne ressentent pas la pression du jugement de leurs pairs. Reconnaître, face à ses collègues, que l'on a commis une erreur peut être vécu comme un aveu d'incompétence. Pour éviter que cela n'entraîne une forme de rétention d'informations, l'analyse systémique des causes sera mise en œuvre. Ce type d'analyse creuse en profondeur les causes d'un dysfonctionnement au cœur d'un système sans pointer un manquement personnel.

B) La déflation normative

Christian MOREL démontre dans son ouvrage que l'excès de règles et de procédures annihile la créativité et de fait l'innovation. On attend de plus en plus des professionnels qu'ils respectent des règles et appliquent des procédures ce qui tend à réduire la compétence. Cette réduction de la compétence se traduit par l'incapacité des professionnels à faire face à la nouveauté et à l'imprévu.

Je ne prône pas non plus l'anarchie et l'absence de règles. Ces dernières sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. Il y a d'une part les règles incontournables dictées par l'environnement. D'autre part, face à certaines situations, il est fondamental que les salariés disposent de « règles-réflexe » (je pense par exemple à la sécurité incendie).

¹⁴³ MOREL C., 2018, *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles. Les pièges relationnels*, Paris : Gallimard, 256p.

¹⁴⁴ MOREL C., op. cit., p.180

Dans la mesure où il est impossible de tout prévoir, essayer de le faire est à la source d'une inflation normative. Celle-ci tend à réduire la capacité d'adaptation des personnels et ne permet plus de réfléchir en dehors d'un cadre imposé. Or, c'est bien en sortant du cadre que nous pourrions innover.

La déflation normative est réalisable dans une approche par le sens. Avant de créer une nouvelle règle, de rédiger une nouvelle procédure, il faut se poser la question du sens. Quel est le motif de cette démarche ? Si la raison n'est pas claire ou inexplicable, alors, c'est que la règle n'est pas nécessaire.

3.6 La démarche qualité au service du projet

3.6.1 L'évaluation interne, support à la co-construction

L'établissement est tenu de faire parvenir aux autorités de tarification son évaluation interne, avec pour échéance, janvier 2019. J'aborde l'évaluation comme une opportunité de **créer un espace de dialogue** au sein duquel les professionnels élaboreront de manière concertée une compréhension de la réalité. Cette démarche permet de sortir de **l'aveuglement cognitif**. Cette finalité est traduite au sein de la recommandation de bonne pratique professionnelle de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et Médico-sociaux (ANESM)¹⁴⁵ en ces termes :

« L'évaluation constitue une démarche de meilleure compréhension d'un établissement ou d'un service dans toute sa complexité et permet de concevoir des pistes de progrès dans le souci d'améliorer les pratiques et d'améliorer la qualité des prestations ».

Comme vu précédemment, l'évaluation sera le préambule au groupe projet qui assurera le pilotage opérationnel. Un comité de pilotage sera formé pour mener à bien cette tâche. Contrairement au groupe de pilotage opérationnel, je ferai partie du comité de l'évaluation interne. Les missions de ce groupe seront :

- Créer, sur base du diagnostic déjà réalisé et à l'aide du référentiel de l'évaluation, un diagnostic partagé.
- Développer une vision partagée des enjeux de la transition
- Permettre l'émergence de perspectives d'amélioration de la qualité
- Construire un langage commun
- Formaliser les travaux afin de les transmettre à l'Agence Régionale de Santé (ARS).

¹⁴⁵ ANESM, 2009, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles*, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, p.10

En préambule à la constitution du groupe de pilotage, je prévois de présenter la démarche au Conseil de Vie Social (CVS) afin de déterminer, collectivement, la forme de participation adéquate pour les usagers. Je veux dépasser le simple recueil de satisfaction sous forme de questionnaire mais je ne veux pas les mettre en difficulté dans un groupe de pilotage au sein duquel ils ne pourraient faire valoir leur expertise.

L'établissement utilisera le référentiel d'évaluation de l'association des PEP86¹⁴⁶. Ce référentiel a été rédigé en 2018 de manière participative dans le cadre du Comité de Suivi de l'Amélioration de la Qualité (CSAQ)¹⁴⁷. Le second semestre 2018 va être le théâtre de ce travail évaluatif sur l'ensemble des dimensions du référentiel.

Dans le cadre de la démarche d'évaluation continue de la qualité, dont l'évaluation interne est l'un des outils, je prévois par la suite d'échelonner l'évaluation sur les 5 années qui nous séparent de la prochaine communication des résultats à l'autorité (ARS). L'évaluation interne est dans cette optique abordée comme un outil permettant une évaluation continue de l'amélioration de la qualité. Les volets traités dépendront de l'actualité de l'établissement et de ses priorités. Cette méthodologie permettra également d'intégrer à la démarche les partenaires. En effet, en travaillant sur des points précis du référentiel, nous pouvons cibler les partenaires dont la présence pourra être sollicitée.

3.6.2 Le projet d'établissement, vecteur de sens

Le projet d'établissement de l'ESAT couvre la période 2015-2019. A l'issue de l'évaluation interne, je prévois de poursuivre la dynamique réflexive, dans le cadre de la refonte du projet d'établissement. Le projet d'établissement ne se résume pas à une réponse à une obligation réglementaire¹⁴⁸ mais est un « *processus de réflexion et de mobilisation interne des acteurs professionnels salariés et bénévoles, usagers et partenaires* »¹⁴⁹.

Le projet d'établissement 2020-2024 sera le support de la diffusion du sens de l'action. Pour cela, il doit mettre en exergue l'affirmation des **valeurs** et principes d'intervention et la définition de la **stratégie de développement** des actions et de l'innovation sociale.

Son contenu sera découpé en 3 parties recouvrant chacune une dimension : descriptive, stratégique et prospective¹⁵⁰.

¹⁴⁶ Cf. annexe 11 : Table des matières du référentiel qualité des PEP86

¹⁴⁷ Le CSAQ réunit le responsable qualité-sécurité-environnement des PEP86 ainsi que les référents qualité de chaque site.

¹⁴⁸ Article L.311-8 du CASF

¹⁴⁹ LEFEVRE P., 2016, *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale*, 4^{ème} édition, Paris : DUNOD, p.230

¹⁵⁰ Cf. annexe 12 : Plan « type » du projet d'établissement

L'organisation de la démarche projet est construite par le comité de pilotage. Je prévois de réactiver le groupe qui aura travaillé sur l'évaluation interne afin de créer un continuum qualité entre l'évaluation et le projet. Ce comité de pilotage sera en charge de fixer la méthode de travail (pour ma part, je privilégie la réflexion par groupe de travail thématique), de fixer, en lien avec le CVS, les modalités de participation des usagers, d'assurer la communication et la diffusion des informations tout au long de la démarche, de rédiger le document, de le faire valider par le CA et d'en assurer le suivi et l'évaluation. Cette dernière étape rejoint la démarche évaluative décrite au chapitre précédent.

3.6.3 La stratégie de communication au service du sens

A) Communication des orientations nouvelles¹⁵¹

Une communication soignée sera l'un des piliers de la réussite de ce projet. En effet, l'adhésion des parties prenantes est une condition de réussite. La communication doit être réalisée en interne mais également à l'externe. Mon premier niveau de communication va être sur le sens de l'action, les orientations que je veux donner à l'ESAT. Etant à un niveau stratégique d'informations, je communiquerai en face-à-face dans le cadre de rencontres permettant l'échange.

Avant toutes formes de communication du projet, je dois obtenir la validation de mes orientations par le CA et par le Directeur Général. Pour ce faire, je prévois de réunir le comité de suivi. Celui-ci est constitué d'administrateurs et du Directeur Général des PEP86. Le rôle du comité de suivi, comme son nom l'indique est d'avoir un suivi de proximité de l'établissement pour lequel il est désigné. Lorsqu'un vote est nécessaire au sein du CA (dans le cadre des budgets par exemple), le comité de suivi rend un avis éclairé au CA. Il constitue donc un premier niveau de consultation avant de passer devant le CA dans son intégralité.

La communication auprès du cadre intermédiaire sera une des priorités. J'ai besoin de son soutien dans le cadre de ma démarche. Le chef des ateliers sera mon allié face aux résistances qui ne manqueront pas d'émerger parmi les salariés.

Avant de communiquer largement auprès des salariés, je devrai m'assurer que la communication a été faite auprès du Comité Social et Economique (CSE) par le Directeur Général. Mes nouvelles orientations auront en effet un impact sur l'organisation du travail, les identités professionnelles, la structure des effectifs, la formation, etc. Plus qu'une simple démarche d'apaisement du climat social, cette communication auprès des instances

¹⁵¹ Cf. annexe 13 : Plan de communication synthétique

représentatives du personnels sera l'occasion de les inviter à devenir parties-prenantes du projet et d'investir, à mes côtés, la question de la qualité de vie au travail que je veux préserver.

En parallèle de la communication vers le CSE qui représente les salariés, je veux communiquer les fondements du projet au CVS, organe de représentation des usagers. Le CVS sera sollicité tout au long du projet. Son adhésion est donc essentielle.

Concernant les salariés, je vais dans un premier temps faire une intervention auprès de l'équipe de l'ESAT lors de leur réunion hebdomadaire. Je privilégie cette approche par « petits groupes » afin de faciliter les échanges et permettre à chacun de s'exprimer. Ces premiers retours, « à chaud », me permettront d'évaluer le degré d'adhésion à priori, les points d'achoppement et d'avoir une première approche des jeux d'acteurs (les alliés versus les opposants). Je prévois de mener cette action de communication avec le chef des ateliers afin de souligner son inscription dans la démarche. Je me rendrai ensuite dans les réunions d'équipe des autres structures du pôle pour faire part de l'entrée dans cette démarche. Je prévois également d'intervenir au sein du Comité de Direction des PEP86 pour présenter à mes collègues directeurs ce projet.

Finalement, afin de créer de la cohérence et de favoriser l'adhésion collective, je prévois d'organiser une réunion institutionnelle réunissant les usagers et les salariés. Cette réunion, idéalement animée par un administrateur et en présence du Directeur Général marquera le démarrage du projet. La présence associative apportera du crédit à la démarche et l'ancrera dans un projet associatif plus global.

B) Communication de l'avancement

Tout au long de la mise en œuvre, le groupe projet aura la responsabilité de communiquer auprès de l'ensemble des salariés et des usagers l'état d'avancement des travaux.

- Le logiciel qualité « AGEVAL » permet de mettre à la disposition de tous l'intégralité du plan d'amélioration continue de la qualité et son avancement
- Des points d'étape devront être prévus régulièrement en réunions d'équipe pour transmettre les évolutions
- Lors de chaque CVS un retour informatif devra être prévu à l'ordre du jour
- Chaque année, nous réitérerons l'organisation d'une réunion institutionnelle à l'attention de tous afin de présenter l'avancement des travaux et les résultats intermédiaires.

C) Communication externe

J'ai précédemment abordé la question de la communication auprès des partenaires médico-sociaux et des entreprises.

Par contre, je n'omet pas de communiquer ce projet auprès de l'ARS. Je prévois dans un premier temps d'accompagner le retour de l'évaluation interne d'une « note projet ». Je ferai appel au Comité de Suivi afin qu'ils sollicitent une rencontre nous permettant de présenter ce projet à l'ARS.

3.6.4 La définition d'indicateurs source de fiabilité

Pour évaluer une démarche de conduite de progrès, il est nécessaire de développer des indicateurs d'évaluation de 3 niveaux : évaluation du projet, du résultat et du processus. Dans un but de cohérence, je me suis inspirée des indicateurs défini par la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) dans l'annexe 16 de l'instruction relative aux orientations de l'exercice 2018 pour la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux. Cette annexe liste les indicateurs de suivi de la transformation de l'offre médico-sociale. Je n'intègre pas le taux de sortie définitive, celle-ci n'étant pas une finalité du projet.

A) Indicateurs d'évaluation du projet

Pour évaluer la réussite de la mise en œuvre du dispositif, je prévois les indicateurs suivants :

- Nombre d'entreprises accompagnées dans l'intégration d'un usager
- Nombre d'usagers accompagnés au sein du dispositif
- Nombre de convention partenariale générale signée

B) Indicateurs d'évaluation du résultat

Le résultat escompté est défini au niveau des objectifs stratégiques du projet. Voici les indicateurs que je mobilise à cette fin :

- Nombre d'heures d'activité se déroulant hors les murs
- Nombre d'usagers mis à disposition
- Nombre de demande d'accompagnement émanant du territoire

C) Indicateurs d'évaluation du processus

Dans un premier temps, au regard du type de management que je veux adopter, je dois évaluer dans mon processus l'adhésion des salariés et des usagers.

- Nombre de salariés inscrits sur les groupes de travail / pilotage
- Nombre de salariés volontaires pour un départ en formation
- Qualité de climat social (évalué avec le CSE)

J'ai également mentionné précédemment l'importance de déterminer des indicateurs de réussite intermédiaires. Ceux-ci permettent d'évaluer la pertinence des actions entreprises à chaque étape de développement. La définition de ces critères sera l'une des missions du groupe de pilotage opérationnel.

Les objectifs fixés pour chaque indicateur devront faire l'objet d'un travail de co-construction avec les équipes.

3.7 Conclusion de la troisième partie

Le projet que je propose de développer sera un outil au service de la transition inclusive dans laquelle l'ESAT doit s'inscrire rapidement. Ce dispositif, pour répondre à l'objectif fixé intègre les 4 facteurs de l'inclusion : la visée collectiviste (en développant la mise à disposition sur des marchés de niche, j'apporte une réponse à un besoin du territoire), l'adaptation de l'environnement (en accompagnant les entreprises et leurs équipes), le développement du pouvoir d'agir et le respect des spécificités (grâce à la graduation de l'offre).

L'adaptation de la méthode IPS à mon contexte me permet de développer un dispositif autour des 4 axes de la transition inclusive : favoriser les réponses modulaires en évitant le piège du tout inclusif, passer d'une logique de place à une logique de parcours en décroissant, promouvoir l'autonomie grâce au développement du pouvoir d'agir et développer notre expertise sur le territoire.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, il me faudra obtenir l'adhésion du plus grands nombres. Pour cela, j'opte pour un management par le sens offrant des espaces de co-construction.

Conclusion

Lors de ma prise de poste, j'ai fait le constat d'un écart entre les orientations inclusives des politiques publiques et l'offre de service de l'ESAT André RIDEAU ancrée dans le secteur protégé.

Actuellement, au vu du profil des usagers, ce choix stratégique ne crée pas de tension au sein de l'établissement. Cependant, une analyse prospective du public accueilli met en lumière la nécessité, à termes, d'inscrire l'ESAT dans une démarche inclusive. En effet, les attentes et aspirations évoluent. En tant que directrice de site, il est de ma responsabilité d'adopter une posture anticipatrice afin de garantir la pérennité des accompagnements.

En me basant sur l'étude des concepts d'inclusion et de travail, j'ai défini le « paradoxe inclusif ». Celui-ci naît de l'antagonisme entre la volonté inclusive qui sous-tend que la société permet à chacun de trouver sa place, dans le respect de sa différence et la société actuelle où les inégalités s'accroissent et où la notion de performance est centralisée.

Ce paradoxe, je l'appréhende comme une opportunité pour le secteur protégé. Les ESAT, acteur de la politique emploi des personnes en situation de handicap, doivent se positionner en tant que facilitateur sur la résolution de ce paradoxe.

Pour ce faire, je vais conduire la transition inclusive au sein de l'ESAT André RIDEAU. Cette transition prend appui sur la création d'un dispositif d'accompagnement semi-protégé avec la volonté de décroiser le secteur protégé et le milieu ordinaire. Ce dispositif, inspiré du dispositif « emploi accompagné » permet une graduation de l'offre dans une logique de parcours.

Pour y parvenir, l'établissement devra favoriser la modularité, repositionner son offre de services et s'ouvrir à son environnement.

Au-delà de la création de ce dispositif, il m'appartiendra de poursuivre la transition inclusive que l'ESAT aura entamée. Celle-ci doit être marquée par la volonté d'accompagner chaque usager dans son parcours professionnel en lui permettant de poser des choix dans une large palette de prestations proposées dans et hors établissement.

Pour cela, je projette de développer la coordination¹⁵² pour créer un maillage territoriale. Celui-ci permettra d'une part d'améliorer la complémentarité, la continuité des accompagnements et de la cohérence des interventions mais également de positionner l'ESAT comme une ressource du territoire.

J'envisage dans ce cadre de faire évoluer le poste de « référent entreprise » vers un poste de « pilote de coordination » dont la mission principale serait d'assurer la coordination de l'ensemble des partenaires impliqués dans le parcours de l'utilisateur.

¹⁵² ANESM, 2018, *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap. Synthèse et outils*, synthèse des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, [en ligne], 25p., [consulté le 15 juin 2018], disponible sur Internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/coordination_synthese_et_outils.pdf

Bibliographie

Ouvrages lus

AUTISSIER D., MOUTOT J.M., 2003, *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action*, Paris : DUNOD, 248p.

BLANC A., 2009, *L'insertion professionnelle des travailleurs handicapés*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 311p.

BALDEGGER R., 2014, *Le management dans un environnement dynamique*, Louvain-la-Neuve : de boeck, 370p.

DESCARTES R., 2002, *Les règles pour la direction de l'esprit*, Paris : Le Livre de Poche, 255p.

FOUDRIAT M., 2016, *La co-construction. Une alternative managériale*, Rennes : Presses de l'EHESP, 198p.

GARDOU C., 2012, *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, Toulouse : ERES, 176p.

JOUFFRAY C., 2018, *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs. Une nouvelle approche de l'intervention sociale*, Rennes : Presses de l'EHESP, 236p.

LUCAS B., 2015, *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 163p.

MEDA D., 2013, *Travail : la révolution nécessaire*, Avignon : Nouvelles éditions de l'Aube, 96p.

MEDA D., 2004, *Le travail*, Paris : Presses Universitaires de France, 128p.

MOREL C., 2018, *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles. Les pièges relationnels*, Paris : Gallimard, 256p.

ZRIBI G., 2012, *L'avenir du travail protégé, les ESAT dans le dispositif d'emploi*, 4^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 177p.

Management systémique et dynamique de changement dans les ESSMS : faire face au défi de la complexité, 2017, Les cahiers de l'Actif, n°492-495, 350p.

Ouvrages consultés

CASTEL R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 494 p.

HEAS S., DARGERÉ C., 2014, *Les porteurs de stigmates. Entre expériences intimes, contraintes institutionnelles et expression collectives*, Paris : L'Harmattan, 304p.

ION J., 1996, *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris : DUNOD, 166p.

LEFEVRE P., 2016, *Guide du directeur en action sociale et médico-sociale*, 4^{ème} édition, Paris : DUNOD, 416p.

ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., 2015, *Le dictionnaire du handicap*, 8^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 352p.

Articles

CHAUDIEU E., 2017, «Un modèle de référence conçu aux Etats-Unis», *ASH*, n°3016, p.27

DELASSUS E., 2012, « L'éthique du care : vulnérabilité, autonomie et justice », [en ligne], *HAL*, 15p., [consulté le 05/05/2018], disponible sur Internet : https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/701247/filename/ethique_du_care.pdf

EBERSOLD S., 2009, «Inclusion», *Recherche et Formation* [en ligne], n°61, p. 71-83 [consulté le 05/03/2018], disponible sur Internet : <https://journals.openedition.org/rechercheformation/522>

GILLIOTTE N., 2017, «Entretien avec Sophie CLUZEL. Le médico-social doit être au cœur de la cité», *Direction[s]*, n°159, p.26-28

STIKER HJ, 2002, « Aspects socio-historiques du handicap moteur » in *APF Déficiences motrices et situations de handicaps*, p.38-47

VILLE I. (propos recueillis par DUFOUR F), 2015, «L'inclusion se fonde sur le partage», *Direction[s]* [en ligne], n°128, [consulté le 03/04/2018], disponible sur Internet : <http://www.directions.fr/Piloter/organisation-reglementation-secteur/Dossiers/Des-principes-a-la-realite-2034361/L-inclusion-se-fonde-sur-le-partage--2032915W/>

ZRIBI G., 2007, «Le rôle des ESAT dans l'emploi des personnes handicapées», *Lien Social* [en ligne] n°848-849, [consulté le 01/05/2018]. Disponible sur Internet : <https://www.lien-social.com/Le-role-des-ESAT-dans-l-emploi-des-personnes-handicapees>

Rapports, études

ANACT, 2009, *Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?*, Editions réseau ANACT, 36p.

ANDERSON R., DUBOIS H., et al., 2012, *Third European Quality of Life Survey – Quality of Life in Europe: Impacts of the Crisis*, EUROFOUND, 168p.

BATAJON S., CASALIS R., et al., 2017, *Politiques d'emploi des personnes en situation de handicap et politique de santé au travail dans le secteur sanitaire et médico-social, quelles articulations ?*, Module Interprofessionnel de santé publique, EHESP, 68p.

BORELLO J.M., 2018, *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*. [en ligne]. Rapport à la Ministre du Travail, 102p., [consulté le 15/05/2018], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/184000040.pdf>

CLUB ETRE, 2018, *Baromètre emploi, handicap et prévention en entreprise*. Enquête KANTAR TNS [en ligne], 22p., [consulté le 20/05/2018], disponible sur Internet : <https://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2018.05.15-baro-emploi-handicap.pdf>

CNSA, 2018, *SERAFIN-PH. Nomenclatures besoins et prestations détaillées*, 162p.

COPANEF, 2018, *Certificat Cléa. Socle de connaissances et de compétences professionnelles* [en ligne], 12p., [consulté le 10/01/2018], disponible sur Internet : <https://www.certificat-clea.fr/media/2018/01/Copanef-12p-Doc-prescripteurs BD.pdf>

DARES, 2014, *Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés*, DARES ANALYSE [en ligne], n°049, 11p., [consulté le 04/02/2018], disponible sur Internet : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf>

DAVOINE L., MEDA D., 2008, *Place et sens du travail en Europe : une singularité française ?*, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n°96-1, 117p.

DGCS, DGEFP, et al., 2018, *Guide pratique de l'emploi accompagné*, 60p.

EVEN D., COLY B., 2017, *Place des jeunes dans les territoires ruraux*, les éditions des journaux officiels, 198p.

INSERM, 2016, *Déficiences intellectuelles. Synthèses et recommandations*, les éditions Inserm, 162p.

LE GOUVERNEMENT, 2018, *L'emploi des travailleurs handicapés : tous concernés, tous mobilisés*, Dossier de presse [en ligne], 16p., [consulté le 06/07/2018], disponible sur Internet: https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/dp_tous_concernes_tous_mobilises.pdf

LE HOUÉROU A., 2014, *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes*. Rapport au Premier Ministre, 50p.

MAREC M.G. et PACHOUD B., 2017, *Etude évaluative de trois dispositifs expérimentaux d'emploi accompagné de l'association Messidor en région Auvergne-Rhône-Alpes*. Centre d'étude et de recherche en santé mentale & travail, 10p.

MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTE, 2016, *Nomenclatures Serafin-PH. Représentations graphiques* [en ligne]. 4p., [Consulté le 15/10/2017], disponible sur Internet : <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/nomenclaturesserafin-ph-versiongraphique.pdf>

MINISTERE DU TRAVAIL, 2018, *La situation du marché du travail au 1er trimestre 2018. Les 5 faits saillants*. Les RDV de Grenelle [en ligne], 7p., [consulté le 13/03/2018], disponible sur Internet : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_12_pp.pdf

ONU, *Règles pour l'égalisation des chances des handicapés* [en ligne], 28p., [consulté le 26/03/2018], disponible sur Internet : <http://www.un.org/french/esa/social/disabled/PDF/ReglesEgalisationChances.pdf>

RESEAU GESAT, 2015, *Observatoire économique du travail protégé et adapté 2015*, 2^{ème} édition, 63p.

Conférences

JANVIER R., *La participation des usagers au regard des évolutions récentes de l'action sociale et médico-sociale : essai de prospective*, 9 mars 2018, IRTS de Poitiers.

GARDOU C., « Réflexions suite aux débats », in *Etats Régionaux de l'Inclusion en Midi-Pyrénées*, 24 avril 2013, Toulouse : APF [en ligne], 2p., [consulté le 04/03/2018], disponible sur Internet : <http://inclusionmp.blogs.apf.asso.fr/media/02/00/1369142724.pdf>

Recommandations

ANESM, 2009, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L. 312-1 du code de l'Action sociale et des familles*, recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 78p.

ANESM, 2018, *Pratiques de coopération et de coordination du parcours de la personne en situation de handicap. Synthèse et outils*, synthèse des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, [en ligne], 25p., [consulté le 15 juin 2018], disponible sur Internet : https://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2018-03/coordination_synthese_et_outils.pdf

Sites Internet

AGEFIPH, Profil et missions. [Consulté le 18/07/2018], disponible sur Internet : <https://www.agefiph.fr/A-propos-de-l-Agefiph/Profil-et-missions>

AGENCE REGIONALE POUR L'ORIENTATION, LA FORMATION ET L'EMPLOI NOUVELLE AQUITAINE, Bassin d'emploi de Montmorillon. [Consulté le 12/05/2018], disponible sur Internet : https://www.arftlv.org/pages/19/Zone_Emploi_Montmorillon.aspx

BOUDREAULT H., La compétence professionnelle. [Consulté le 19/05/2018], disponible sur Internet : <https://didapro.me/2009/07/06/la-competece-professionnelle/>

CESV, Les Entreprises du Club. [Consulté le 27/07/2018], disponible sur Internet : <http://www.entreprendre-sudvienne.fr/les-entreprises-du-club/>

CNSA, Le Conseil de la CNSA se mobilise pour accompagner la transition inclusive. [Consulté le 01/05/2018], disponible sur Internet : <https://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/le-conseil-de-la-cnsa-se-mobilise-pour-accompagner-la-transition-inclusive>

CPA LATHUS, Offres d'emploi. [Consulté le 15/06/2018], disponible sur Internet : [http://www.cpa-lathus.asso.fr/offres-d-emploi-\(40_37\).html](http://www.cpa-lathus.asso.fr/offres-d-emploi-(40_37).html)

DEFINITIONS MARKETING, Définition : marketing de niche. [Consulté le 25/08/2018], disponible sur Internet : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-de-niche/>

DEPARTEMENT DE LA VIENNE, Les Structures d'Insertion par l'Activité Économique. [Consulté le 15/06/2018], disponible sur Internet : <http://www.lavienne86.fr/136-structures-insertion-par-lactivite-economique.htm>

INSEE, statistiques locales. [Consulté le 12/05/2018], disponible sur Internet : <https://statistiques-locales.insee.fr>

JOB SERVICES, Chercheurs d'emploi. [Consulté le 15/06/2018], disponible sur Internet : <http://www.job86.fr/jobservices/chercheurs-d-emploi/>

LE GOUVERNEMENT, Handicap : une priorité du quinquennat. [Consulté le 26/06/2018], disponible sur Internet : <https://www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat>

LE GOUVERNEMENT, Compte rendu du Conseil des ministres du 07 juin 2017. Handicap : une priorité du quinquennat. [Consulté le 26/06/2018]. Disponible sur Internet : <https://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2017-06-07/handicap-une-priorite-du-quinquennat>

LE HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, Observations préliminaires de la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées, Mme Catalina Devandas-Aguilar au cours de sa visite en France, du 3 au 13 octobre 2017. [Consulté le 13/05/2018], disponible sur Internet : <https://www.ohchr.org/FR/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=22245&LangID=F>

LOUBAT JR, De la référence à la coordination : l'affirmation d'une fonction d'avenir. [Consulté le 06/06/2018], disponible sur Internet : http://jeanreneloubat.fr/pdf/Archives_dernieres-reflexions/de-la-reference-a-la-coordination.pdf

MDPH, Les entreprises adaptées. [Consulté le 15/06/2018], disponible sur Internet : <http://www.mdph86.fr/520-les-entreprises-adpatees.htm>

ONU, Histoire du handicap à l'ONU - Année internationale des personnes handicapées. [Consulté le 15/11/2017], disponible sur Internet : <http://www.un.org/french/disabilities/default.asp?id=691>

TH CONSEIL. Formation référent handicap. [Consulté le 17/07/2018], disponible sur Internet : <https://www.thconseil.fr/PDF/formation/formation-referent-handicap.pdf>

Lois, décrets et circulaires

ASSEMBLEE PARLEMENTAIRE DU CONSEIL DE L'EUROPE, Recommandation 1185 (1992) relative aux politiques de réadaptation pour les personnes ayant un handicap

CASF. Article L. 243-1 [en ligne]. Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 52. [Mis à jour le 10/08/2016], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797080&dateTexte=20130902>

CASF. Article L.311-8 [en ligne]. Modifié par LOI n°2015-1776 du 28 décembre 2015 - art. 58 (V) [Mis à jour le 30/12/2015], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006797745&dateTexte=>

CASF. Article L.312-1 [en ligne]. Modifié par LOI n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 - art. 47 (M), art. 48 et art.65 [Mis à jour le 30 décembre 2015], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000020892821>

Code du Travail, article L. 5213-2-1 [en ligne]. Créé par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 52. [Mis à jour le 10/08/2016], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033010736&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

Code du Travail, article D 5213-88 à D 5213-93 [en ligne]. Section 6 : Modalités de mise en œuvre et cahier des charges du dispositif d'emploi accompagné. [Mis à jour le 01/09/2018], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000033730567&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, Recommandation 2008/867/CE de la Commission du 3 octobre 2008 relative à l'inclusion active des personnes exclues du marché du travail, Journal officiel de l'Union Européenne L307/11, 18.11.2008, 4p.

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946.

DIRECTION GENERALE DE L'ACTION SOCIALE, circulaire n° 86-39 du 25 août 1986 relative au financement et à la gestion des CAT et des CHRS

Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. JORF du 24 novembre 1957, 10858-10862

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées. JORF du 1 juillet 1975, 6596-6603

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. JORF du 1 juillet 1975, 6604-6608

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées [en ligne]. JORF n°36 du 12 février 2005. [Mis à jour le 9/10/2016], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647&dateTexte=20180904>

Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé [en ligne]. JORF n°0022 du 27 janvier 2016 [Consulté le 08/01/2018], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031912641&categorieLien=id>

MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DE LA POPULATION. Décret n°54-883 du 2 septembre 1954 portant règlement d'administration publique pour l'application de l'ensemble des dispositions du décret n° 53-1186 du 29 novembre 1953 relatif à la réforme des lois d'assistance. JORF du 10 septembre 1954, 8743-8749

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA FAMILLE, LE MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION, LE MINISTERE DE L'INTERIEUR ET LE MINISTERE DU BUDGET. Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail.

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES. Décret n° 2010-356 du 1er avril 2010 portant publication de la convention relative aux droits des personnes handicapées (ensemble un protocole facultatif), signée à New York le 30 mars 2007 [en ligne]. JO n° 0079 du 03 avril 2010 [Consulté le 02/02/2018], disponible sur Internet : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2010/4/1/MAEJ1008365D/jo>

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE. Circulaire N°DGCS/3B/2017/148 du 02 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017-2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016.

MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTE. Instruction N°DGCS/SD5C/DSS/SD1A/CNSA/DESMS/2018/121 du 15 mai 2018 relative aux orientations de l'exercice 2018 pour la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux accueillant des personnes handicapées et des personnes âgées.

PREMIER MINISTRE, SECRETARIAT D'ETAT EN CHARGE DES PERSONNES HANDICAPEES. Instruction N°DGCS/2018/18 du 22 janvier 2018 relative à l'application de la nomenclature des établissements et services sociaux et médico-sociaux accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques.

Schéma, projets et conventions

COMMISSION EUROPENNE, 2010, *Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées: un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves [en ligne]* communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 14p. [Consulté le 05/02/2018], disponible sur Internet :

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0636:FIN:FR:PDF>

MINISTERE DU TRAVAIL, 2017, *Convention nationale pluriannuelle multipartite de mobilisation pour l'emploi des personnes en situation de handicap 2017-2020*, 16p.

NATIONS UNIES. *Déclaration des droits des personnes handicapées*. Résolution 3447. Trentième session Assemblée Générale, 9 décembre 1975.

NATIONS UNIES, *Convention relative aux droits des personnes handicapées et Protocole facultatif*, adoptés le 13 décembre 2006 et entrés en vigueur le 03 mai 2008

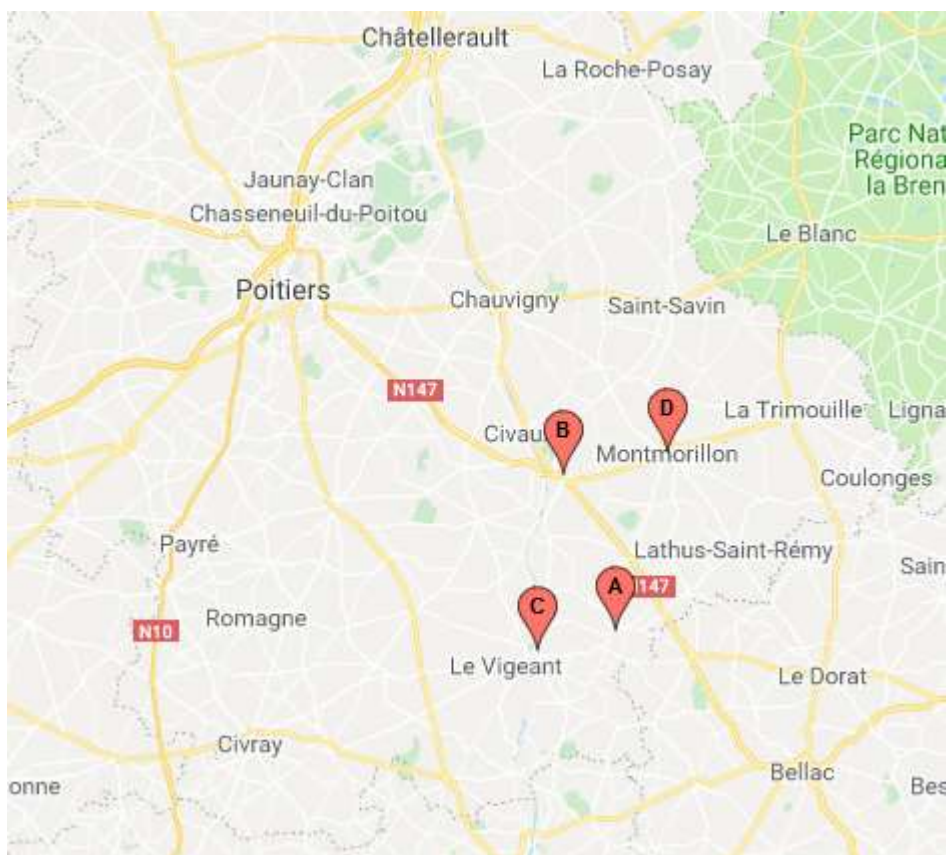
Liste des annexes

- Annexe 1 : Les 10 stades de l'inclusion selon Gérard ZRIBI
- Annexe 2 : Répartition des sites de production de l'ESAT
- Annexe 3 : Répartition de l'effectif des usagers par tranche d'âge
- Annexe 4 : Nomenclature SERAFIN-PH
- Annexe 5 : Liste des projets contenant une aspiration inclusive
- Annexe 6 : Grille d'entretien des usagers
- Annexe 7 : Grille des thématiques interrogées dans le cadre du projet personnalisé
- Annexe 8 : Domaines de formation CLéA
- Annexe 9 : Exemple de contenu pédagogique d'une formation « référent handicap »
- Annexe 10 : Détails du calcul des ratios financiers
- Annexe 11 : Table des matières du référentiel qualité des PEP86
- Annexe 12 : Plan « type » du projet d'établissement
- Annexe 13 : Plan de communication synthétique

Annexe 1 : les 10 stades de l'inclusion selon Gérard ZRIBI

1. Travail collectif en atelier d'ESAT
2. Travail collectif extérieur mais peu en lien avec le milieu professionnel ordinaire (exemple : une équipe d'espace vert) et avec le moniteur
3. Même stade que le précédent mais avec une présence intermittente du moniteur
4. Travail collectif extra-muros à proximité d'autres unités de production (atelier intégré en entreprise avec un moniteur)
5. Intégration de plusieurs travailleurs handicapés dans une équipe de milieu ordinaire avec la présence d'un moniteur
6. Intégration individuelle avec un éducateur intermittent
7. Recrutement direct par une entreprise avec une forte présence des travailleurs sociaux
8. Recrutement direct par une entreprise avec une présence régulière des travailleurs sociaux
9. Recrutement direct par une entreprise avec la présence d'un travailleur social sur demande de l'entreprise ou du travailleur handicapé
10. Recrutement direct par une entreprise avec absence ou intervention exceptionnelle d'un travailleur social

Annexe 2 : Répartition des sites de production de l'ESAT



Légende

A – Adriers

B – Lussac-Les-Châteaux

C – L'Isle Jourdain

D – Montmorillon

Distances

A-B: 17 km

A-C: 8 km

A-D: 19 km

Annexe 3 : Répartition de l'effectif des usagers par tranche d'âge

Tranche d'âge	Pourcentage
Moins de 21 ans	2%
21 à 30 ans	20%
31 à 40 ans	23%
41 à 50 ans	30%
51 à 60 ans	23%
Plus de 60 ans	2%

Annexe 4 : Nomenclature SERAFIN-PH

Nomenclature des besoins

1.1 et 1.1.1 - Besoins en matière de santé somatique et psychique	1.3 - Besoins pour la participation sociale	
1.1.1.1 - Besoins en matière de fonctions mentales, psychiques, cognitives et de système nerveux	1.3.1 – Besoins pour accéder aux droits et à la citoyenneté	1.3.3 – Besoins pour l'insertion sociale et professionnelle et pour exercer ses rôles sociaux
1.1.1.2 - Besoins en matière de fonctions sensorielles	1.3.2.1 - Besoins pour accéder aux droits et à la citoyenneté	1.3.3.1 - Besoins en lien avec la vie scolaire et étudiante
1.1.1.3 - Besoins en matière de douleur	1.3.2 – Besoins pour vivre dans un logement et accomplir les activités domestiques	1.3.3.2 - Besoins en lien avec le travail et l'emploi
1.1.1.4 - Besoins relatifs à la voix et la parole et aux dents	1.3.2.1 - Besoins pour vivre dans un logement	1.3.3.3 - Besoins transversaux en matière d'apprentissages
1.1.1.5 - Besoins en matière de fonctions cardio-vasculaire, hématopoïétique, immunitaire et respiratoire	1.3.2.2 - Besoins pour accomplir les activités domestiques	1.3.3.4 - Besoins pour la vie familiale, la parentalité, la vie affective et sexuelle
1.1.1.6 - Besoins en matière de fonctions digestive, métabolique, endocrinienne	1.3.4 – Besoins pour participer à la vie sociale et se déplacer avec un moyen de transport	1.3.3.5 - Besoins pour apprendre à être pair-aidant
1.1.1.7 - Besoins en matière de fonctions génito-urinaire et reproductive	1.3.4.1 - Besoins pour participer à la vie sociale	1.3.5 – Besoins en matière de ressources et d'autosuffisance économique
1.1.1.8 - Besoins en matière de fonctions locomotrices	1.3.4.2 - Besoins pour se déplacer avec un moyen de transport	1.3.5.1 - Besoins en matière de ressources et d'autosuffisance économique
1.1.1.9 - Besoins relatifs à la peau et aux structures associées		
1.1.1.10 - Besoins pour entretenir et prendre soin de sa santé		
1.2 et 1.2.1 - Besoins en matière d'autonomie		
1.2.1.1 - Besoins en lien avec l'entretien personnel		
1.2.1.2 - Besoins en lien avec les relations et les interactions avec autrui		
1.2.1.3 - Besoins pour la mobilité		
1.2.1.4 - Besoins pour prendre des décisions adaptées et pour la sécurité		

Nomenclature des prestations - Prestations directes / Soins et accompagnement

2.3 - Prestations pour la participation sociale			2.1 - Prestations de soins, de maintien et de développement des capacités fonctionnelles
<p>2.3.1 - Accompagnements pour exercer ses droits</p> <p>2.3.1.1 - Accompagnements à l'expression du projet personnalisé</p> <p>2.3.1.2 - Accompagnements à l'exercice des droits et libertés</p> <p>2.3.4 - Accompagnements pour participer à la vie sociale</p> <p>2.3.4.1 - Accompagnements du lien avec les proches et le voisinage</p> <p>2.3.4.2 - Accompagnements pour la participation aux activités sociales et de loisirs</p> <p>2.3.4.3 - Accompagnements pour le développement de l'autonomie dans les déplacements</p> <p>2.3.4.4 - Accompagnements après la sortie de l'ESMS</p>	<p>2.3.2 - Accompagnements au logement</p> <p>2.3.2.1 - Accompagnements pour vivre dans un logement</p> <p>2.3.2.2 - Accompagnements pour accomplir les activités domestiques</p> <p>2.3.5 - Accompagnements en matière de ressources et d'autogestion</p> <p>2.3.5.1 - Accompagnements pour l'ouverture des droits</p> <p>2.3.5.2 - Accompagnements pour l'autonomie de la personne dans la gestion des ressources</p> <p>2.3.5.3 - Informations, conseils et mise en œuvre des mesures de protections des adultes</p>	<p>2.3.3 - Accompagnements pour exercer ses rôles sociaux</p> <p>2.3.3.1 - Accompagnements pour mener sa vie d'élève et d'étudiant</p> <p>2.3.3.2 - Accompagnements pour préparer sa vie professionnelle</p> <p>2.3.3.3 - Accompagnements pour mener sa vie professionnelle</p> <p>2.3.3.4 - Accompagnements pour réaliser des activités de jours spécialisées</p> <p>2.3.3.5 - Accompagnements à la vie familiale, la parentalité, la vie affective et sexuelle</p> <p>2.3.3.6 - Accompagnements pour l'exercice des mandats électoraux, la représentation des pairs et la pair-aidance</p>	
2.3 et 2.3.1 - Prestations en matière d'autonomie			
<p>2.2.1.1 - Accompagnements pour les actes essentiels</p> <p>2.2.1.3 - Accompagnements à l'extérieur avec déplacement d'un professionnel pour mettre en œuvre une prestation en matière d'autonomie</p> <p>2.2.1.4 - Accompagnements pour prendre des décisions adaptés et pour la sécurité</p>		<p>2.2.1.2 - Accompagnements pour la communications et les relations avec autrui</p>	<p>2.1.1 - Soins somatiques et psychiques</p> <p>2.1.1.1 - Soins médicaux à visée préventive, curative ou palliative</p> <p>2.1.1.2 - Soins des infirmiers, des aides soignants et auxiliaires de puériculture à visée préventive, curative et palliative</p> <p>2.1.1.3 - Prestations des psychologues y compris à destination des fratries et des aidants</p> <p>2.1.1.4 - Prestations des pharmaciens et préparateurs en pharmacie</p> <p>2.1.2 - Soins de rééducation et réadaptation fonctionnelle</p> <p>2.1.2.1 - Prestations des auxiliaires médicaux, des instructeurs en locomotion et aveïjistes</p> <p>2.1.2.2 - Prestations des superviseurs non psychologues</p>

Nomenclature des prestations – Prestations indirectes / Pilotage et fonctions supports

3.1 - Fonctions gérer, manager, coopérer	3.2 - Fonctions logistiques
<p>3.1.1.1 - Pilotage et direction</p> <p>3.1.1.2 - Gestion des ressources humaines</p> <p>3.1.1.3 - GPEC, formation professionnelle continue, conditions de travail et dialogue social</p> <p>3.1.1 - Gestion des ressources humaines et du dialogue social</p> <p>3.1.4.1 - Démarche d'amélioration continue de la qualité</p> <p>3.1.4.2 - Analyse des pratiques, espaces ressources et soutien au personnel</p> <p>3.1.4 - Qualité et sécurité</p> <p>3.1.5.1 - Coopérations, conventions avec les acteurs spécialisés et de droit commun</p> <p>3.1.5 - Relations avec le territoire</p>	<p>3.2.1 - Locaux et autres ressources pour accueillir</p> <p>3.2.1.1 - Locaux et autres ressources pour héberger</p> <p>3.2.1.2 - Locaux et autres ressources pour accueillir le jour</p> <p>3.2.1.3 - Locaux et autres ressources pour prodiguer les soins, le maintien et le développement des capacités fonctionnelles</p> <p>3.2.1.4 - Locaux et autres ressources pour gérer manager, coopérer</p> <p>3.2.1.5 - Hygiène, entretien, sécurité incendie, espaces extérieurs</p> <p>3.2.3 - Entretien le linge</p> <p>3.2.3.1 - Matériels de blanchissage</p> <p>3.2.3.2 - Traitement du linge</p> <p>3.2.2 - Fournir des repas</p> <p>3.2.2.1 - Matériels de cuisine</p> <p>3.2.2.2 - Production de repas</p> <p>3.2.2.3 - Mise à disposition des repas : du service à table jusqu'au service à domicile</p> <p>3.2.2.4 - Transports des biens et matériels liés à la restauration et l'entretien du linge</p> <p>3.2.4 - Transports liés au projet individuel</p> <p>3.2.4.1 - Transports liés à accueillir</p> <p>3.2.4.2 - Transports liés aux prestations de soins, de maintien et de développement des capacités fonctionnelles</p> <p>3.2.4.3 - Transports liés à l'autonomie</p> <p>3.2.4.4 - Transports liés à la participation sociale</p>

Source : <http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/nomenclaturesserafin-ph-versiongraphique.pdf>

Annexe 5 : Liste des projets contenant une aspiration inclusive

Projet	Objectif pédagogique
poursuivre la mise à disposition	se sentir intégré
faire un stage « découverte » à l'Intermarché	découvrir le milieu de la vente alimentaire - se confronter au monde du travail ordinaire.
faire un stage en ménage avec une ASI (agent de service intérieur).	ne plus avoir de retards et d'absence / développer l'autonomie
revenir à la vallée des cerfs et être en contact avec les animaux	faire sortir Gabriel de son atelier, lui permettre d'être valorisé et de reprendre confiance en lui, ouverture sur l'extérieur.
faire d'autres stages en espaces verts dans les communes,	Développer ses connaissances, se confronter aux exigences du milieu ordinaire
faire un stage dans une entreprise chez Easydis	découvrir l'activité de l'entreprise, se confronter au monde du travail ordinaire
faire un stage en entreprise à Agriflore à Millac. Veut surtout planter.	se confronter au milieu du travail ordinaire. Travailler dans les serres et connaître le nom des végétaux.
faire un stage en salon de coiffure.	découvrir le milieu du travail ordinaire. Découvrir les techniques de coiffure. Etre au contact de la clientèle afin d'évacuer ma timidité (améliorer l'estime de soi)
faire un stage au CTM de Lussac	découvrir une équipe espaces verts en milieu ordinaire
continuer de travailler chez Hailo (Ndr: mise à disposition),	son bien-être, être intégré dans le milieu du travail ordinaire
faire un stage en boulangerie/pâtisserie en milieu ordinaire	découvrir l'univers et les techniques artisanales et se confronter aux exigences du milieu ordinaire
refaire un stage dans le même salon de coiffure.	faire une semaine complète (du mardi au samedi) pour savoir si je tiens le rythme de travail. Etre reconnue comme une travailleuse. Changer d'air
refaire un stage au CTM de Lussac-Les-Châteaux.	se perfectionner sur divers travaux. Conduire des microtracteurs différents. Etre en milieu ordinaire. Bien être
demande d'emploi au foyer logement de la Noiseraie	intégrer le monde du travail ordinaire

Annexe 6 : Grille d'entretien des usagers

Introduction

Bonjour. Merci d'avoir accepté de me rencontrer. Dans le cadre de mon mémoire, j'étudie les possibilités pour les usagers de l'ESAT de travailler en dehors des ateliers, d'aller en entreprise. J'ai besoin de ton aide pour bien comprendre ce dont tu as envie, quel est ton projet. Il n'y a donc pas de bonne ou de mauvaise réponse. On va simplement discuter et tu me diras ce que tu penses. Tout ça restera entre nous. Je ne donnerai pas ton nom dans mon mémoire. Si tu en es d'accord, nous allons commencer.

Le guide d'entretien

- Projet de sortie
 - Freins
 - Motivations
 - Aspirations
- Projet de stage
 - Freins
 - Motivations
 - Aspirations
- Projet de mise à disposition
 - Freins
 - Motivations
 - Aspirations

Annexe 7 : Grille des thématiques interrogées dans le cadre du projet personnalisé

VIE PROFESSIONNELLE		
Hygiène, santé, sécurité	Hygiène corporelle et vestimentaire	
	Entretien et respect du poste de travail, de l'atelier et des parties collectives	
	Rythmes de travail / fatigabilité / gestion de l'effort	
	Savoir demander de l'aide	
Gestes et posture de travail / dextérité / habilités manuelles		
Durée du temps de travail		
Comportement / humeur / épanouissement au travail		
Socialisation	Règles de vie au travail	Ponctualité
		Assiduité
	Relations avec les collègues (soutien, entraide, conseils, critiques)	
	Relations avec les éducateurs	
Compétences (savoirs et savoir-faire)	Relations avec les clients / fournisseurs	
	Savoirs de base (lire, écrire, compter,...)	
	Capacité de mémorisation	
	Repérage temps / espace	
	Utilisation d'outils manuels et mécanisés	
	Utilisation de véhicules de l'institution	
	Utilisation des outils de Communication (internet, téléphone, langage verbal et non verbal,...)	
	Contrôle et auto-évaluation	
	Réalise des travaux simples ou complexes	
	Polyvalence et adaptation au changement de poste ou d'activité	
Préparation de la retraite	Compréhension des consignes	
	Compréhension de la provenance et de la finalité du travail	
Faire des choix, prendre des initiatives, assume des responsabilités.	(à aborder à partir de 50 ans et à interroger obligatoirement à partir de 55 ans)	
Gestion de ses papiers (feuille de paye), des congés		
Suivre une formation professionnelle		
Acquérir une reconnaissance professionnelle		



Source : https://www.certificat-clea.fr/media/2018/01/Copanef-12p-Doc-prescripteurs_BD.pdf

CONTENU PÉDAGOGIQUE

- **Définir la notion de handicap**
- Se familiariser avec le **contexte réglementaire**
- **Identifier les enjeux** collectifs et individuels d'une politique handicap
- **Se placer dans une logique de construction de l'égalité des chances** grâce à la compensation
- **Identifier les acteurs** internes et externes et positionner le rôle du Référent Handicap
- **Comprendre le processus de deuil** pour mieux accompagner la déclaration de handicap
- **Adopter une posture empathique**
- Être en capacité d'**accompagner les managers et les collègues** d'une personne handicapée

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Les Référents œuvrent à créer un climat de confiance sur le sujet du handicap.

À cette fin, ils doivent pouvoir :

- **Communiquer sur le sujet** auprès de tous les acteurs de l'entreprise
 - Accompagner des **situations individuelles**
 - Organiser l'action d'une **commission pluridisciplinaire de compensation**
-

Source : Fiche « formation référent handicap » - TH CONSEIL

Annexe 10 : Détails du calcul des ratios financiers

Seuil de rentabilité

x = seuil de rentabilité

Formule : frais fixes nets + x frais variables = x

Valeur ajoutée = (somme des comptes 70/74) – (somme des comptes 60 et 61)

Taux de valeur ajoutée = valeur ajoutée / ventes et prestations hors subsides d'exploitation

Annexe 11 : Table des matières du référentiel qualité des PEP86

1. Autonomie, qualité de vie, santé, participation sociale, prévention des risques

Cadre d'activité et prestations matérielles

Sécurité et protection

Prestations de soin, de maintien et de développement des capacités fonctionnelles

Prestations en matière d'autonomie

Accompagnement pour préparer sa vie professionnelle

Accompagnement pour exercer son activité à caractère professionnel

Accompagnement à l'accès à l'emploi

Accompagnement de la vie familiale, de la parentalité, de la vie affective et sexuelle

Accompagnement à l'exercice de la citoyenneté et pour la « pair-aidance »

Accompagnement en matière de ressources et d'autogestion

Gestion administrative et financière au bénéfice du travailleur handicapé

Accompagnement de fin de vie

2. Garantie des droits, personnalisation de l'accompagnement

La documentation

L'admission et l'accueil

La contractualisation

La personnalisation des prestations

La participation du bénéficiaire

La communication avec les bénéficiaires

Le respect des droits de la personne et la bientraitance

Les relations avec les proches des bénéficiaires

L'appréciation de la satisfaction et la gestion des réclamations

La sortie du dispositif

3. Projet d'établissement, ouverture à et sur l'environnement, organisation interne

La pertinence du positionnement de l'établissement

Le pilotage et la direction

La relation à l'environnement

L'organisation

La communication interne

La gestion des ressources humaines

La gestion administrative, budgétaire, financière et comptable

La gestion des infrastructures, du matériel et des achats

La démarche qualité

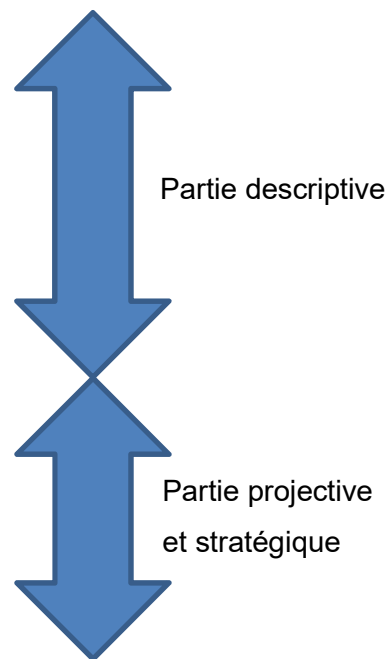
Annexe 12 : Plan « type » du projet d'établissement

I/ Présentation générale de l'établissement

1. Approche historique, éthique et juridique
2. Le public accueilli
3. L'offre de services
4. Les moyens, le fonctionnement, l'organisation
5. L'environnement
6. L'évaluation de la qualité

II/ Le projet de l'établissement : les 5 années à venir

1. Les axes de projet
2. La mise en œuvre / le plan d'action



Annexe 13 : Plan de communication synthétique

Type	EMETTEUR	RECEPTEUR	OBJECTIF	FORME
COMMUNICATION INTERNE	Direction	Direction Générale et Administrateurs	Validation des orientations	Comité de suivi
	Direction	Cadre intermédiaire	Adhésion / Soutien	Réunion de direction
	Directeur Général	CSE	Consultation / QVT	Réunion CSE
	Direction Générale et Direction	CVS	Adhésion / Participation	Réunion CVS
	Direction et cadre intermédiaire	Professionnels de l'ESAT	Adhésion / Implication	Réunion d'équipe
	Direction	Professionnels du site (hors ESAT)	Adhésion / Coopération	Réunion d'équipe
	Direction Générale et Direction	Directions des autres sites PEP86	Information	Comité de direction
	Administrateurs, Direction générale et Direction	Ensemble des salariés et usagers de l'ESAT	Adhésion collective / lancement du projet	Réunion institutionnelle
COMMUNICATION EXTERNE	Direction et cadre intermédiaire	Partenaires de l'insertion professionnelle	Développement de partenariats / inclusion	Portes ouvertes
	Direction, cadre intermédiaire et référent entreprise	Partenaires économiques	développement de partenariats / commercial	Table ronde
	Administrateurs, Direction générale et Direction	ARS	Information	réunion

DELY

Virginie

Novembre 2018

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**
ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS Poitou-Charentes

**CONDUIRE LA TRANSITION INCLUSIVE AU SERVICE DES USAGERS D'UN
ESAT**

Résumé :

La politique d'emploi des travailleurs handicapés donne la priorité au travail en milieu ordinaire dans le cadre du virage inclusif. Dans le contexte d'un marché de l'emploi ultra-technicisé, les ESAT doivent se rénover pour devenir des passerelles entre le secteur protégé et le milieu ordinaire

Actuellement, l'ESAT que je dirige offre peu de prestations favorisant l'inclusion. Si cela est en adéquation avec les aspirations du public accueilli, son évolution à moyen terme risque de modifier cet équilibre.

La création d'un dispositif d'accompagnement semi-protégé me permettra de conduire la transition inclusive. Inspiré du dispositif « emploi accompagné », l'accompagnement semi-protégé a pour objectif de développer des réponses inclusives dans une logique de parcours et de positionner l'ESAT comme acteur de l'inclusion sur le territoire.

Pour conduire cette transition, j'adopte un management par le sens prenant appui sur une démarche de co-construction favorisant le développement du pouvoir d'agir.

Mots clés :

ESAT, INCLUSION, TRAVAILLEUR HANDICAPÉ, DISPOSITIF, PASSERELLE, CO-CONSTRUCTION, TRAVAIL SEMI-PROTÉGÉ, EMPLOI ACCOMPAGNÉ, MANAGEMENT PAR LE SENS, PARCOURS, POUVOIR D'AGIR

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.