



## **Promouvoir l'inclusion professionnelle des travailleurs à partir d'un ESAT**

*Entre maintien en milieu protégé et accès à l'entreprise ordinaire*

Nicolas ERIAU

**2022**

*cafedes*



---

# Remerciements

---

Je remercie avant tout les travailleurs en situation de handicap, les familles, la gouvernance associative et les professionnels des Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail de l'UNAPEI Charente-Maritime qui m'ont permis de construire et de vivre ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement Jacques BAILLET, Directeur Général de l'UDAF de Charente-Maritime, pour ses conseils éclairés et analyses pointilleuses ainsi que sa collaboratrice, Nathalie MARCARIE, Responsable Ressources Humaines, pour ses relectures critiques et piquantes.

Merci également à toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont accompagné, conseillé, encouragé dans ce parcours de formation et particulièrement aux enseignants et professionnels de l'Association Régionale pour l'Institut de Formation en Travail Social de Nantes qui ont rendu possible la réalisation de ce beau projet.

Je remercie enfin Pauline, ma femme ainsi que Clément et Chloé, mes deux enfants, pour leur patience et soutien sans faille, et sans qui cette longue aventure n'aurait pas pu être accomplie.



---

# Sommaire

---

Introduction.....	1
<b>1 L'évolution des Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail depuis ces dernières décennies.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Le cadre législatif.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 La législation européenne depuis les années 90.....	4
1.1.2 Les lois et textes nationaux pour une société inclusive .....	5
<b>1.2 Présentation de l'UNAPEI 17 et de ses ESAT .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 L'association gestionnaire pour une société inclusive et solidaire .....	9
1.2.2 Les quatre Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail .....	10
1.2.3 Le rôle et les missions de l'ESAT .....	11
1.2.4 Comment intégrer un établissement pour adulte en milieu protégé ? .....	11
<b>1.3 Le public accueilli et son évolution .....</b>	<b>12</b>
1.3.1 A l'origine une population avec une déficience intellectuelle .....	12
1.3.2 La diversité des parcours des travailleurs handicapés .....	13
1.3.3 L'émergence des nouvelles pathologies depuis une trentaine d'années .....	13
<b>1.4 La mobilisation des entreprises du milieu ordinaire .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 La réforme de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH).....	15
1.4.2 Le rapprochement entre Pôle Emploi et Cap Emploi.....	16
1.4.3 Faciliter les trajectoires entre milieu protégé et ordinaire.....	17
<b>1.5 L'inclusion professionnelle des personnes handicapées.....</b>	<b>19</b>
1.5.1 La transition inclusive, les conditions pour une réussite .....	19
1.5.2 La réalité de l'échec vers l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire !.....	20
<b>1.6 Conclusion de la première partie.....</b>	<b>20</b>
<b>2 Les Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail, une plateforme vers le milieu Ordinaire ? .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Les « réelles » attentes des ouvriers handicapés .....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Une étude quantitative .....	22
2.1.2 Une étude qualitative au plus proche des travailleurs handicapés .....	27
<b>2.2 Le contexte interne : gouvernance associative, projet d'établissement et professionnels-encadrants .....</b>	<b>28</b>

2.2.1	Un environnement trop protecteur ? .....	29
2.2.2	Des professionnels compétents mais trop axés sur le facteur production .....	30
2.2.3	Des projets d'établissements en fin de vie et obsolètes .....	31
<b>2.3</b>	<b>Le contexte externe : pouvoirs publics, familles, représentants légaux, partenaires institutionnels et économiques .....</b>	<b>33</b>
2.3.1	Développer des partenariats avec les acteurs économiques .....	33
2.3.2	Les aprioris des organismes tutélares .....	34
2.3.3	La peur et la méfiance des familles .....	34
2.3.4	Le secteur médico-social immobilisé dans son système .....	35
<b>2.4</b>	<b>Matrice SWOT .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>Conclusion de la seconde partie .....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>Conduire l'offre de transformation au service de l'utilisateur .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Replacer l'utilisateur au cœur de son parcours .....</b>	<b>39</b>
3.1.1	Agir sur l'information .....	40
3.1.2	Agir sur la compréhension .....	41
3.1.3	Agir sur l'expression .....	41
3.1.4	Agir sur l'écoute .....	41
3.1.5	Agir sur la participation sociale .....	41
3.1.6	La nécessité de former les travailleurs handicapés vers le milieu ordinaire ....	42
3.1.7	Et ensuite de les encourager vers la qualification .....	42
<b>3.2</b>	<b>Restructurer l'organisation interne de l'ESAT .....</b>	<b>43</b>
3.2.1	La gouvernance associative, moteur du changement .....	43
3.2.2	La refondation du projet d'établissement .....	44
3.2.3	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences .....	45
<b>3.3</b>	<b>Renforcer l'offre de service à et sur l'environnement .....</b>	<b>49</b>
3.3.1	Consolider les partenariats et démarcher de nouveaux employeurs .....	49
3.3.2	Fonds d'Accompagnement de la Transformation des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (FATESAT) .....	50
3.3.3	Accompagner les entreprises à comprendre le handicap .....	51
3.3.4	Ouvrir les portes de l'ESAT sur son environnement .....	53
3.3.5	Engager un réel dialogue avec l'ARS .....	53
<b>3.4</b>	<b>Une dynamique commune et partagée .....</b>	<b>55</b>
3.4.1	Un comité de pilotage, véritable force de propositions .....	56
3.4.2	Une communication simple mais efficace .....	58
3.4.3	La démarche d'évaluation continue de la qualité .....	60

<b>3.5 Conclusion de la troisième partie .....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>66</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AAH	Allocation Adulte Handicapé
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
ANAP	Agence Nationale de la Performance sanitaire et médico-social
ANESM	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux
ARS	Agence Régionale de Santé
BAPC	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
BPAS	Budget Principal d'Action Sociale
CA	Conseil d'Administration
CE	Commission Européenne
CASF	Code de l'Action Sociale et Familiale
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CIDPH	Convention Internationale Relative aux Droits des Personnes Handicapées
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CPF	Compte Personnel de Formation
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyen
CSE	Comité Social et Economique
CVS	Conseil de Vie Sociale
DACQ	Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité
DCS	Direction de la Cohésion Sociale
DREETS	Directions Régionales des de l'Economie, de l'Emploi du Travail et des Solidarités
ESAT	Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail
ESMS	Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux
ETP	Equivalent Temps Plein
FALC	Facile à Lire et à Comprendre
FIPHFP	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

FATESAT	Fonds d'Accompagnement de la Transformation des Etablissements et Services d'Aide par le Travail
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HAS	Haute Autorité de Santé
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OETH	Obligation d'Emploi pour les Travailleurs Handicapés
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONU	Organisation des Nations Unies
OPCO	Opérateurs de Compétences
PACQ	Plan d'Amélioration Continue de la Qualité
PAG	Plan d'Accompagnement Global
PRS	Projet Régional de Santé
RAE	Reconnaissance des Acquis de l'Expérience
RAPT	Réponse Accompagnée Pour Tous
RQTH	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SERAFIN-PH	Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées
SWOTH	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TP	Travail Protégé
UDAF	Union Départementale des Associations Familiales
UE	Union Européenne
UNAFAM	Union Nationale des Familles et Amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques
UNAPEI 17	Union Nationale des Amis et Parents de personnes en situation de Handicap de la Charente-Maritime
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience





## Introduction

L'inclusion des personnes en situation de handicap est régulièrement mise en avant comme l'une des priorités politiques en France mais aussi chez nos voisins européens et internationaux.

Une société inclusive doit permettre à une personne vivant une situation de handicap de pouvoir vivre et avoir accès à des services et des droits comme tout un chacun. En matière de travail, les politiques publiques françaises, incitent de manière significative, l'emploi en milieu ordinaire dans un but d'inclusion professionnelle.

En France, 2,7 millions de personnes âgées de 15 à 64 ans sont reconnues handicapées en 2019 selon l'INSEE et donc beaucoup plus tous âges confondus sont concernés. Seul un tiers d'entre eux, soit environ un million de personnes, exerce un emploi, presque deux fois moins que dans le reste de la population <sup>1</sup>.

De plus, les personnes en situation de handicap occupent principalement des postes moins qualifiés (ouvriers, employés...), et seul 10% d'entre eux sont cadre supérieur, deux fois moins que l'ensemble des actifs occupés.

Le taux de chômage des personnes en situation de handicap s'élève à 16 % en 2019, contre 8 % pour l'ensemble de la population <sup>2</sup>. Les personnes en situation de handicap sont moins souvent présentes dans le monde du travail et, lorsqu'elles le sont, elles sont deux fois plus touchées par le chômage.

Depuis près de 50 ans, les Centres d'Aide par le Travail (CAT), qui deviendront par la suite des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), dans le cadre de Loi du 11 février 2005, accueillent des personnes en situation de handicap qui n'ont pas la capacité à travailler en milieu ordinaire ouvert, en leur permettant d'exercer une activité professionnelle tout en leur apportant un accompagnement médico-social et éducatif.

Dans la lignée des lois de 1957 et de 1987, la loi de 2005 poursuit la consolidation du dispositif de l'obligation d'emploi, qui demeure fixée à 6 % des effectifs de l'entreprise et

---

<sup>1</sup> Insee, données 2019. Observatoire des inégalités.

<sup>2</sup> AGEFIPH, 2021. Observatoire de l'emploi et du handicap, p 2.

incite donc les ESAT à développer des passerelles permettant aux travailleurs handicapés de rejoindre le milieu dit ordinaire.

En réalité et selon le rapport Bocquet<sup>3</sup>, moins de 2% des travailleurs handicapés des ESAT s'orientent vers le milieu ordinaire.

Sur demande du premier Ministre et de son Secrétariat d'Etat des personnes handicapées (Annexe 1), l'IGAS dresse, en octobre 2019 un rapport<sup>4</sup> sur l'état des lieux du secteur et met en évidence la contribution des ESAT à l'inclusion socio-professionnelle de publics fragiles qui, sans l'existence de ces structures, seraient fortement exposés au chômage, à l'inactivité et à l'isolement. Il analyse également les facteurs qui entravent l'évolution des travailleurs handicapés concernés vers l'emploi en milieu ordinaire. Il débouche sur des recommandations opérationnelles visant à faciliter les allers-retours entre le milieu protégé et le milieu ordinaire et propose de déployer beaucoup plus largement « l'emploi accompagné ».

En tant que Directeur du Pôle Direction de Parcours au sein de l'UNAPEI de Charente-Maritime, je m'interroge quant à la cohérence de l'offre de service de l'ESAT face aux enjeux actuels définis par les récentes orientations et dispositions publiques.

En effet, les prestations offertes par l'ESAT sont résolument centrées, à mon sens, sur le secteur protégé, et offrent peu d'opportunités de favoriser l'inclusion professionnelle des travailleurs handicapés.

Cette réflexion s'inscrit pleinement dans l'actualité avec la future mise en œuvre, en 2022, du plan global de transformation des ESAT<sup>5</sup>, proposé par le Secrétariat d'Etat chargé des personnes en situation de handicap et destiné à renforcer l'accompagnement des personnes en situation de handicap et la fluidification des parcours professionnels.

Comment permettre aux travailleurs de s'épanouir dans un environnement de travail dit ordinaire et de tendre vers l'autonomie, en leur proposant un accompagnement adapté à leur projet professionnel ?

---

<sup>3</sup> BOCQUET Éric, sénateur. 2015. Rapport d'information au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, p 43.

<sup>4</sup> IGAS. 2019. Rapport sur les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), p 93.

<sup>5</sup> Circulaire DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

Dans la première partie, je propose un état des lieux global des Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail à travers les différentes évolutions législatives en apportant une vision précise du travail protégé ainsi que les mécanismes mis en place par les pouvoirs publics pour favoriser l'emploi des travailleurs en situation de handicap dans la société. Puis, je présente l'association dont dépend le pôle Direction de Parcours, dont dépend l'activité travail protégé et ses 4 établissements qui le composent. Pour clôturer cette partie, j'analyse l'évolution des profils du public accompagné et de ses besoins afin de permettre d'engager un processus de transition inclusive.

Dans la seconde partie, je présente l'analyse des enquêtes quantitative et qualitative réalisées auprès des travailleurs en situation de handicap. Puis, je proposerai un diagnostic interne et externe du fonctionnement des ESAT afin de comprendre les principaux points de blocage.

Dans la dernière partie de mon mémoire, je présente dans un premier temps les axes stratégiques adoptés et leur traduction opérationnelle en relation avec le contexte étudié dans la première partie et suite au diagnostic réalisé dans la seconde partie. Enfin et dans un second temps, j'aborde l'évaluation du projet de changement mis en œuvre, en tant que Directeur du Pôle Direction de Parcours, et des actions qui y seront développées pour promouvoir l'inclusion professionnelle des travailleurs handicapés à partir de l'ESAT.

# **1 L'évolution des Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail depuis ces dernières décennies**

Comme tous les Établissements Sociaux et Médicaux Sociaux (ESMS), les ESAT subissent depuis une vingtaine d'années l'évolution de la réglementation applicable au secteur tant sur les questions de droits des usagers que d'organisation et de financement. Les ESAT sont des outils au service de la politique d'emploi des personnes handicapées. Ils représentent le volet « Travail Protégé » de cette politique.

## **1.1 Le cadre législatif**

A la fin de la seconde guerre mondiale, les actions en faveur des personnes handicapées relevaient principalement de l'action sociale de l'État ou du secteur associatif, ainsi que de prestations d'assurance sociale non spécifiques aux situations de handicap.

C'est en 1954 que le Travail Protégé (TP) a émergé avec la création du premier centre de formation professionnelle de mécaniciennes en confection et d'un centre de distribution de travail à domicile dans la confection. Pour la première fois, des établissements sont créés pour proposer une assistance par le travail en dehors du milieu ordinaire.

### **1.1.1 La législation européenne depuis les années 90**

Dans le cadre d'une approche insérant le handicap dans la perspective des droits de l'homme, l'Union Européenne promeut depuis de nombreuses années, une politique d'intégration active des personnes handicapées dont l'accessibilité constitue l'un des volets et encourage leur pleine participation à la société.

En 1993, la Commission Européenne (CE) publie un rapport sur les mesures à prendre dans la communauté européenne en matière d'accessibilité des moyens de transport aux personnes à mobilité réduite et en 1994 un livre blanc intitulé <sup>6</sup> « Action pour l'avenir ».

Adoptée à Nice en décembre 2000, l'article 26 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne « reconnaît et respecte le droit des personnes handicapées à bénéficier de mesures visant à assurer leur autonomie, leur intégration sociale et

---

<sup>6</sup> Commission Européenne, 1994. Livre blanc intitulé « Action pour l'avenir » pour l'intégration sociale et l'autonomie des personnes handicapées.

professionnelle et leur participation à la vie de la communauté ». Les mesures mises en place dans les Etats membres pour respecter cette charte doivent être guidées par la nécessité de permettre aux personnes handicapées de mener une vie normale et d'être socialement intégrées, au même titre que les autres citoyens.

Le 15 novembre 2010, la Commission Européenne a adopté une première stratégie afin de supprimer les obstacles qui empêchent les personnes handicapées de participer pleinement à la vie de la Cité au même titre que les personnes valides.

Le 3 mars 2021, afin d'intensifier les actions engagées par la précédente politique européenne, cette même commission lance une nouvelle ambitieuse Stratégie <sup>7</sup> en faveur des droits des personnes handicapées sur la période 2021-2030, afin d'assurer leur pleine participation à la société, sur une base d'égalité avec les autres, conformément au traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne et à la Charte des droits fondamentaux, qui font de l'égalité et de la non-discrimination des pierres angulaires des politiques de l'Union Européenne.

Cette stratégie sur dix ans s'articule autour de trois grands thèmes :

- Les droits dans l'UE : Les personnes handicapées ont le même droit que les autres citoyens de l'UE de s'installer dans un autre pays ou de participer à la vie politique.
- L'autonomie : Les personnes handicapées ont le droit de vivre de manière autonome et de choisir où elles veulent vivre et avec qui. Les services sociaux dédiés à leur autonomie et à leur inclusion seront améliorés.
- La non-discrimination et l'égalité des chances : Les personnes handicapées sont protégées contre toute forme de discrimination et de violence ; c'est à dire d'assurer l'égalité des chances et l'accès à la justice, à l'éducation, à la culture, au sport, au tourisme, aux services de santé et à l'emploi.

### **1.1.2 Les lois et textes nationaux pour une société inclusive**

Dès 1948, les familles s'unissent pour lutter contre l'isolement que rencontrent les personnes souffrant de handicap et plus particulièrement leurs enfants qui ne peuvent pas suivre une scolarité classique.

---

<sup>7</sup> Commission Européenne, 2021. Union of Equality Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030.

Regroupés en associations, ils développent des actions concrètes pour apporter des solutions et proposent plusieurs dispositifs innovants comme les maisons de repos ou les ateliers protégés. Il s'agit des prémices des futurs accompagnements médico-sociaux.

Tout en développant de nouveaux lieux d'accueil spécifiques pour les personnes en situation de handicap, ils interpellent de manière significative les pouvoirs publics à se saisir de la question du handicap.

Quelques années plus tard, la loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 <sup>8</sup> introduit les tous premiers textes fondateurs définissant la qualité de travailleur handicapé. Ils établissent la notion de travail protégé et instaurent une politique en faveur des personnes handicapées dans le monde du travail.

L'année 1975 marque un tournant dans la politique du handicap et ce, sur l'ensemble des champs dont le travail. Tout d'abord, la loi n°75-534 du 30 juin 1975 <sup>9</sup> définit les droits fondamentaux pour les personnes handicapées, enfants et adultes ; le droit au travail ; le droit à une garantie minimum de ressource par le biais de prestations et le droit à l'intégration scolaire et sociale.

Par ailleurs, la conception de l'action sociale évolue avec la loi n°75-535 du 30 juin 1975 <sup>10</sup> avec la création, l'extension, la transformation et la fermeture des établissements sociaux et médico-sociaux ainsi que la réglementation de leur financement. Par cette loi, les Centres d'Aide par le Travail (CAT) sont reconnus officiellement comme établissements médico-sociaux, qui deviendront par la suite des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) en proposant aux « adolescents handicapés qui ne pouvaient pas travailler en milieu ordinaire, des activités à caractère professionnel, un soutien médico-social et éducatif favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration ».

La circulaire relative aux Centres d'Aide par le Travail <sup>11</sup> clarifie la double finalité des ESAT ; à la fois sociale et d'insertion professionnelle, c'est-à-dire :

- Faire accéder, grâce à une structure et à des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle des personnes handicapées momentanément ou

---

<sup>8</sup> Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés.

<sup>9</sup> Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.

<sup>10</sup> Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

<sup>11</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux Centres d'aide par le Travail.

durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en atelier protégé.

- Permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé.

Plus de 25 ans après, la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale <sup>12</sup> modernise la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Elle a pour vocation de garantir le droit des usagers (autonomie, protection, cohésion sociale, exercice de la citoyenneté, prévention de l'exclusion) grâce à la mise en place de sept outils spécifiques :

- livret d'accueil,
- charte des droits et libertés,
- règlement de fonctionnement,
- contrat de séjour ou document individuel de prise en charge,
- médiateur ou conciliateur,
- conseil de la vie sociale ou autres formes de participation,
- projet d'établissement ou de service.

La loi 2002-2 institue également une obligation de procéder à une évaluation régulière des activités et de la qualité des prestations délivrées, en interne, tous les 5 ans, et en externe dans les 7 ans suivant l'autorisation ou son renouvellement, et au moins 2 ans avant la date de celui-ci. A la date d'écriture ce de mémoire, une nouvelle méthodologie d'évaluation pour les ESMS est en cours de publication sur le site de la HAS.

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 <sup>13</sup> 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 ».

---

<sup>12</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

<sup>13</sup> 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 matière de fonctionnement, elle instaure un contrat de soutien et d'aide par le travail, qui précise que les travailleurs d'ESAT ne sont pas soumis au même cadre que les salariés du monde ordinaire ; ils ne disposent pas de contrat de travail. Les droits des travailleurs handicapés dans les ESAT sont renforcés. Ils sont considérés comme usager et non-salarié et bénéficient d'une rémunération garantie, de droits relevant du code du travail (congrés, régime de prévoyance, santé au travail...) et d'un droit à la formation.

Le législateur insiste, à la parution de ce texte de loi, sur la priorité accordée à l'insertion dans la vie sociale et à l'accès aux dispositifs de droit commun, notamment en matière d'emploi. Cette orientation a été confirmée à l'occasion de la conférence nationale du handicap du 11 décembre 2014 <sup>14</sup> où l'ESAT est perçu comme un tremplin vers un emploi en entreprise ordinaire.

En 2008, la circulaire NDGAS/3B numéro 2008-259 <sup>15</sup> confirme le principe selon laquelle la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) oriente vers les ESAT des personnes en situation de handicap ayant une capacité à travailler inférieure à un tiers de la capacité d'une personne valide, mais dont elle estime que l'aptitude potentielle à travailler est suffisante et justifie l'admission en établissement.

Autre fait marquant, la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels <sup>16</sup> propose un dispositif d'emploi accompagné pour les travailleurs handicapés dont l'objectif est de permettre d'accéder et de se maintenir dans l'emploi. Cette loi sera renforcée par le décret du 3 avril 2017 relatif à la mise en œuvre du dispositif d'emploi accompagné et au financement du compte personnel de formation des travailleurs handicapés en fixant notamment son cadre réglementaire. Ce dispositif a pour objectif d'inciter au recrutement des personnes handicapées et donne notamment la priorité à l'emploi direct des employeurs.

Dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », la circulaire DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 émanant de la Direction de la Cohésion Sociale (DCS)

---

<sup>14</sup> Conférence nationale du handicap, 2014. Engagement 8 du bilan de la conférence : accompagner les projets de vie en créant des places « de transition » sécurisant les choix des personnes (emploi, école, logement, etc.).

<sup>15</sup> Circulaire NDGAS/3B n°2008-259 du 1<sup>er</sup> août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.

<sup>16</sup> Article 52 de la Loi du 8 août 2016.

et de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA) décrit le cadre de cette transformation de l'offre médico-sociale engagée en matière de handicap. Le texte incite les secteurs social et médico-social à innover, à s'ouvrir et à collaborer davantage dans tous les domaines (soins, logement, emplois...). Pour répondre à une logique de parcours et non plus de place, les ESSM doivent revoir et proposer de nouvelles modalités d'accompagnement en lien avec les autres acteurs du Plan d'Accompagnement Global <sup>17</sup> (PAG).

## **1.2 Présentation de l'UNAPEI 17 et de ses ESAT**

### **1.2.1 L'association gestionnaire pour une société inclusive et solidaire**

Structure à but non lucratif de parents solidaires et d'amis actifs, l'UNAPEI de la Charente-Maritime <sup>18</sup> agit au quotidien pour que les personnes en situation de handicap intellectuel, quel que soit leur degré de handicap, leur âge ou leur capacité d'intégration, puissent prendre une place à part entière dans un environnement qui est encore trop souvent inadapté.

L'association a été créée il y a plus de 60 ans par des parents d'enfants avec une déficience intellectuelle qui ont dû imaginer des structures pouvant accueillir leurs enfants eu fur et à mesure qu'ils grandissaient, faut de solutions offertes sur le territoire par les pouvoirs publics. Association loi 1901 reconnue d'utilité publique, sa gouvernance est composée d'administrateurs qui sont principalement des parents de personnes déficiente intellectuellement.

Depuis 1961, l'UNAPEI 17 s'engage à reconnaître, respecter et faire respecter les droits de toute personne handicapée mentale, faciliter l'intégration de la personne handicapée mentale, procurer aux enfants et adultes en situation de handicap intellectuel les meilleures conditions d'accueil de proximité tout au long de leur vie, accompagner et soutenir les familles des personnes handicapées mentales, concevoir et mettre en œuvre une politique de gestion reposant sur la rigueur, l'efficacité et la transparence.

La récente refonte du projet associatif en 2021 et les grandes orientations stratégiques menées par la gouvernance s'orientent pour une société plus ouverte, inclusive, où chaque personne doit trouver sa place et y être reconnue. L'enjeu est d'accompagner l'ensemble des acteurs de l'UNAPEI 17 dans une transition inclusive bienveillante, accompagnante et soucieuse des plus vulnérables. Il doit garantir un parcours de vie de qualité, en accord avec les attentes et possibilités de toutes les personnes accueillies.

---

<sup>17</sup> Article 89 de la loi de modernisation de notre système de santé

<sup>18</sup> UNAPEI 17, 2022. Site Internet : <https://www.unapei17.org/>

## 1.2.2 Les quatre Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail

En quelques chiffres, l'UNAPEI 17, en 2021, c'est 19 établissements et services, un budget de fonctionnement de 23 millions d'euros, plus de 800 places d'accueil et près de 400 salariés sur le département.

Le Pôle travail protégé que je dirige est composé d'Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT) répartis sur 4 sites géographiques sur le département, comme définis ci-dessous :

- ESAT de Bords / Rochefort : 30 places pour travailleurs en situation de handicap intellectuel de plus de 18 ans. Activités : atelier Espaces Verts, emballage ostréicole, atelier sous-traitance, atelier blanchisserie/retouche, entretien parking.
- ESAT Le Breuil / Périgny : 58 places pour travailleurs en situation de handicap intellectuel de plus de 18 ans. Activités : emballage ostréicole, création et entretien des parcs et jardins, menuiserie, prestations extérieures, blanchisserie, repassage, couture, sous-traitance interne et externe, ferronnerie, serrurerie, soudure.
- ESAT de Saintes : 50 places pour travailleurs en situation de handicap intellectuel de plus de 18 ans. Activités : création et entretien des parcs et jardins, menuiserie, prestations extérieures, sous-traitance interne et externe, blanchisserie, repassage, couture, nettoyage et entretien des locaux.
- ESAT Le Marouillet : 32 places pour travailleurs en situation de handicap intellectuel de plus de 18 ans. Activités : centre équestre, création et entretien des parcs et jardins, prestations extérieures, sous-traitance interne et externe.

En début d'année 2022, l'organigramme a été revu (Annexe 2) pour intégrer les différents établissements dans une logique de parcours par territoire géographique. Ainsi, cette nouvelle organisation doit permettre de fluidifier, et dès le plus jeune de l'utilisateur, son parcours afin de sortir d'une logique sectorisée de pôle spécifique (travail, enfance, logement...) et de sectorisation.

Les activités proposées par l'ESAT portent sur des activités classiques comme l'entretien des espaces verts, la sous-traitance, la blanchisserie, la menuiserie mais aussi sur des activités atypiques comme le centre équestre ou encore la métallurgie.

Les ESAT de l'association disposent d'un agrément total de 170 places, délivré par l'Agence Régionale de Santé (ARS), pour l'accompagnement de personnes en situation de handicap âgées de 20 à 60 ans avec troubles du développement intellectuel léger ou modéré avec ou sans troubles associés.

### **1.2.3 Le rôle et les missions de l'ESAT**

L'ESAT est une structure qui permet aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif dans un milieu protégé. Cette structure accueille des personnes qui n'ont pas acquis assez d'autonomie pour travailler, lorsqu'elles sont accueillies, en milieu ordinaire. L'objectif étant aussi l'orientation des travailleurs handicapés vers le milieu professionnel ouvert lorsque que c'est possible et désiré par l'utilisateur lui-même.

L'ESAT est donc à la fois une structure d'accompagnement médico-social et de mise au travail, deux grandes missions qui sont indissociables <sup>19</sup>, à savoir :

- La mission « sociale » qui contribue à l'accompagnement, l'accueil des personnes handicapées sur le plan professionnel et social. Pour fonctionner, l'ESAT dispose d'un Budget Principal d'Action Sociale (BPAS) versé par l'Agence Régionale de Santé établi dans le cadre du Contrat Pluriannuel de Moyens et d'Objectifs (CPOM).
- La mission « économique » qui contribue à fournir un support d'activités de production aux personnes accueillies. Contrairement à la mission sociale, le Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC) correspond au cumul des chiffres d'affaires des différents ateliers de production et de commercialisation.

### **1.2.4 Comment intégrer un établissement pour adulte en milieu protégé ?**

Pour travailler en ESAT, la personne en situation de handicap doit faire reconnaître auprès de la commission des droits de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) une capacité inférieure à un tiers de la capacité d'une personne valide.

Le travailleur handicapé a un statut d'utilisateur de l'ESAT ; il n'a donc pas de contrat de travail mais un contrat de soutien et d'aide par le travail. Il perçoit une rémunération comprise entre 55 % et 110 % du Salaire Minimum de Croissance (SMIC) composée d'une part versée par l'État, d'une autre financée par l'ESAT et de l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH).

---

<sup>19</sup> Etablissements et Services d'Aide par le Travail. Articles L. 344-1 à L. 344-7 du Code de l'Action Sociale et Familiale (CASF).

## 1.3 Le public accueilli et son évolution

### 1.3.1 A l'origine une population avec une déficience intellectuelle

Avant d'analyser les spécificités du public dans les ESAT, il me paraît important de définir la notion de handicap. Pour cela, je m'appuie sur l'article 2 de la loi 2005 : « Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

Les personnes accueillies en ESAT sont principalement des personnes en situation de handicap avec une déficience intellectuelle.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit les déficiences intellectuelles comme « une capacité réduite de comprendre une information nouvelle complexe, à apprendre et appliquer de nouvelles compétences. La conséquence étant un trouble du fonctionnement social ».

A la lecture des projets personnalisés individualisés, je constate que près de 77% des travailleurs handicapés accueillis dans les ESAT de l'UNAPEI 17 ont une déficience intellectuelle à titre principal.

Par ailleurs, je note que les profils et les parcours des populations accueillies au sein des ESAT se sont beaucoup modifiés au cours des dernières années comme le montre l'étude OPUS 3<sup>20</sup>, et comme le stipule aussi la lettre de cadrage de l'accompagnement des travailleurs en ESAT<sup>21</sup>, en raison entre autres des progrès intervenus dans le domaine médical.

---

<sup>20</sup> DGCS, 2009. Etude OPUS 3 pour l'appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans les missions médico-sociales et économiques.

<sup>21</sup> ANESM, 2013. Lettre de cadrage : adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, recommandations de bonnes pratiques professionnelles.

### **1.3.2 La diversité des parcours des travailleurs handicapés**

Le type de parcours influence la perception que les travailleurs handicapés ont du travail en milieu protégé. Pour cela, je vais présenter les trois portes d'entrée possibles pour intégrer l'ESAT <sup>22</sup>:

- Le parcours de filière est caractérisé par un passage en institution spécialisée et une entrée rapide en ESAT. Les personnes se rattachant à ce profil ont toutes un handicap intellectuel, et ont obtenu une reconnaissance administrative de leur handicap lors de l'enfance. L'enchaînement entre IME et ESAT est perçu par les professionnels comme logique. Dans la mesure où ces personnes ont été orientées jeunes en ESAT et n'ont pas ou peu d'expérience dans le milieu ordinaire, le milieu protégé est de ce fait un lieu de travail logique, dans la continuité de l'ensemble du parcours.
- Le parcours de rupture se distingue par un parcours scolaire et/ou des expériences professionnelles en milieu ordinaire se finissant brutalement, et par une forte instabilité après la reconnaissance du handicap. Ce type de parcours est marqué par un handicap ou des problèmes de santé à des périodes antérieures de leur vie, reconnus administrativement qu'à l'âge adulte. La reconnaissance du handicap ne modifie pas l'envie de travailler en milieu ordinaire mais l'ESAT reste la solution de facilité pour pouvoir travailler.
- Le parcours mixte rassemble les personnes scolarisées en milieu ordinaire et entrant en ESAT rapidement après la fin de leurs études. Le parcours scolaire est caractérisé par une scolarité majoritairement en milieu ordinaire, mais le plus souvent dans des classes adaptées. Pour eux, les visions de l'ESAT se recourent sous deux modalités, l'ESAT comme le seul lieu de travail possible ou l'ESAT comme tremplin vers le milieu ordinaire.

### **1.3.3 L'émergence des nouvelles pathologies depuis une trentaine d'années**

Les ESAT voient donc arriver une proportion plus importante dans leurs effectifs d'une population avec des spécificités non rencontrées auparavant à savoir :

---

<sup>22</sup> Mathéa BOUDINET, 2021. Sortir d'ESAT ? Les travailleur·ses handicapé·e·s en milieu protégé face à l'insertion en milieu ordinaire de travail.

- Des personnes souffrant de troubles psychiques : que ce soit pour les ESAT mais aussi par les autres ESMS (services tutélaires, maisons relais...), je constate que les publics relevant d'un handicap psychique sont d'autant plus difficiles à accompagner car le handicap psychique se présente le plus souvent avec un handicap social fort ou une histoire sociale de vie difficile.

L'augmentation du nombre de personnes accueillies présentant un handicap psychique a augmenté et représente en 2010, 21,5 % de la population selon le rapport BOCQUET <sup>23</sup>.

- Des personnes handicapées vieillissantes : en dehors de l'aménagement du rythme de travail, le vieillissement de la population accueillie en ESAT entraîne une fatigabilité accrue des travailleurs et le développement de solutions alternatives de prise en charge.

Entre 2006 et 2010, les personnes âgées de plus de 50 ans ont augmenté de plus de 3 points, soit 17,9% selon le rapport BOCQUET <sup>24</sup>.

- Des jeunes handicapés issus d'une scolarisation en milieu ordinaire : lors des entretiens semi-directif que j'ai mené auprès des travailleurs handicapés, j'ai constaté que la population « jeunes » arrive avec une nouvelle vision de la place du travail dans leur vie et donc de nouvelles perspectives professionnelles ; c'est-à-dire des projections vers le milieu ordinaire.

Les établissements du Pôle Travail de l'UNAPEI 17 sont confrontés à cette diversification de la population accueillie mais leur fonctionnement actuel ne prend pas en compte l'ensemble des nouveaux besoins. Les réponses qui doivent être apportées doivent nécessairement s'adapter aux spécificités des publics accueillis.

En conséquence, les professionnels doivent être formés pour faire face et répondre à ses nouvelles situations de plus en plus complexes et qui souvent se cumulent : déficience cognitive, problèmes sociaux, troubles du comportement ou de la personnalité, pathologie psychiatrique...

---

<sup>23</sup> BOCQUET Éric, sénateur. 2015. Rapport d'information au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, p 20.

<sup>24</sup> BOCQUET Éric, sénateur. 2015. Rapport d'information au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, p 18.

Afin de pouvoir répondre à cet enjeu qui sera détaillé dans la dernière partie de ce mémoire, je m'appuierai sur les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de la Haute Autorité de Santé et plus spécifiquement sur cet intitulé « Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat ».

## **1.4 La mobilisation des entreprises du milieu ordinaire**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, un certain nombre de mesures concernant l'emploi des personnes en situation de handicap ont changé, dans le cadre de la loi « Avenir professionnel »<sup>25</sup>, afin de permettre de favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap.

### **1.4.1. La réforme de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH)**

L'OETH, est un dispositif mis en place par le gouvernement qui fixe à 6 % le pourcentage d'emploi des personnes en situation de handicap au sein d'une entreprise. Cet emploi peut être à temps plein ou à temps partiel, en CDD, en CDI, en stage ou en intérim. En deçà de ce seuil, l'employeur se voit soumis à une sanction financière annuelle, versée au compte de l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Les entreprises ne peuvent plus se prévaloir uniquement de contrats avec des ESAT ou des entreprises adaptées pour remplir leur obligation en matière d'emploi de personnes en situation de handicap.

Désormais, tous les employeurs, y compris ceux ayant moins de 20 salariés, doivent déclarer mensuellement les travailleurs handicapés (TH) qu'ils emploient. La déclaration d'emploi des travailleurs handicapés par le biais de la DSN (déclaration sociale nominative) permet de simplifier les démarches administratives pour les employeurs et offre à l'Etat une lisibilité en temps réel sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

D'autres modifications ont été apportées par la loi de 2018, et notamment l'obligation de désigner un référent handicap pour les entreprises de 250 salariés et plus. Un service gratuit de diagnostic lancé par le gouvernement, appelé Autodiagnostic handicap, permet également aux employeurs de réaliser un bilan de leurs actions mises en place en faveur du handicap. Il offre également la possibilité de bénéficier de conseils et de formations professionnelles pour améliorer les conditions d'accueil du personnel en situation de handicap.

---

<sup>25</sup> Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Par ailleurs, la RQTH (Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé) est désormais délivrée à vie en cas de handicap irréversible, ce qui constitue ainsi une protection pour le maintien dans l'emploi du travailleur handicapé.

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » comporte plusieurs mesures spécifiques visant à favoriser l'accès des personnes en situation de handicap au marché du travail en matière de formation et d'apprentissage parmi lesquelles :

- Une majoration du compte personnel de formation (CPF) : le compte personnel de formation (CPF) des salariés handicapés est majoré de 300 € par an passant de 500 euros à 800 euros. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les salariés peuvent suivre des actions de formation professionnelle éligibles, à leur initiative, en utilisant leur compte personnel de formation (CPF) désormais crédité en euros.
- La suppression de la condition d'ancienneté pour accéder au CPF de transition : les travailleurs reconnus handicapés par la CDAPH ainsi que les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ne sont pas soumis aux conditions d'ancienneté pour accéder au CPF de transition professionnelle.
- La nomination d'un référent handicap au sein de chaque centre de formation des apprentis (CFA) : chaque CFA est dans l'obligation d'avoir un référent handicap et perçoit une aide supplémentaire pour chaque apprenti en situation de handicap bénéficiaire de l'obligation d'emploi.

Enfin, la mise en ligne d'une plateforme numérique emploi et formation « Mon parcours handicap »<sup>26</sup>, à destination des personnes en situation de handicap, qui a pour but de favoriser l'insertion sur le marché de l'emploi et l'évolution professionnelle.

#### **1.4.2. Le rapprochement entre Pôle Emploi et Cap Emploi**

Le Comité interministériel de la transformation publique du 29 octobre 2018 a inscrit dans le programme de transformation du ministère du Travail, le rapprochement entre Pôle Emploi et Cap Emploi et le changement de l'offre de services en direction des personnes handicapées, en intégrant l'ensemble des opérateurs. Les objectifs de ce rapprochement sont :

---

<sup>26</sup> <https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/>

- Améliorer l'accès ou le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi en situation de handicap et les accompagner vers une insertion durable et de qualité.
- Mettre en place une complémentarité entre Pôle Emploi et le réseau Cap Emploi en renforçant les expertises et en créant des parcours sans rupture permettant ainsi de répondre au bon moment aux besoins des demandeurs d'emploi en situation de handicap.
- Renforcer les partenariats avec les autres acteurs économiques, institutionnels et associatifs au niveau national et local.

Cap Emploi développe une expertise dans l'accompagnement et la construction de parcours pour des publics qui nécessitent un accompagnement spécialisé et renforcé compte tenu de leur handicap (accueil, information, conseils en évolution professionnelle, projet de transition professionnelle, prise de fonction, adaptation au poste de travail...).

Ce dispositif permet également dans l'accompagnement des employeurs publics et privés dans leurs problématiques de recrutement et de maintien dans/en emploi (information sur l'obligation d'emploi de personnes handicapées, les aides financières, les services conseils mobilisables, l'insertion professionnelle durable en milieu ordinaire de travail, la mise en place de conditions d'accueil adaptées au nouveau collaborateur).

Cette nouvelle offre de services est mise en place depuis septembre 2022 au sein d'un lieu unique d'accompagnement permettant un accès à un service simplifié et amélioré pour l'emploi des personnes en situation de handicap. L'expertise de Cap Emploi se fonde sur un principe décompensation en lien avec le handicap et en complémentarité avec le droit commun.

#### **1.4.3. Faciliter les trajectoires entre milieu protégé et ordinaire**

Le plan de transformation des ESAT est lancé en 2022 : 31 mesures issues des 17 engagements L'enjeu de ce plan est d'impulser une nouvelle dynamique en confortant la mission des Esat d'accompagner les personnes dans une trajectoire professionnelle. La majeure partie des mesures du plan sont d'ores et déjà en place et d'autres devront faire l'objet de discussions dans le cadre de travaux déjà existants ou à lancer.

L'acronyme Esat évolue symboliquement et devient « Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail » au lieu de « Aide par le Travail », afin d'affirmer la mission des Esat d'accompagner le projet professionnel des personnes. Ainsi, les parcours

professionnels des personnes sont dynamisés et sécurisés : l'orientation en Esat devient un « parcours renforcé en emploi » et permet à la personne d'évoluer librement en Esat, en entreprise adaptée ou en entreprise ordinaire.

Les trajectoires des personnes sont sécurisées avec l'instauration d'un droit aux allers-retours, sans nouvelle décision administrative de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH). Elles pourront intégrer progressivement le milieu ordinaire, avec une possibilité de cumuler une activité professionnelle à temps partiel en Esat et un contrat de travail à temps partiel auprès d'un employeur ordinaire. Pour garantir cette fluidité de parcours, le cadre de gestion des établissements est assoupli.

L'aide au poste versée par l'Agence de service et de paiement (ASP) aux établissements est désormais calculée sur une base annualisée tandis que 15 millions d'euros sont mobilisés au titre du plan France Relance pour permettre aux établissements de moderniser leur équipement qui peut avoir un taux de vétusté important, mais aussi de recourir à des expertises conseil pour se positionner sur de nouvelles activités.

De plus, la loi dit « 3DS »<sup>27</sup> inclut de nouvelles mesures de simplification pour fluidifier le parcours des personnes en situation de handicap. Parmi elles, on trouve notamment des dispositions visant à favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées, mais aussi à faciliter les trajectoires entre ESAT et milieu ordinaire.

Les travailleurs d'ESAT pourront ainsi cumuler un temps partiel dans un ESAT et un temps partiel en milieu classique, ce qui permettra d'engager une intégration progressive vers le milieu ordinaire.

Par ailleurs, les insertions à temps plein en entreprise seront sécurisées : la loi prévoit que la sortie de l'ESAT s'effectue dans le cadre d'un parcours renforcé vers l'emploi qui garantit au travailleur un droit au retour en établissement en cas de rupture du nouveau contrat de travail et un accompagnement type « emploi accompagné », tout au long de sa carrière, en lien avec son nouvel employeur pour sécuriser durablement son emploi.

Cette possibilité de « droit au retour » permet des périodes de répit et de gestion de ces répits.

---

<sup>27</sup> La loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale

## **1.5 L'inclusion professionnelle des personnes handicapées**

Il est important de rappeler que les ESAT doivent mener deux missions difficiles à concilier entre elles. D'une part, ils représentent une institution permettant un accompagnement médico-social lié à l'exercice d'une activité professionnelle, et d'autre part un tremplin pour les personnes handicapées vers l'emploi en milieu ordinaire.

### **1.5.1 La transition inclusive, les conditions pour une réussite**

Depuis les années 2000, un nouveau concept nommé inclusion vient remplacer progressivement celui d'intégration, passant donc à une société inclusive. Parmi les différentes définitions, la commission européenne définit l'inclusion active comme un process qui « consiste à permettre chaque citoyen, y compris les plus défavorisés, de participer pleinement à la société et notamment d'exercer un emploi »<sup>28</sup>.

Dans une société inclusive, toute personne a sa place. Le concept d'inclusion accepte que tout le monde entre dans la société et puisse s'y retrouver avec ses différences sans jamais laisser quelqu'un seul ou en difficulté contrairement à l'intégration, qui quant à elle, ne veut pas faire changer la société. C'est aux personnes exclues des normes ordinaires de la société de s'adapter, pour qu'elles puissent en faire partie et donc de rejoindre la norme.

De mon point de vue de Directeur du pôle Direction de Parcours, la transition inclusive est pour moi un des fondements de l'axe de recomposition de l'offre ; il s'agit de permettre aux travailleurs de vivre pleinement dans la société et de travailler dans le milieu dit ordinaire. Par conséquent, les établissements et services d'aide par le travail doivent s'adapter au process de désinstitutionalisation.

En effet depuis une vingtaine d'années, on assiste à une réorganisation du secteur du travail social avec l'émergence de prises en charge d'interventions en dehors les murs, avec de nouveaux modes d'accompagnements coconstruits avec les personnes en situation de handicap.

Cette inclusion « à marche forcée » comporte des risques comme une mauvaise prise en compte des besoins des personnes, une perte de leurs droits et de leurs acquis en termes

---

<sup>28</sup> Commission Européenne, 2008. Recommandations relatives à l'inclusion active des personnes des personnes exclues du marché du travail.

de vie sociale et de statuts ; ce qui à mon sens, est la principale raison du peu de transition vers l'entreprise ordinaire.

Pour cela, j'ai mené plusieurs entretiens avec les travailleurs handicapés pour connaître leurs attentes puis j'ai comparé mes notes avec les derniers projets individualisés. Je constate que plusieurs points (besoin d'être rassuré sur le milieu ordinaire, rémunération...) ne sont pas abordés dans les projets individualisés.

### **1.5.2 La réalité de l'échec vers l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire !**

Par ailleurs, j'ai fait le constat, au travers des entretiens individuels que j'ai menés auprès des responsables d'ESAT, que très peu de personnes accueillies ont quitté l'ESAT pour travailler en milieu ordinaire au cours des 3 dernières années.

Effectivement, les chiffres sont saisissants avec une sortie en 2019, aucune en 2020 et une seule en 2021 alors que, comme évoqué ci-dessus, la loi de 2005 devait permettre aux travailleurs handicapés de rejoindre le milieu ouvert. Ces données sont à mettre en lien avec le rapport Bocquet qui indique que moins de 2% des travailleurs handicapés des ESAT s'orientent vers le milieu ordinaire.

Les disparités (vieillesse, handicap psychique, arrivée de jeunes adultes...) qui ne cessent de s'accroître au cours des dernières années, entre les populations accueillies dans les établissements, doivent questionner sur les futures pratiques à imaginer, dans le projet d'établissement, pour arriver à accompagner l'ensemble des travailleurs handicapés dans leur projet d'inclusion professionnelle, en milieu protégé ou ordinaire.

C'est pourquoi, l'ESAT, dans son ensemble, doit faire évoluer profondément son offre de service et son organisation s'il veut continuer à répondre aux besoins et attentes des travailleurs. Il doit susciter l'autodétermination des travailleurs ; c'est à dire les mettre en situation dynamique et interactive avec leur environnement, au sein d'une société qui doit être inclusive.

## **1.6 Conclusion de la première partie**

L'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap est une des priorités affichées des politiques publiques depuis une trentaine d'années. Les pouvoirs publics orientent les actions des ESAT vers une société inclusive pour que les travailleurs handicapés rejoignent le milieu ordinaire.

L'évolution du cadre réglementaire, notamment par la mise en œuvre du projet SERAFIN-PH » <sup>29</sup> visant à réformer le mode de tarification des établissements et services médico-sociaux intervenant auprès des personnes en situation de handicap, a inévitablement entraîné un changement de paradigme en ce qui concerne la population accueillie dans les ESAT. Cette nomenclature doit permettre à termes 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.

Même si aujourd'hui encore la déficience intellectuelle représente une part importante de la population des travailleurs handicapés, d'autres types de handicap viennent s'ajouter et complexifier l'accompagnement à mettre en œuvre.

Par ailleurs, l'Etat, notamment à travers les nouvelles mesures instaurées en janvier 2020 dans la loi « Avenir professionnel », incite et pousse fortement les entreprises du milieu ordinaires à embaucher des travailleurs handicapés en direct sur un marché du travail en évolution technologique permanente.

Cependant et malgré la multitude de dispositifs proposés par les pouvoirs public tant du côté du secteur social et médico-social que du monde professionnel, je constate que très peu de travailleurs handicapés ont franchi le seuil des entreprises en milieu ordinaire en raison d'un système qui à mon sens est resté figé et qui n'a pas su s'adapter et répondre aux nouveaux besoins et spécificités des personnes accueillies.

Afin de pouvoir prendre ce virage inclusif possible, nous allons analyser dans une seconde partie les besoins et attentes des travailleurs handicapés et comprendre quels sont les freins et les contraintes qui sont liés à cet échec.

---

<sup>29</sup> SERAFIN-PH : Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées.

## **2 Les Etablissements et Services d'Accompagnement par le Travail, une plateforme vers le milieu Ordinaire ?**

Les ESAT de l'UNAPEI 17 accueillent 170 adultes déficients intellectuels sur l'ensemble du département, répartis sur 4 sites distincts. Fort des constats précédents, je m'emploie dans cette partie à analyser l'établissement dans sa globalité au regard des besoins et des aspirations des personnes en situation de handicap au sein de leur environnement professionnel.

### **2.1 Les « réelles » attentes des ouvriers handicapés**

De manière générale, les freins sociaux visent toutes les difficultés dites « périphériques » ou non-professionnelles (transport, logement, santé...) qui entravent l'accès ou le retour à l'emploi comme le montre les données de Pôle Emploi <sup>30</sup>.

Le Défenseur des droits, dans le cadre de l'examen du rapport initial de la France sur la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies <sup>31</sup>, soulève que les personnes handicapées restent davantage touchées par des difficultés d'insertion et de maintien dans l'emploi (taux de chômage deux fois plus élevé que la moyenne, durée de chômage plus longue, taux de retour à l'emploi plus faible, postes sous-qualifiés...). A cela contribue toute une série de freins liés au niveau de la mobilité, la qualification des personnes handicapées ou encore l'accès à la formation professionnelle.

Le domaine de l'emploi constitue un sujet de préoccupation majeur : il s'agit du premier domaine dans lequel s'exercent les discriminations fondées sur le handicap, comme le démontrent les saisines adressées au défenseur des droits dans ce même rapport.

#### **2.1.1 Une étude quantitative**

Pour analyser les besoins et attentes des travailleurs handicapés, j'ai procédé à une étude quantitative, sous la forme d'un questionnaire (Annexe 3), destiné à récolter, en dehors des circuits classiques comme le projet personnalisé individuel ou le Conseil de la Vie Sociale (CVS), les attentes des travailleurs handicapés en matière d'inclusion professionnelle ;

---

<sup>30</sup> Pôle emploi, 2021. Tous mobilisés pour lever les freins sociaux à l'emploi, p 1.

<sup>31</sup> Défenseur des droits, 2021. Rapport initial de la France sur la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CIDPH) par le Comité des droits des personnes handicapées des Nations-Unie, p 29.

c'est-à-dire de leur offrir les mêmes chances d'accès à l'emploi, de perspectives d'évolution et d'intégration à toute personne évoluant au sein de l'entreprise.

Pour cela, j'ai créé et diffusé un questionnaire, auprès de l'ensemble des travailleurs handicapés, autour de 3 grands axes portant sur leurs profils, leurs parcours dans l'établissement et leurs perspectives de s'orienter vers le milieu ordinaire.

Les questionnaires ont été complétés par les travailleurs handicapés de manière autonome quand cela était possible, ou avec l'appui de leur moniteur éducateur d'atelier. Sur les 170 questionnaires diffusés, le taux de réponse s'élève à 84,6%.

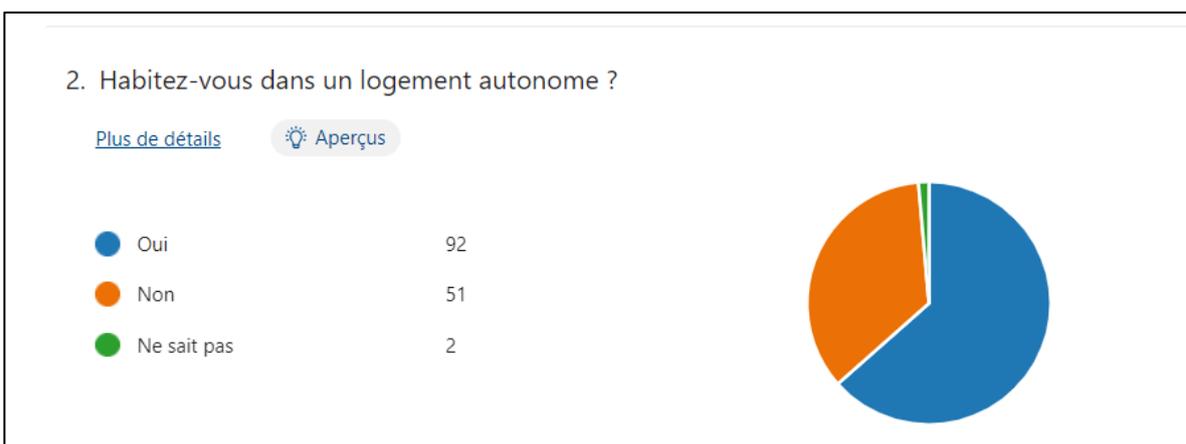
### **Les profils des travailleurs handicapés**

Les répondants sont des hommes dans 60,8% des cas et des femmes dans 39,2% des cas. La moyenne d'âge des répondants est de 38,2 ans.

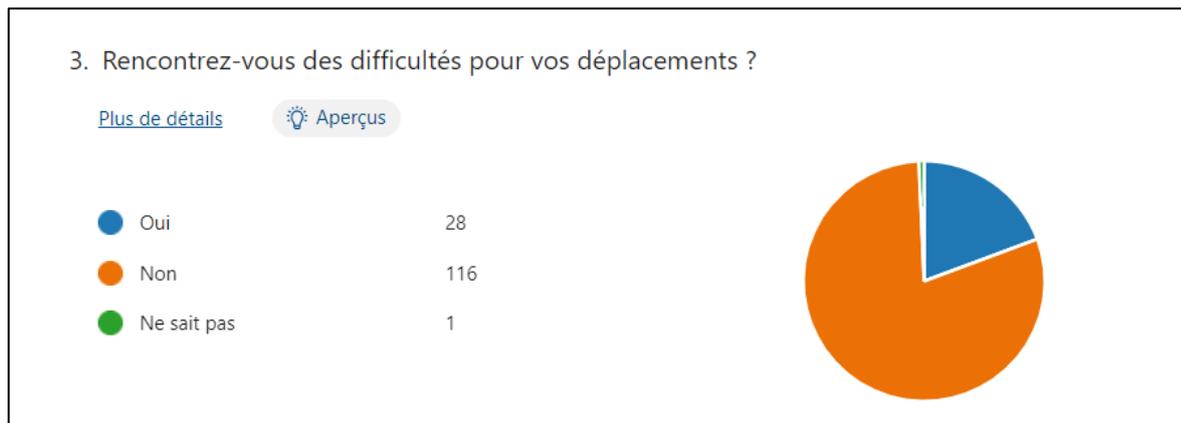
A travers l'analyse de l'ancienneté moyenne des travailleurs handicapés, il s'avère que près de deux tiers des travailleurs handicapés ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'ESAT. Ce chiffre laisse présumer une certaine routine dans le travail et dans l'accompagnement au quotidien qui peut être, traduit une forme d'immobilisme qui s'explique par l'absence de sortie vers le milieu ordinaire.

Avant l'entrée dans l'ESAT, 62% des travailleurs ont suivi une scolarité en milieu ordinaire. Pour beaucoup d'entre eux, l'ESAT doit leur permettre d'être un tremplin pour ensuite s'orienter professionnellement vers le milieu ordinaire.

Comme évoqué en introduction de ce chapitre, le logement et la mobilité peuvent être sources de freins en plus des pathologies respectives des travailleurs handicapés à l'emploi. A la lecture des résultats, la majorité des répondants disposent d'un degré d'autonomie important.



63 % des répondant indiquent vivre dans un logement autonome.



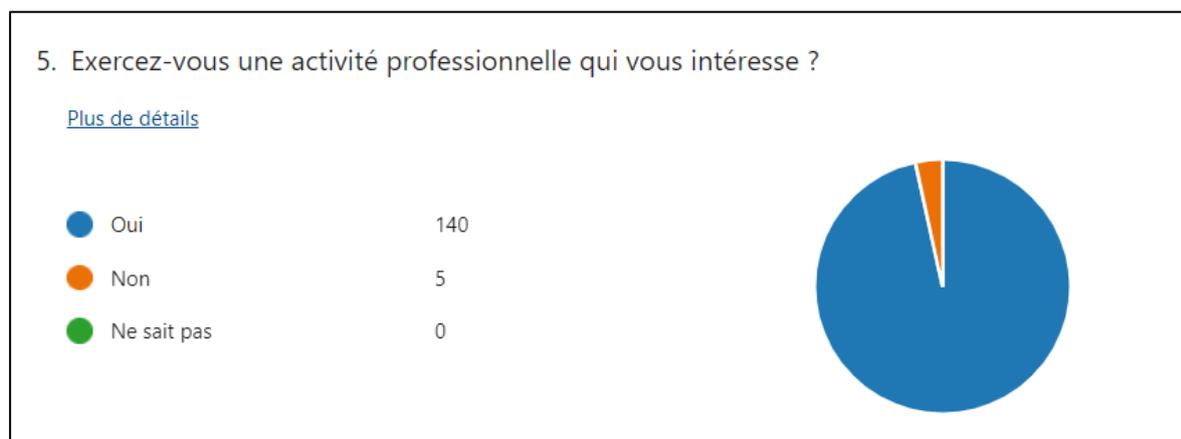
80 % des répondants n'ont aucune difficulté dans leur déplacement.

Les travailleurs handicapés se déplacent plus facilement qu'on pourrait le penser. Obtenir le permis est un projet pour un certain nombre d'entre eux, d'autres maîtrisent les transports en commun sans difficulté. Assumer la question du trajet pour venir au travail, c'est aussi une source d'opportunités de développement.

### **Les parcours dans l'ESAT**

A l'arrivée dans l'ESAT, 81% des répondant indiquent qu'ils ont eu le choix entre plusieurs activités professionnelles et qu'ils ont bénéficié d'un programme d'intégration pour les découvrir et faire ensuite leur choix.

Cet accompagnement pour explorer les activités professionnelles permet ainsi aux travailleurs handicapés de s'orienter vers une activité désirée et dans laquelle ils 'vont s'épanouir.

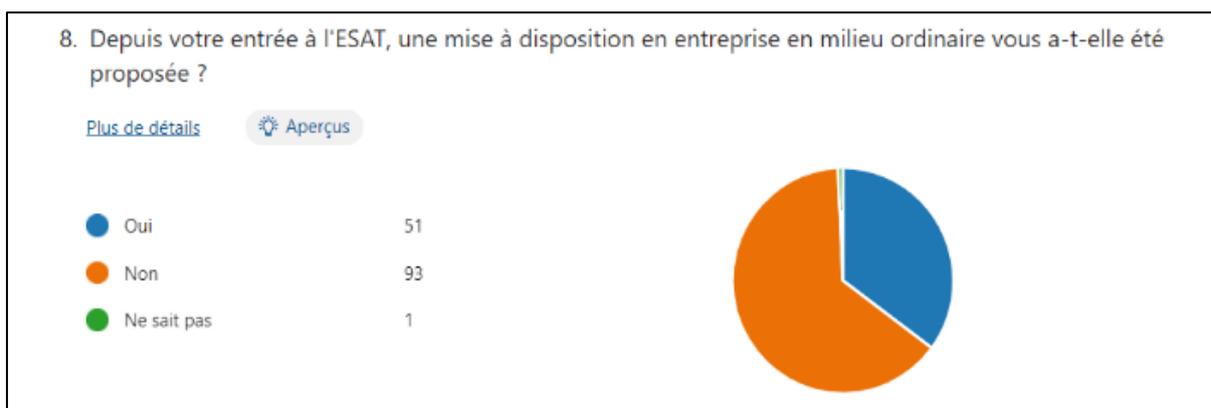
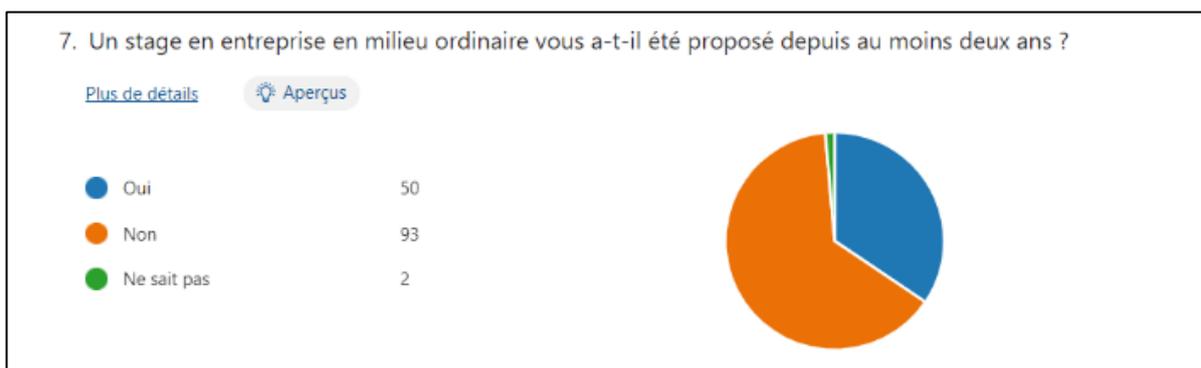


97 % des répondants indiquent exercer une activité qui les intéressent.

En matière de formation, je constate aussi que les travailleurs handicapés bénéficient d'un suivi important des moniteurs-éducateurs concernant cette partie liée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. En effet, ils sont plus de 70 % à avoir bénéficié d'une formation les deux dernières années.

Cependant ce chiffre est trompeur, malgré la volonté de proposer des formations, je constate qu'elles sont principalement axées sur la sécurité (incendie, conduite d'engin, utilisation de matériels pour les espaces verts...) et seront difficilement mobilisables dans le milieu ordinaire. Il existe donc un décalage entre les formations proposées et les formations nécessaires pour monter en compétences vers le milieu ordinaire.

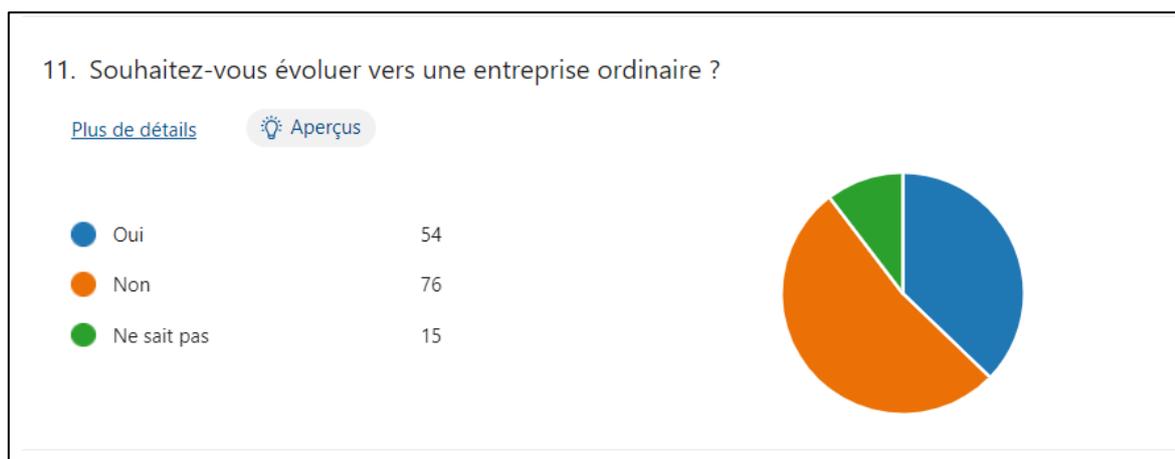
Dans le cadre de la découverte en milieu ordinaire, je note que peu de travailleurs handicapés ont pu découvrir le milieu ordinaire ou tester leurs compétences professionnelles exercées en dehors des murs de l'ESAT.



Dans les deux cas, moins de 35 % des travailleurs handicapés ont pu effectuer un stage en entreprise ou réaliser une mise à disposition. Il est important de booster ces deux dispositifs au sein du nouveau projet d'établissement car ils présentent un réel atout en termes d'inclusion. Ils sont souvent la première étape pratique dans le parcours vers le milieu ordinaire.

### Les perspectives des travailleurs handicapés

Lorsque j'aborde la question du milieu ordinaire, 69% des travailleurs handicapés souhaitent rester dans l'ESAT pour continuer à exercer leurs activités professionnelles dans les conditions actuelles.



36 % émettent le souhait de rejoindre le milieu ordinaire. La répartition par âge est la suivante :

- 39 % ont moins de 30 ans
- 31% ont entre 30 et 40 ans
- 21% ont entre 40 et 50 ans
- 9% ont plus de 50 ans

Les répondant les plus jeunes sont donc dans une perspective de vouloir évoluer vers le milieu ordinaire, population qui cumule et aussi comme nous l'avons observé dans la première partie d'autres pathologies à prendre en compte comme le handicap psychique.

Les principaux témoignages liés à cette question :

- « J'ai envie de faire un essai et de connaître autre chose que l'ESAT »
- « L'ESAT est une période transitoire pour moi »
- « Je me sens prêt à quitter l'ESAT car j'ai la capacité »
- « Je souhaite avancer et être plus autonome et partir de l'ESAT »
- « Je veux évoluer et apprendre au chose »
- « Je veux évoluer dans le milieu ordinaire pour être comme les autres »
- « Pour devenir autonome »
- « Pour découvrir autre chose »
- « Pour essayer autre chose et rencontrer d'autres personnes »
- « Je souhaite acquérir d'autres compétences »
- « Pour apprendre à connaître le travail en entreprise »

« J'ai déjà travaillé dans le milieu ordinaire et je souhaite recommencer »

« J'ai fait le tour de l'ESAT et j'ai envie d'évoluer et de me débrouiller seul dans les années à venir »

« Je souhaite m'épanouir davantage et travailler avec des personnes non-handicapées et de niveau intellectuel plus élevé »

« Je souhaite changer de métier et me diriger vers la mécanique automobile »

### **2.1.2 Une étude qualitative au plus proche des travailleurs handicapés**

Afin de compléter l'étude quantitative, j'ai réalisé 17 entretiens individuels semi-directifs sur site avec les travailleurs handicapés représentant 10% des effectifs totaux. J'ai sélectionné pour cela :

- 4 personnes de moins de 25 ans,
- 10 personnes âgées entre 25 et 45 ans,
- 3 personnes de plus de 45 ans.

Les entretiens individuels confirment que tous les travailleurs handicapés ne souhaitent pas sortir de l'ESAT et évoluer en milieu ordinaire parce qu'ils n'en n'ont pas la volonté ou bien la capacité. Sur les 10 qui n'ambitionnent pas d'évoluer vers le milieu ordinaire, je constate que dans leur projet personnalisé, il n'est jamais mentionné l'existence ou la réflexion d'un projet inclusif.

Sur les 17 personnes rencontrées, 7 souhaitent se projeter en dehors des murs de l'ESAT contre 10 qui ne souhaitent pas sortir ou qui n'en ont pas encore la volonté. Pour l'ensemble des travailleurs handicapés interrogés, les trois premiers critères évoqués sur leur travail en ESAT sont :

- Avoir la possibilité d'être reconnu,
- Se sentir comme les autres en travaillant,
- Gagner de l'argent.

Ils sont aussi une grande majorité (11 sur les 17) à souhaiter un retour dans l'ESAT en cas d'échec dans le milieu ordinaire. La loi du 11 février 2005, prévoyait un « droit au retour » permettant à l'usager de retrouver sa place mais dans les faits, ce dispositif est impossible à appliquer en raison du manque de places dans les établissements. Cet élément va être amené à changer suite au plan de transformation adopté au premier semestre 2022. Il sera important de communiquer sur cet aspect auprès des travailleurs handicapés afin de lever ce frein.

Pour ceux et celles qui souhaitent s'orienter vers le milieu ordinaire, la sortie d'ESAT est perçue comme un défi personnel, permettant un retour à une situation considérée comme normale. Plusieurs points semblables sont ressortis lors des entretiens et notamment :

- le fait d'exercer une activité professionnelle qui correspond à leur attente,
- se sentir entièrement autonome.

Le rapport au travail est important ; il permet de se développer et d'être comme tout le monde. Cependant, ils ont tous émis le souhait d'être davantage accompagné en interne sur le volet social afin de pouvoir se projeter sans appréhension vers le milieu ordinaire. Ils jugent l'accompagnement de leur moniteur-éducateur trop faible dans ce domaine.

Pour les personnes qui n'en ont pas encore la volonté, l'ESAT devra leur proposer un accompagnement adapté afin qu'ils puissent continuer à s'épanouir dans le milieu protégé et susciter le « aller vers » le milieu ordinaire.

Pour les travailleurs-handicapés qui n'en ont pas la capacité, un accompagnement spécifique doit être imaginé, mixant le milieu protégé et le milieu ouvert comme le propose l'ESAT équestre du Marouillet qui permet aux travailleurs-handicapés d'être au contact des cavaliers. Actuellement, l'Esat est le lieu où ils peuvent réaliser leur projet professionnel et leur projet de vie.

## **2.2 Le contexte interne : gouvernance associative, projet d'établissement et professionnels-encadrants**

Sur le même modèle que les entretiens individuels avec les travailleurs handicapés, j'ai réalisé plusieurs rencontres ouvertes avec les professionnels, à savoir 3 responsables de site et 2 moniteurs-éducateurs.

J'ai abordé notamment le fait que très peu, 2 travailleurs sur les 3 dernières années, soient sortis vers le milieu ordinaire. Les 2 travailleurs sont salariés actuellement au sein de la sellerie ANTARES <sup>32</sup>, à Saintes suite à des mises à disposition dans un premier temps, puis dans un second temps à une embauche directe sur un atelier de montage de selles et de cuirs de cheval.

---

<sup>32</sup> <https://antares-sellier.com>.

La réussite repose, bien entendu, sur la capacité du travailleur à réaliser les tâches demandées mais aussi sur l'adaptabilité de l'entreprise à lui offrir un espace approprié à son handicap.

Lorsque j'ai abordé en réunion avec les responsables des sites la question du nombre potentiel de travailleurs handicapés étant en capacité de rejoindre le milieu ordinaire, le chiffre de 8 sur un effectif total de 170 m'a été indiqué. Il est intéressant de croiser cette donnée avec les 52 travailleurs handicapés qui souhaitent rejoindre une entreprise classique suite à la diffusion de l'enquête et de comprendre comment il peut y avoir un tel écart entre le constat réalisé par les professionnels et le souhait des travailleurs handicapés.

Par ailleurs, je souhaite aussi analyser que seul 1/3 des travailleurs handicapés souhaitent exercer professionnellement dans le milieu ordinaire. Une partie de ce constat s'explique par le fait que certains ne pourront jamais se projeter vers le milieu ordinaire en raison de leurs typologie (personnes vieillissantes proche de la retraite) et /ou de leur pathologie (handicap multiples) mais aussi, à mon sens, d'autres freins liés au fonctionnement propre de l'association gestionnaire.

En tant que Directeur du pôle Direction de Parcours, je vais réaliser un diagnostic intra et extra établissement pour repérer les contraintes qui ralentissent les travailleurs handicapés dans leur projection en dehors des murs de l'ESAT.

### **2.2.1 Un environnement trop protecteur ?**

Parmi les 64% des travailleurs handicapés qui manifestent leur envie de rester dans l'ESAT, la raison principale évoquée, quel que soit leur parcours, est le caractère rassurant et confortable des ESAT.

En effet, l'établissement médico-social leur garantit une stabilité dans l'emploi et des revenus stables. Le milieu protégé est perçu comme un lieu de travail stable et surprotecteur dans lequel ils se retrouvent. De plus, la présence de professionnels médicaux ou sociaux sur le lieu de travail, les sécurisent contrairement au milieu ordinaire qui est perçu comme un secteur hostile et discriminant par rapport à leur handicap.

Dans l'enquête ci-dessus, les répondants qui ont indiqué ne pas vouloir quitter l'ESAT emploient des termes extrêmement violents pour caractériser le milieu ordinaire (il n'aime pas les handicapés, le milieu ordinaire ne veut pas de personne comme moi, le travail est

difficile et contraint...) alors même que certains n'ont jamais effectué de stage, de mise à disposition ou d'expériences professionnelles.

Afin de mettre en relation les témoignages des professionnels et des travailleurs handicapés, j'ai listé les points qui me paraissent être facteur de freins pour s'orienter vers le milieu ordinaire :

- Un temps de travail effectif de 33 heures payés 35 heures
- Tous les vendredis après-midi non-travaillés
- Une grande souplesse dans l'organisation du travail. Les moniteurs-éducateurs accordent, sous l'aval de leurs responsables, des temps d'absence pendant le travail pour que les usagers puissent se rendre à des rendez-vous personnels.
- Un environnement de travail interne très confortable : congés ancienneté et congés enfant malade.
- Une rémunération boostée par des avantages : 150 euros de chèques cadeaux en été et à Noël,

A mon sens, l'ESAT joue un rôle surprotecteur n'encourageant pas les travailleurs handicapés à vouloir découvrir le milieu ordinaire. Par ailleurs, il sera aussi intéressant d'analyser si le milieu ordinaire est prêt et équipé, dans sa globalité (approche, financements, ergonomie des postes...) à accueillir les travailleurs handicapés dans leurs murs.

### **2.2.2 Des professionnels compétents mais trop axés sur le facteur production**

Sur l'ESAT au 31 décembre 2021, je comptabilise 21 chefs d'équipe pour 170 travailleurs handicapés, soit un encadrant pour 8 travailleurs handicapés.

La grande majorité des moniteurs-éducateurs (72%) sont en poste depuis plus de 5 ans dans les établissements et notamment sur les activités « classiques » comme les espaces verts ou la blanchisserie. La moyenne d'âge des moniteurs est de 49,7 ans. Un peu plus de 50 % des professionnels travaillent depuis au moins 10 ans au sein de l'ESAT.

Les entretiens menés avec les encadrants démontrent que l'aspect productivité est l'élément principal et ils se concentrent davantage sur la notion de rentabilité de leur atelier. De ce fait, ils ont tendance à conserver les travailleurs les plus productifs, et ceux qui seraient le plus à même, à première vue, d'évoluer vers le milieu ordinaire.

L'enfermement des professionnels sur les activités de production pure génère du dysfonctionnement en matière d'accompagnement du public. Ils ont également souligné, lors de nos échanges, la difficulté à mettre en place les accompagnements en milieu ordinaire en raison de processus internes trop longs.

En effet, cette double mission des ESAT, est indissociable, et c'est un élément à prendre en compte et à améliorer pour favoriser la sortie des travailleurs handicapés vers le milieu ordinaire.

Après avoir consulté leurs entretiens professionnels, il apparaît que les encadrants ont tous bénéficié d'une formation au cours des dernières années hormis deux qui sont arrivés en fin d'année 2021. Cependant, les formations sont très majoritairement basées sur le « cœur des métiers », c'est-à-dire autour de l'activité comme la conduite en sécurité des tondeuses autoportées, le risque incendie ou encore le montage et démontage d'échafaudages.

Seuls deux moniteurs-éducateurs ont suivi une formation en lien avec le public accueilli, autour de l'accompagnement des personnes avec troubles autistiques et des personnes vieillissantes.

Lors des entretiens réalisés avec les moniteurs-éducateurs, ils reconnaissent être doublement en difficulté dans l'accompagnement face à l'évolution du public, tout en garantissant leur intégration et inclusion, et la nécessité d'assurer la productivité demandée.

Si l'aspect technique et l'apprentissage du métier sont des points forts, la partie accompagnement social des professionnels de terrain doit être renforcée. Elle pourra l'être lorsqu'une partie d'entre eux partira en retraite, et ce dans un délai raisonnablement court en raison de l'âge moyen élevée, par le recrutement de nouveaux collaborateurs et par des actions de formations destinées à accroître la qualification des personnels en poste à ce jour. Le recrutement et la formation des équipes sera un enjeu important à prendre en compte dans les années à venir.

### **2.2.3 Des projets d'établissements en fin de vie et obsolètes**

Le projet d'établissement répond à une obligation légale et réglementaire, aussi bien dans sa forme dans le cadre de loi 2002-2 du 2 janvier 2002 et Art. L-311-8 du Code de l'action Sociale et des Familles que dans son contenu : « Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération, et d'évaluation des

activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ».

Véritable document de référence pour l'établissement, à visée intégratrice, le projet se doit de définir ses principaux objectifs, ses priorités et déterminer les mesures et les moyens nécessaires à leur réalisation.

Cependant, je note que les quatre projets d'établissements des ESAT n'ont pas été revus et réécrits depuis 2013, ce qui indique que l'accompagnement des travailleurs handicapés est resté figé sur les difficultés intellectuelles sans prendre en compte les nouveaux éléments présentés en première partie de ce mémoire, et particulièrement la sphère liée au handicap psychique.

Effectivement, je constate que l'organisation du travail et ses accompagnements définis dans les projets d'établissements ne sont pas pensés dans le cadre d'une démarche inclusive. Il est donc nécessaire de requalifier le projet d'accompagnement dans le cadre de la réécriture du projet d'établissement.

Du côté production, les activités sont centrées principalement sur des prestations de services relativement proches des réalités du milieu de travail ordinaire comme les espaces verts, le conditionnement ou la blanchisserie. Cependant et notamment avec la signature du nouveau CPOM et par la création du FATESAT, l'ESAT devra prévoir le développement de nouvelles activités.

La transformation de l'offre d'accompagnement que je souhaite mettre en œuvre passe par la refondation des projets d'établissements afin de faire coïncider les besoins des travailleurs handicapés et l'offre de services dans le cadre d'une stratégie inclusive.

En tant que directeur du pôle Direction de parcours, je considère que le projet d'établissement est la feuille de route indispensable pour mener à bien les missions de l'ESAT et qu'il est fédérateur en interne.

## **2.3 Le contexte externe : pouvoirs publics, familles, représentants légaux, partenaires institutionnels et économiques**

Comme le montre les résultats de l'enquête réalisée par la Fondation Malakoff Médéric Handicap dans la publication de son baromètre quantitatif <sup>33</sup>, les freins à l'embauche sont liés à la perception faussée du handicap et à la méconnaissance des dispositifs d'aide existants.

Au même titre que les partenaires économiques, il est nécessaire de communiquer auprès des familles et/ou des représentants légaux en précisant que la place en institution fait partie d'une solution parmi d'autres mais que ce n'est pas la seule.

### **2.3.1 Développer des partenariats avec les acteurs économiques**

Face à ce constat, l'UNAPEI 17 a créé en janvier 2021, un poste spécifique de conseiller en insertion sur l'ensemble du département. Il a pour mission d'accompagner le projet d'insertion professionnelle en milieu ordinaire des travailleurs de l'ESAT, hors les murs.

Le professionnel a aussi dans sa fiche de poste la mission d'aller à la rencontre des employeurs pour les sensibiliser au handicap et pour leur présenter les avantages d'embaucher un travailleur en situation de handicap.

A ce jour, il n'existe pas un support synthétique qui permet de présenter les différentes aides financières possibles pour une entreprise à l'embauche (apprentissage, emploi direct, formation, contrat d'apprentissage...) d'un travailleur handicapé.

Avec un marché du travail en légère amélioration mais toujours tendu en raison de la COVID 19 <sup>34</sup>, cet axe est à renforcer pour dédramatiser le handicap auprès d'un grand nombre de partenaires économiques sur le département mais aussi pour que les entreprises se projettent et envisagent la possibilité d'accueillir des travailleurs en situation de handicap.

---

<sup>33</sup> Fondation Malakoff Médéric Handicap, 2015. 1<sup>er</sup> baromètre quantitatif. P 4.

<sup>34</sup> Dares et Pôle emploi, Novembre 2021. Synthèse sur les tensions sur le marché du travail en 2020 en France, p 1.

Pour que cela soit possible, il faut s'appuyer sur la plus-value du travail réalisé en ESAT. Dans le cadre de l'étude réalisée par le réseau GESAT <sup>35</sup>, la principale motivation pour les entreprises de travailler avec un ESAT repose sur la qualité du travail effectué pour 76%.

### **2.3.2 Les aprioris des organismes tutélaires**

Par mon poste actuel, j'ai rencontré plusieurs délégués à la protection juridique de l'UDAF de Charente-Maritime qui accompagnent des travailleurs handicapés d'ESAT sous mesure de protection. Les mandataires judiciaires à la protection des majeurs protégé « ne souhaitent pas prendre de risque » dans l'élaboration de futurs projets d'inclusion professionnelle, notamment au niveau financier avec une éventuelle perte de revenu, malgré toutes les compétences techniques et sociales de la personne, considérant que l'établissement est la réponse adaptée.

Lorsque le travailleur rejoint le milieu ordinaire, il peut conserver l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) pendant 6 mois avant qu'elle ne soit réduite mais bénéficie d'un abattement dans la prise en compte des revenus professionnels. Il faut, dans tous les cas, garantir au travailleur handicapé aucune perte en matière de rémunération entre le milieu protégé et le milieu ordinaire.

Même si le critère de revenu a été abordé pendant les entretiens individuels, il ne fait pas partie des préoccupations principales des travailleurs handicapés, contrairement à l'autonomie qui arrive en première position.

En plus du fait de vouloir sécuriser le parcours professionnel des travailleurs handicapés, les mandataires judiciaires à la protection des majeurs protégé admettent qu'en raison du nombre de personnes accompagnées en file active (1 ETP = 60 usagers à domicile ou 1 ETP = 105 usagers en établissement) <sup>36</sup>, l'ESAT reste la solution de facilité pour ce type de population.

### **2.3.3 La peur et la méfiance des familles**

Pour recueillir la perception des familles, j'ai aussi rencontré des parents d'enfants accompagnés en ESAT. Certaines familles ont affronté des difficultés majeures dans l'éducation et l'accompagnement de leurs enfants face à l'acceptation, la compréhension

---

<sup>35</sup> Réseau GESAT. 2015 Observatoire économique du travail protégé et adapté, p 26.

<sup>36</sup> UDAF de Charente-Maritime, 2021. Rapport d'activité du pôle protection des majeurs et des familles, p 21.

du handicap et face à l'interminable attente d'une place en institution comme le dévoile l'étude d'impact sociétal menée par l'UNAPEI Bretagne <sup>37</sup>.

Les familles indiquent la difficulté qu'elles ont parfois rencontrée pour trouver de l'information sur les orientations possibles pour leurs enfants et donc de l'importance de pouvoir s'appuyer sur des professionnels et des structures d'accompagnement spécialisées.

Aujourd'hui, leurs enfants sont devenus adultes et disposent d'une place en ESAT, ce qui est une forme de soulagement pour les parents. Pour elles, l'ESAT représente le lieu idéal en proposant un environnement protecteur sur le long terme notamment.

Elles ne souhaitent pas mettre un terme à la sécurité de l'emploi qu'assure l'ESAT et n'encouragent pas leurs enfants à s'orienter vers le milieu ordinaire malgré leurs compétences et leurs possibilités.

#### **2.3.4 Le secteur médico-social immobilisé dans son système**

Il est opportun d'engager une réflexion sur l'accompagnement proposé par les établissements (IME, IMPRO...) qui composent l'UNAPEI 17, mais aussi après des autres associations gestionnaires du secteur, sur les logiques de parcours et particulièrement sur le côté professionnel.

Lors de ma rencontre avec la responsable de l'IME de Saint Ouen d'Aunis, elle m'indiquait que le choix professionnel pour les jeunes adultes se résume aux activités de l'ESAT malgré la volonté de certains jeunes de vouloir rejoindre le milieu ordinaire en sortant de l'établissement.

Cette réponse s'explique, à mon sens, par le fait que les professionnels perçoivent le milieu ordinaire comme dangereux et souhaite offrir aux jeunes un environnement plus protecteur mais aussi que certains établissements n'ont pas développé d'actions ou d'outils permettant d'ouvrir vers d'autres dispositifs que l'ESAT.

L'absence de rencontres entre les professionnels des différents établissements de l'UNAPEI 17 porte clairement préjudice au parcours du travailleur handicapé par le manque d'une expertise globale. Il s'agit donc ici de tenter de changer les principes et les mentalités

---

<sup>37</sup> UNAPEI Bretagne, 2021. Etude expérimentale d'impact social, p 4.

afin de rendre le milieu ordinaire plus attractif et de le dédramatiser, et ce même auprès des professionnels du secteur.

## 2.4 Matrice SWOT <sup>38</sup>

Afin de synthétiser les éléments parcourus dans les deux premières parties, je vais procéder à une analyse SWOT qui me permettra de développer une stratégie d'aide à la décision. A travers cette grille de lecture, Il s'agit d'identifier les facteurs internes et externes à l'ESAT qui peuvent avoir une influence sur son activité et son développement.

<b>Strengths - Forces</b>	<b>Weaknesses - Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association gestionnaire multi pôles avec une offre médico-sociale variée</li> <li>- Projet associatif et orientations stratégiques axées vers l'inclusion</li> <li>- Situation financière stable</li> <li>- Fort niveau de formation des salariés pour la production</li> <li>- Productivité des ateliers tous secteurs confondus</li> <li>- Réfèrent départemental d'insertion professionnelle</li> <li>- Climat social serein</li> <li>- Départ en retraite de moniteurs-éducateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée d'une nouvelle population avec des pathologies diverses</li> <li>- Faible pouvoir d'agir pour les travailleurs handicapés</li> <li>- Projet d'établissement obsolète</li> <li>- Projet personnalisé individuel non adapté à l'inclusion professionnelle</li> <li>- Manque de formation des encadrants au niveau des pathologies du public accueilli</li> <li>- Gouvernance associative statique</li> <li>- Ateliers vieillissants sans objectif de renouvellement</li> <li>- Difficultés à identifier les besoins et attentes des travailleurs handicapés</li> <li>- Culture orale importante</li> </ul>
<b>Opportunities - Opportunités</b>	<b>Threats - Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virage (faible) enclenché en matière d'inclusion professionnelle vers le milieu ordinaire</li> <li>- Plan de transformation des ESAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché du travail en tension en raison de la COVID 19</li> <li>- Bassin d'emploi très rural</li> </ul>

<sup>38</sup> George Albert Smith et C. Roland Christensen, 1950. Professeurs de politique commerciale à Harvard. Modèle SWOT.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien existant avec certains acteurs de l'emploi</li> <li>- Signature d'un CPOM unique pour les 4 établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Milieu ordinaire réticent au handicap</li> <li>- Nouvelles politiques publiques exigeantes = attentes de résultats</li> </ul>
---	--

## 2.5 Conclusion de la seconde partie

A travers cette seconde partie, je constate l'évolution du public entre les travailleurs handicapés plus âgés et ceux plus récemment arrivés, qui ont des perspectives d'évolution vers le milieu ordinaire.

Les différents profils cliniques étudiés démontrent la complexité à laquelle l'établissement et ses composantes doivent faire face. Les parcours personnels, les handicaps, les troubles associés et l'évolution du public révèlent la pluralité des réponses qui doivent être apportées toujours dans un souci de bienveillance.

Comme nous pouvons le percevoir et dès le plus jeune âge, le respect des droits fondamentaux des personnes en situation de handicap n'est pas toujours garanti quant à la liberté de choix de leur avenir professionnel.

Près d'un tiers d'entre eux souhaitent rejoindre le milieu ordinaire, principalement pour gagner en autonomie. Pour y arriver, il est nécessaire de renforcer leur pouvoir d'agir et leur autodétermination afin de rendre possible leur projet tout en s'adaptant au type et à la lourdeur de leur handicap.

Pour les accompagner dans leur parcours, l'ESAT doit revoir son fonctionnement et s'adapter au contexte actuel en sortant des mécanismes habituels mis en place durant ses vingt dernières années.

Face à la diversité de public et à l'évolution du contexte du marché du travail, l'ESAT doit engager un travail de refonte de sa mission d'accompagnement entre refuge et tremplin vers le milieu ordinaire. Pour cela, l'ESAT dispose d'une technostucture forte composée de ressources importantes sur lesquelles l'établissement peut s'appuyer pour mener à bien ce changement.

En tant que directeur du Pôle Direction de Parcours, je vais construire, et c'est ce qui sera proposé dans cette dernière partie de ce mémoire, une nouvelle organisation permette de répondre à cet enjeu et d'inscrire l'ESAT dans le virage inclusif.

### 3 Conduire l'offre de transformation au service de l'utilisateur

Pour pouvoir répondre à la demande des pouvoirs publics et aux attentes, je souhaite modifier l'offre d'accompagnement offerte aux travailleurs handicapés en lien avec leurs attentes et leurs besoins.

Le plan d'actions que je souhaite mettre en œuvre et développer inscrira l'établissement dans une démarche qualité et concernera à la fois l'organisation, les professionnels et les usagers pour une meilleure prise en compte des besoins et attentes de ces derniers et répondra à 3 grands axes :

- Apporter des réponses territorialisées
- Apporter une dynamique au sein des établissements
- Co-construire le projet personnalisé

Apporter des réponses territorialisées.	Apporter une dynamique au sein de l'établissement.	Co-construire le projet personnalisé.
Faire connaître l'établissement/service sur son territoire.	Intégrer dans le projet d'établissement les spécificités des publics.	Organiser l'entrée comme processus d'accueil impliquant la rencontre des attentes et besoins de la personne accueillie avec le projet d'établissement.
Valoriser les compétences des Travailleurs handicapés en développant les échanges entre l'ESAT et son territoire.	Organiser l'équipe en fonction des exigences liées aux spécificités du public et de celles relatives aux activités déployées.	Adapter les conditions de travail au Travailleur Handicapé.
Elaborer et conforter des partenariats afin de faciliter les transitions et favoriser la vie sociale.	Accompagner et soutenir les équipes.	Développer et maintenir les potentialités des Travailleurs Handicapés.
		Réajuster le projet personnalisé au fil du temps et en fonction du rythme du Travailleur Handicapé.
		Favoriser l'émergence d'un rôle d'acteur économique et social chez le Travailleur Handicapé.

Le déploiement de ce programme, que je vais présenter ci-dessous, est une opportunité à saisir suite à la demande de l'Agence Régionale de Santé dans la cadre de la signature du

nouveau Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM)<sup>39</sup>, de regrouper les 4 agréments actuels par un unique en 2023.

Je compte m'appuyer sur cette demande de l'autorité de tutelle pour engager ce changement d'organisation et fédérer l'ensemble des acteurs.

La conduite du changement que je souhaite mener en tant que Directeur du Pôle Direction de Parcours va entraîner quelques résistances. La nouveauté va être perçue comme un facteur d'angoisse car elle va venir secouer et modifier l'organisation actuelle.

### **3.1 Replacer l'utilisateur au cœur de son parcours**

Selon la recommandation de bonnes pratiques de l'ANESM intitulée : « Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT », je propose de développer l'expression des travailleurs sur leurs besoins, en dehors du projet personnalisé individuel.

De plus, cette action qui s'inscrit aussi dans le Projet Régional de Santé (PRS) de la Nouvelle-Aquitaine 2018-2028, traduit la volonté, sur les territoires de proximité, de renforcer le décloisonnement entre les secteurs et la coordination entre les acteurs dans une logique de parcours de vie de la personne accompagnée.

Les parcours sont de moins en moins linéaires et reflètent autant d'histoires spécifiques (un handicap depuis la naissance, suite à un accident de la vie, handicap psychique, passage d'une scolarité en Ulis, à un IME ou directement à l'ESAT...). Il convient alors d'adapter et d'individualiser les accompagnements en fonction des capacités et des souhaits de chacun.

L'objectif est aussi d'associer les travailleurs aux groupes de travail pour encourager leurs participations sociales sur des sujets très pratiques ou plus généraux. Cependant et avant de mettre en avant cette expression, il est essentiel que le travailleur puisse comprendre dans quel environnement il exerce son activité et ses finalités.

Le projet est au cœur de l'accompagnement mais n'est pas toujours forcément perçu comme essentiel pour les travailleurs. Il est évolutif et révisé tous les ans, la participation des travailleurs à leur rédaction est plus ou moins facile.

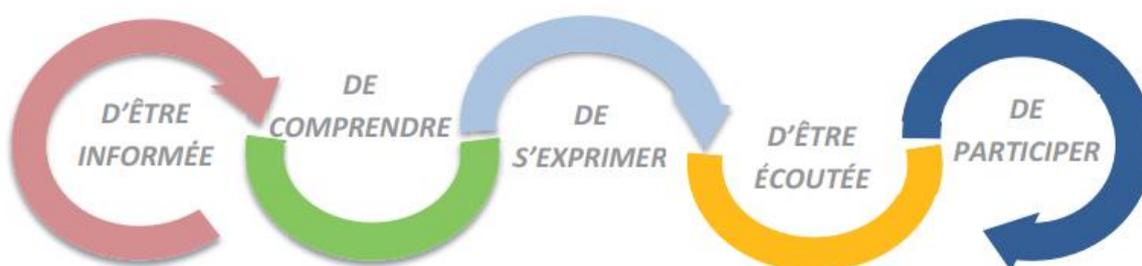
---

<sup>39</sup> Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) a été créé par la Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Le fait de renforcer l'autodétermination et le pouvoir d'agir des usagers va leur permettre de communiquer auprès de leurs familles ou représentants légaux en leur présentant leur vision de ce qu'ils attendent au niveau de l'inclusion professionnelle et ainsi rendre le milieu ordinaire comme une perspective.

L'objectif est également de les encourager à utiliser leurs droits en formation à travers le Compte Personnel de Formation (CPF) ou en lien avec l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes handicapées (AGEFIPH).

L'implication de la personne accueillie est fortement encouragée afin qu'elle soit actrice de son projet de vie et du projet d'établissement. Pour qu'elle soit impliquée, la personne a besoin :



Pour cela, un comité de pilotage pluridisciplinaire, composé de professionnels, administrateurs, familles et usagers, sera créé afin de coconstruire les 5 étapes ci-dessus et de les suivre dans le temps.

### **3.1.1 Agir sur l'information**

Je propose de renforcer l'information offerte et proposée aux travailleurs handicapés par rapport à la législation en prévoyant des temps d'explication sur la loi 2002-2, à son environnement en proposant un accompagnement sur le volet numérique afin d'avoir accès de manière autonome aux services administratifs de l'association et à son travail en proposant de les Informer sur les différentes possibilités de parcours professionnels et formations.

Pour favoriser l'autonomie des travailleurs handicapés, je souhaite équiper les ateliers de tablettes numériques, dotées d'un logiciel spécifique développé par l'entreprise Auticiel. En effet, cette dernière propose une solution intitulée « Abileo » pour accompagner les travailleurs en situation de handicap et adapter leurs postes de travail. Composée d'une tablette adaptée et personnalisée, en fonction des besoins de son utilisateur, elle propose des séquences pour les savoir-faire, des quizz pour les savoir-être et des exercices pour

les connaissances. Il s'agit d'un outil destiné à guider le travailleur dans toutes les étapes de son travail et dans sa vie quotidienne au sein de l'ESAT.

### **3.1.2 Agir sur la compréhension**

Il est important que le fonctionnement interne et externe soit bien compris afin que la personne accueillie puisse participer à la vie de l'établissement et de la cité. La loi du 11 février 2005 pour « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » pose le concept de l'accès à tout pour tous.

Les outils en FALC (Facile à lire et à comprendre) élaborée dans le cadre du projet européen Pathways <sup>40</sup> sont une aide pour comprendre au mieux l'environnement, les missions de l'ESAT et le sens du travail ; tous les supports (contrat d'aide et de soutien par le travail, projet personnalisé, livret d'accueil...) seront convertis en FALC comme celle diffusée et intitulée « Vous êtes handicapé : vous pouvez travailler en milieu ordinaire ou en milieu protégé » (Annexe 4). La diffusion de ces nouveaux outils sera réalisée sous forme de réunions collectives et d'entretiens individuels.

### **3.1.3 Agir sur l'expression**

Actuellement, l'expression des travailleurs handicapés est un axe assez fort au sein des établissements à travers la participation au Conseil à la Vie Sociale ou la mise en place de groupe d'échanges au sein des ateliers. Cependant et afin de poursuivre le travail engagé, je souhaite former les représentants du CVS à leur mission.

### **3.1.4 Agir sur l'écoute**

La personne accueillie a besoin d'écoute. Même s'il existe de nombreux moyens ou outils comme les enquêtes de satisfaction ou le CVS pour entendre les travailleurs handicapés sur les aspects liés au bien-être au travail, à la sécurité ou encore à leur projet, il est nécessaire de poursuivre le travail engagé et développer une écoute active <sup>41</sup>. C'est-à-dire de permettre au travailleur handicapé de s'exprimer totalement et librement, par une écoute motivée et une attention sincère.

### **3.1.5 Agir sur la participation sociale**

La participation fait partie intégrante des outils pour viser l'implication de la personne accueillie dans différents domaines de la vie de l'établissement. Pour la renforcer, je souhaite impliquer et intégrer les travailleurs handicapés dans les groupes de travail ou

---

<sup>40</sup> <https://fr.pathways-eu.com>

<sup>41</sup> Carl RANSOM ROGERS, (1902-1987), psychologue humaniste américain. L'écoute active.

dans des comités de pilotage mais aussi dans la construction des projets futurs de l'ESAT comme la création d'un nouvel atelier.

Il s'agit donc d'enrichir et de mieux garantir les droits des travailleurs handicapés pour les rapprocher des droits fondamentaux reconnus à tout travailleur du milieu ordinaire mais aussi de renforcer leur autodétermination via un accès à la formation professionnelle pour développer leurs compétences.

### **3.1.6 La nécessité de former les travailleurs handicapés vers le milieu ordinaire**

Dans une optique de montée en compétence des usagers, la formation doit être abordée comme un outil de mise à niveau des usagers vis-à-vis des attendus des ateliers d'ESAT mais aussi comme un outil de montée en compétence dans le cadre de leur parcours et de leurs perspectives professionnelles.

La construction de ce plan de formations sera basée, bien entendu, sur les besoins des travailleurs handicapés recueillis lors de la mise à jour du projet personnalisé en lien avec les demandes des employeurs du milieu ordinaire dans le cadre de l'OPCO.

Après avoir étudié les projets personnalisés des 52 travailleurs handicapés qui souhaitent découvrir ou s'orienter vers le milieu ordinaire, je propose d'engager un plan de formations en lien avec leurs aspirations et le milieu ordinaire.

### **3.1.7 Et ensuite de les encourager vers la qualification**

Dans un second temps et après avoir instauré de manière régulière les formations comme un levier fort dans l'établissement, j'appuie la mise en œuvre des dispositifs de droits communs pour l'obtention d'un diplôme ou d'une certification, qui ne sont que trop peu développés au sein de l'ESAT.

- La certification CLÉA est la première certification interprofessionnelle à destination des salariés et demandeurs d'emploi peu qualifiés ou non diplômés. Elle permet de valoriser les compétences acquises auprès des employeurs et recruteurs, d'acquérir de nouvelles compétences le cas échéant et d'avancer dans leur parcours professionnel
- La Validation des Acquis de l'Expérience doit être encouragée afin de permettre aux travailleurs handicapés d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle,

enregistrés au répertoire national des certifications professionnelles. Pour rappel, il dispose d'un droit à un congé de 24 heures minimum, pour chaque action de VAE.

## **3.2 Restructurer l'organisation interne de l'ESAT**

### **3.2.1 La gouvernance associative, moteur du changement**

Les rencontres avec les responsables ont permis de mettre en lumière les avantages en matière de conditions de travail. L'accompagnement proposé est surprotecteur et aidant.

Pour cela, je souhaite qu'il se transforme en un accompagnement de soutien dans les choix professionnels basé sur le pouvoir d'agir. On peut notamment agir sur le fait de ne plus accorder systématiquement de dérogations de rendez-vous sur le temps de travail ou encore revenir à un temps de travail de 35 heures effectives.

Ces ajustements destinés à rendre l'ESAT moins surprotecteur pour le travailleur seront mis en œuvre afin de réduire l'écart entre les conditions de travail entre milieu protégé et du milieu ordinaire.

L'ESAT, en tant qu'Établissement Social et Médico-Social, continuera à garantir son rôle de protection, au sens de la loi, mais il reverra son mode de fonctionnement pour favoriser l'inclusion et permettre à la personne de s'émanciper.

Cependant et pour que cette action se réalise, il est nécessaire que je bénéficie de l'appui et du soutien fort du Conseil d'Administration pour porter ce projet auprès des travailleurs mais aussi de leurs familles.

Pour amener le Conseil d'Administration à me soutenir, je m'appuie sur le projet d'orientations stratégiques 2021-2025 de l'UNAPEI 17 et plus particulièrement sur l'orientation 1 intitulée : accompagner chaque personne handicapée à être actrice de sa vie, votée lors de la dernière Assemblée Générale.

Comme une grande partie des Conseil d'Administrations des associations gestionnaires du secteur, les administrateurs sont des bénévoles. Il est nécessaire, du fait de leurs missions et de leurs responsabilités, qu'ils soient formés au modèle du secteur social et médico-social. Pour cela, je sou mets l'idée au Directeur Général d'aborder ce sujet en Conseil

d'Administration. Le fonds pour le développement de la vie associative « formation »<sup>42</sup> du Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et des sports peut financer des formations à destination des élus afin de compléter leurs connaissances.

### **3.2.2 La refondation du projet d'établissement**

La réécriture du projet d'établissement représente un moment fort dans la vie d'une institution. En effet, elle permet à l'ensemble des acteurs qui la compose de se réunir afin de réfléchir, d'écrire et de mettre en œuvre ensemble le nouveau projet issu d'un véritable « Savoir collectif »

Au-delà de son caractère obligatoire, il se doit d'être un véritable outil orienté vers un seul objectif visant à proposer, à chaque personne accueillie, l'accompagnement le mieux adapté à ses attentes, à ses capacités, à sa singularité, à la reconnaître comme un véritable citoyen à part entière, acteur de son propre parcours.

Parallèlement à cette garantie de l'offre, il doit pouvoir valoriser l'action des professionnels, légitimer les moyens mis à disposition et financés par l'Agence Régionale de Santé sur le côté accompagnement, planifier des objectifs et les évaluer dans le cadre de son tableau de bord, viser à la recherche de la qualité, de la performance en fédérant l'ensemble des acteurs concernés.

En résumé, le projet d'établissement est donc un document spécifique, s'inscrivant dans un contexte territorial et temporel. Il constitue la colonne vertébrale de l'établissement en servant de support promotionnel et de communication, permettant le contrôle et l'évaluation des prestations, fédérant l'ensemble des professionnels et facilitant le management de l'établissement.

En ce sens, je créerai et piloterai un comité de pilotage pluridisciplinaire composé de professionnels, de travailleurs handicapés, de familles et de moi-même pour alimenter, sous forme de groupes de travail, les grands axes du projet comme la place du travail dans l'accompagnement, l'expression des travailleurs, les besoins des usagers et leur accompagnement, la diversification des activités ou l'ouverture sur l'environnement.

---

<sup>42</sup> Le Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) a été créé par un décret du 30 décembre 2011 modifié par le décret n°2018-460 du 8 juin 2018.

Le projet d'établissement 2023-2027 sera le support de la diffusion du sens de l'action et mettra 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.

Il sera composé en trois grande parties :

- Une fonction identitaire qui pose le cadre et présente de manière globale l'ESAT.
- Une fonction stratégique qui est conçue comme un guide qui oriente l'action des professionnels.
- Une fonction repère qui présente les perspectives d'évolution de l'ESAT pour les 5 années à venir fondés sur la partie descriptive et analytique.

### **3.2.3 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

#### **Formations des professionnels**

Le changement de paradigme amorcé au sein du secteur bouscule indiscutablement les identités professionnelles. Pour cela, il est nécessaire d'adapter les moyens qui leur sont mis à disposition.

Un plan de formation est mis en œuvre chaque année. Il est pensé, et anticipé, en cohérence avec les orientations du projet d'établissement, projet qui à ce jour n'est pas actualisé. A mon sens, le plan de formation actuel n'est pas en adéquation avec les besoins d'adaptation de l'accompagnement du public accueilli.

J'agis auprès des moniteurs-éducateurs pour renforcer leurs connaissances dans ce domaine en proposant un plan de formation adapté au public accueilli notamment en matière de maladie psychique. Il y a nécessité d'accompagner les professionnels et de les former au repérage des troubles du comportement liés au handicap.

Je souhaite que les professionnels puissent bénéficier de ressources pouvant les appuyer dans leur quotidien, hors métier de production mais basé sur l'accompagnement social et éducatif.

Pour cela et en plus des négociations engagées dans le cadre du CPOM sur ce point, je proposerai des partenariats pour les formations avec le pôle psychique du Centre Hospitalier Marius Lacroix à La Rochelle ou encore avec l'association Tremplin 17 et son centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie.

Je sollicite également l'UNAFAM, dans le cadre de son organisme de formations certifié Qualiopi pour aborder la maladie psychique d'un point de vue pragmatique et apporter des pistes d'action pour adapter son comportement auprès des personnes malades psychiques (analyse de situations professionnelles, conseils, témoignages).

Les formations envisagées, dans l'ordre chronologique et d'importance, portent sur les domaines ci-dessous :

- En matière d'accompagnement du public : Les troubles du psychisme - la bientraitance, la méthode FALC, le vieillissement, la prévention
- En matière de travail : la formation technique permettant la montée en compétences liée à l'évolution des fonctions
- En matière de sécurité : Gestes et postures, Sensibilisation aux bruits

Je propose aussi que ces formations soient mutualisées avec les autres professionnels des établissements de l'UNAPEI 17, l'IME notamment, afin de favoriser un esprit d'équipe multisites et une dynamique de parcours. Par ailleurs, l'analyse de la pratique peut aussi être engagée sous cette forme.

Enfin, je mets en place aussi des points d'information, une fois par trimestre, en interne auprès des responsables d'ESAT pour les informer des attentes des politiques publiques et notamment sur les axes du plan de transformation des ESAT.

### **Création d'un poste de référent départemental en matière d'accompagnement social et éducatif**

Je crée un poste spécifique de référent départemental en matière d'accompagnement social et éducatif suite à la demande identifiée lors des entretiens individuels avec les travailleurs.

La création de cette nouvelle fonction au sein de l'organigramme, va permettre aux responsables d'ateliers actuels de bénéficier d'un appui spécifique en matière d'accompagnement social et éducatif. Ils pourront trouver des ressources auprès de ce professionnel, tout en montant en compétence. Ils se sentiront moins démunis notamment ceux des ateliers espaces verts.

L'offre d'emploi sera publiée sur les sites classiques (Pôle Emploi, Apec...) et sera aussi ouverte en interne.

Fiche de poste envisagée :

Sous l'autorité du Responsable d'Etablissement, la personne recrutée doit coordonner et animer les activités de soutien dans les ESAT. Elle met en œuvre les actions de soutien définies dans le projet personnalisé, en lien avec l'équipe pluridisciplinaire (responsable, chargé d'insertion et moniteurs d'ateliers).

Les principales missions sont :

- Accompagner les personnes et faire le lien avec les professionnels compétents pour surmonter leurs difficultés sociales
- Coordonner et proposer des activités de soutien en relation avec le projet d'établissement et les projets personnalisés des travailleurs : soutien pour le développement de compétences professionnelles en atelier en lien avec les moniteurs d'atelier, maintien des savoirs fondamentaux,
- Venir en soutien à l'expression de la citoyenneté,
- Venir en soutien à la valorisation des compétences en lien avec les moniteurs,
- Contribuer à la réflexion autour du plan de formation des travailleurs en lien avec la Direction,
- Animer certaines de ces activités de soutien.

Le profil demandé :

- Diplôme de niveau V dans l'intervention sociale,
- Connaissance du public accueilli en ESAT,
- Bonne maîtrise de l'outil informatique,
- Sens de l'initiative, la rigueur, l'organisation, le sens du travail en équipe.

Pour la rémunération ; selon la Convention Collective Nationale du 15 mars 1966 (1810,57 € brut minimum et indemnités mensuelle métier socioéducatif, soit 2 048,57 € brut + reprise éventuelle d'ancienneté).

Ce poste sera négocié dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) sur le Budget Principal d'Action Sociale (BPAS) versé par l'Agence Régionale de Santé à hauteur de 52 000 € brut chargé employeur (selon la grille d'éducateur sur la convention collective 66).

En cas de refus de l'autorité de tutelle, je financerais ce poste sur le Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC), excédentaire en 2021 mais sur la base d'un CDD en raison du caractère non pérenne des financements liés à la partie production

Ce référent assurera un suivi individuel spécifique en fonction de l'avancée des projets d'insertion professionnelle des travailleurs, en plus du groupe collectif et du suivi quotidien assuré par le moniteur d'atelier en lien avec les Projets Personnels Individualisés sous la forme d'entretien.

Cependant, j'ai déjà identifié une personne ressource en interne qui pourrait correspondre au profil souhaité. En effet, lors d'un entretien, j'ai échangé avec Céline S, monitrice-éducatrice de l'atelier à Saintes. En poste depuis plus de 15 ans dans l'ESAT, elle est à l'origine de la création de l'atelier blanchisserie. Lors de la visite de son unité de production, j'ai pu constater son approche bienveillante auprès de son équipe et la mise en œuvre de nombreux outils FALC.

A la suite de l'entretien, je me suis aperçu qu'elle connaissait le cadre légal dans lequel elle exerçait son métier et qu'elle trouvait que peu d'évolution avait été mise en œuvre depuis sa prise de poste en 2006 en faveur de l'inclusion professionnelle des travailleurs handicapés. Elle dispose, à mon sens, d'une vision globale de l'établissement et des compétences en matière d'accompagnement.

### **Encourager le tutorat**

De manière générale, le tutorat peut se définir « comme une relation d'aide entre deux personnes (tuteur/tutoré) dont le but est de faciliter l'apprentissage »<sup>43</sup>. L'objectif est de développer une expertise métier. Sur la base du volontariat, un travailleur handicapé avec une expérience forte sur son poste de travail pourrait être le tuteur d'un nouvel arrivant au sein de l'ESAT.

Le tuteur dont la mission sera de permettre la réussite de l'intégration et de l'insertion professionnelle devra connaître l'entreprise et ses différents acteurs mais aussi connaître le poste de travail sélectionné, son environnement, ses contraintes et ses exigences de sécurité. Pour une pleine réussite, il devra être motivé par cette fonction.

---

<sup>43</sup> Najoua Mohib, 2013. Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, p 337.

Ce dispositif permet de valoriser le rôle du tuteur : il revêt un nouveau rôle, une nouvelle fonction de « passeurs de savoirs et de compétences ». Un rôle valorisant qui le reconnaît dans son travail au sein de l'ESAT.

La mise en place de cette action sera appuyée par une formation collective <sup>44</sup> « Apprendre à être tuteur au sein de son ESAT : savoir expliquer, transmettre son travail et accompagner un nouvel arrivant dans son atelier (TH) » organisée par l'OPCO Santé.

### **3.3 Renforcer l'offre de service à et sur l'environnement**

Malgré le virage pris dès 2020 par l'association par la création d'un poste de référent d'insertion professionnelle, des actions à mener envers les entreprises sont à consolider afin de dédramatiser la vision du handicap (acceptation du handicap dans l'entreprise, atouts des travailleurs handicapés, référent handicap pour les entreprises de plus de 250 salariés...).

En parallèle, il faut aussi davantage présenter et favoriser les avantages (mobilisation des aides financières, adaptation des postes de travail...) à embaucher une personne en situation de handicap auprès des employeurs. Pour cela, je compte créer un support de communication en lien avec le support existant sur les différentes aides pour les travailleurs handicapés et pour les employeurs.

Le décloisonnement est l'un des facteurs de réussite de la transition inclusive telle que je l'ai définie. Pour favoriser l'accompagnement des parcours, l'ESAT doit créer des synergies avec d'autres acteurs de l'inclusion socio-professionnelle afin de créer une nouvelle dynamique en matière de maillage territorial.

#### **3.3.1 Consolider les partenariats et démarcher de nouveaux employeurs**

Dans un premier temps, je souhaite consolider notre collaboration avec les acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, Missions locale, GRETA, CFA...) afin de maîtriser les connaissances pour favoriser l'accès à la formation professionnelle et ensuite son insertion dans l'entreprise.

---

<sup>44</sup> <https://formationscollectives.opco-sante.fr/nouvelle-aquitaine/923/formations-collectives-esat-2021/apprendre-a-etre-tuteur-au-sein-de-son-esat-savoir-expliquer-transmettre-son-travail-et-accompagner-un-nouvel-arrivant-dans-son-atelier/imprimer/>

Je souhaite aussi que de nouveaux employeurs soient démarchés par le conseiller en insertion sur le bassin charentais-maritime en dehors des partenaires économiques classiques comme les mairies ou associations gestionnaires. La diversification de l'offre sera un atout pour permettre aux travailleurs de se projeter vers le milieu ordinaire.

Ces nouveaux partenariats doivent répondre aux attentes des travailleurs et aussi nous interroger sur la possibilité de créer de nouveaux ateliers au sein de nos ESAT en lien avec le marché du travail actuel et les capacités (travail manuel, tâches répétitives, nuisances sonores faibles...) des travailleurs dans un monde économique en évolution technologique constante.

Cette action permettrait de positionner l'ESAT dans la recherche de nouvelles activités porteuses de débouchés en lien avec les métiers en tension du territoire et avec les projets personnalisés. Afin de répondre aux besoins du territoire, il est nécessaire d'initier, maintenir et développer un réseau d'entreprises partenaires pour l'inclusion.

Cet investissement en temps et énergie doit favoriser l'inclusion des TH mais aussi le développement de l'activité commerciale. Les ESAT ont souvent des difficultés, malgré leurs efforts, à développer la variété de leurs activités. L'ESAT souhaiterait, mais n'est pas toujours en capacité de répondre aux souhaits des usagers... L'affectation aux différentes activités se fait donc parfois par défaut sans répondre aux projets personnalisés.

Pour cela, j'organiserai des actions de communication collectives afin de sensibiliser les entreprises locales à l'intérêt lié à l'emploi de personnes en situation de handicap en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charente-Maritime.

### **3.3.2 Fonds d'Accompagnement de la Transformation des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (FATESAT)**

La création du FATESAT consacre la pleine reconnaissance des ESAT par les pouvoirs publics, dans son rôle est essentiel dans un contexte post pandémie, notamment pour accompagner les personnes handicapées dans une trajectoire d'évolution professionnelle correspondant à leurs souhaits et capacités.

Les ESAT pourront, par ces cofinancements, mener à bien l'adaptation de leurs activités et de leurs outils de production pour répondre à leur mission de contribuer à faire monter en compétences les travailleurs en situation de handicap qu'ils accompagnent. Ces investissements constitueront par ailleurs autant d'atouts supplémentaires pour leur

permettre d'accéder à de nouveaux marchés et ainsi développer l'employabilité de leurs travailleurs dans la mesure où les activités professionnelles exercées en ESAT correspondront davantage aux compétences recherchées par les acteurs économiques du territoire.

Le montant des crédits dédiés au FATESAT <sup>45</sup> s'élève en 2022 à 15 millions d'euros dans le cadre du programme 364 « Cohésion » de la mission « Plan de relance ». L'objectif du soutien de l'Etat via le FATESAT est de créer un effet levier en complément des financements mobilisés par le secteur pour réaliser les investissements nécessaires à l'évolution de l'offre des ESAT.

Parmi les 3 axes mobilisables dans cet appel à projet, j'en actionnerai deux pour :

- Un financement pour le développement d'une nouvelle activité ou le développement d'une activité existante. J'opte pour l'atelier espaces verts, dans le cadre d'un investissement du matériel plus récent destiné à améliorer la productivité et tendre vers ce qui se fait sur le marché actuel en milieu ordinaire. Je chiffre ce coût à hauteur de 120 000 € selon les besoins de renouvellement. La moitié de ce coût sera absorbé par le FATESAT et l'autre devra être budgéter avec un amortissement sur 8 ans.
- Un financement concernant des prestations externes de conseil et d'ingénierie destinées à développer une nouvelle activité par la réalisation d'une étude de besoin et d'opportunités en lien avec le marché du travail actuel. Je chiffre ce montant à 8000 € suite aux premiers échanges avec le cabinet BVMS. La moitié de ce coût sera absorbé par le FATESAT et l'autre sera financé sur fonds propres.

### **3.3.3 Accompagner les entreprises à comprendre le handicap**

J'engagerai aussi une démarche pour accompagner les entreprises ordinaires dans l'adaptation des postes et leur connaissance de la situation de handicap. Cette mission est très peu mise en œuvre actuellement par le référent d'insertion professionnelle, mais elle fera partie des axes prioritaires.

---

<sup>45</sup> Circulaire DGCS/SD3/2022/146 du 13 mai 2022 relative au cahier des charges de l'appel à projets des ARS dans le cadre du fonds d'accompagnement de la transformation des établissements et services d'aide par le travail.

L'ESAT a un savoir-faire en matière d'adaptation des postes de travail au niveau de la charge, du rythme, de l'ergonomie selon les types de handicap. Il y a un réel intérêt à favoriser un transfert de ces compétences vers le milieu ordinaire. La signature de conventions de partenariat permettra d'acter cette démarche et de mettre en valeur les compétences de l'ESAT auprès de notre financeur.

Pour cela, je revois la fiche de poste du référent d'insertion professionnelle et priorise ses objectifs de la manière suivante :

- Sensibilisation à la question de l'accueil de personnes en situation de handicap
- Information sur les aides financières possibles
- Travail sur les conditions d'accueil du travailleur handicapé
- Accompagnement de l'employeur
- Suivi du travailleur handicapé

Afin d'enrichir notre mission de conseils auprès des entreprises, je prévois un rapprochement avec l'AGEFIPH et le FIPHFP qui sont les organismes moteurs en matière d'insertion professionnelle et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises pour travailler sur les dispositifs existants (Annexe 5) et leur diffusion auprès des employeurs.

### **Pair-aidance**

L'autre action que je souhaite mettre en œuvre porte sur la pair-aidance. Ce cadre structurant impose alors la construction d'une dynamique relationnelle qui s'éloigne de l'intervention sociale professionnelle habituelle. « L'approche par les pairs s'inscrit dans une dynamique d'intervention fondée sur la ressemblance entre l'individu portant le rôle d'intervention et celui portant le rôle de bénéficiaire »<sup>46</sup>.

A l'image du tutorat cité un peu plus en amont du rapport, il s'agit d'offrir la possibilité aux travailleurs handicapés désirant rejoindre le milieu ordinaire de pouvoir s'appuyer sur une personne passée par les ateliers de l'ESAT et qui exerce professionnellement en milieu ordinaire. « L'aidant » pourra apporter à « l'aidé » ses compétences et son expérience pour l'accompagner vers le milieu ordinaire. Il sera un relai et un soutien pour l'aidé. Dans cette situation, la notion de pouvoir d'agir a tout son sens autant pour l'aidant que pour l'aidé.

---

<sup>46</sup> C. Bellot et J. Rivard, 2007. L'intervention par les pairs : un enjeu multiple de reconnaissance. Presses de l'Université du Québec.

### **3.3.4 Ouvrir les portes de l'ESAT sur son environnement**

Cette logique d'ouverture s'inscrit dans une volonté de développer une organisation plus flexible, facteur de réussite de la transition inclusive. Pour favoriser l'accompagnement de parcours, l'ESAT doit imaginer et construire des synergies avec les acteurs de l'inclusion socio-professionnelle. La mise en place de cette action s'inscrit dans le cadre de la recommandation de bonnes pratiques de la HAS « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement »<sup>47</sup>.

Je propose de réaliser chaque année, une journée portes ouvertes afin d'exposer le travail réalisé par les travailleurs handicapés. Cet évènement permettra aux professionnels du secteur médico-social, aux partenaires, aux familles et aux entreprises pour venir découvrir le travail en milieu protégé.

Il s'agit de valoriser le travail effectué dans les murs de l'ESAT et de reconnaître les compétences des travailleurs handicapés tout en déstigmatisant le handicap de manière globale.

Bien entendu et que pour cet évènement soit une réussite, l'ensemble des acteurs seront mobilisés (professionnels technique/administratif, élus et travailleurs handicapés) et impliqué dans l'organisation. Cette journée événementielle sera un outil de communication de l'établissement sur et son environnement.

A la fin de la journée, un questionnaire de satisfaction sera diffusé afin de mesurer l'impact de cette journée mais aussi d'offrir la possibilité aux partenaires de pouvoir reprendre contact avec l'ESAT pour une rencontre individuelle dans le cadre d'un futur partenariat vers le milieu ordinaire.

### **3.3.5 Engager un réel dialogue avec l'ARS**

Comme le prévoit un des axes du plan de transformation en ESAT, il est important d'engager, en dehors des négociations classiques de fonctionnement avec l'Agence Régionale de Santé un véritable échange pour veiller à la cohérence des actions mises en œuvre avec l'ensemble des politiques territoriales pour renforcer l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

---

<sup>47</sup> HAS, 2018. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement ».

Pour cela, je propose la mise en œuvre d'un temps de réunion deux fois par an, en dehors du dialogue annuel de gestion, pour réaliser un point d'étape sur l'avance des mesures réalisées dans le cadre du plan de transformation en ESAT. L'objectif est de mettre en avant la bonne volonté de l'établissement à répondre aux attentes de l'autorité de tutelle mais aussi à lui exposer, quand il y en a, les difficultés, sous la forme d'un tableau de bord. La présence et le témoignage d'un travailleur handicapé, sera aussi envisagé afin d'être au plus près de la réalité de terrain.

L'ouverture de l'ESAT à et sur son environnement permet de lister une feuille de route avec des actions de communication à mettre en œuvre et déclinées ci-dessous :

<b>Cible</b>	<b>Actions</b>	<b>Finalité</b>	<b>Fréquence</b>
Acteurs et partenaires du département (entreprises, partenaires socio-médicaux, clients, parents...)	L'ensemble des professionnels et des usagers participent à l'organisation d'une grande journée porte ouverte	Faire connaître l'ESAT sur sa mission et les possibilités qu'il offre.	1 fois par an
Les Familles ou les représentants légaux	Les travailleurs-handicapés font visiter leurs ateliers	Valoriser le travail effectué par le travailleur handicapé et développer l'estime de soi	1 fois par an
Les professionnels encadrants des établissements (IME, UEMA, FO, FH...) de l'UNAPEI 17	Le directeur du pôle Direction de Parcours et les responsables des ESAT animent ce temps d'échanges et d'information	Recréer du lien en interne en exposant les spécificités de l'ESAT et écouter les contraintes collègues dans le cadre d'une préparation à l'entrée dans l'ESAT.	1 fois par an

Le référent ESAT à l'Agence Régionale de Santé	Le directeur du pôle Direction de Parcours, avec la possibilité d'inviter des membres (chargé d'insertion, chargée d'accompagnement, travailleur handicapé...) en fonction de la nature des échanges	Faire un point d'étape sur les mesures du plan de transformation et de leur implication	2 fois par an.
Les professionnels présents sur les manifestations en lien avec l'emploi (forum, salon.	Le directeur du pôle Direction de Parcours et les responsables des ESAT pour présenter le travail protégé et ses finalités	Faire connaître l'ESAT sur sa mission et les possibilités qu'il offre.	Suivant les manifestations.

### 3.4 Une dynamique commune et partagée

Comme le soulignent Crozier <sup>48</sup> et Friedberg <sup>49</sup> « tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives ».

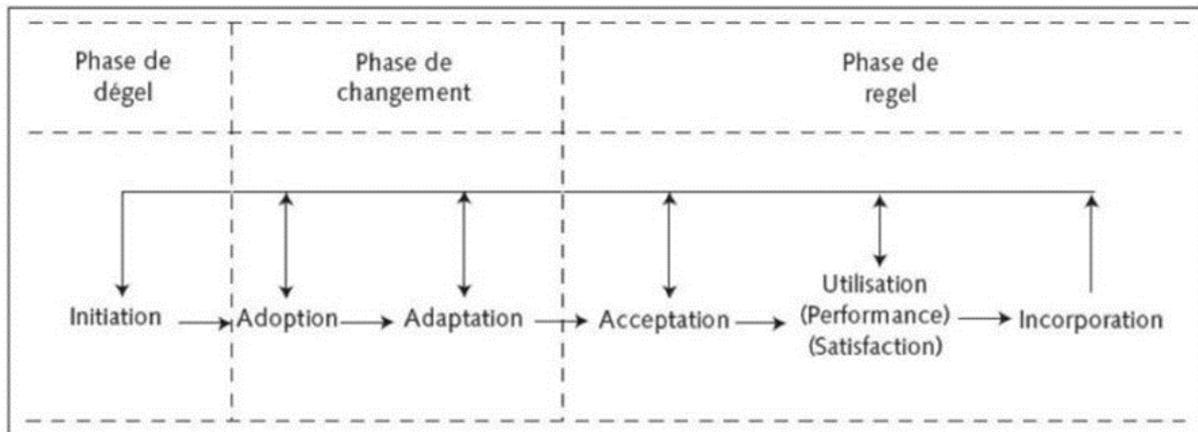
Dans une perspective de résolution consensuelle des conflits, Kurt Lewin a développé les concepts de "dynamique de groupe" et de "résistances au changement". Les travaux de Lewin mettent en évidence qu'il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupe que des individus pris séparément. Il a alors défini trois niveaux dans un changement social :

- La phase de dé cristallisation des normes (phase 1), correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Cette dé cristallisation est rendue possible par la discussion en groupe, favorisant la remise en cause des normes du groupe.
- La phase de déplacement (phase 2), donne lieu à un changement par la réduction des forces de résistance que représente l'attachement aux normes. Il s'agit d'une phase de transition où l'on expérimente les nouvelles pratiques.

<sup>48</sup> Michel CROZIER, sociologue français, 1977. L'acteur et le système

<sup>49</sup> Erhard FRIEDBERG, sociologue français, 1977. L'acteur et le système

- La phase de cristallisation (phase 3). Cette phase repose sur l'intégration de nouvelles habitudes.



Il est nécessaire de bien respecter ces trois étapes de l'organisation proposée par le psychologue LEWIN <sup>50</sup> afin d'éviter des erreurs dans sa conduite, pouvant entraîner des résistances au changement ou plutôt des résistances à la conduite du changement.

La conduite du changement doit, et c'est ce qui la rend complexe, convenir aux initiateurs ainsi qu'aux acteurs du changement. C'est à partir de cette approche, même si elle est caractérisée de simpliste et basique, que je souhaite conduire mon action dans l'organisation.

Concrètement, ce dispositif que j'ai mené se décompose en trois phases :

- Diagnostic (interne et externe)
- Déploiement des leviers (communication, formation et accompagnement).
- Pilotage du changement (suivi et évaluation)

### 3.4.1 Un comité de pilotage, véritable force de propositions

Pour accompagner ce changement, je réunis un comité de pilotage pluridisciplinaire pour co-construire un plan d'actions (objectifs, moyens, résultats et suivis) pour mener à bien cette nouvelle organisation.

Le comité de pilotage se réunira une fois par trimestre et sera composé d'un nombre restreint de membres afin de ne pas le rendre trop lourd et lent, à savoir :

<sup>50</sup> Kurt Lewin, psychologue américain 1904-1947. Théorie de la conduite du changement en trois phases Unfreeze, Change, Refreeze.

- Le directeur du pôle Direction de Parcours (pilote)
- La Présidente du Conseil d'Administration
- Un responsable d'ESAT
- Un moniteur éducateur
- Le référent départemental insertion professionnelle
- Un représentant du CVS
- Un membre de l'ARS
- Un membre d'une association tutélaire, représentant légal

J'entends mettre en place, suivant le modèle de la Roue de Deming <sup>51</sup>, pour animer ce groupe une démarche participative et active, démarche qui correspond à ma manière de manager, à chaque fois que cela est possible.

Etapas	Outils	Objectifs
Réalisation d'un Constat / Diagnostic	Supports : évaluations interne et externe, enquêtes de satisfaction, comptes rendus de CVS, projets personnalisés...	Identifier les besoins de changement à tous niveaux et partager la nécessité de mettre en œuvre un nouveau modèle d'accompagnement
Elaboration d'un plan d'actions	Constitution d'un comité de pilotage pluridisciplinaire et planification d'une démarche d'amélioration continue de la qualité (DACQ)	Définir une stratégie commune dans le cadre de la conduite du changement
Mise en œuvre du plan d'action	Mise en œuvre du Plan d'amélioration continue de la qualité (PACQ)	Utilisation des moyens et des outils pour répondre à la stratégie définie dans l'étape précédente
Evaluation	Mise en place d'une grille d'évaluations sous forme d'indicateurs	Suivi de la démarche et correction si nécessaire

---

<sup>51</sup> William Edwards DEMING, 1950. La Roue de Deming.

Pour mettre en place cette conduite, je propose un management de type participatif qui s'appuie sur 5 principes fondamentaux :

- La mobilisation : fédérer les professionnels autour d'un objectif commun afin qu'ils se sentent impliqués au projet à mener.
- La délégation : responsabiliser les collaborateurs en les rendant le plus autonome possible et encourager la cohésion.
- L'amélioration des compétences personnelles et collectives : implémenter une réelle démarche de développement personnel en permettant à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et/ou développer certaines connaissances ou savoir-être.
- La communication : favoriser la collaboration et le partage d'information pour un même objectif.
- L'auto-évaluation : accepter l'erreur et permettre à chacun d'implémenter des outils individuels et/ou collectifs afin de faciliter l'autocontrôle et ainsi impliquer chacun davantage dans le processus même de management participatif.

L'accompagnement au changement est un processus qui prend du temps, et je me donne 12 mois pour que l'appropriation au changement soit engagée. Pour évaluer cette action, j'engage une démarche d'évaluation continue de la qualité.

### **3.4.2 Une communication simple mais efficace**

Avant de me former dans le secteur social et médico-social, j'ai eu l'opportunité de suivre des études supérieures en matière de communication ; c'est pour cela que j'y attache une attention particulière.

A mon sens, c'est la clef de la bonne conduite du changement ; elle doit jouer un rôle fédérateur mais aussi laisser une place importante au feedback. Ainsi, une action de communication peut avoir pour effet soit de désamorcer des craintes ou peurs, soit de générer des résistances pouvant conduire à l'échec du projet.

C'est pour cela qu'il est nécessaire de communiquer et de faire adhérer les acteurs de telle manière que les projets de changements permettent les gains de productivité et les progrès attendus, en les faisant adhérer au projet.

En effet, une des clefs de la réussite réside dans les nécessaires allers retours qui doivent être réalisés entre la conception/réalisation d'actions et l'observation des résultats et comportements sur le terrain.

La communication sera simple, claire et précise tant au niveau interne (travailleurs, professionnels, représentants du personnel...) qu'au niveau externe (familles, partenaires...).

**En interne :**

Cibles	Supports de communication	Objectifs
Travailleurs handicapés	Document de présentation en FALC	Expliquer la démarche et les objectifs du changement, valoriser le milieu ordinaire et les rendre acteurs
Familles et représentants légaux	Réunion d'information	Expliquer la démarche et les objectifs du changement, valorisé le milieu ordinaire et les rendre acteurs
Administrateurs	Point en Conseil d'Administration	Expliquer la démarche et les objectifs du changement en lien avec le projet associatif, les rendre acteurs
Comité Social et Economique	Réunions du CSE, échanges avec les élus du personnel	Expliquer la démarche et les objectifs du changement dans un cadre bienveillant
Professionnels	Préparation du nouveau projet d'établissement, des notes de service, des entretiens professionnels, un système intranet	Instaurer la nouvelle organisation, impliquer les salariés dans la démarche, les inciter à se former

**En externe :**

Cibles	Supports de communication	Objectifs
ARS	Réunions et tableaux de bords	Mettre en valeur les actions de l'UNAPEI en lien avec le plan de transformation des ESAT, lobbying sur de futurs financements.
Entreprises	Portes ouvertes	Développer de nouveaux partenariats

Elle devra être préparée en amont sous forme de plan de communication (cible, contenu du message, outils et résultats) et diffusée à des instants stratégiques.

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 en raison des impacts sur l'organisation du travail, tout en les invitant à être aussi force de propositions.

### **3.4.3 La démarche d'évaluation continue de la qualité**

La démarche d'évaluation constitue un levier de mobilisation des professionnels, dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité des accompagnements délivrés aux personnes accueillies.

L'obligation pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) de réaliser une évaluation a été introduite par la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale. Elle a permis d'inscrire les ESSMS dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations et activités délivrées. Vingt ans après cette loi, la HAS a ainsi présenté le tout premier référentiel national <sup>52</sup> rassemblant les critères sur lesquels seront dorénavant évaluées les structures.

Désormais, le rythme de l'évaluation est tous les 5 ans ; ce qui est porteur de sens pour l'établissement et leurs professionnels car il correspond à la durée de vie du projet

---

<sup>52</sup> [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2022-03/referentiel\\_devaluation\\_de\\_la\\_qualite\\_essms.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2022-03/referentiel_devaluation_de_la_qualite_essms.pdf)

d'établissement et à sa révision. Cependant, je trouve que l'usage d'un référentiel unique ne permet pas d'évaluer la spécificité propre liée à la diversification des établissements médico-sociaux en raison d'une approche trop globale.

Avant la refonte de la procédure d'évaluation exposée ci-dessus, d'une part les ESSMS avait l'obligation d'engager tous les 5 ans une évaluation interne réalisée la plupart du temps par un cadre de l'établissement. D'autre part, elles devaient aussi effectuer, tous les 7 ans, une évaluation externe via un prestataire référencé et habilité anciennement par l'ANESM.

En tant qu'évaluateur interne certifié AFNOR, je suis très vigilant à l'ensemble des dispositifs d'évaluation, et notamment les derniers entrés en vigueur, qui sont le moteur d'une démarche d'évaluation continue de la qualité permettant de mettre en œuvre par la suite un Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (PACQ) destiné à réduire, voire supprimer l'écart entre ce qui est actuellement mis en place à ce qui est attendu.

#### **Evaluer le volet quantitatif**

Pour évaluer la démarche de conduite de progrès mise en œuvre, je propose les indicateurs d'évaluation ci-dessous selon le guide des indicateurs de la campagne 2022 « tableau de bord de la performance dans le secteur » de l'Agence Nationale de la Performance sanitaire et médico-social <sup>53</sup>.

Indicateurs d'évaluation sur l'inclusion en milieu ordinaire

- Nombre d'entreprises accompagnées dans l'intégration d'un usager
- Nombre d'usagers accompagnés en entreprises
- Nombre de conventions partenariales signées
- Nombre de participants aux portes ouvertes
- Nombre de retour de questionnaires suite aux portes ouvertes
- Nombre de réunions déclenchées suite aux portes ouvertes

---

53

[https://www.atih.sante.fr/sites/default/files/public/content/4291/2\\_guide\\_desindicateurs\\_tdb\\_ms\\_2022\\_vf.pdf](https://www.atih.sante.fr/sites/default/files/public/content/4291/2_guide_desindicateurs_tdb_ms_2022_vf.pdf).

## Indicateurs d'évaluation au niveau des travailleurs handicapés

- Nombre d'heures d'activité se déroulant hors les murs
- Nombre de travailleurs handicapés mis à disposition
- Nombre de travailleurs handicapés en formation

## Indicateurs d'évaluation au niveau des professionnels :

- Nombre de salariés inscrits sur les groupes de travail / pilotage
- Nombre de salariés volontaires pour un départ en formation
- Qualité de climat social en lien avec les instances représentatives du personnel

### **Evaluer le volet qualitatif des travailleurs handicapés**

Je compte m'appuyer sur le Conseil de la Vie Sociale pour analyser auprès des travailleurs handicapés mais aussi de leur familles la mise en place du nouveau projet d'établissement et des nouvelles modalités en termes d'accompagnement. Comment ils ont, s'ils ont perçu, un changement dans le cadre du fonctionnement de l'ESAT ?

Je souhaite aussi diffuser la même enquête que celle proposée et présentée dans la seconde partie du mémoire destiné à récolter, les chiffres, données et témoignages et de pouvoir les comparer et mesurer les écarts. Ce questionnaire sera diffusé à l'ensemble des travailleurs handicapés à la fin du dernier trimestre 2023 afin d'obtenir les résultats début 2024.

En parallèle, je réaliserai aussi des entretiens individuels semi-directifs sur site avec les travailleurs handicapés pour obtenir leur ressenti en dehors des instances classiques collectives (CVS) proposées par l'établissement.

### **Evaluer le volet qualitatif des professionnels**

Comme pour les travailleurs handicapés, je souhaite mesurer l'impact des professionnels sur cette nouvelle organisation, et plus précisément auprès des moniteurs-éducateurs. Pour cela, je vais me saisir de l'entretien professionnel <sup>54</sup> qui est un temps d'échange entre l'employeur et le salarié sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié notamment sur la qualification et l'emploi.

---

<sup>54</sup> Loi du 05 mars 2014 relative à la formation professionnelle.

L'entretien professionnel est conduit actuellement par l'encadrant direct des moniteurs-éducateurs. Pour les prochains, je participerai à cet entretien en binôme avec l'encadrant en abordant un temps sur le changement.

### **Appuyer avec une démarche qualité de vie au travail**

Les démarches de Qualité de Vie au Travail (QVT) reposent sur la reconnaissance de l'expertise des professionnels sur leur propre travail et sur leur capacité à identifier des marges de manœuvres et des moyens d'améliorer les organisations. Afin de mettre en œuvre action, je m'appuie sur le guide « la qualité de vie au travail au service de la qualité des soins de la HAS <sup>55</sup> ».

Faute de temps et de compétences sur cet aspect, je mandaterai un cabinet qui aura pour mission de mesurer l'impact de la nouvelle organisation technique en réponse à des dysfonctionnements que j'ai repérés dans l'accompagnement des travailleurs handicapés en matière d'inclusion professionnelle dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail.

Le financement de cette démarche de la Qualité de Vie au Travail sera demandé dans le cadre de la signature du CPOM auprès de l'ARS. J'estime le coût à hauteur de 4200 euros hors taxe sur la base de 6 jours de présence à 700 euros/jour/HT.

## **3.5 Conclusion de la troisième partie**

La conduite du changement sera un enjeu majeur, et je ferai en sorte en tant que directeur du pôle, que toutes les parties prenantes se rejoignent sur ce même objectif afin atteindre ces objectifs ambitieux, qui s'articulent tous autour de la promotion de l'inclusion professionnelle des travailleurs handicapés.

Le plan d'actions que je propose pour y répondre, dans cette dernière partie de ce mémoire, rejoint les trois enjeux que je me suis fixé ; à savoir : apporter des réponses territorialisées, renforcer la dynamique au sein des établissements et construire les projets des travailleurs handicapés.

---

<sup>55</sup> [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/guide\\_demarche\\_qvt\\_2017.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2017-09/guide_demarche_qvt_2017.pdf).

J'opte pour un management par le sens offrant des espaces de co-construction, sur le système d'une Organisation Apprenante (OA) qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert.

Pour David A. Garvin « une OA est une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances »<sup>56</sup>. Plus qu'un modèle, l'OA est un état d'esprit, sollicitant un management participatif comme je souhaite l'instaurer.

Le véritable enjeu à ce niveau est de pouvoir modifier l'organisation du service tout en garantissant un accompagnement de qualité des travailleurs handicapés ; et pour cela la Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité (DACQ) permettra de garder ce cap.

## Conclusion

L'inclusion est à la fois une source d'envie et de craintes pour les usagers et l'ESAT doit permettre, pour ceux qui le souhaitent, de rejoindre le milieu ordinaire malgré les freins multiples (association, professionnels et familles) auxquels ils doivent faire face. La logique de filière, sectorisée et saucissonnée, doit s'effacer et céder la place à la logique de parcours comme le préconisait déjà le rapport PIVETEAU<sup>57</sup>.

Pour y arriver, il est nécessaire de tendre vers un accompagnement personnalisé pouvant être adapté et adaptable pour une meilleure fluidité du parcours professionnel du travailleur handicapé. L'ESAT répond aux attentes d'un certain nombre de travailleurs et remplit pour partie les missions attendues du travail dans notre société mais, il doit permettre également aux autres de s'épanouir professionnellement en milieu ordinaire.

Dans ce projet, je tiens compte à la fois de l'évolution des politiques publiques, de l'histoire associative, des contraintes internes et externes pour défendre une intervention sociale, à laquelle je crois, et qui s'inscrit dans la sphère bien spécifique des missions de l'ESAT, entre accompagnement et productivité.

---

<sup>56</sup> David A. Garvin, Professeur d'administration des entreprises de la chaire C. Roland Christensen à la Harvard Business School, Juillet 1993. Article de presse dans le Havard Business Review.

<sup>57</sup> PIVETEAU Denis, conseiller d'état. 2014. Rapport zéro solution, p 13.

Après une étude approfondie du cadre global et de ses composantes dans lequel l'ESAT exerce sa mission, je m'aperçois qu'il existe des écarts importants entre l'offre de service attendu par le législateur et les attentes très diversifiées des travailleurs handicapés.

Pour répondre à cet enjeu, je souhaite conduire une démarche de transition inclusive au sein de l'ESAT de l'UNAPEI 17 avec la volonté de décroïsonner le secteur protégé et le milieu ordinaire.

Cette nouvelle organisation que je souhaite mener, en tant que Directeur du pôle Direction de Parcours, doit permettre aux personnes accueillies au sein des établissements d'être dès leur entrée acteur de leur parcours, puis ensuite, d'exercer leur droit fondamental de choisir leur avenir professionnel entre milieu protégé ou milieu ordinaire.

Pour y parvenir, l'établissement doit se repositionner et s'ouvrir à son environnement afin de lui permettre d'être reconnu auprès de l'ensemble des acteurs du marché du travail et de devenir, par la suite, un pilier fort de la politique d'emploi des personnes en situation de handicap en Charente-Maritime.

Cependant et pour les travailleurs handicapés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas quitter l'ESAT, il est important de pouvoir leur offrir une réponse adaptée à leur projet d'inclusion, même s'il n'entre pas dans la sphère du milieu ordinaire, en mixant le milieu protégé et le milieu ouvert comme le propose l'ESAT du Marouillet.

Enfin et pour clôturer ce mémoire, je constate que la question de l'inclusion professionnelle des travailleurs-handicapés vers le milieu ordinaire est une problématique soulevée depuis de très nombreuses années. Malgré les différentes mesures parcourues dans ce rapport, il me semble, dans le cadre d'une vision plus globale, que tant que l'ESAT sera juge et partie, il sera difficile d'atteindre les objectifs fixés par les pouvoirs publics.

---

# Bibliographie

---

## Ouvrages

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

CLUZEL Sophie. 2019. Politique du Handicap : pour une société inclusive, Paris : Fondapol, 2019, 39 pages.

## Rapports, guides, études et articles

AGEFIPH. 2020. Rapport sur les derniers chiffres de l'emploi des personnes en situation de handicap, 14 pages.

APF. 2019. Quelles avancées, incertitudes et quels points de vigilance ? Dossier de presse, 16 pages.

BOCQUET Éric, Sénateur. 2015. Rapport d'information au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail, 74 pages.

BORELLO J.M. 2018, Donnons-nous les moyens de l'inclusion. Rapport à la Ministre du Travail, 102 pages.

CREAI Nouvelle-Aquitaine pour l'ARS. 2019. Le parcours des travailleurs d'ESAT en Nouvelle-Aquitaine, 57 pages.

CLUZEL Sophie, Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre chargée des Personnes Handicapées. 2021. Concertation sur l'évolution des ESAT, 25 pages.

Comité interministériel du handicap. 2021. Dossier de presse, 67 pages.

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

De la mobilité inclusive. 2016. Enquête sur le thème : « Mobilité et accès à l'emploi », pour mesurer l'impact de la mobilité dans l'insertion professionnelle, 14 pages.

Défenseur des droits, 2021. Rapport initial de la France sur la mise en œuvre de la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CIDPH) par le Comité des droits des personnes handicapées des Nations-Unie, 42 pages.

DGCS, 2009. Etude OPUS 3 pour l'appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des ESAT dans les missions médico-sociales et économiques, 82 pages.

DGCS, 2018, Guide pratique de l'emploi accompagné, 60 pages.

IGAS. 2019. Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), 97 pages.

LE GOUVERNEMENT, 2018, L'emploi des travailleurs handicapés : tous concernés, tous mobilisés, Dossier de presse 16 pages.

ONU, 1993. Règles pour l'égalisation des chances des handicapés, 28 pages.

PIVETEAU Denis, Conseiller d'état. 2014. Rapport zéro solution, 96 pages.

UNAPEI 17. 2020. Projet associatif et orientations stratégiques, 28 pages.

## **Recommandations**

ANESM, 2013. Lettre de cadrage : adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat, recommandations de bonnes pratiques professionnelles, 76 pages.

HAS, 2018. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement », 51 pages.

## **Sites Internet**

AGEFIPH, Profil et missions. <https://www.agefiph.fr>.

CNSA, Le Conseil de la CNSA se mobilise pour accompagner la transition inclusive <https://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/le-conseil-de-la-cnsa-se-mobilise-pour-accompagner-la-transition-inclusive>.

INSEE, statistiques locales. <https://statistiques-locales.insee.fr>.

LE GOUVERNEMENT, Handicap : une priorité du gouvernement <https://www.gouvernement.fr/action/handicap-une-priorite-du-quinquennat>.

## **Circulaires, décrets et lois**

Circulaire DGAS/3B/2008/259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.

Circulaire DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche d'une réponse accompagnée pour tous.

Circulaire DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

Circulaire DGCS/SD3/2022/146 du 13 mai 2022 relative au cahier des charges de l'appel à projets des ARS dans le cadre du fonds d'accompagnement de la transformation des établissements et services d'aide par le travail.

Décret n°2014-1360 du 13 novembre 2014 relatif aux périodes de mise en situation en milieu professionnel. Journal officiel n°0264 du 15 novembre 2014.

Décret n°2019-523 du 27 mai 2019 fixant les modalités de calcul de la contribution due au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Journal officiel n°0123 du 28 mai 2019.

Loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. Journal officiel du 24 novembre 1957.

Loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées. Journal officiel du 1 juillet 1975.

Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Journal officiel du 1<sup>er</sup> juillet 1975.

Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel du 3 janvier 2002.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Journal officiel du 12 février 2005.

Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé. Journal officiel du 27 janvier 2016.

Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Journal officiel du 6 septembre 2018.

Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale (dite loi 3DS). Journal officiel du 22 février 2022.

---

## Liste des annexes

---

**Annexe 1 : Lettre de mission de l'IGAS et à l'IGF relative aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT), 28 mars 2019**

**Annexe 2 : Organigramme fonctionnel de l'UNAPEI 17 et cartographie des parcours, février 2022**

**Annexe 3 : Questionnaire à destination des travailleurs handicapés**

**Annexe 4 : Fiche en FALC : Vous êtes handicapés, vous pouvez travailler en milieu ordinaire ou en milieu protégé**

**Annexe 5 : Aides aux personnes handicapés / Aides aux entreprises**

---

## **Annexe 1**

**Lettre de mission de l'IGAS  
et à l'IGF relative aux  
établissements et services  
d'aide par le travail (ESAT),  
28 mars 2019**

---



MINISTÈRE DES  
SOLIDARITÉS ET DE LA  
SANTÉ

MINISTÈRE DU TRAVAIL

MINISTÈRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

PREMIER MINISTRE  
SECRETARIAT D'ÉTAT  
CHARGE DES PERSONNES  
HANDICAPÉES

*Les Ministres*

*Paris, le*

**28 MARS 2018**

A

Madame la Cheffe de l'Inspection générale des Finances

Madame la Cheffe de l'Inspection générale des Affaires sociales

**Objet : Mission relative aux établissements et services d'aide par le travail (ESAT)**

Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT), créés par la loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, sont des établissements médico-sociaux qui proposent des activités professionnelles rémunérées et un suivi médico-social et éducatif. Ils accueillent des personnes, orientées par les Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH), dont les capacités de travail ne permettent pas d'exercer un emploi en milieu ordinaire ou dans une entreprise adaptée.

En raison du caractère médico-social de ces établissements, les personnes handicapées travaillant en ESAT relèvent d'un statut spécifique. Elles ne bénéficient pas d'un contrat de travail mais signent avec l'établissement un contrat de soutien et d'aide par le travail qui consacre la mise en œuvre du projet de vie de la personne.

En 2018, on comptait 1 300 ESAT accueillant près de 120 000 personnes. Le soutien à leur fonctionnement, qui était auparavant financé par l'Etat, a été transféré en 2017 à l'assurance maladie et s'élève à 1,5 Md€. Ces crédits sont complétés par les dépenses d'aide au poste versée par l'Etat (1,3 Md€) dans le cadre de la garantie de rémunération des travailleurs handicapés (GRTH) octroyée aux personnes accueillies en ESAT. Ces derniers voient également leur revenu soutenu par des aides spécifiques (AAH) ou de droit commun (prime d'activité).

Bien qu'ils représentent une part significative de la politique de soutien à l'emploi des personnes handicapées, les ESAT semblent n'avoir encore que peu développé des passerelles avec les entreprises adaptées ou le secteur ordinaire de production. A titre d'exemple, la part des travailleurs handicapés en ESAT concernés par une mise en emploi en milieu ordinaire reste marginale, de l'ordre de 7% alors que, dans le même temps, les employeurs concertés dans le cadre de la rénovation des outils de la politique d'emploi des travailleurs handicapés indiquent rencontrer des difficultés de recrutement pour ces travailleurs.

.../...

Alors que la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel vient d'arrêter plusieurs mesures visant à développer les compétences professionnelles des personnes handicapées et à mobiliser les employeurs, il apparaît nécessaire, de manière parallèle à la concertation relative à la rénovation de l'offre de service à destination des travailleurs handicapés et leurs employeurs, de préciser les modalités d'un appui renforcé des ESAT à la sécurisation de parcours professionnels et d'emploi des travailleurs handicapés.

Nous vous remercions de désigner à cette fin une mission relative aux établissements et services d'aide par le travail.

Elle s'interrogera en premier lieu sur le modèle existant et ses principes fondateurs, issus de la loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées et de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, au regard notamment de l'évolution des publics accompagnés. Elle s'attachera notamment à objectiver cette évolution, tenant, d'une part au vieillissement des travailleurs accueillis entraînant une fragilité accrue des personnes et d'autre part, à la diminution des déficiences intellectuelles et la progression du handicap psychique auquel s'ajoutent des problématiques sociales. Elle analysera si le fonctionnement actuel des ESAT et la formation de leurs professionnels sont adaptés à ces changements.

Elle veillera dans un second temps à répertorier, aussi bien dans la réglementation existante, le mode de financement des ESAT et leurs liens avec leur environnement, les principaux leviers ou freins à la sécurisation des parcours et à l'insertion en milieu ordinaire des travailleurs accompagnés. Elle portera une attention particulière aux modalités et critères d'orientation, par les MDPH, des personnes vers les ESAT, aux modalités d'entrée des personnes, en continuité avec les instituts médico-professionnels ou les centres de réadaptation professionnelle, ainsi qu'au niveau de revenu garanti aux personnes selon leur orientation.

Elle examinera également les pistes d'accompagnement vers l'emploi ordinaire que constituent les expérimentations lancées dans le cadre de l'engagement national *"Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022"*, comme le « contrat tremplin » (parcours de 24 mois maximum de remise à l'emploi pour accéder ensuite à un emploi dans d'autres entreprises) et la création d'entreprises adaptées de travail temporaire (permettant des mises en situation d'emploi par le recours à des missions d'intérim) pour questionner et renforcer les articulations entre le secteur protégé et le secteur adapté.

A partir de cette étude, il appartiendra à la mission d'identifier dans un troisième temps des scénarios d'évolution, en expertisant tout particulièrement les différents dispositifs qui pourraient être mis en place pour mieux répondre à l'objectif d'inclusion et d'individualisation des parcours, qu'il s'agisse de jeunes adultes, de travailleurs plus expérimentés ou de travailleurs seniors. Elle s'attachera à évaluer l'impact de propositions visant à garantir une approche plus souple et plus inclusive portant à la fois sur le type d'activités et de services proposés et sur la formation des professionnels ainsi que des travailleurs handicapés.

Le secteur lui-même est souvent porteur d'innovations dans les territoires, que ce soit à travers des modes d'accompagnement favorisant des transitions professionnelles, le développement des prestations ou de mises à disposition « hors les murs », la contribution au dispositif d'emploi accompagné ou la mise en place de cellules de reprise de confiance et d'estime de soi. Certains ESAT expérimentent par ailleurs des missions d'appui et d'expertise auprès des entreprises pour l'embauche de personnes handicapées, ou bien encore participent à des plateformes multiservices réunissant différents acteurs du social, du soin et de l'insertion.

.../...

Alors que la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel vient d'arrêter plusieurs mesures visant à développer les compétences professionnelles des personnes handicapées et à mobiliser les employeurs, il apparaît nécessaire, de manière parallèle à la concertation relative à la rénovation de l'offre de service à destination des travailleurs handicapés et leurs employeurs, de préciser les modalités d'un appui renforcé des ESAT à la sécurisation de parcours professionnels et d'emploi des travailleurs handicapés.

Nous vous remercions de désigner à cette fin une mission relative aux établissements et services d'aide par le travail.

Elle s'interrogera en premier lieu sur le modèle existant et ses principes fondateurs, issus de la loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées et de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, au regard notamment de l'évolution des publics accompagnés. Elle s'attachera notamment à objectiver cette évolution, tenant, d'une part au vieillissement des travailleurs accueillis entraînant une fragilité accrue des personnes et d'autre part, à la diminution des déficiences intellectuelles et la progression du handicap psychique auquel s'ajoutent des problématiques sociales. Elle analysera si le fonctionnement actuel des ESAT et la formation de leurs professionnels sont adaptés à ces changements.

Elle veillera dans un second temps à répertorier, aussi bien dans la réglementation existante, le mode de financement des ESAT et leurs liens avec leur environnement, les principaux leviers ou freins à la sécurisation des parcours et à l'insertion en milieu ordinaire des travailleurs accompagnés. Elle portera une attention particulière aux modalités et critères d'orientation, par les MDPH, des personnes vers les ESAT, aux modalités d'entrée des personnes, en continuité avec les Instituts médico-professionnels ou les centres de réadaptation professionnelle, ainsi qu'au niveau de revenu garanti aux personnes selon leur orientation.

Elle examinera également les pistes d'accompagnement vers l'emploi ordinaire que constituent les expérimentations lancées dans le cadre de l'engagement national *"Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022"*, comme le « contrat tremplin » (parcours de 24 mois maximum de remise à l'emploi pour accéder ensuite à un emploi dans d'autres entreprises) et la création d'entreprises adaptées de travail temporaire (permettant des mises en situation d'emploi par le recours à des missions d'intérim) pour questionner et renforcer les articulations entre le secteur protégé et le secteur adapté.

A partir de cette étude, il appartiendra à la mission d'identifier dans un troisième temps des scénarios d'évolution, en expertisant tout particulièrement les différents dispositifs qui pourraient être mis en place pour mieux répondre à l'objectif d'inclusion et d'individualisation des parcours, qu'il s'agisse de jeunes adultes, de travailleurs plus expérimentés ou de travailleurs seniors. Elle s'attachera à évaluer l'impact de propositions visant à garantir une approche plus souple et plus inclusive portant à la fois sur le type d'activités et de services proposés et sur la formation des professionnels ainsi que des travailleurs handicapés.

Le secteur lui-même est souvent porteur d'innovations dans les territoires, que ce soit à travers des modes d'accompagnement favorisant des transitions professionnelles, le développement des prestations ou de mises à disposition « hors les murs », la contribution au dispositif d'emploi accompagné ou la mise en place de cellules de reprise de confiance et d'estime de soi. Certains ESAT expérimentent par ailleurs des missions d'appui et d'expertise auprès des entreprises pour l'embauche de personnes handicapées, ou bien encore participent à des plateformes multiservices réunissant différents acteurs du social, du soin et de l'insertion.

.../...

---

**Annexe 2**  
**Organigramme fonctionnel**  
**de l'UNAPEI 17 et**  
**cartographie des parcours,**  
**février 2022**

---

Conseil d'Administration

Bureau

Présidente  
Sonia AHÉHÉHINNOU

GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Commissions :

- Finances
- Habitat
- Vie associative
- Communication
- Parentale
- Restauration

DIRIGEANCE

DIRECTEUR GÉNÉRAL  
Alix MEYER

ASSISTANTE DE DIRECTION  
Delphine PRIGENT

SECRETARIAT & ACCUEIL  
Françoise ROSSARD

SERVICE COMPTABILITÉ & FINANCES  
SYSTÈME D'INFORMATION & NUMÉRIQUE  
(SIN)  
Directrice ADMINISTRATIVE &  
FINANCIÈRE  
Aurélia BOURSQUOT

SERVICE PAIE & RESSOURCES HUMAINES  
RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES  
Sylvain THIRY

SERVICE FORMATION  
CHEFFE DE SERVICE  
PALÈNE MAILLE

SERVICE TECHNIQUE  
CHEF DE SERVICE  
Antoine RIVALLAND

SERVICE QUALITÉ  
Laure GERIN

GCSMS  
Confluence  
Service Achats  
- Francesca MONTUORI  
- Camille GAILLARD  
Service informatique  
- Symex

Emeline LEBOEUF

DIRECTIONS DE PARCOURS

Stéphane FORGERIT

Territoire AUNIS ATLANTIQUE  
Benedicte ROCHARD  
Directrice Adjointe de Parcours

- IME SAINT-OUEN TSA / Petit Bois (P. REB)
- DAR (P. REB)
- UEMA (P. REB)
- SESSAD TSA (P. REB)
- FOH/FAM BOUHET (J. BOIDIN)
- FOH BOUHET ASI+Veilleurs de nuit (A. HIRIGOYEN)

Territoire LA ROCHELLE  
Caroline PREVOST  
Directrice Adjointe de Parcours

- IME SAINT-OUEN TDI (AC, PATTIERNO)
- IME LA ROCHELLE (P. VITON)
- FOH/FOJ LAGORD (P. CHAMROEUN)
- FOJ (SAAJ) SAINT OUEN (P. CHAMROEUN)
- ESAT PERIGNY (C. FREYGFOND)
- ESAT SAINT-OUEN (C. FREYGFOND)

Territoire AUNIS SUD  
Estelle FORGERIT-AUDOUIZE  
Directrice Adjointe de Parcours

- FOH/FOJ SURGERES (M. OLLIVIER)
- FH PERIGNY (A. HIRIGOYEN)
- FH LE MAROUILLET (A. HIRIGOYEN)
- ESAT LE MAROUILLET (S. GADRET)
- ESAT ROCHEFORT (S. GADRET)

Territoire ROCHEFORT-SAINTONGE  
Daniel ALMEIDA  
Directeur Adjoint de Parcours

- FH SAINTES (C. PEROTEAU)
- FOH LE THOU (P. MAILLE)
- FOH LE THOU ASI+Veilleurs de nuit (M. OLLIVIER)
- FOJ (SAAJ) ROCHEFORT/LES GONDS (F. MERCERON)
- ESAT BORDS (J.J. BONNET)
- ESAT SAINTES (J.J. BONNET)

SERVICES

- SAVS (C. PEROTEAU)
- SAIPH (PréFASS) (F. MERCERON)
- Chargé Insertion Professionnelle (F. PICHELIN)
- Plateforme 16-25 ans (AC, PATTIERNO)

- Coordinatrice Parcours de Soin Enfant (A. COLMET-DAAË)
- SESSAD la Rochelle (P. VITON)
- SESSAD Surgères (en cours d'organisation)
- EMAS (C. PREVOST)

# Direction de parcours - Unapei 17 / Emeline LEBCEUF / Stéphane FORGERIT

**TERRITOIRE LA ROCHELLE**  
 Direction adjointe de Parcours :  
 Corinne PREVOÏST

**EME SAINT OULEN TOU**  
 Cheffe de Service : Anne-Catherine PATRIBNO  
 Secrétaire : Wendy BLANDIN / Séverine CRUGNET  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**EME LA ROCHELLE**  
 Cheffe de Service : Pierre VITTON  
 Secrétaire : Séverine GREAU  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**FOU TOU LAGORD**  
 Cheffe de Service : Paul CHAMROUEN  
 Secrétaire : Michelle CHASSEREAU  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**FOU (SAU) SAINE OULEN**  
 Cheffe de Service : Paul CHAMROUEN  
 Secrétaire : Michelle CHASSEREAU  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**ESAT PERIGNY/SAINTE OULEN**  
 Cheffe de Service : Cylé FREVESFOND  
 Secrétaire : Angélique O'HEALLER  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**TERRITOIRE ROCHEFORT SAINTONGE**  
 Direction adjointe de Parcours :  
 Daniel ALMEIDA

**FOU LETHOU**  
 Cheffe de Service : Pauline MAILLE  
 Secrétaire : Martine DEBIEU  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

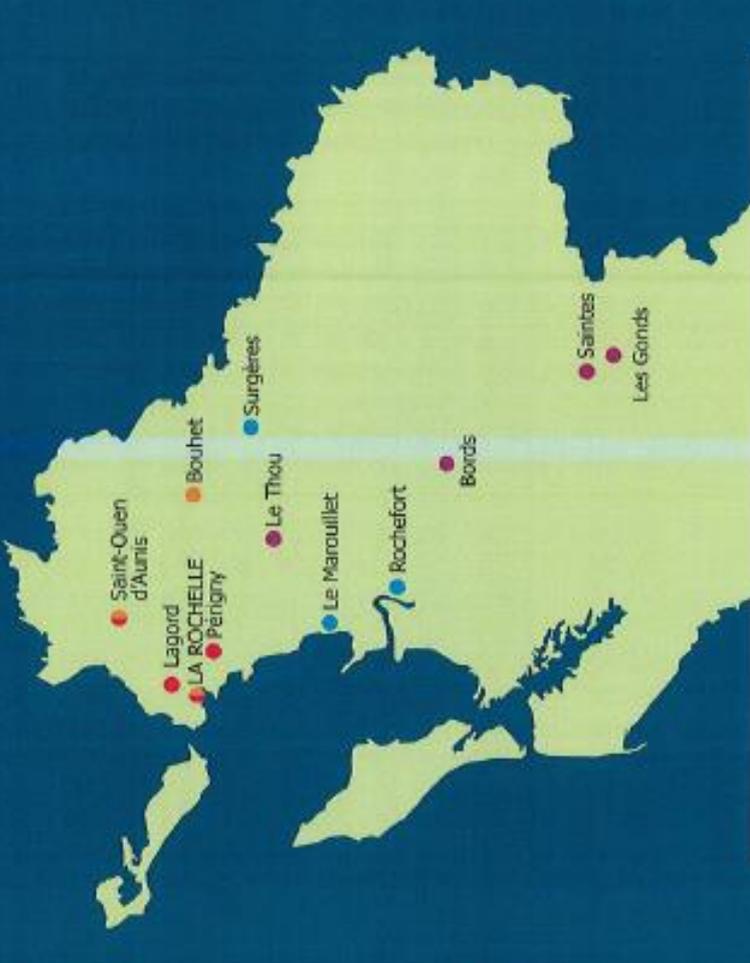
**FOU LE THOU (AST - villages de nuit)**  
 Cheffe de Service : Marie OLLIVIER  
 Secrétaire : Martine DEBIEU  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**ESAT BORDS**  
 Cheffe de Service : Jean-Jacques BONNET  
 Secrétaire : Sophie HILLEROUX  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**ESAT SAINTES**  
 Cheffe de Service : Jean-Jacques BONNET  
 Secrétaire : Corinne LASSERRE  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**PH SAINTES**  
 Cheffe de Service : Christian PEROTEAU  
 Secrétaire : Annick LASSERRE  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**FOU (SAU) ROCHEFORT/LES GONDS**  
 Cheffe de Service : Franck HERCUBON  
 Secrétaire : Annick LASSERRE  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]



**TERRITOIRE AUNIS ATLANTIQUE**  
 Direction adjointe de Parcours :  
 Bénédicte ROCHARD

**EME SAINT OULEN TOU (villages de nuit)**  
 Cheffe de Service : Pascale REB  
 Secrétaire : Wendy BLANDIN / Séverine CRUGNET  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**EME LA ROCHELLE (villages de nuit)**  
 Cheffe de Service : Pascale REB  
 Secrétaire : Adrienne SAWARY  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**EME LA ROCHELLE (villages de nuit) (hors-voies Autisme)**  
 Cheffe de Service : Pascale REB  
 Secrétaire : Adrienne SAWARY  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**ESCAD TOU**  
 Cheffe de Service : Pascale REB  
 Secrétaire : Adrienne SAWARY  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**FOU FOU BOUILLET**  
 Cheffe de Service : Mélanie BODIN  
 Secrétaire : Emile TEXEIRA / Patricia SIDÈRE  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**FOU BORDS (AST - villages de nuit)**  
 Cheffe de Service : Axel HIRIGUYEN  
 Secrétaire : Emile TEXEIRA / Patricia SIDÈRE  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**TERRITOIRE AUNIS SUD**  
 Direction adjointe de Parcours :  
 Estelle FORGERIT-AUDOUIZE

**ESAT LE MAROUILLET**  
 Cheffe de Service : Samanta GAURET  
 Secrétaire : Nathalie MAÏHE  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**PH PERIGNY/LE MAROUILLET**  
 Cheffe de Service : Axel HIRIGUYEN  
 Secrétaire : Patricia SIDÈRE  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**ESAT ROCHEFORT**  
 Cheffe de Service : Samanta GAURET  
 Secrétaire : Sophie HILLEROUX  
 [Directeur de Parcours : Stéphane FORGERIT]

**FOU FOU SURGÈRES**  
 Cheffe de Service : Marie OLLIVIER  
 Secrétaire : Martine DEBIEU  
 [Directeur de Parcours : Emeline LEBCEUF]

**SERVICES**  
 Direction de Parcours : Emeline LEBCEUF et Stéphane FORGERIT

**EMAS (Équipe Mobile d'Appui à la Scolarisation)**  
 Directrice Adjointe de Parcours : Corinne PREVOÏST

**PASTORALS 16-25 ans**  
 Cheffe de Service : Anne Catherine PATRIBNO  
 Secrétaire : Wendy BLANDIN / Séverine CRUGNET

**SESSAD LA ROCHELLE**  
 Cheffe de Service : Pierre VITTON  
 Secrétaire : Séverine GREAU

**SESSAD SURGÈRES**  
 Secrétaire : Adrienne SAWARY

**SAUS**  
 Cheffe de Service : Christian PEROTEAU  
 Secrétaire : Annick LASSERRE

**SAPPHI (APERSS)**  
 Cheffe de Service : Franck MENKENDON  
 Secrétaire : Marion ESTÈVEZ

**Coordination parcours de Soins Entendus**  
 Cheffe de Service : Anne COLNET-OMAGE

**Chargés d'actions professionnelles**  
 Frédéric FICHELIN  
 Chargé de relation Institutions entreprises : Frédéric FICHELIN  
 Secrétaire : Valérie ONNO

Direction de Parcours  
 ZI des 4 Chevalliers  
 6 avenue Eric Tabarly  
 17180 PERIGNY  
 Tél. 05 46 45 85 03 et 05 46 45 85 02  
 directions-parcours@unapei17.org

---

**Annexe 3**

**Questionnaire à destination  
des travailleurs handicapés**

---



DATE LIMITE DE RETOUR DU QUESTIONNAIRE :  
LE 17 DECEMBRE 2021

## Votre avis nous intéresse ...

L'UNAPEI de Charente-Maritime souhaite obtenir votre ressenti, dans le cadre de votre activité, au sein de votre Etablissement et Service d'Aide par le travail. Cette démarche, en quelques mots, a pour objectif de mesurer la qualité de notre intervention en lien avec votre projet personnalisé.

Nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire et de le retourner auprès de votre moniteur au plus tard le **17 décembre 2021**.

	Oui 	Non 	Ne sait pas 
1 Avant votre entrée à l'ESAT, avez-vous suivi une scolarité en milieu ordinaire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Habitez-vous dans un logement autonome ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Rencontrez-vous des difficultés pour vos déplacements ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 De manière générale, vous sentez-vous en sécurité dans l'ESAT ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 A votre arrivée, plusieurs activités professionnelles vous ont-elles été proposées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Exercez-vous une activité professionnelle qui vous intéresse ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Avez-vous la possibilité de changer d'activité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Une formation vous a-t-elle été proposée depuis au moins deux ans ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Si oui, cette formation a-t-elle été définie en tenant compte de vos souhaits ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Retour du questionnaire pour le 17/12/2021 au plus tard

	Oui 	Non 	Ne sait pas 
<b>10</b> Souhaitez-vous effectuer une (autre) formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b> Un stage en entreprises en milieu ordinaire vous a-t-il été proposé depuis au moins deux ans ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b> Si oui, ce stage a-t-il tenu compte de vos souhaits ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b> Souhaitez-vous effectuer un (autre) stage ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b> Depuis votre entrée à l'ESAT, une mise à disposition en entreprise en milieu ordinaire vous a-t-elle été proposée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b> Si oui, cette mise à disposition a-t-elle été satisfaisante ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16</b> Souhaitez-vous effectuer une (autre) mise à disposition ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17</b> Souhaitez-vous rester dans votre ESAT actuel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18</b> Souhaitez-vous changer d'ESAT ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19</b> Souhaitez-vous évoluer vers une entreprise adaptée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20</b> Souhaitez-vous évoluer vers une entreprise ordinaire ? Et pourquoi ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	.....		
	.....		
	.....		
	.....		
<b>21</b> Quelques informations complémentaires :			
- Age :			
- Année d'entrée à l'ESAT :			
- Homme / Femme :			

Retour du questionnaire pour le 17/12/2021 au plus tard

---

## **Annexe 4**

**Fiche en FALC : Vous êtes  
handicapés, vous pouvez  
travailler en milieu ordinaire  
ou en milieu protégé**

---



**Vous êtes handicapé :  
vous pouvez travailler en milieu ordinaire  
ou en milieu protégé**



## Qu'est-ce que travailler en milieu ordinaire ?

Quand vous travaillez en milieu ordinaire,  
vous êtes salarié ou vous travaillez à votre compte.

Quand vous travaillez à votre compte  
vous êtes votre propre patron.

Par exemple, une coiffeuse a son salon de coiffure.  
Cette coiffeuse travaille à son compte.  
Cette coiffeuse est son propre patron.

Si vous êtes salarié  
vous avez signé un contrat de travail.  
Vous avez un salaire tous les mois pour faire un travail.



Un salaire est une somme d'argent.  
Un salaire est une paie.



En milieu ordinaire, vous pouvez travailler  
dans différents endroits.

### **Vous pouvez travailler dans une entreprise**

Une entreprise fabrique des objets  
ou propose des services pour les vendre.



Par exemple, une entreprise fabrique des téléphones portables  
pour les vendre.

## **Vous pouvez travailler dans une association**



Une association regroupe des personnes.  
Ces personnes ont le même but.  
Les associations veulent rendre service.  
Par exemple, aider les personnes handicapées  
et leurs familles.



Les associations peuvent rendre un service payant.  
Par exemple, une association peut proposer d'aider  
les personnes handicapées à domicile.  
Les personnes handicapées paient l'association  
pour avoir ce service.

Les associations peuvent salarier des gens.

## **Vous pouvez travailler chez un artisan**



Un artisan a un métier manuel.  
Par exemple, les boulangers et les bouchers sont des artisans.  
Le boulanger fabrique le pain et le boucher prépare la viande.

## **Vous pouvez travailler dans la fonction publique**

Quand vous travaillez dans la fonction publique  
vous travaillez pour l'administration.



Par exemple pour l'État, le département, la mairie ou l'hôpital.

## **Vous pouvez travailler dans une entreprise adaptée**

C'est un type particulier d'entreprise dans le milieu de travail ordinaire.

La majorité des salariés dans les entreprises adaptées est handicapée.

Les entreprises adaptées reçoivent de l'argent de l'État pour employer des travailleurs handicapés.

## **Qu'est-ce que travailler en milieu protégé ?**

Si vous travaillez en milieu protégé vous travaillez dans un ESAT.



Un ESAT est un établissement et un service d'aide par le travail pour les personnes handicapées. Tous les travailleurs des ESAT sont handicapés.



Les travailleurs des ESAT sont en ESAT car ils ne peuvent pas travailler dans une entreprise ordinaire à cause de leur handicap.

Dans les ESAT, le travail est adapté à votre handicap. Vous pouvez réussir plus facilement votre travail.

Dans les ESAT, vous êtes aidé par des moniteurs. Les moniteurs peuvent vous aider dans votre travail ou bien pour d'autres choses.

Par exemple, les moniteurs peuvent vous aider à apprendre à faire les trajets tout seul pour venir travailler.

## Qui décide si vous travaillez en milieu protégé ?

Si vous voulez travailler en milieu protégé vous devez faire la demande à la MDPH.



La MDPH est la maison départementale des personnes handicapées.  
Vous faites les demandes liées à votre handicap à la MDPH du département où vous habitez.



Fiche en facile à lire et à comprendre réalisée avec Laurena Marcaurelle et Arnaud Toupense.

© Logo européen Facile à lire: Inclusion Europe. Plus d'informations sur le site [easy-to-read.eu](http://easy-to-read.eu)

---

**Annexe 5**  
**Aides aux personnes**  
**handicapés / Aides aux**  
**entreprises**

---

## VOUS ÊTES UNE PERSONNE HANDICAPÉE

Quelles aides à l'emploi pouvez-vous obtenir ?



### RECONNAISSANCE DE LA QUALITÉ DE TRAVAILLEUR HANDICAPÉ (RQTH)

**Nature de l'aide :** Obtenir le statut de travailleur handicapé.  
**Conditions d'attribution :** Toute personne handicapée peut en bénéficier, contactez d'abord la MDPH puis complétez le dossier travailleur handicapé.  
**Avantages :** L'accès favorisé à la fonction publique, l'obligation de 6% d'emploi de personnes handicapées du secteur privé, des horaires aménagés / des postes de travail adaptés.

### AIDE AUX DÉPLACEMENTS EN COMPENSATION DU HANDICAP

**Nature de l'aide :** Prise en charge des frais de déplacements liés à votre handicap pour les trajets domicile/travail (installation d'équipements adaptés sur votre véhicule, aménagement du véhicule d'une autre personne accompagnante, frais de taxi).  
**Conditions d'attribution :** Toute personne handicapée peut en bénéficier, adressez votre demande à l'Agefiph, auprès de votre délégation régionale.  
**Montant :** 5.000 € maximum

### AIDE À LA FORMATION DANS LE CADRE DU PARCOURS VERS L'EMPLOI

**Nature de l'aide :** Prise en charge de votre formation (remise à niveau, formations qualifiantes, formations certifiantes).  
**Conditions d'attribution :** Ces financements sont attribués à la suite de prescriptions par votre conseiller Pôle emploi, Cap emploi ou de la Mission locale.  
**Montant :** Dépend de votre formation et des cofinancements existants.

### CAP EMPLOI, UN SUIVI INDIVIDUEL

**Nature de l'aide :** Il s'agit d'organismes de placement spécialisés (OPS)  
**Conditions d'attribution :** Toute personne handicapée peut bénéficier de l'accompagnement de son propre conseiller.  
**Avantages :** Vous préparer et vous accompagner vers l'emploi / Vous suivre de façon durable et vous aider à maintenir votre emploi. Les Cap emploi appartiennent au service public. 98 cap emploi sont répartis sur l'ensemble du territoire. Près de 100 000 personnes handicapées en bénéficient chaque année.

### AIDE HUMAINE À LA COMPENSATION DU HANDICAP

**Nature de l'aide :** Subvention de l'intervention d'une personne afin d'effectuer à votre place un geste professionnel.  
**Conditions d'attribution :** Toute personne handicapée peut en bénéficier, adressez votre demande à l'Agefiph, auprès de votre délégation régionale.  
**Montant :** Le montant maximal de l'aide est de 4.000 €

**Aide-sociale.fr**  
DROITS - DÉMARCHES - CONSO

## VOUS ÊTES UN EMPLOYEUR OU UN INDÉPENDANT

Quels sont les dispositifs qui facilitent  
l'embauche de personnes handicapées ?



### RLH (RECONNAISSANCE DE LA LOURDEUR DU HANDICAP)

**Nature de l'aide :** Décision administrative qui permet l'attribution d'une aide financière  
**Conditions d'attribution :** Vous devez faire reconnaître la lourdeur du handicap de votre employé auprès de l'Agefiph  
**Montants entreprises + de 20 salariés :** Si votre entreprise n'emploie pas un minimum de 6% de travailleur handicapés elle bénéficie d'une modulation de la contribution due à l'Agefiph  
**Montants entreprises - de 20 salariés :** Votre entreprise perçoit l'AEH (Aide à l'Emploi des Travailleurs Handicapés). Son montant annuel correspond à : **550 fois le smic horaire** à taux normal et **1095 fois le smic horaire** à taux majoré

### AIDE À L'ADAPTATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL

**Nature de l'aide :** Prise en charge des coûts permettant d'adapter le poste de travail à la personne handicapée.  
**Conditions d'attribution :** Il faut justifier, certificat médical à l'appui, de l'inaptitude de votre employé à occuper le poste.  
**Montant :** Variable selon les besoins nécessaires

### AIDE À L'ACCUEIL, À L'INTÉGRATION ET À L'ÉVOLUTION DES HANDICAPÉS

**Nature de l'aide :** Aide financière destinée à encourager l'embauche (ou l'évolution professionnelle) d'une personne handicapée en CDI ou CDD de 6 mois minimum.  
**Conditions d'attribution :** Elle s'obtient sur prescription de Cap emploi, de l'Agefiph, de Pôle emploi ou la Mission locale.  
**Montant :** 3.000€ maximum. L'aide peut également être renouvelée

### AIDE À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

**Nature de l'aide :** Couverture des frais liés à la recherche de solutions visant à maintenir l'emploi du salarié handicapé.  
**Conditions d'attribution :** Cette aide nécessite la prescription de Cap Emploi.  
**Montant :** Forfait de 2.000€

### AIDE À LA FORMATION / MAINTIEN DE L'EMPLOI

**Nature de l'aide :** Prise en charge des coûts de formation afin que le salarié puisse maintenir son poste après l'apparition ou l'évolution de son handicap.  
**Conditions d'attribution :** Sur avis médical et après la prescription de Cap Emploi ou de l'équipe Comète.  
**Montant :** Variable selon les formations nécessaires

### AIDE À L'EMBAUCHE EN APPRENTISSAGE OU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

**Nature de l'aide :** Aide financière  
**Conditions d'attribution :** Engager un travailleur handicapé en contrat de professionnalisation ou en contrat de professionnalisation pour une durée minimale de 6 mois (24h/semaine ou 16h/semaine sur dérogation).  
**Montant :** Jusqu'à 4.000€ en contrat professionnalisation et jusqu'à 3.000€ en contrat d'apprentissage

<b>ERIAU</b>	<b>Nicolas</b>	<b>Septembre 2022</b>
<b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARIFTS de Rezé</b>		
<b>PROMOUVOIR L'INCLUSION PROFESSIONNELLE DES TRAVAILLEURS A PARTIR D'UN ESAT  ENTRE MAINTIEN EN MILIEU PROTEGE OU ACCES A L'ENTREPRISE ORDINAIRE</b>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>L'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire est une préoccupation importante et un objectif des pouvoirs publics comme nous avons pu le constater dans la première partie de ce mémoire. Dans un contexte de transformation du secteur social et médico-social, les ESAT doivent permettre aux travailleurs handicapés de rejoindre le milieu ordinaire. Cependant, le mode de fonctionnement actuel des ESAT ne permet pas de répondre à cette demande.</p> <p>Par conséquent, les ESAT doivent se rénover pour devenir des passerelles entre le secteur protégé et le milieu ordinaire pour les travailleurs handicapés qui souhaitent s'épanouir en dehors des murs de l'établissement en adéquation avec leurs aspirations. Pour tendre vers cet objectif, il est nécessaire de restructurer l'organisation proposée en interne et de mettre en œuvre une diversification de l'offre de service au bénéfice du travailleur handicapé tout en tenant compte des contraintes du milieu ordinaire.</p> <p>Ce changement est l'affaire de tous ! De ma place de Directeur du pôle Direction de Parcours, je compte mener une action en ce sens qui devra être portée par l'ensemble des acteurs en passant par la gouvernance associative, les professionnels, les travailleurs handicapés et leurs familles.</p>		
<p><b>Mots clés :</b> ESAT, Travailleurs handicapés, Travail protégé, Milieu ordinaire, Inclusion, Parcours, formation, emploi, pouvoir d'agir, partenariat, accompagnement, projet.</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		