

**PROMOUVOIR UNE DEMARCHE INCLUSIVE EN FAVEUR
DES PERSONNES ACCOMPAGNEES EN ESAT**

*Vers un nouveau modèle socio-économique intégrant la
dimension de parcours*

Jean-Michel RUIZ

Remerciements

La formation CAFDES, entamée depuis 2020, représente pour moi une évolution cohérente au regard de mon parcours professionnel. Néanmoins, je mesure la chance d'avoir pu réaliser cette formation en cours d'emploi et avec le soutien de l'ensemble de l'équipe de Direction de l'AVEPH.

Je remercie tout particulièrement ma Directrice Générale, Catherine Gentilhomme, qui m'a encouragé dans la réalisation de cette formation. Merci à l'ensemble de mes collègues pour leur bienveillance et merci Elisabeth pour ton aide quotidienne, ta bonne humeur communicative et pour la relecture de ce mémoire.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'IMF d'Avignon pour ces deux années de formation de grande qualité et sans fausse note. Un très grand merci à mes accompagnants mémoire, Paul et Erica. Vous avez été le phare qui m'a guidé jusqu'à bon port.

Je remercie chaleureusement l'association AVH, pour m'avoir ouvert les portes de ses établissements et services tout au long de mon stage. Merci aux équipes de professionnels ainsi qu'à l'ensemble des personnes accompagnées, pour votre accueil à la fois bienveillant et chaleureux. Merci Jean-Marc pour le partage de ton expérience sur la fonction de Direction.

Merci à la bande organisée, Agnès, Peggy, Rafik, Laurence, Nadia, Bruno, Emilie, et bien entendu Nova, pour cette si belle aventure professionnelle mais aussi personnelle. Cette formation aura fini de me convaincre que le collectif est bien plus que la somme des individualités. Que dire de ce voyage d'étude de 15 jours au Québec, à la fois innovant et extrêmement enrichissant. Merci Hervé et Alain, de nous avoir accompagné au cours de ce projet.

Merci Naïs pour ton soutien sans faille, pour la qualité de ta relecture et la pertinence de tes remarques.

Enfin, merci aux lectrices et lecteurs de ce mémoire. J'espère que vous prendrez autant de plaisir que celui que j'ai pris lors de son élaboration.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 L'ACCOMPAGNEMENT PAR L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE : LE MODELE UNIQUE DES ESAT ?	4
1.1 LE TRAVAIL COMME OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INCLUSION	4
1.1.1 <i>Le secteur protégé, une mise en oeuvre du droit à la compensation</i>	<i>4</i>
1.1.2 <i>Le travail : de la contrainte à la « valeur travail »</i>	<i>5</i>
1.1.3 <i>Le travail au cœur de la construction d'une identité professionnelle et sociale</i>	<i>8</i>
1.2 UNE PARTICIPATION ACCRUE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES DANS LA CONSTRUCTION DE L'OFFRE DE SERVICE	9
1.2.1 <i>De la participation à la co-construction</i>	<i>9</i>
1.2.2 <i>Le développement du pouvoir d'agir en ESAT</i>	<i>11</i>
1.2.3 <i>L'inclusion dans la société, une fin en soi ?</i>	<i>13</i>
1.3 DES PERSONNES ACCOMPAGNEES DONT LES ATTENTES ET LES BESOINS EVOLUENT	17
1.3.1 <i>Une augmentation des personnes accompagnées présentant des troubles psychiques et neuro-développementaux</i>	<i>17</i>
1.3.2 <i>Le vieillissement des travailleurs d'ESAT et l'arrivée de jeunes adultes aux attentes et besoins spécifiques</i>	<i>18</i>
1.3.3 <i>Des travailleurs d'ESAT dont les attentes se rapprochent du milieu ordinaire</i>	<i>19</i>
1.4. L'ESAT : D'UN MODELE OCCUPATIONNEL A UNE ORGANISATION CAPACITANTE	21
1.4.1. <i>Repenser le modèle économique pour répondre à l'évolution des publics</i>	<i>21</i>
1.4.2. <i>Diversification des activités et hybridation des ressources pour pérenniser la mission sociale inclusive</i>	<i>24</i>
1.4.3. <i>Vers un modèle d'organisation capacitante</i>	<i>26</i>
RESUME 1 ^{ERE} PARTIE	28
2. L'ESAT AVH : UN MODELE SOCIO-ECONOMIQUE EN TRANSITION AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DU POUVOIR D'AGIR ET DE L'INCLUSION	29
2.1. UN MODELE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE EN TRANSITION REpondant AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP ET DU BASSIN D'EMPLOI.	29
2.1.1. <i>Un positionnement économique qui évolue : des activités de sous-traitance industrielle vers des activités de service</i>	<i>29</i>
2.1.2. <i>Une histoire industrielle marquée au niveau associatif comme au niveau du territoire</i>	<i>31</i>
2.1.3. <i>L'Hérault, un département attractif économiquement malgré un fort taux de chômage</i>	<i>32</i>
2.2. FAVORISER L'INCLUSION PAR LA RECONNAISSANCE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES TRAVAILLEURS D'ESAT	35
2.2.1. <i>La reconnaissance des compétences pour sécuriser le parcours professionnel</i>	<i>35</i>

2.2.2.	<i>Le développement des compétences au service de l'inclusion</i>	37
2.2.3.	<i>Soutenir l'employabilité pour permettre l'inclusion</i>	39
2.3.	UNE PARTICIPATION ACTIVE DES PROFESSIONNELS ET DES PERSONNES ACCOMPAGNEES	41
2.3.1.	<i>La participation des travailleurs d'ESAT au développement des activités professionnelles</i> ...	41
2.3.2.	<i>Des instances et des projets au service du pouvoir d'agir</i>	42
2.3.3.	<i>La révision du projet d'établissement avec une approche co-constructiviste</i>	45
2.4.	DES LEVIERS D' ACTIONS POUR IMPULSER UN CHANGEMENT AU SERVICE DU PARCOURS DES PERSONNES ACCOMPAGNEES	47
2.4.1.	<i>Des constats et objectifs partagés suite aux travaux de révision du projet d'établissement</i> .47	
2.4.2.	<i>Une forte culture du changement et des professionnels issus du monde de l'entreprise</i>	49
2.4.3.	<i>Une association gestionnaire en soutien et un projet architectural comme opportunité</i>	51
	RESUME 2 ^{EME} PARTIE	52
3.	SOUTENIR LE POUVOIR D'AGIR DES TRAVAILLEURS PAR UN MODELE D'ORGANISATION CAPACITANTE AU SERVICE D'UNE DEMARCHE INCLUSIVE	53
3.1.	DEPLOYER UN MANAGEMENT COOPERATIF ET REORGANISER LES RESSOURCES HUMAINES.....	54
3.1.1.	<i>Construire un projet managérial coopératif s'appuyant sur les notions de co-construction</i>	55
3.1.2.	<i>Réorganiser les ressources humaines et clarifier les fonctions</i>	56
3.1.3.	<i>Développer les compétences de l'équipe au service du projet et de leur parcours professionnel</i>	56
3.2.	RESTRUCTURER L'ACTIVITE DE PRODUCTION POUR SECURISER LE MODELE SOCIO-ECONOMIQUE TOUT EN SOUTENANT L'EMPLOYABILITE DES PERSONNES ACCOMPAGNEES	57
3.2.1.	<i>Mettre en œuvre une comptabilité analytique et étude de valeur ajoutée économique et sociale pour chaque atelier</i>	58
3.2.2.	<i>Analyser stratégiquement le développement commercial (études de marché, entreprises handi- accueillantes...)</i>	60
3.2.3.	<i>Répartir la valeur économique : création d'un Comité des Œuvres Sociales et d'une politique de rémunération</i>	62
3.3.	SOUTENIR LA RECONNAISSANCE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES TRAVAILLEURS POUR FAVORISER UNE DEMARCHE INCLUSIVE TOUT EN DEVELOPPANT DE NOUVELLES ACTIVITES A CARACTERE PROFESSIONNEL.	65
3.3.1.	<i>Déployer un dispositif de cartographie des compétences pour sécuriser le parcours des travailleurs d'ESAT</i>	65
3.3.2.	<i>Soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs en développant les activités de soutien</i>	66
3.3.3.	<i>Faire émerger de nouvelles activités à caractère professionnel pour soutenir l'employabilité</i>	68
3.4.	DEVELOPPER LE PARTENARIAT AUTOUR DE LA SECTION ANNEXE D'ESAT AU SERVICE DU PARCOURS DES PERSONNES ACCOMPAGNEES	69
3.4.1.	<i>Déployer un dispositif de Section Annexe d'ESAT en direction des jeunes adultes</i>	69
3.4.2.	<i>Mettre en œuvre des solutions en faveur des travailleurs vieillissants</i>	71
3.4.3.	<i>Inscrire le dispositif de SAESAT dans une dynamique de plateforme de service</i>	72

3.5.	SOUTENIR ET SECURISER LES EXPERIMENTATIONS VERS LE MILIEU ORDINAIRE.....	73
3.5.1.	<i>Développer des activités « hors les murs » pour ouvrir l'ESAT sur son territoire.....</i>	74
3.5.2.	<i>Intensifier les mises à disposition en milieu ordinaire en lien avec les projets d'accompagnement personnalisé.....</i>	74
3.5.3.	<i>Inscrire les personnes accompagnées dans un parcours professionnel inclusif au service de leurs projets / partenariat avec l'entreprise adaptée.....</i>	76
3.6.	INSCRIRE LE PROJET DANS UNE DEMARCHE D'EVALUATION DE LA QUALITE CAPITALISANT SUR L'EXPERIENCE.....	77
CONCLUSION :		79
BIBLIOGRAPHIE		81
LISTE DES ANNEXES		I

Liste des sigles utilisés

AAH : Allocation Adulte Handicapé

AAP : Aide Au Poste

AFEST : Action de Formation En Situation de Travail

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANDICAT : Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT

ANESM : Agence Nationale d'évaluation et de qualité des Etablissements et services Sociaux et médico-sociaux

APP : Analyse des Pratiques Professionnelles

ARS : Agence Régionale de Santé

AVH : Association Vallée de l'Hérault

BAAPC : Budget Annexe de l'Activité de Production et de Commercialisation

BPAS : Budget Principal de l'Activité Sociale

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapés

CMP : Centre Médico-Psychologique

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

COS : Comité des Œuvres Sociales

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CPF : Compte Personnel de Formation

CPOM : Contrat Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens

CPTS : Communautés Professionnelles Territoriales de Santé

CSE : Comité Social et Économique

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

DPA-PC : Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectivités

ESAT : Etablissement ou Service d'Aide par le Travail

ESSMS : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux

ETP : Equivalent Temps Plein

GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

HAS : Haute Autorité de Santé
HPST : Hôpital, Patients, Santé et Territoire
IME : Instituts Médico-Educatifs
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
MDPH : Maison Départementale pour les Personnes Handicapées
OMS : Organisation Mondiale de la Santé
PAG : Plan d'Accompagnement Global
PAP : Projet d'Accompagnement Personnalisé
PRS : Projet Régional de Santé
PTA : Plateforme Territoriale d'Appui
QVT : Qualité des Vie au Travail
RAPT : Réponse Accompagnée Pour Tous
RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données
RSFC : Reconnaissance des Savoir Faire et des Compétences
RSFP : Reconnaissance des Savoir Faire Professionnels
SAESAT : Section Annexe d'ESAT
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SEEPH : Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées
SIPFP : Section d'Initiation et de Première Formation Professionnelle
SROMS : Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale
TMA : Titre Moniteur d'Atelier
TSH : Travailleur en Situation de Handicap
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
VAE : Validation des Acquis d'Expérience

« C'est par le réel qu'on vit, c'est par l'idéal qu'on existe. » Victor HUGO.

INTRODUCTION

Issu d'une formation axée sur la Gestion des Ressources Humaines et de la Relation, j'ai œuvré pendant près de 8 ans au développement de l'Association Vauclusienne d'Entraide aux Personnes en Situation de Handicap comprenant plusieurs Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) dont un Etablissement ou Service d'Aide par le Travail (ESAT), « La Roumanière », spécialisé dans la fabrication de confitures et de biscuits. Mon attrait pour le management, la planification¹ et la stratégie m'a conduit à m'engager, dès 2020, dans un projet de formation aux fonctions de direction. Au cours de cette formation, j'ai réalisé un stage de 7 semaines, entre les mois de septembre 2021 et mars 2022, au sein de l'ESAT de l'Association de la Vallée de l'Hérault (AVH). Aussi, je me positionnerai dans le cadre de ce mémoire, en tant que directeur de cet établissement.

Les ESAT sont des établissements vers lesquels la « Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées » (CDAPH) oriente les personnes en situation de handicap adultes, qui ne peuvent ni travailler dans une entreprise ordinaire ni dans une entreprise adaptée. L'objectif prioritaire des ESAT consiste à rechercher la plus grande autonomie possible des personnes accompagnées tant sur un plan professionnel que sur un plan social. En ce sens, les ESAT offrent la possibilité aux personnes accueillies d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées. Les personnes peuvent également bénéficier d'activités de soutien médico-social et psycho-éducatif afin de favoriser leur insertion professionnelle et sociale. Un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, d'octobre 2019, met ainsi en lumière le rôle des ESAT comme celui d'un véritable « *bouclier social* » (Rapport IGAS/IGN, 2019 : 3). Cependant, diriger un ESAT nécessite de trouver le juste équilibre entre l'accompagnement médico-social et la gestion des activités à caractère professionnel. Le constat posé par de nombreux professionnels révèle la complexité à concilier les aspirations et besoins des personnes accompagnées avec les enjeux commerciaux propres à ce type d'établissement.

De plus, l'orientation des politiques publiques, au cours de ces dernières années, renforce la prise en compte du projet de vie de la personne et de son parcours. Cela se traduit par la mise en œuvre de politiques et d'actions visant à soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs en situation de handicap. Cela pose ainsi la question de la participation réelle des travailleurs au « Projet d'Accompagnement Personnalisé » (PAP). Cette approche de plus

¹ Au sens de la planification stratégique d'Henry Mintzberg.

en plus orientée pour et par les personnes accompagnées induit un positionnement éthique affirmé et une posture professionnelle adéquate de la part des professionnels. Dans cette dynamique de participation accrue de l'ensemble des acteurs, le concept de co-construction² prend, de ce fait, une place primordiale et se retrouve, ainsi, dans plusieurs recommandations des bonnes pratiques de la Haute Autorité de Santé (HAS). Cette démarche est mise au service de l'accompagnement de manière à répondre à une visée inclusive.

A l'inverse des entreprises adaptées, les ESAT dépendent du « milieu protégé » du travail. Certains rapports défendent l'idée que l'existence d'un « milieu protégé » représente un frein à l'inclusion et prônent ainsi une « désinstitutionnalisation » massive (Rapport Organisation des Nations Unies, 2019). Ce positionnement a été renforcé récemment par une résolution du Conseil de l'Europe sur la « désinstitutionnalisation » des personnes handicapées (Conseil de l'Europe, 2022). Le postulat que je défends tout au long de ce mémoire relève plus d'une « démarche inclusive » (Gardou, 2012) qui induit une idée de mouvement et de cheminement. Dans cette logique, et comme a pu le défendre Charles Gardou lors d'une conférence donnée à l'occasion des rencontres nationales Andicat du 14 et 15 mars 2022, « *l'important n'est pas tant d'inclure à tout prix mais de ne surtout pas exclure* ». C'est donc plus une position « d'inclusion raisonnée » (Tröger, Galan, 2019) que je vise à promouvoir.

De plus, le développement des activités à caractère professionnel, comme outil d'accompagnement et d'inclusion, rend centrale la question de la soutenabilité économique des ESAT. Ainsi, le contexte de crises multiples de ces dernières années : économique, écologique, sanitaire et sociale, fragilise d'autant plus le modèle des ESAT. A cela s'ajoute un contexte de désindustrialisation, de délocalisation et d'envol des prix des matières premières, qui oblige les ESAT à consolider rapidement leur modèle économique. Cette instabilité a pour conséquence de fragiliser également la mission d'accompagnement réalisée par l'ESAT. En effet, la peur de perte de marché entraîne dans certains établissements des réorganisations davantage centrées sur la production que sur l'accompagnement. La question même du modèle socio-économique de l'ESAT peut être interrogée, afin de conserver sa finalité inclusive et sociale (Ranjatoelina Tantely, 2016).

² Conformément aux travaux de Michel Foudriat, le mot co-construction sera écrit avec un trait d'union comme cela est le cas dans le domaine académique sous influence anglo-saxonne, malgré le fait que la langue française voudrait que le préfixe « co » soit directement accolé au mot « construction ».

De plus, l'activité professionnelle, qui peut être vue comme aliénante pour certains ou libératrice pour d'autres, représente un enjeu majeur en termes d'organisation du travail et de management. Travailleurs d'ESAT comme professionnels du secteur social et médico-social questionnent régulièrement le sens de leur travail. La crise sociale débutée en 2021 et qui a abouti à une revalorisation salariale dite « *Laforcade* » pour les professionnels du social et médico-social met en exergue les difficultés d'attractivité des métiers. En réponse à cette crise portant à la fois sur la rémunération et le sens du travail social, je vise, au sein de mon établissement, à promouvoir la figure de « *travailleurs libres et responsables* » (Véro, Zimmermann, 2018 : 135). Cela m'amènera à m'interroger sur les nouvelles formes d'organisation du travail et notamment celle de « *l'organisation capacitante* » (Véro, Zimmermann, 2018). Et si, comme le formule si bien la chercheuse Monique Combes-Joret « *le milieu du travail protégé, fort de son histoire et de ses avancées, constituait un espace pour repenser le travail dans notre société ?* » (Combes-Joret, 2021 : 49).

C'est dans ce contexte, qu'en qualité de Directeur de l'ESAT « Les Ateliers Vallée de l'Hérault », je vise à adapter au mieux les activités à caractère professionnel afin de favoriser l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. L'ESAT AVH, situé sur la commune de Florensac, à 30 minutes de la métropole montpelliéraine, dispose d'un agrément de 93 ETP. Les activités réalisées au sein de l'ESAT y sont historiquement industrielles, autour notamment du travail du bois et de l'aluminium, d'où un enjeu accru en lien avec le contexte socio-économique actuel. L'accompagnement, la volonté inclusive, la valorisation par l'activité professionnelle d'un public en situation de handicap, deux fois plus impacté par les effets du chômage, sont au cœur de ma mission de Directeur. Ainsi, comment faire évoluer au sein d'AVH le modèle socio-économique afin de sécuriser le parcours professionnel des travailleurs en situation de handicap ? Pour le dire autrement, comment faire en sorte que la construction de ce nouveau modèle soutienne la démarche inclusive que je souhaite impulser ?

Dans une première partie, j'aborderai les liens entre handicap et travail et comment l'activité professionnelle permet l'accompagnement. Je préciserai également, dans cette partie, l'ensemble des notions et concepts que je mets à l'œuvre dans la démarche projet, à savoir : le parcours, la démarche inclusive, la co-construction, le développement du pouvoir d'agir ainsi que l'organisation capacitante. Dans une seconde partie, je mettrai en lumière l'ensemble des enjeux, notions et concepts, traités dans la première partie, au regard de l'offre de service déployée au sein de l'ESAT AVH. Enfin, j'exposerai dans une troisième et dernière partie le projet que je souhaite mettre en œuvre au sein de l'ESAT qui consiste à soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs par un modèle d'organisation capacitante.

1 L'accompagnement par l'activité professionnelle : le modèle unique des ESAT ?

La place centrale du travail dans notre société moderne a permis le développement d'un accompagnement médico-social par l'activité professionnelle. Les orientations des politiques publiques, sur les vingt dernières années, viennent renforcer la place de l'utilisateur dans l'offre de service qui lui est proposé. Je préciserai dans cette partie les enjeux autour du développement du pouvoir d'agir et de la participation des personnes accompagnées en ESAT. Le modèle socio-économique des ESAT, à la fois protecteur et professionnalisant, sera analysé avec minutie. Ainsi, comment faire en sorte de trouver le juste équilibre entre la mission d'accompagnement et la soutenabilité économique en ESAT ? Pour cela, je questionnerai le concept d'organisation capacitante comme solution possible à cet enjeu.

1.1 Le travail comme outil d'accompagnement et d'inclusion

« *Le travail qui soigne ? Ça je ne sais pas. Mais, le travail qui aide, alors ça c'est sûr !* »
Paroles de travailleurs en ESAT (Combes-Joret, 2021 :31).

Les activités à caractère professionnel sont l'outil premier d'accompagnement en ESAT. Nous verrons dans cette partie quelles sont les origines du secteur protégé, l'évolution de la vision du travail dans la société et comment ce dernier participe à la construction d'une identité professionnelle et sociale.

1.1.1 Le secteur protégé, une mise en oeuvre du droit à la compensation

Le mot « handicap » provient d'un terme anglais : « *hand in cap* », ce qui signifie littéralement « main dans le chapeau ». Cette expression découle d'un jeu d'échanges d'objets personnels qui se pratiquait en Grande-Bretagne au XVIème siècle. Un arbitre évaluait les objets et s'assurait de l'équivalence des lots afin d'assurer l'égalité des chances des joueurs. Le handicap traduisait la situation négative, défavorable, de celui qui avait tiré un mauvais lot.

L'OMS propose, en 1980, une première classification du handicap basée sur une approche médicale. Cette classification a été revue en 2001 et met en avant le rôle de l'environnement sur la personne « en situation » de handicap. Le handicap désigne ainsi les déficiences, limitations d'activité et les restrictions de participation à une vie citoyenne. De cette classification de l'OMS est issue la définition du handicap tel qu'elle figure dans la Loi sur l'égalité des droits et des chances du 11 février 2005 : « *Constitue un handicap [...] 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 trouble de santé invalidant ». Cette définition met en avant le fait que le handicap n'est pas qu'une caractéristique propre à la personne et renvoie à une approche multifactorielle. Le handicap serait ainsi lié à l'environnement de la personne comme le souligne l'évolution linguistique passant ainsi du terme « handicap » à « en situation de handicap ». L'environnement de la personne peut donc être à la fois un obstacle comme une ressource à mobiliser.

Cette vision environnementale du handicap fait émerger la question d'un droit à la compensation. Ce droit à la compensation du handicap est défini dans l'article L.144-1-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) : *« La personne handicapée a droit à la compensation des conséquences de son handicap quels que soient l'origine et la nature de sa déficience, son âge ou son mode de vie. Cette compensation consiste à répondre à ses besoins, qu'il s'agisse [...] de la scolarité, de l'enseignement, de l'éducation, de l'insertion professionnelle, des aménagements du domicile ou du cadre de travail nécessaires au plein exercice de sa citoyenneté et de sa capacité d'autonomie. [...] Les besoins de compensation sont inscrits dans un plan élaboré en considérant des besoins et des aspirations de la personne handicapée tels qu'ils sont exprimés dans son projet de vie ».*

Cette nouvelle conception du handicap implique donc une société plus inclusive afin de permettre une inclusion professionnelle et sociale ainsi qu'un accès aux mêmes droits fondamentaux. Néanmoins, l'inclusion en milieu ordinaire du travail n'est pas toujours possible pour des personnes trop éloignées du monde professionnel comme des standards de productivité actuels. C'est ainsi que le « secteur protégé » a émergé afin de favoriser cette dimension inclusive tout en assurant la protection des personnes en situation de handicap au sein d'établissements médico-sociaux.

1.1.2 Le travail : de la contrainte à la « valeur travail »

Le travail tient une place prépondérante dans notre société actuelle grâce notamment à son caractère inclusif. Néanmoins, avant d'être érigé en valeur, le travail peut être perçu comme étant source de souffrance. Dans la Bible, le travail est considéré comme une punition et il est associé à la douleur. L'origine même du mot « travail » provient du latin « *tripalium* » qui est un instrument de torture. Le travail peut également être vu par les croyants comme un instrument permettant la rédemption. La peine associée au travail est toujours présente mais libératrice, permettant le salut de l'âme.

Le terme de travail renvoie également à une dynamique de production associée à notre société capitaliste. Ainsi Karl Marx définissait le travail comme étant une force impersonnelle exploitée par les capitalistes. Cette théorie de l'exploitation de l'homme par le travail est reprise par Charlie Chaplin dans son film « Les Temps modernes ».

Il est donc essentiel de distinguer les notions de « travail », « d'emploi » et « d'activité professionnelle ». Le travail désigne, au sens large, toutes les activités de production de biens et de services. La notion d'emploi, quant à elle, désigne la situation dans laquelle ce travail est déclaré et rémunéré (Larousse, 2022). Si le « travail » peut être vu comme pénible, « l'emploi » renvoie à un statut pour les personnes et à un droit fondamental. L'ESAT permet ainsi aux personnes en situation de handicap d'accéder au droit de pouvoir occuper un emploi. Enfin, « l'activité professionnelle » recoupe un sens plus précis encore avec la question de formation et de développement des compétences. Elle s'oppose à l'inactivité professionnelle pouvant être vue comme source d'exclusion sociale et de solitude.

Le travail est donc passé d'une vision de contrainte à une valeur érigée par notre société moderne, permettant l'accès à une vie meilleure. Paradoxalement, l'activité professionnelle peut être également source de pénibilité. Ceci est d'autant plus visible avec la recrudescence des *burn-out*, *brown-out* ou encore *bore-out*³. Par opposition à ce monde du travail pouvant être source de mal-être, le modèle développé par certains ESAT vise au contraire à promouvoir le travail comme moyen permettant de contribuer au bien-être psychologique des personnes accompagnées (Combes-Joret, 2021 : 31).

Plusieurs études ont été menées au niveau du sens du travail. Une des réflexions majeures revient à André Gorz. Il distingue « *le travail hétéronome, dont le but ou le produit final est hors de contrôle de l'individu et le travail autonome, dont le but est choisi délibérément par l'individu. Le premier serait vide de sens, alors que le second, le travail autonome, serait source d'émancipation s'il est choisi et libéré de toute rationalité économique et marchande* » (Gorz, 1988). « *C'est à ces conditions, qui semblent bien utopiques, que le travail permettrait un accès à une vie meilleure* » (Combes-Joret, 2021 : 32). Ainsi, le travail peut être autant source de mal-être que de bien-être et d'épanouissement. Des études

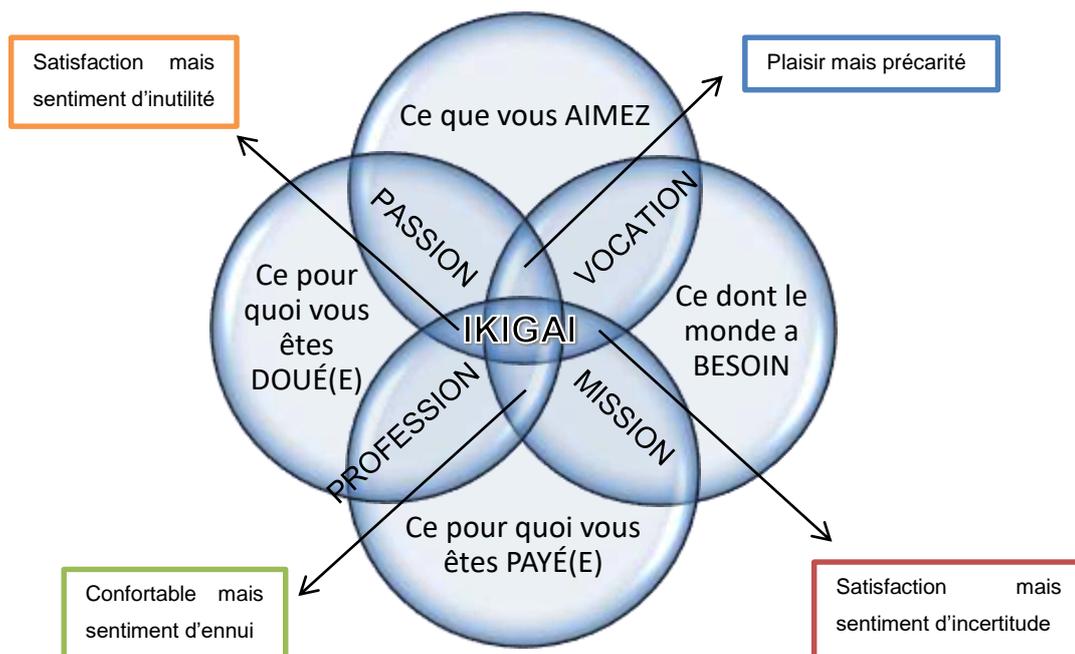
³ Le burn-out est le syndrome d'épuisement professionnel qui résulte d'une surcharge de travail. Au contraire, le bore-out est une forme d'épuisement professionnel provoqué par l'ennui et une sous-charge de travail. Le brown-out, quant à lui, est la forme d'épuisement professionnel provoqué par une perte de sens.

montrent que le travail peut être « *autant protecteur que décompensateur de la santé mentale* » (Combes-Joret, 2021 : 32).

D'autres auteurs, comme Estelle Morin, identifient six caractéristiques pour que le travail fasse sens et puisse être source de bien-être : « *l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations* » (Morin, 2008).

Enfin, des recherches actuelles défendent le caractère universel du travail comme valeur sociale (Royer, 2002). Ce mouvement vise à une requalification sociale du travail à partir du moment où une utilité sociale s'attache à son exercice. Poussée à son paroxysme, la valeur travail peut amener à se questionner sur les raisons d'être. Ce concept a notamment été développé au Japon sous le nom « d'ikigai ». L'ikigai correspond à la fois à ce qui pousse les individus à travailler et ce qui les motive. Il s'agit ainsi d'une manière d'exploiter tout son potentiel pour s'épanouir de manière durable sur son activité professionnelle. Trouver son ikigai reviendrait à l'expression qui consiste à dire « trouver sa voie », ce en quoi on est doué et reconnu. Le concept de l'ikigai a par ailleurs été popularisé par une étude démontrant le lien direct entre longévité de l'espérance de vie et épanouissement au travail. Cette étude amène à considérer l'activité professionnelle comme source de bien-être du moment que la personne y trouve du sens. La quête de l'ikigai n'est jamais acquise et relève d'un processus perpétuel qui demande aux travailleurs comme aux organisations de s'adapter en continu (Sone, et al., 2008 : 709-715).

Schématisation de l'IKIGAI (Sone, et al., 2008) :



1.1.3 Le travail au cœur de la construction d'une identité professionnelle et sociale

« Le sens du travail est une problématique qui dépasse largement le champ des ESAT et interroge notre société dans son ensemble, mais s'y présente avec acuité pour les personnes en situation de handicap et leurs aspirations à la normalité et à l'inclusion. Car, ce qui se joue dans le travail, c'est notre insertion dans le monde et notre lien aux autres, bien au-delà des questions de statut social ou d'emploi. Le vrai boulot, c'est ce qui permet tout cela : la valorisation par les personnes elles-mêmes des tâches effectuées, conçues comme des accomplissements pratiques, la construction de soi, l'appartenance à des collectifs, et plus largement l'inclusion dans le monde » (Combes-Joret, 2021 : 31)

Selon les auteurs, Fray et Picouveau, le travail permet d'accéder à une véritable vie sociale. D'après eux, l'activité professionnelle détermine le statut social et la place de l'individu dans la société (Fray, Picouveau, 2010 : 72-88). Comme le rappelle également Christophe Dejours, le travail est un lieu central de construction de l'identité sociale. *« Cette construction de l'identité dans le travail est l'armature de la santé mentale et physique ; si l'organisation du travail ne le permet pas, l'armature s'effondre »* (Dejour, 2008 : 293). Les auteurs Piotet et Sainsolieu distinguent quatre modalités principales d'accès à la reconnaissance de soi dans le milieu professionnel (Piotet, Sainsaulieu, 1995) :

- L'appartenance : identification à une communauté,
- L'œuvre : individu reconnu par le résultat de son action,
- La trajectoire : individu voit son parcours passé et présent valorisé,
- La résistance : individu reconnu pour sa capacité à dire « non ».

L'accompagnement en ESAT doit donc s'appuyer sur ces quatre dimensions pour que se développe une identité professionnelle collective à l'endroit des travailleurs en situation de handicap. Cette identité professionnelle contribue sans nul doute à une meilleure santé mentale pour les personnes accompagnées. En effet, selon des témoignages de travailleurs d'ESAT, le travail leur apporte un certain rythme ainsi qu'un apprentissage permettant l'inclusion et la construction d'une identité professionnelle comme sociale (Combes-Joret, 2021 : 40). Un des enjeux touchant la question de l'identité au travail réside également dans la reconnaissance de soi par les autres. La construction de l'identité professionnelle est donc présentée comme une « lutte » dans laquelle le sujet affirme sa différence et sa singularité (Alter, Laville, 2004). L'activité professionnelle peut, en effet, s'avérer une source d'identité profonde (Garner, Méda, Sénik, 2006) : non seulement elle fournit un statut, une reconnaissance sociale, mais elle est également à l'origine de certaines façons de parler, d'agir, de penser.

1.2 Une participation accrue des personnes accompagnées dans la construction de l'offre de service

1.2.1 De la participation à la co-construction

Les évolutions législatives et notamment la Loi N°2002-2 vont renforcer les droits fondamentaux des personnes accompagnées et en particulier le droit à la participation directe à la conception et la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui les concerne (ANESM, 2008 : 9). La Loi N°2002-2 a par ailleurs instauré des outils comme le « Conseil de la Vie Sociale » (CVS), afin d'assurer une forme de participation. Ainsi, le CVS est une instance qui vise à associer les personnes accompagnées à l'organisation des établissements sociaux et médico-sociaux dans lesquels ils sont accueillis. Ses membres se réunissent, au minimum trois fois par an, dans le but d'émettre des avis et de faire des propositions sur toute question en lien avec le fonctionnement de l'établissement ou du service. Un décret du 25 avril 2022 vient élargir la composition et les compétences du CVS et instaure l'obligation d'élaborer un règlement intérieur (Ministère des solidarités et de la santé, 2022). L'article 1 du décret stipule que l'instance doit comprendre au moins deux représentants des personnes accompagnées, un représentant élu des professionnels employés par l'établissement et un représentant de l'organisme gestionnaire.

Cette participation accrue des personnes accompagnées dans la conception, le fonctionnement et l'évaluation de l'offre de service renvoie au concept de co-construction mis en lumière par le chercheur Michel Foudriat. En mettant en perspective les concepts de « participation » et « co-construction », il est possible d'avancer que la « co-construction » correspond au niveau optimum de participation. Ainsi, il est intéressant de préciser ce qui distingue la « co-construction » d'une simple participation accrue, car comme l'indique l'auteur, « *il n'existe pas de co-construction sans participation* » (Foudriat, 2016 : 29).

Ce concept de co-construction reste globalement méconnu dans le domaine du management, et ce, malgré l'essor des « entreprises libérées⁴ » à partir des années 2010. Au niveau du secteur social et médico-social, le terme de co-construction a réellement vu le jour à partir des travaux de « l'Agence Nationale d'évaluation et de qualité des Etablissements et services Sociaux et médico-sociaux » (ANESM), qui évoque ce concept dans plusieurs de ses recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Le concept de co-construction permet d'aborder, également, la question du développement du pouvoir

⁴ Terme rendu populaire par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, en 2009. L'entreprise libérée renvoie à un nouveau mode de management laissant les employés libres de s'organiser. La co-construction y joue une fonction importante.

d'agir des personnes accompagnées. En effet, comme l'explique Michel Foudriat, la co-construction permet de contribuer avec l'ensemble des acteurs, professionnels comme personnes accompagnées, dans le but de co-construire tous ensemble des réponses adaptées au parcours de chacun (Foudriat, 2016 :12).

La co-construction pourrait se définir ainsi : « *la co-construction est un processus par lequel des acteurs différents confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles. Ce moment particulier est celui où ils pensent avoir défini un monde commun qui va fonder leur compromis ; ils pourront alors poursuivre leur coopération afin de construire un projet d'action commun et réfléchir ensemble à sa mise en œuvre* » (Foudriat, 2016 : 21). L'auteur s'appuie sur une autre définition de la co-construction pour parfaire son propos. « *La co-construction se définit comme un processus permettant aux acteurs parties prenantes d'apprendre à élaborer et arrêter collectivement un compromis sur une façon de définir la réalité malgré des points de vue initialement pas nécessairement convergents, voire parfois divergents dans certains contextes* » (Ghiglione, 1986). L'intérêt de ces deux définitions est de mettre en avant le caractère vivant et dynamique de la co-construction comme étant un processus et non un résultat. Dans la visée systémique que je défends, je mettrai spécifiquement l'accent sur le mouvement que permet la co-construction sur le système organisationnel de l'ESAT.

Il est également intéressant de voir comment la co-construction permet l'innovation sociale. En effet « *la co-construction permet l'émergence, le développement et l'implantation de nouvelles idées à partir d'échanges, de confrontations et de transactions entre des acteurs d'un même système d'action* » (Foudriat, 2016 : 30). La question de la transaction entre acteurs pose le principe important de contractualisation. C'est alors, fort de cette contractualisation entre différentes parties prenantes que des projets collectifs peuvent être soutenus de manière durable. Cette contractualisation permet notamment un effet « performatif » de la décision qui sera alors opposable à l'ensemble du collectif (Foudriat, 2016 : 33). La notion de co-construction contient l'idée de collaboration provenant du latin *cum laborare*, signifiant « travailler avec ».

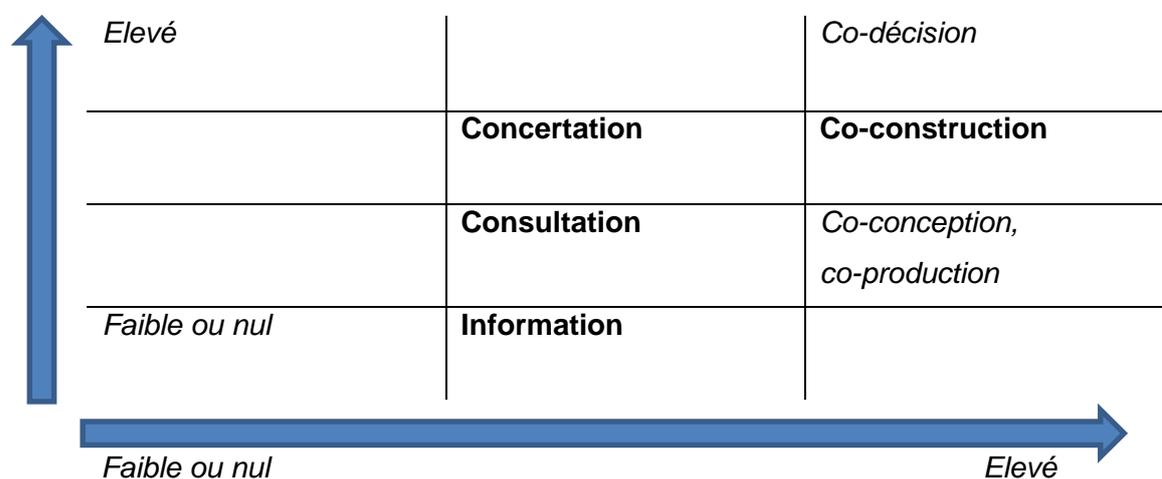
Cependant, faire le choix de la co-construction c'est aller au-delà de la collaboration avec la mise en œuvre d'un management coopératif. Ce mode de management permet la coopération de l'ensemble des acteurs du système y compris des personnes accompagnées. Cela appelle à des relations de proximité, une vision partagée, une culture commune, de l'entraide et de la solidarité entre les acteurs. La coopération suppose « *une lecture et une compréhension partagée des situations. Le manager sera attentif de*

créer les conditions d'un sens partagé, d'une relation de confiance, et la mise en place de systèmes d'entraides et de solidarités avec le sentiment collectif de faire partie d'une même équipe » (Estevan, 2020).

Néanmoins, il est important de ne pas confondre la co-construction avec une participation accrue. *« Un processus peut comporter une phase de co-construction sans pour autant inclure les acteurs dans la démarche. Inversement, la participation d'acteurs à une démarche ne veut pas dire que celle-ci est nécessairement de type co-constructiviste » (Foudriat, 2016 : 38).*

Schéma : relations entre la notion de co-construction et les notions connexes (Foudriat, 2016 : 41)

Niveau de délibération



Degré d'implication dans le processus décisionnel

1.2.2 Le développement du pouvoir d'agir en ESAT

Le développement du pouvoir d'agir en direction des personnes accompagnées a connu, depuis les années 2000, un essor considérable. Ceci est dû principalement aux orientations des politiques publiques françaises ainsi qu'aux travaux autour de la question de « *l'empowerment* » et plus précisément de l'approche « Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectivités » (DPA-PC) (Jouffray, 2018) dont je préciserai les contours.

« A partir des années 2002, l'accent n'est plus mis sur l'accueil et l'hébergement mais sur le développement des potentialités, l'intégration et l'insertion. La modification de cet article de loi constitue un marqueur du passage d'une politique de prise en charge à une politique tournée vers l'inclusion sociale » (Charleux, Jouve, 2018 : 23). Cette orientation fait

apparaître la notion de « parcours de vie⁵ » dans le champ du médico-social. « *La notion de parcours de vie recouvre le cheminement individuel de chaque personne dans les différentes dimensions de sa vie : personnelle et relationnelle, professionnelle et sociale, familiale et citoyenne* » (Rapport activité CNSA, 2012). L'ARS ajoute à cette définition la notion de territoire, en indiquant qu'il s'agit d'une prise en charge globale et continue de l'usager au plus proche de son lieu de vie. « *Raisonnement en termes de parcours implique de penser la situation de chacun comme singulière, indépendamment des catégories dans lesquelles pourrait s'inscrire cette personne* » (Charleux, Jouve, 2018 : 24).

Fort de cette logique orientée vers le parcours des personnes accompagnées et sur la base du rapport « zéro sans solution » de Denis Piveteau, ces principes seront repris dans le cadre de la démarche « Réponse Accompagnée Pour Tous » (RAPT). Cette démarche permettra d'inscrire en décembre 2017, dans le CASF, la notion de « Plan d'Accompagnement Global » (PAG). Ce PAG constitue une sorte de compensation du handicap « à la carte » par opposition au système de fonctionnement « par silo ». Le PAG pose également la question de la « désinstitutionnalisation » en cours depuis plusieurs années maintenant. « *La désinstitutionnalisation n'est donc pas tant la réalisation d'un parcours hors les murs d'une institution que la neutralité de l'institution dans l'élaboration de ce parcours* » (Charleux, Jouve, 2018 : 55). L'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe a par ailleurs adopté, le 26 avril 2022, une recommandation et une résolution sur la « désinstitutionnalisation » des personnes handicapées (Conseil de l'Europe, 2022).

« L'effet de silo », tant décrié, apporte des conséquences préjudiciables pour la fluidité et la cohérence du parcours des personnes accompagnées. Cela passe par une absence de coopération entre services et par un chevauchement voire une redondance d'activités (Charleux, Jouve, 2018 : 16). Ce fonctionnement conduit les établissements et services à un repli sur eux-mêmes et ainsi à une certaine forme d'isolement. A cela se rajoute la question de la segmentation financière et administrative qui a tendance à « fixer » la personne accompagnée dans sa structure d'accueil (Charleux, Jouve, 2018 : 17). Quel intérêt par exemple, pour un ESAT, de permettre une inclusion en milieu ordinaire du travail de ses meilleurs éléments ? Sachant que bien souvent leur présence dans l'établissement permet, en contrepartie, l'accueil de personnes nécessitant un encadrement plus soutenu et dont la capacité productive est moindre. Ce fonctionnement n'invite ainsi en rien au mouvement, pourtant tant réclamé par les personnes et encouragé par les politiques publiques. Les conséquences de ce cloisonnement sont aussi à regarder du côté des

⁵ La notion de « parcours » est à l'origine issu du champ sanitaire avec un objectif de coordination des soins. On parle de parcours d'accompagnement des soins coordonnés dans la Loi du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie.

ruptures de parcours. Combien de travailleurs d'ESAT sont maintenus à leur poste de travail afin de continuer à bénéficier d'un hébergement en foyer (Charleux, Jouve, 2018 : 19) ? Les évolutions législatives, mises en œuvre pour sortir de cette logique de cloisonnement de l'offre de service, amènent à penser la question du développement du pouvoir d'agir comme essentielle. Il est cependant primordial de définir ce que représentent les notions de « pouvoir d'agir », « *empowerment* » et « approche DPA-PC ».

Tout d'abord, une première distinction peut être faite entre le développement du pouvoir d'agir et l'approche DPA-PC. Le développement du pouvoir d'agir correspond « *au passage d'une situation d'impuissance perçue ou tangible à une situation où les acteurs concernés perçoivent des opportunités concrètes d'agir pour obtenir le changement auquel ils aspirent* » (Le Bossé, 2017 : 294). La notion d' « *empowerment* » pourrait se traduire par l'acquisition d'un pouvoir afin d'aboutir à un résultat. De façon plus explicite, il s'agirait de mobiliser et soutenir les personnes accompagnées afin qu'elles engagent leurs propres ressources dans l'élaboration de leur projet de vie (Jouffray, 2018 : 17). L'approche DPA-PC quant à elle, fait directement référence aux travaux de Yann Le Bossé (Jouffray, 2018 : 7). Je fais le choix, en ma qualité de Directeur, de m'orienter vers cette démarche qui permet d'engager le changement dans un processus dynamique. L'approche DPA-PC est définie par Le Bossé comme « *un processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient* » (Le Bossé, 2012). Le fait qu'il s'agisse d'un processus renvoie à une idée de mouvement au service des personnes accompagnées.

1.2.3 L'inclusion dans la société, une fin en soi ?

Le secteur médico-social est passé, depuis les premières lois de 1975, d'un « *tout institutionnel* » à un recentrage sur la personne, son parcours et son environnement. Tout d'abord, les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 ont permis de mettre en avant la place centrale des personnes accueillies dans le dispositif d'accompagnement. En 2014, le rapport de Denis Piveteau, « zéro sans solution », est venu inscrire l'importance du parcours de vie des personnes en situation de handicap. L'enjeu mis en avant dans ce rapport étant d'éviter les ruptures de parcours en proposant une réponse modulaire. La démarche de Réponse Accompagnée Pour Tous⁶ vise à proposer une réponse

⁶ RAPT : L'objectif de la démarche « Une réponse accompagnée pour tous » est de proposer une réponse individualisée à chaque personne handicapée dont la situation le nécessite. Cette réponse doit lui permettre de s'inscrire dans un parcours de santé, au sens de l'Organisation mondiale de la santé, conforme à son projet de vie.

personnalisée pour chaque personne en situation de handicap en fonction de ses attentes et besoins.

L'évolution des orientations des politiques publiques dans le secteur du champ du handicap s'est accompagnée d'une évolution de représentation et de désignation du public. En 1975, les personnes en situation de handicap étaient considérées comme des sujets de besoin. En 2002, ces mêmes personnes étaient vues comme sujets de droits, en 2005, comme des citoyens et enfin, en 2016, comme des sujets aspirants⁷. C'est ainsi que les termes de « personnes accompagnées » et « en situation de handicap » qui indiquent un accompagnement aux côtés de la personne, sont venus remplacer ceux de « bénéficiaires », « personnes handicapées », « personnes inadaptées », renvoyant l'accompagnement à une relation de nécessitant et de bienfaiteur⁸.

C'est alors qu'en quelques années, les politiques publiques françaises sont passées d'une logique d'établissement à une culture de service basée sur le parcours de vie de la personne accompagnée (Loubat, 2017 : 7). Ce changement de paradigme amène à ne plus raisonner uniquement au niveau d'un établissement mais davantage en réseau et en partenariat, ce qui pose nécessairement la question de la coordination de parcours. Cela engendre des changements structurels et organisationnels au sein des établissements et services médico-sociaux. L'objectif étant de créer plus de transversalité, en interne comme en externe, dans un objectif de fluidification du parcours des personnes. De façon concrète, des postes de coordination de parcours, de job coaching, se créent au sein d'associations gestionnaires et posent la question des rôles et places des professionnels dans ce nouveau type d'organisation.

Néanmoins, malgré cette révolution en marche et l'engagement national Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022⁹, la politique française en faveur des personnes en situation de handicap a fait l'objet d'une sévère critique de la part de l'ONU, par le biais de sa rapporteuse Catalina Devandas-Aguilar (Rapport ONU, 2019). Dans son rapport, Mme Devandas-Aguilar dénonce le manque d'inclusion des personnes en situation de handicap et l'inégalité des chances faite à leur égard. Ce rapport émet une longue série de recommandations en direction de la France. La principale d'entre elles consiste à faire de

⁷ Cela implique la prise en compte des aspirations des personnes. Au plan étymologique : mouvement du désir vers un idéal.

⁸ Cours 2021 CAFDES d'Yves Pillant.

⁹ Engagement signé le 12 juillet 2018 par Muriel Pénicaud, Ministre du Travail, et Sophie Cluzel, Secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées et les principales associations représentant les personnes en situation de handicap.

la France une « société inclusive » en fermant tous les services et établissements spécialisés. C'est ainsi que tous les enfants, y compris ceux avec un sévère handicap, devraient être accueillis à l'école, les adultes en entreprises dites « classiques » et, pour le logement, au sein de résidences où l'autonomie est de rigueur. Cette vision a par ailleurs été reprise par Sophie Cluzel, ancienne Secrétaire d'Etat chargée des personnes handicapées¹⁰. Cette dernière s'appuie sur les thèses d'Erving Goffman¹¹ et indique qu'un environnement social négatif a une influence sur l'aggravation de la maladie et que, par conséquent, seule l'inclusion en milieu ordinaire serait bénéfique.

D'après l'ancien Président de l'association ANDICAT, Gérard Zribi, la vision de Sophie Cluzel serait plus proche de la croyance que de la réalité. Cela revient selon ses propres mots « à méconnaître les caractéristiques et les besoins particuliers, ainsi que les handicaps, les perturbations et les déficits. » (Zribi, 2021 : 17). Il poursuit en indiquant que « l'intégrisme de la normalité à tout prix (la négation des écarts, des souffrances, des incapacités, des déficits) n'efface pas le caractère incompressible des besoins particuliers et des empêchements plus ou moins invalidants » (Zribi, 2021 : 17). Le point de vue de Gérard Zribi consiste à critiquer l'approche d'un « tout inclusif » prôné par le rapport de l'ONU et reprise par l'ancienne Secrétaire d'Etat Sophie Cluzel. Selon lui, ces derniers font une interprétation erronée de la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées qui se concentre plutôt sur l'accès aux droits fondamentaux que sur la fermeture des établissements et services spécialisés (Zribi, 2021 : 18).

La question du « tout inclusif » vient toucher le fonctionnement de l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux et sans exception les ESAT. C'est ainsi que dans certains Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM), négociés entre l'ARS et l'association gestionnaire de l'ESAT, un objectif en termes de taux de sortie annuel s'impose. Cette position est vivement critiquée par l'association ANDICAT pour qui, selon ses études, les possibilités de sortie en milieu ordinaire ne concerneraient que 5% des travailleurs d'ESAT¹². Concernant cette tendance inclusive, il ne paraît pas possible, selon Robert Lafore, de se passer d'un cadre spécifique de réponses. Il indique cependant que, selon lui, les structures spécialisées auront, sans doute, à se transformer en service d'accompagnement au sein des espaces dits ordinaires (Lafore, 2019). Enfin, selon le sociologue Jean-Claude Barbier, l'avènement vers une société prônant le « tout inclusif »

¹⁰ Sophie Cluzel fut secrétaire d'Etat du 17 mai 2017 au 20 mai 2022.

¹¹ Erving Goffman considère dans son concept « d'institution totale » que les prisons, camps, asiles et couvents, camps de travail, etc., peuvent être considérés comme des institutions totales. Ils enferment, homogénéisent et règlent la vie des personnes qui y habitent, sans marge de liberté pour elles, autres que celles accordées provisoirement par l'institution

¹² Statistique indiquée lors de la dernière réunion annuelle ANDICAT du 14 et 15 mars 2022.

pose les questions suivantes : « *est-il, par exemple envisageable que toutes les personnes se situent en milieu ordinaire de travail en dépit de la lourdeur du handicap ? Une réponse spécialisée visant bien souvent à compenser un certain nombre de ces handicaps est-elle forcément à bannir au nom de la société inclusive ?* (Barbier, 2020).

Partant de ce point de vue, la position de Charles Gardou parlant, quant à lui, d'une « démarche inclusive » est intéressante à analyser. « *A la différence d'une organisation sociale intégrative visant à faire entrer dans la société les personnes en situation de handicap, une organisation sociale est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement, se flexibilise pour offrir, au sein d'un ensemble commun, un chez soi pour tous* » (Gardou, 2016 : 37). Ainsi, selon Charles Gardou, l'enjeu n'est pas uniquement d'aller vers un « tout inclusif » mais plutôt de proposer en interne des changements structurels et organisationnels permettant une réelle inclusion des personnes et un accès aux droits fondamentaux.

Cette volonté inclusive ne se mesure pas uniquement par un taux de sortie en milieu ordinaire du travail pour les ESAT. A titre indicatif, ce taux de sortie est relativement faible pour atteindre 0.47 % en 2018 (Rapport IGAS/IGF, 2019 : 50). Fort de cette position, il demeure intéressant de se questionner sur les moyens de permettre une réelle inclusion au sein même des ESAT sans nécessairement rechercher la sortie à tout prix en milieu ordinaire, mais sans la freiner non plus lorsque cela correspond aux souhaits et aspirations des travailleurs d'ESAT.

Un rapport de recherche de 2019, portant sur 12 ESAT de Bourgogne-Franche-Comté, s'inscrit dans la même dynamique que les travaux de Charles Gardou et vise à défendre une inclusion « raisonnée » (Tröger, Galan, 2019). Les auteurs parlent d'une inclusion « *par paliers successifs selon les attentes et les besoins des personnes, du milieu de travail protégé vers le milieu adapté ou ordinaire ; et inversement si un répit s'impose à un moment du parcours des travailleurs handicapés* » (Combes-Joret, 2021 : 48). Ils poursuivent en indiquant que cette inclusion doit s'inscrire « *dans un mouvement alternatif et continu entre l'interne et l'externe, entre les structures, les entreprises et les clients particuliers, et plus généralement une inclusion centrée sur l'accès au droit commun des travailleurs du milieu de travail protégé* » (Combes-Joret, 2021 : 48).

1.3 Des personnes accompagnées dont les attentes et les besoins évoluent

1.3.1 Une augmentation des personnes accompagnées présentant des troubles psychiques et neuro-développementaux

L'ESAT AVH a connu, comme de nombreux autres, dans les dix dernières années, une évolution du public qu'il accueille. La part de personnes accompagnées, présentant une déficience intellectuelle, évolue à la baisse. (RBPP HAS, spécificité de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques, 2016). L'évolution à la hausse des troubles psychiques et neuro-développementaux modifie l'accompagnement proposé par l'ESAT. La question du handicap psychique n'est pas récente mais se pose massivement depuis quelques années et vient s'inscrire comme l'un des axes prioritaires de la politique du handicap en France (Zribi, 2021 : 41). Ce nouveau public se distingue par l'hétérogénéité de son parcours de vie (RBPP HAS, spécificité de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques, 2016). Au sein des ESAT, ce public est passé de 13,9% en 2001 à 23% en 2014 (Rapport IGAS/IGF, 2019 : 11).

Au sein de l'ESAT AVH la tendance est la même (ESAT AVH, rapport d'activité, 2020), avec des admissions récentes faisant état de personnes aux parcours marqués par de nombreuses périodes de ruptures. Les personnes relevant de handicaps psychiques ou de troubles neuro-développementaux ont des besoins spécifiques en raison de certaines caractéristiques liées à ces types de handicap telles que la variabilité des troubles, leur imprévisibilité, leur fatigabilité ou encore les effets secondaires des traitements médicamenteux.

Les troubles neuro-développementaux comprennent les « Troubles du Spectre Autistique » (TSA). En effet, selon le DSM-5¹³, les TSA font partie des troubles neuro-développementaux tout comme les troubles de l'attention, du développement intellectuel, de la motricité, de la communication et des apprentissages. Les TSA s'expriment selon la HAS, au travers de deux grandes dimensions : *« les déficits persistants de la communication et des interactions sociales ; le caractère restreint et répétitif des comportements, des intérêts ou des activités. D'autres caractéristiques peuvent être associées : déficit intellectuel, altération du langage, pathologie médicale ou génétique*

¹³ Le DSM-5 est, en février 2015, la dernière et cinquième édition du Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux, et des troubles psychiatriques de l'Association Américaine de Psychiatrie.

connue ou facteur environnemental, autre trouble développemental, mental ou comportemental, ou catatonie » (Zribi, 2021 : 54).

Le handicap psychique, quant à lui, est bien souvent associé à une rupture du lien social, voire à la précarité (RBPP HAS, adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT, 2013). Ainsi, la définition de ce qui relève d'un handicap psychique ne peut être qu'empirique car résultant de situations hétérogènes avec une grande variabilité de manifestations. Cependant, un certain nombre de points communs sont à noter : une maladie mentale « substantielle », durable et l'expression changeante, un besoin d'aide important, un suivi médical et thérapeutique régulier et un accompagnement psychosocial devant être modulé (Zribi, 2021 : 43).

La prise en compte de ces spécificités exige donc la mobilisation conjointe, coordonnée, précoce et en proximité des acteurs qui interviennent dans les parcours de soins et de vie (Ministère santé/solidarité, 2011). Ce type de handicap nécessite ainsi une forte coordination entre les professionnels des secteurs sanitaire, social et médico-social (Zribi, 2021 : 41-50). La Loi N°2019-774 du 24 juillet 2019, relative à l'organisation et à la transformation du système de santé, permet en partie de répondre à cet enjeu de coordination. Le sens de cette Loi est de partir du besoin et de poursuivre le décloisonnement entre l'hôpital, la médecine de ville ainsi que le secteur médico-social, en renforçant la coordination sur les territoires. La création de « Plateformes Territoriales d'Appui » (PTA) ainsi que des « Communautés Professionnelles Territoriales de Santé » (CPTS) tend à poursuivre cette logique de coordination des différents acteurs autour des personnes en situation de handicap.

1.3.2 Le vieillissement des travailleurs d'ESAT et l'arrivée de jeunes adultes aux attentes et besoins spécifiques

L'allongement de l'espérance de vie des personnes en situation de handicap, couplé à un processus de vieillissement pouvant être plus précoce que pour la population générale, a pour conséquence de confronter les ESAT à la problématique de l'accompagnement de personnes en situation de handicap vieillissantes. Ce vieillissement, qui s'exprime tant sur le plan physique que psychique, pose la question de la prise en compte d'une plus grande fatigabilité chez certains travailleurs d'ESAT. Pour illustrer ce vieillissement, la proportion des travailleurs d'ESAT âgés de plus de 50 ans est ainsi passée au niveau national de 22% en 2014 à 44% en 2017 (Rapport IGAS/IGF, 2019 :11).

Je constate qu'au sein de l'ESAT AVH, la proportion de travailleurs d'ESAT de plus de 50 ans augmente. En 2020, les travailleurs de plus de 50 ans représentent plus de 30% de

l'effectif total de l'ESAT contre 25% il y a cinq ans (ESAT AVH, données ANAP 2020). Je note également une évolution des attentes et des besoins en lien avec les jeunes adultes sortant des établissements pour enfants en situation de handicap. Cette tendance est d'autant plus grande pour les personnes bénéficiant de l'amendement CRETON¹⁴. L'accompagnement de ces jeunes adultes par l'ESAT nécessite une prise en compte de leur parcours. Cet enjeu est repris dans le Schéma départemental de l'Hérault pour l'autonomie (Département Hérault, 2017).

De plus, l'entrée en ESAT ne se pense plus uniquement en termes d'une suite logique mais cela passe bien souvent par une pluralité des parcours de vie. De plus en plus de jeunes sont ainsi admis après un parcours scolaire en milieu ordinaire (RBPP HAS, spécificité de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques, 2016). Les codes et les modes d'interaction de ces jeunes adultes diffèrent de ceux qui n'ont connu que les établissements spécialisés. L'accompagnement proposé au sein de l'ESAT se doit alors de tenir compte de ces différences et de leurs conséquences (RBPP HAS, spécificité de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques, 2016). Au-delà des publics, ce sont les parcours qui se diversifient. Les personnes n'entrent plus forcément dans un établissement médico-social pour y rester jusqu'à la fin de leur vie. Ce constat demande une adaptation permanente dans le but de faciliter, sécuriser et accompagner ces parcours de vie singuliers.

1.3.3 Des travailleurs d'ESAT dont les attentes se rapprochent du milieu ordinaire

Que ce soit au niveau national comme au sein de l'ESAT, les attentes des travailleurs évoluent. Cette évolution est en partie liée aux changements de situation du public accueilli, mais également à des phénomènes sociétaux comme par exemple un effet générationnel sur le sens donné au travail.

D'après la théorie développée par Douglas McGregor, les salariés n'ont pas les mêmes attentes au travail en fonction de leur génération (McGregor, 1960). La génération X désigne les personnes nées entre 1961 et 1981. La génération Y, les personnes nées entre 1981 et 1995. Enfin, la génération Z, les personnes nées à partir de 1996. Chaque génération se caractérise par des traits spécifiques de motivation au travail. Ainsi, la génération X est décrite comme respectueuse des règles et de la hiérarchie, peu importe

¹⁴ Amendement CRETON : permet le maintien dans un établissement pour enfants en situation de handicap, de jeunes adultes ayant atteint l'âge limite autorisé mais en attente d'une place en structure pour adultes

le travail réalisé. Pour la génération Y, le travail doit être source d'épanouissement. Les « Y » font généralement preuve d'impatience et rejettent la hiérarchie. Enfin, la génération Z, ou plus communément appelée « génération du pouce¹⁵ », se caractérise par un manque de concentration lié notamment à l'usage des réseaux sociaux (Pôle Emploi, 2022). Dans ce nouveau contexte, l'enjeu des années à venir sera celui du management intergénérationnel.

Cet enjeu, qui touche l'ensemble des salariés du milieu ordinaire, concerne également le milieu protégé et plus spécifiquement les ESAT. Les travailleurs en situation de handicap correspondant aux générations Y et Z sont plus souvent en recherche de proximité et de rapports directs avec la hiérarchie et veulent donner du sens à leurs actions (Dejoux, Wechtler, 2011 : 230). De plus, le besoin de changement et de mouvement de ces générations Y et Z se vérifie au niveau d'AVH. La mesure de l'ancienneté des personnes accompagnées montre un recul important. Cette baisse est liée à un turnover plus important qu'avant. Ainsi, l'ancienneté moyenne au sein de l'ESAT est passée en 3 ans de 15 à 8 ans. Cette moyenne ne reflète que partiellement la réalité car est faussée par les valeurs extrêmes (les très anciens et les nouveaux arrivants). J'ai, pour cela, fait le choix d'isoler dans le calcul de l'ancienneté les personnes récemment admises (moins de 5 ans). Sur 14 personnes admises depuis 5 ans ou plus, seules 9 sont toujours accompagnées par l'ESAT.

De plus, l'effet générationnel induit des attentes particulières en termes de management. *« Ces traits marquants dominants chez cette génération introduisent des changements dans les attentes et les comportements que ces jeunes professionnels ont vis-à-vis du management. Plus que les autres générations, leurs valeurs les amènent à revendiquer des formes managériales plus participatives et plus coopératives »* (Foudriat, 2016 : 75). De manière globale, cette nouvelle génération de travailleurs est en attente de reconnaissance d'un rôle social au sein de l'entreprise, marqué par un management plus participatif et direct.

Je remarque aussi que, comme dans le milieu ordinaire, la clé d'entrée en ESAT n'est plus uniquement la question de l'attente d'une place, même si la longueur de la liste d'attente démontre une problématique à ce niveau-là. Les travailleurs d'ESAT recherchent de plus en plus un métier et s'attachent à ce que les conditions de travail soient bonnes. De plus, de nombreuses personnes en stage de découverte posent des questions sur l'organisation du travail et des pauses, le mode de restauration et la qualité de celui-ci. Les personnes et leurs familles demandent, également, s'il existe une couverture santé complémentaire prise

¹⁵ En référence à l'usage ininterrompu du smartphone.

en charge en partie par l'ESAT, si des œuvres sociales sont mises en place comme dans les entreprises bénéficiant d'un CSE. Je note que les nouveaux travailleurs d'ESAT sont en recherche de conditions se rapprochant du milieu ordinaire. L'environnement du travail devient tout aussi important que le travail lui-même et l'accompagnement médico-social mis en œuvre dans le choix des usagers pour intégrer l'ESAT. C'est donc l'ensemble des prestations proposées par l'ESAT qui est analysé par les personnes et leur famille au moment du choix d'un établissement.

Au sein d'AVH, 93 travailleuses et travailleurs sont admis et accompagnés par l'ESAT. Il s'agit de 26 femmes et 67 hommes. L'âge moyen est de 46 ans. La totalité des 93 travailleurs habitent le département de l'Hérault. 30 sont hébergés au sein du Foyer d'hébergement d'AVH qui se situe sur le même site que l'ESAT. 6 vivent en appartements autonomes mais bénéficient d'un accompagnement par l'équipe du Foyer éclaté (ESAT AVH, rapport activité 2020). Pour la plupart des travailleurs, l'ESAT représente un lieu permettant de se réaliser socialement au travers d'une activité professionnelle. Les compétences apprises pour maîtriser un métier deviennent donc des besoins essentiels à satisfaire. C'est ainsi que de nombreux travailleurs demandent, dans le cadre de leurs PAP, à être formés au métier de soudeur. Ce métier symbolise en effet tout le savoir-faire d'AVH en termes de métallurgie. Ce métier de soudeur, bien que majoritairement occupé par des hommes, se féminise grandement au sein d'AVH.

1.4. L'ESAT : d'un modèle occupationnel à une organisation capacitante

1.4.1. Repenser le modèle économique pour répondre à l'évolution des publics

Les ESAT ne font l'objet d'aucun décret portant conditions techniques de fonctionnement et ne sont régis que par la circulaire ESAT du 1^{er} août 2008 laquelle traite essentiellement des droits des travailleurs et des conditions administratives de fonctionnement de ces structures (DGAS, 2008). A la différence des entreprises adaptées, les ESAT ne recrutent pas mais prononcent des admissions comme les autres établissements médico-sociaux. Le contrat de soutien et d'aide par le travail signé entre l'usager et l'ESAT s'apparente au Document Individuel de Prise en Charge (DIPC), obligatoire au sein des ESSMS, et non à un contrat de travail. L'objectif prioritaire des ESAT vise à accroître l'autonomie des personnes accompagnées tant sur le plan professionnel que sur le plan social, et ce dans le but de favoriser leur inclusion dans la société. Ainsi, les ESAT doivent offrir comme services aux personnes accueillies, la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions de travail aménagées et de bénéficier d'un soutien médico-social et psycho-éducatif (ANDICAT, fiches pratiques, 2017). Cette logique de service implique notamment

la mise en place d'espaces « *démocratiques* » avec les personnes accompagnées, une démarche d'évaluation du service ainsi que la contractualisation des prestations proposées (Loubat, 2007). Les missions à finalité directement professionnelle permettent de proposer un travail adapté au rythme et au niveau de technicité de chaque personne.

Les missions professionnelles visent à rendre la personne accompagnée autonome dans son travail afin de lui permettre, si tel est son projet, d'accéder au milieu ordinaire. Les activités de soutien médico-social permettent, quant à elles, d'étayer l'accompagnement des travailleurs d'ESAT et visent à favoriser leur épanouissement personnel et social. Ces activités peuvent s'inscrire dans des actions d'entretien des connaissances, ou de maintien des acquis scolaires, visant à l'autonomie et à l'implication dans la vie sociale (ANDICAT, fiches pratiques, 2017).

Il existe, selon les travaux de Monique Combes-Joret, trois modèles dits « socio-productifs » en ESAT : un modèle occupationnel, un modèle productif et un modèle diversifié c'est-à-dire hybride (Combes-Joret, 2021 : 31). Le modèle occupationnel semble être le modèle historique des ESAT, avec des activités de type artisanal relativement simples à effectuer. Le second modèle, dit « productif », se compose majoritairement d'activités de sous-traitance industrielles dont la technicité est limitée mais le rythme soutenu. Ces activités permettent généralement aux ESAT d'équilibrer leurs budgets commerciaux par des quantités de production plus importantes que les activités occupationnelles. Néanmoins, lorsque ces activités sont déficitaires, le budget commercial de l'ESAT en est fortement impacté. Enfin, le dernier modèle dit « stratégique diversifié » se compose d'activités beaucoup plus nombreuses et assez diversifiées. Cette stratégie développée par de nombreux ESAT vise à réduire les risques économiques tout en proposant un large panel de métiers aux personnes accompagnées. « *La capacité des professionnels des ESAT à mettre en place une organisation du travail pouvant s'accorder à la temporalité des sujets, travailleurs handicapés, est primordiale. L'aptitude de certains ESAT à diversifier leurs productions et leurs marchés leur permet également de proposer des métiers et des types d'activités correspondants aux capacités productives et aux souhaits des personnes en situation de handicap accompagnées. Ces capacités et préférences, varient suivant les personnes et évoluant dans le temps, le maintien d'un portefeuille d'ateliers ou d'activités, sont une nécessité pour organiser des parcours cohérents* » (Combes-Joret, 2021 : 33).

La transformation en cours, orienté vers le parcours des personnes accompagnées afin de garantir et soutenir leur inclusion « *exige de la part des établissements et services un effort d'anticipation et de transformation de leur mode d'organisation et de fonctionnement* »

(Charleux, Jouve, 2018 : 34). Ce nouveau mode d'organisation et d'accompagnement tourné de plus en plus vers l'inclusion et vers la participation directe des personnes accompagnées va demander une certaine souplesse. Un travail d'anticipation est donc requis afin d'adapter au plus juste l'offre existante. « *Dans ce contexte, la négociation d'un CPOM représente une opportunité majeure à ne pas manquer d'un point de vue stratégique* » (Charleux, Jouve, 2018 : 83). Cependant, l'enjeu est également organisationnel pour les ESAT qui allient accompagnement médico-social et logique de production. L'organisation à la place, sur la base de l'autorisation de fonctionnement, va avoir tendance à disparaître avec la mise en place progressive des PAG. Comment l'ESAT sera en capacité d'adapter son organisation et sa capacité productive aux souhaits d'accompagnement des personnes qu'il accompagne ? De plus, le programme de transformation des ESAT rend possible un accompagnement partiel en ESAT associé à un emploi en milieu ordinaire ou en entreprise adaptée. Pour permettre cela, l'attribution des aides au poste sera annualisée. A charge de l'ESAT de s'organiser au mieux pour permettre cette gestion accrue des temps partiels au sein de l'établissement.

Cette souplesse dans l'organisation s'accompagne d'une planification minutieuse de la production afin de permettre les ajustements liés aux parcours et besoins des personnes accompagnées. « *Planifier, c'est penser le futur* » (Mintzberg, 1994 : 23), et donc, penser les nouveaux dispositifs d'accompagnement. Le redimensionnement du modèle socio-économique en ESAT s'accompagne aussi au niveau financier, dans le cadre du CPOM. Un « *Fonds d'aide à la transformation des ESAT* » (FATESAT) a été mis en place par la circulaire du 11 mai 2022 dans le but d'accompagner ce redimensionnement. Le cahier des charges indique que « *le FATESAT doit servir à favoriser l'adaptation des activités et outils de production des ESAT pour qu'ils puissent faire monter en compétences les travailleurs handicapés. Les investissements cofinancés doivent leur permettre d'accéder à de nouveaux marchés et, ainsi, de développer l'employabilité des travailleurs dans la mesure où les activités professionnelles exercées en ESAT correspondront davantage aux compétences recherchées par les acteurs économiques du territoire. En revanche, le FATESAT n'a pas vocation à contribuer à la consolidation d'un modèle économique et commercial en difficulté ou peu propice à des évolutions professionnelles vers le marché du travail pour certains travailleurs. Juridiquement, le soutien apporté par le FATESAT interviendra en application de l'article R. 344-13 du CASF qui permet, à titre exceptionnel et pour une durée limitée dans le temps, le financement, sur le budget principal d'action sociale (BPAS), de dépenses relevant normalement du budget annexe des activités de production et de commercialisation (BAAPC)* ».

1.4.2. Diversification des activités et hybridation des ressources pour pérenniser la mission sociale inclusive

Au niveau financier, les ESAT sont financés par l'ARS via un Budget Principal de l'Activité Sociale (BPAS) ainsi que par un Budget Annexe de l'Activité de Production et de Commercialisation (BAAPC). Ce dernier comprend uniquement les frais directement entraînés par l'activité de production et de commercialisation (ANDICAT, fiches pratiques, 2017). L'ensemble des fonctions d'accompagnement est financé par le BPAS alors que les postes en lien avec la dimension commerciale le sont par le BAAPC. La rémunération garantie des personnes en situation de handicap, les charges sociales et fiscales s'y afférant ainsi que les dépenses de service de santé au travail sont supportées par le BAAPC. De plus, le BAAPC comprend l'ensemble des dépenses destinées à l'activité de production et les dotations aux amortissements et provisions imputables à l'activité commerciale. En ce qui concerne les charges communes à la partie sociale et commerciale, les ESAT définissent une clé de répartition inscrite dans un tableau de répartition comme précisé dans les articles R. 314-10 et R. 344-14 du CASF.

Des choix stratégiques de certains ESAT consistent alors à faire supporter plus ou moins de charges par l'un des deux budgets afin de permettre une optimisation des ressources. Par exemple, certains ESAT vont créer des postes d'ouvrier de production, à vocation commerciale, à la faveur d'un BAAPC excédentaire, afin de soutenir l'accompagnement des moniteurs d'atelier. Cette logique, qui peut permettre d'améliorer l'accompagnement proposé par l'ESAT, peut néanmoins représenter un risque pour la soutenabilité du modèle économique. En effet, de manière à s'autofinancer, les postes supplémentaires positionnés sur le BAAPC doivent nécessairement générer une plus-value commerciale. Surcharger le BAAPC peut, à terme, entraîner une diminution de la marge réalisée par les ventes de produits ou de services et ainsi voir le seuil de rentabilité augmenter. Cet effet conduira à une progression du chiffre d'affaires par une augmentation de la production et des ventes, dans le but de rechercher l'équilibre budgétaire. Le levier que représente le BAAPC peut donc être contre-productif pour l'accompagnement social et entraîner les équipes, travailleurs en situation de handicap comme moniteurs d'atelier, à produire toujours plus pour financer les charges pesantes sur ce budget. Ce même effet peut avoir lieu lorsque l'ESAT réalise de lourds investissements sur sa partie commerciale.

Bénéficier d'un BAAPC excédentaire représente donc un puissant levier d'action pour les directeurs d'ESAT. De manière à optimiser ce budget commercial, l'ESAT peut ainsi définir une stratégie de diversification de ses activités de production tout en mesurant la rentabilité de chaque atelier. Le BAAPC permet également à l'ESAT de ne pas être assujéti à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). La récupération de la TVA peut alors intervenir sur les achats

groupés entre la partie sociale et la partie commerciale, ce qui renforce la plus-value du BAAPC. Une autre logique d'hybridation de ressources, peu exploitée en ESAT, consiste à collecter la taxe d'apprentissage. En effet, à la faveur de la Loi N°2014-288 du 5 mars 2014, les ESAT font partie des établissements en mesure de collecter la part hors quota (dépenses libératoires)¹⁶ de la taxe d'apprentissage.

De manière à asseoir la stabilité de son modèle économique, l'ESAT peut opérer une stratégie de diversification de ses activités de manière à réduire les risques et développer des activités à plus forte rentabilité. Cela permet également aux ESAT d'anticiper les crises et les menaces de façon plus sereine. Néanmoins, le développement vers de nouvelles activités commerciales doit nécessairement tenir compte des capacités réelles des personnes accompagnées (Combes-Joret, 2021 : 47). Des exemples sont cités dans le rapport « ESAT de demain », comme le fait de développer des activités non délocalisables et en B to C. Le rapport parle également de dispositifs innovants adossés aux ESAT afin de s'adapter à l'évolution du public accueilli en ESAT (Combes-Joret, 2021 : 47). Ce mode de développement économique permet d'associer des enjeux de soutenabilité économique avec des enjeux de développement des compétences et d'employabilité pour les personnes accompagnées.

De plus en plus d'ESAT développent donc des stratégies de diversification de leurs ressources. Dans un contexte actuel de crise sanitaire, économique et sociale, la question des ressources devient cruciale. Ma fonction de direction doit permettre d'optimiser les ressources disponibles afin de permettre de répondre à la mission sociale inclusive de l'ESAT. La ressource « temps », qui recoupe à la fois une logique financière et humaine, représente aujourd'hui, et plus que jamais, un moyen d'agir sur la qualité du service rendu. En effet, dans le cadre de ressources financières limitées, et encadrées au niveau social par la Convention Collective, l'organisation du temps de travail au sein de l'établissement peut représenter une source d'attractivité pour les salariés. De plus, cela permet d'agir directement sur la qualité des prestations par une meilleure répartition des ressources. La question des ressources amène également à s'interroger sur les stratégies de mutualisation. Ainsi, les choix de développement associatif, que ce soit par des fusions ou par des mises en communs de moyens, représentent des leviers d'actions supplémentaires pour les ESAT. La taille critique des organisations permettant la mise en commun de fonctions supports (comptabilité, ressources humaines, qualité, communication, etc.) permet d'accroître la performance des établissements. Enfin, la reconnaissance de la

¹⁶ La Taxe d'apprentissage comprend 2 fractions. Une part principale de la taxe destinée au financement de l'apprentissage correspondant à l'application d'un taux à 0,59 %. Le solde, correspondant à l'application d'un taux à 0,09 % destiné à des dépenses libératoires. Ces dépenses libératoires peuvent être affectées aux ESAT.

qualité de siège social, par le financeur principal, permet aux établissements de répartir, par une quote-part, les frais imputables aux fonctions supports tout en disposant de moyens de développement et de contrôle renforcés par les missions inhérentes au siège (Directions, 2019).

1.4.3. Vers un modèle d'organisation capacitante

Bien que le modèle socio-économique dit « stratégique diversifié » permette de réduire les risques économiques tout en proposant un large choix d'activités, ce modèle souffre encore selon Monique Combes-Joret de deux limites importantes : « *le respect des droits des personnes en situation de handicap de choisir leur avenir professionnel et leur inclusion professionnelle et sociale en milieu ordinaire* » (Combes-Joret, 2021 : 35). C'est la raison pour laquelle l'auteure nous amène à réfléchir à un quatrième modèle : « l'organisation du travail capacitant ».

L'organisation capacitante se dessine selon Josiane Vero et Bénédicte Zimmermann comme « *une organisation pluraliste, participative, développante, juste et responsable* » (Vero, Zimmermann, 2018 : 133). Les auteurs indiquent que l'organisation capacitante mobilise les acteurs dans « *un processus de développement participatif* » (Vero, Zimmermann, 2018 : 141). Ils parlent d'ailleurs plus d'un « environnement capacitant » plutôt que d'une organisation capacitante. Cet environnement capacitant permet ainsi « *aux collectifs et aux personnes de réussir, de développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leurs tâches, c'est-à-dire leur autonomie* » (Falzon, 2013 : 3).

La question de l'organisation soulève un sens pouvant être double : il y a d'un côté l'organisation du travail et de l'autre le travail d'organisation (Vero, Zimmermann, 2018 : 141). « *Alors que l'organisation du travail renvoie au contrôle et à la prescription, le travail d'organisation désigne les processus d'ajustement et de recherche de compromis entre les régulations de contrôle et celles qui sont élaborées de manière autonome par les travailleurs au cours de leur activité. L'organisation au sens large peut alors être désignée comme une structure organisationnelle et un système d'interactions entre des personnes* » (Arnoud, 2013 : 21).

« *Le caractère développemental de la capacité ne renvoie alors pas seulement au degré de contrôle des salariés sur les tâches et leur réalisation, leur performance et leur santé, mais aussi sur leur parcours et leur devenir professionnel* » (Vero, Zimmermann, 2018 : 143). Ainsi, la transformation du modèle doit également

prendre en compte l'accompagnement au parcours professionnel des personnes accompagnées comme des salariés. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a laissé sa place à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). Accompagner le parcours des professionnels permet non seulement de fidéliser les salariés mais également de s'inscrire dans une dynamique transversale de gestion des carrières au niveau associatif. L'évolution des modes d'accompagnement qui amène à la création de nouveaux métiers comme ceux de job coach ou de coordinateur de parcours s'inscrit pleinement dans cette gestion des carrières professionnelles.

« L'enjeu d'une problématisation de la capacité d'agir sous l'angle de l'organisation est alors celui d'une approche multi-niveaux qui articule différentes échelles d'analyse à l'intérieur de l'organisation, mais aussi à l'extérieur, en tenant compte des cadres institutionnels qui fixent un cadre normatif à l'agir, aussi bien que des biographies individuelles dont les traits contribuent aussi à forger les espaces de possibles » (Vero, Zimmermann, 2018 : 143). L'organisation capacitante pourrait se définir comme *« une organisation qui favorise le développement de règles effectives soutenant le développement d'une activité de qualité pour les opérateurs [...] et le développement de l'organisation »* (Barcellini, 2015 : 50). Aussi, l'organisation capacitante pourrait être qualifiée de *« propice à la définition des collectifs »* (Vero, Zimmermann, 2018 : 143). Les traits distinctifs d'une organisation capacitante sont les suivants : le pluralisme, la participation, le développement, la justice et la responsabilité (Vero, Zimmermann, 2018 : 144).

Si la question de « l'organisation développante » fait penser principalement au développement des compétences professionnelles, elle intègre également la dimension du développement personnel. *« Le développement professionnel n'est alors pas seulement tributaire de la capacité à se former, il engage aussi la capacité à exercer un travail de qualité, à s'exprimer et participer, enfin à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle »* (Vero, Zimmermann, 2018 : 145). La notion de justice dans l'organisation pose quant à elle la question de l'accès universel des salariés à une maîtrise de leur avenir professionnel quels que soient leur statut ou fonction (Vero, Zimmermann, 2018 : 145).

Après toutes les définitions qui ont été données pour définir l'organisation capacitante, les auteurs Véro et Zimmermann concluent que *« l'organisation capacitante renvoie à un idéal normatif dont l'ensemble des traits ne se trouve jamais pleinement réalisé et dont l'actualisation, même partielle suppose une refondation sociale de l'entreprise »* (Vero, Zimmermann, 2018 : 146). *« Selon Amartya Sen, les capacités individuelles désignent, pour chaque personne quelle qu'elle soit, l'ensemble des modes de vie qui lui sont*

accessibles. La liberté réelle, la capacité effective d'agir au travail ne se limite donc pas à l'existence de ressources suffisantes mais résulte de plusieurs processus combinés œuvrant pour le développement de la capacité de choisir et finalement de la capacité d'accomplir des personnes » (Combes-Joret, 2021 : 35). Robert Salais détermine, quant à lui, quatre dimensions constitutives des capacités qui viennent interroger le travail d'organisation au sein des entreprises et plus particulièrement des ESAT (Salais, 2009). La capacité de choix, de réalisation, de potentiel d'épanouissement (valeur) et la capacité de faire entendre sa voix (participation).

Schéma illustrant les quatre dimensions constitutives des capacités selon Robert Salais :

CHOIX	REALISATION	VALEUR	PARTICIPATION
L'organisation du travail doit permettre à chacun de trouver ses propres raisons de travailler	Chaque individu dispose d'un pouvoir concret de se réaliser	Liberté d'accéder à une activité répondant au besoin d'accomplissement	Participation réelle des personnes aux processus de décision qui les concernent

« Appliquée au champ des organisations en général et des ESAT en particulier, cette approche questionne les conditions d'un choix réel des salariés et des travailleurs handicapés sur leur travail et leur avenir professionnel. S'agissant des personnes en situation de handicap, de nombreuses études mettent en évidence le poids de la famille et de l'institution, dans la formation des choix pour une activité professionnelle donnée et les phénomènes d'autolimitation » (Combes-Joret, 2021 : 37).

RESUME 1^{ère} PARTIE

Le modèle socio-économique, d'accompagnement par le travail, des ESAT a beaucoup évolué ces dernières années. Ces changements, législatifs comme sociétaux, induisent une plus grande participation des personnes dans la vie de l'établissement ainsi qu'un accompagnement orienté vers la professionnalisation à visée inclusive. Cependant, dans un contexte de crises multiples, la place du travail dans le développement personnel, le sens donné aux activités professionnelles et les modes de management évoluent. En parallèle, la situation des publics orientés en ESAT change. De plus en plus de personnes accompagnées présentent des troubles psychiques et neuro-développementaux associés à des attentes et besoins spécifiques liés à leurs parcours de vie. A cela, s'ajoute un vieillissement de la population historiquement accueillie. Les professionnels doivent donc s'adapter à un changement de paradigme basé sur une dynamique de parcours prenant en compte le projet de vie des personnes accompagnées. L'organisation capacitante qui se définit par « *des pratiques de management responsables, non seulement en matière de performance économique, mais aussi de développement professionnel des personnes* » (Vero, Zimmermann, 2018 : 146), pourrait, ainsi, être une des réponses aux enjeux économiques et sociaux auxquels font face les ESAT.

2. L'ESAT AVH : Un modèle socio-économique en transition au service du développement du pouvoir d'agir et de l'inclusion

« Permettre d'exister à une personne fragilisée par un handicap enjoint, en premier lieu, de valoriser ses ressources, ses capacités, d'intensité et d'expression variables. Sous ses limites apparentes, ses compétences enfouies, ses talents et sa créativité. Son génie singulier. » (Gardou, 2020 : 92).

2.1. Un modèle de développement économique en transition répondant aux besoins des travailleurs en situation de handicap et du bassin d'emploi.

2.1.1. Un positionnement économique qui évolue : des activités de sous-traitance industrielle vers des activités de service

Certains segments traditionnels de sous-traitance industrielle sur lesquels se positionnaient bon nombre d'ESAT sont aujourd'hui en déclin. Dans ce contexte de désindustrialisation et de concurrence économique internationale, de nombreux ESAT ont perdu des parts de marché sur ces activités (Rapport IGAS/IGF, 2019 : 26). A l'image d'un grand nombre d'entreprises françaises, beaucoup d'ESAT ont fait le choix de se repositionner sur des activités de services de proximité, en lien avec les besoins du bassin d'emploi. Les ESAT s'inscrivent donc dans un déclin industriel français croissant depuis les années 1980. Pour illustrer ce déclin, il est à noter que le nombre d'emplois industriels et la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB ont été divisés par deux en 50 ans (Rapport gouvernemental, 2020). Hormis quelques années d'embellie à la fin des décennies 1980, 1990 et 2010, le recul de l'emploi industriel est saisissant : entre 1974 et 2018, les branches industrielles ont perdu près de la moitié de leurs effectifs, soit 2,5 millions d'emplois. L'industrie ne représente plus aujourd'hui que 10,3 % du total des emplois en France. A travers ce déclin massif de l'industrie française, il est important d'identifier les deux activités phares de l'ESAT AVH : le travail du bois et la métallurgie. Comparativement aux autres secteurs d'activités, le travail du bois a connu une baisse de 54,7 %, et la métallurgie et fabrication de produits métalliques, une baisse de 53,7 % (Insee, 2014). A elles seules, les deux activités phares de l'ESAT AVH représentent encore aujourd'hui plus de la moitié du chiffre d'affaires global¹⁷. Ces deux ateliers permettent d'accompagner plus de la moitié de l'effectif des travailleurs en situation de handicap. Ainsi, la transition qui a maintenant débuté depuis 3 ans, vers une diversification des activités et notamment vers des activités de services, doit se faire progressivement et par paliers.

¹⁷ Statistiques AVH réalisées en 2021 et dont le document se trouve en annexe n°3.

Par ailleurs, j'ai pu constater, peu après ma prise de poste, en septembre 2021, et malgré un manque de finesse au niveau comptable, que ces deux activités industrielles étaient peu rentables pour l'ESAT. A l'inverse, des activités de services, comme les prestations d'espaces verts, génèrent une marge brute beaucoup plus importante. Je m'inscris donc dans la lignée de mon prédécesseur pour continuer à faire progresser ces activités de services. Une troisième équipe d'entretien des espaces verts a d'ailleurs été créée en 2022, permettant à 4 travailleurs de l'intégrer conformément à leur projet d'accompagnement personnalisé.

Je constate aussi, avec l'appui du Comité Social et Économique (CSE) et de la commission Hygiène et Sécurité¹⁸, que les activités industrielles sont celles qui génèrent le plus grand nombre d'accidents de travail. En 2021, sur un total de 10 accidents du travail, 7 se sont produits au sein des ateliers bois et métallurgie¹⁹. Une enquête a également eu lieu en 2021, avec la venue de l'inspecteur du travail, suite à un accident de travail grave au niveau d'une raboteuse à bois dont le système de protection n'était pas conforme. S'en sont suivis, un rapport de la commission Hygiène et Sécurité, une mise en conformité de la machine, une formation du personnel utilisant la machine et, enfin, un courrier d'information auprès de l'inspection du travail. Ce travail de mise aux normes a été mené avec l'appui de la CARSAT Languedoc-Roussillon et de la médecine du travail. Le Document Unique des Risques Professionnels²⁰ (DUERP) a également été mis à jour suite à cet accident. Ce document, révisé à minima une fois par an, fait état de risques importants au niveau des activités industrielles, et ce, principalement à cause de l'utilisation de machines potentiellement dangereuses. De plus, ces activités industrielles sont particulièrement physiques avec des situations de station debout prolongées ainsi que de port de charges lourdes fréquentes. Les travailleurs en situation de handicap présents sur ces activités font pour la plupart état de cette pénibilité. La comparaison avec d'autres activités, moins pénibles, permettant de s'asseoir et de travailler au frais, donne envie aux personnes accompagnées de changer d'atelier. Néanmoins, la technicité développée au sein de ces ateliers industriels est gratifiante pour les personnes et permet de développer leur employabilité.

Le transfert vers de nouvelles activités doit donc se faire par paliers successifs, en respectant le parcours et les aspirations des travailleurs. En parallèle, un travail de mise

¹⁸ Les élections CSE ont eu lieu en 2018 et tout de suite la volonté a été de créer une Commission Hygiène et Sécurité afin de s'emparer des sujets initialement traités par le CHSCT. Cette commission fonctionne de façon constructive et représente une véritable ressource pour la Direction.

¹⁹ Enquête Commission Hygiène et Sécurité.

²⁰ Le nouveau DUERP se trouve en annexe n°4 de ce mémoire.

aux normes et d'amélioration des conditions de travail au niveau des activités industrielles d'AVH est en cours.

De plus, l'enjeu de production autour des activités industrielles nécessite des compétences techniques et un rythme de travail élevé. Cela entraîne, de fait, une pression sur les procédures d'admissions où certaines compétences peuvent être recherchées au même titre que lors d'une procédure de recrutement en milieu ordinaire. Le risque de ce modèle économique est alors de voir le travailleur d'ESAT comme une ressource humaine au même titre qu'un salarié. En effet, « *la double nature des ESAT, à la fois médico-sociale et économique, peut se traduire par des processus d'admission sélectifs, des résistances locales à laisser partir les bons éléments vers le milieu ordinaire, et des exigences de rendement* » (Rapport IGAS/IGF, 2019 : 25).

2.1.2. Une histoire industrielle marquée au niveau associatif comme au niveau du territoire

Le positionnement d'AVH dans des marchés de sous-traitance industrielle et plus spécifiquement sur le travail du bois et de la métallurgie est à la fois la résultante de l'histoire de l'association gestionnaire comme celle du bassin d'emploi. L'association a œuvré à la création de l'ESAT en 1966, appelé à l'époque CAT, afin de prolonger l'accompagnement des personnes pour qui l'association avait été créée en 1964. C'est en s'appuyant sur les relations de ses membres fondateurs que les premières activités économiques de l'ESAT ont été choisies. Ce choix de sous-traitance industrielle s'explique également par l'implantation de l'association sur un territoire relativement industrialisé. Le bassin d'emploi de Florensac et de Paulhan, accueille des industries de renom telles qu'IRIFRANCE, ALTRAD et anciennement MEFRAN. AVH s'est ainsi développée par l'opportunité d'intégrer physiquement une partie des ateliers de l'entreprise MEFRAN, créant ainsi un partenariat économique fort avec cet acteur local. MEFRAN a été racheté en 1985 par l'entreprise ALTRAD et le partenariat avec l'association et l'ESAT s'est alors intensifié.

Le partenariat développé avec MEFRAN puis l'entreprise ALTRAD a permis à l'ESAT ainsi qu'à l'entreprise adaptée de développer grandement leur activité et leur chiffre d'affaires. Néanmoins, ce partenariat grandissant s'est transformé en menace pour l'ESAT au regard du risque que représenterait l'arrêt de cette collaboration. A ce jour, l'ESAT compte comme client principal, l'entreprise adaptée de l'association, elle-même sous-traitante d'ALTRAD. Si le partenariat avec ce client historique venait à s'interrompre, l'impact économique se ferait ressentir à la fois sur l'entreprise adaptée et sur l'ESAT. Il s'agirait ainsi de plus de 50 postes de travail qui seraient directement touchés par l'arrêt de cette activité. Le risque que représente l'activité économique orientée principalement vers un seul client se fait

d'autant plus grand à l'aune de la crise sanitaire actuelle qui génère une hausse considérable du coût des matières premières nécessaires à l'activité industrielle de l'ESAT. En 2021, le bois et l'aluminium ont connu une hausse de prix de plus de 20% (Article Ouest France, 2021) pour l'un et 50% (Article France Info, 2021) pour l'autre. Cette hausse de prix tend les relations avec notre clientèle et induit une hausse du prix de vente de nos produits. La négociation des prix est particulièrement complexe avec l'entreprise ALTRAD qui joue, nécessairement, de sa place prépondérante dans l'activité économique de l'ESAT pour tirer les prix vers le bas.

2.1.3. L'Hérault, un département attractif économiquement malgré un fort taux de chômage

Le département de l'Hérault compte 13,9 % de sa population active au chômage en 2016. Ce taux classe le département en 2^{ème} position des départements de province où le taux de chômage est le plus haut (Insee, 2018). De plus, le taux de pauvreté y est important car l'Hérault se classe au 7^{ème} rang des départements de province les plus pauvres (Insee, 2018). Malgré ces chiffres, l'Hérault est considéré par l'Insee, lors de son étude de 2018, comme le deuxième département de France le plus attractif économiquement. Cette attractivité héraultaise est liée à la position littorale du département mais aussi aux grandes villes de ce département très urbanisé. La métropole de Montpellier est ainsi un véritable pôle d'attractivité pour le département. La situation géographique de l'ESAT, à 30 minutes de cette métropole, représente un atout économique considérable. L'armature urbaine s'organise autour des trois plus grandes agglomérations, Montpellier, Sète et Béziers, qui rassemblent plus de la moitié des Héraultais. Ce périmètre géographique correspond au territoire d'intervention de l'association AVH. L'emploi est concentré dans le secteur tertiaire, plus qu'ailleurs : l'Hérault est le 2^{ème} département de province, après les Alpes-Maritimes, pour le poids de ce secteur dans l'emploi total (85 %). En contrepartie, c'est l'un des départements de province les moins industrialisés, avec seulement 6,5 % des emplois dans l'industrie (83^{ème} rang sur 88) (Insee, 2018). Ce dernier point conforte la nécessité de faire évoluer le modèle commercial et économique de l'ESAT.

L'ESAT peut s'appuyer sur un territoire relativement propice économiquement. En effet, le département, qui compte 19 ESAT²¹, ne dispose que d'un seul ESAT, AVH, développant de telles activités économiques. En effet, la dimension industrielle d'AVH n'est pas développée dans les autres ESAT du département qui se positionnent soit sur des activités agroalimentaires soit sur des activités de conditionnement, espaces verts, restauration, ménage et autres services. L'ESAT n'a donc pas, au niveau des établissements médico-

²¹ Source : Viatrajectoire 2022.

sociaux, de réel concurrent économique. De plus, la quasi-totalité des Directeurs d'ESAT du département se réunissent régulièrement lors de réunions initiées par l'association ANDICAT. La question du partenariat y est abordée et facilitée par cette mise en réseau.

Que ce soit par l'intermédiaire de l'association ANDICAT ou par son implantation sur le territoire, AVH bénéficie d'un réseau à fort potentiel. Pour cause, l'ESAT AVH dispose d'une diversité d'établissements et services sur lesquels il est possible de s'appuyer pour enrichir l'accompagnement mené. Au sein de l'association, des liens avec le Foyer d'hébergement, le SAVS et l'entreprise adaptée existent mais peuvent largement être développés dans une logique de Pôle. En externe, un partenariat est en cours avec l'ESAT CATAR situé à PEZENAS, à 10 kilomètres seulement, afin de créer une Section Annexe d'ESAT (SAESAT). Les SAESAT accueillent des personnes en situation de handicap qui ne peuvent plus travailler à plein temps en ESAT pour diverses raisons telles que le vieillissement, la fatigabilité, les troubles psychiques, les problèmes de santé. Les activités sont aménagées avec un mi-temps de travail en ESAT et un mi-temps en SAESAT. Les Sections Annexes proposent des activités diversifiées et adaptées à chaque personne, leur permettant de maintenir des liens sociaux, de développer leur bien-être et leur autonomie. L'ESAT de PEZENAS bénéficie, depuis un an, d'une section annexe pour les travailleurs d'ESAT vieillissants. L'idée de partenariat, qui fait suite à la réponse positive lors d'un appel à projet sur une SAESAT de 5 ETP, consiste à spécialiser chaque section annexe sur un public spécifique. Celle de CATAR resterait consacrée aux travailleurs vieillissants alors que celle d'AVH serait dédiée aux jeunes adultes. Ainsi, le partenariat permettrait d'adapter l'accompagnement de chaque SAESAT aux spécificités des personnes car les attentes et les besoins ne sont pas les mêmes pour des travailleurs d'ESAT se préparant à arrêter leur activité professionnelle que pour des jeunes adultes ayant pour objectif de s'y inscrire.

D'autres partenariats se sont noués avec certains Instituts Médico-Educatifs Professionnels (IMP Pro) et Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (ITEP) du département. C'est notamment le cas d'un partenariat récent avec l'ITEP du Mont Lozère. Cet établissement accueille des jeunes adultes qui présentent des difficultés psychologiques venant perturber leur socialisation et accès aux apprentissages. Cet établissement est le seul du département à proposer des activités orientées vers les métiers de la métallurgie. Ainsi, des stages sont organisés au sein de l'ESAT afin de servir de passerelle professionnelle à visée inclusive. De plus, des formations communes sont organisées chaque année au sein de l'ITEP autour du travail de la métallurgie. Ces formations permettent aux travailleurs de l'ESAT de sortir des murs de l'établissement et de découvrir de nouvelles techniques de travail. Un autre partenariat est noué depuis 3 ans avec l'IME « l'Ensoleillade », situé à moins de 30 minutes de l'ESAT. Cet établissement propose une

Section d'Initiation et de Première Formation Professionnelle (SIPFP)²² orientée vers le travail du bois. Cette section permet principalement la découverte des métiers d'ébéniste et de menuisier. Ces mêmes métiers sont particulièrement recherchés au sein de l'ESAT car ils nécessitent une technicité importante. Le partenariat vise alors à permettre des passerelles professionnelles entre l'IME et l'ESAT à la fois bénéfiques pour les personnes comme pour l'activité réalisée en ESAT.

L'ESAT et l'entreprise adaptée d'AVH entretiennent des liens étroits avec les services Cap Emploi de l'Hérault. Deux conseillers en insertion professionnelle sont positionnés sur le bassin d'emploi de Florensac et connaissent particulièrement bien les besoins des entreprises locales. Le renforcement des liens entre ces services et AVH permet, à l'aune d'un rapprochement des services Pole Emploi / Cap Emploi²³, de positionner l'ESAT comme un acteur majeur pour l'emploi sur le territoire.

Enfin, le Projet Régional de Santé (PRS) Occitanie 2022 met en avant une meilleure organisation des professions de santé sur le territoire. « *Au regard des caractéristiques de la région Occitanie, l'ambition portée par l'ARS est de mobiliser les acteurs de santé et ses partenaires pour davantage prendre en compte les besoins des personnes les plus vulnérables et d'agir plus efficacement, pour réduire les inégalités de santé* » (ARS Occitanie, 2022b : 6). Par ailleurs, le PRS vise à s'appuyer sur les acteurs de terrain pour construire des projets innovants à l'échelle du territoire. Les constats intégrés au PRS mettent en avant une densité médicale moyenne en Occitanie. Malgré le fait que la densité médicale soit en baisse dans la région comme dans l'ensemble de la France depuis le milieu des années 1990, cette dernière reste toutefois supérieure à la moyenne de la France métropolitaine. « *Au 1er janvier 2018, l'Occitanie présente des densités de 106 médecins généralistes libéraux ou mixtes et 96 médecins spécialistes pour 100 000 habitants ; densités plus favorables que celles de la France métropolitaine établies à 91 médecins généralistes et 86 médecins spécialistes* » (ARS Occitanie, 2022a : 9).

Le Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale (SROMS), qui est une composante du PRS, met l'accent sur la prévention sanitaire au sein des établissements médico-sociaux. Le SROMS travaille ainsi à un meilleur accès aux soins pour les personnes en situation de

²² SIPFP est le nouveau nom donné à un IMPro. Le projet du SIPFP est fortement orienté vers l'insertion professionnelle en milieu ordinaire (entreprises, collectivités) ou protégé (ESAT – Etablissement et Service d'Aide par le Travail – et annexes d'ESAT, qui proposent du travail à mi-temps).

²³ Depuis janvier 2020, un rapprochement des services Pole Emploi et Cap Emploi est en cours afin de proposer aux personnes accompagnées un lieu unique d'accueil. Ainsi, les services de Pôle Emploi accueillent les salariés de l'axe insertion professionnelle de Cap Emploi directement dans leurs locaux.

handicap avec, par exemple, le développement de consultations somatiques dédiées. Dans la continuité des actions de prévention, l'ESAT travaille depuis l'an dernier sur des actions spécifiques en lien avec la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) de l'Hérault. Ces actions visent à favoriser l'accès aux soins des personnes en situation de handicap travaillant en ESAT. Ainsi, les équipes du Centre d'Examen de Santé de la CPAM se sont déplacés à deux reprises en 2021, afin de réaliser les consultations directement au sein de l'ESAT. Cette action a permis à 62 travailleurs de réaliser un bilan médical complet et à 3 d'entre eux d'être pris en charge pour des examens complémentaires plus poussés. Cette action s'étant déroulée durant la crise sanitaire de Covid 19, la CPAM a mis à disposition une équipe de sensibilisation à la vaccination. 92 des 93 travailleurs²⁴ ont ainsi pu bénéficier d'une vaccination sur leur lieu de travail.

2.2. Favoriser l'inclusion par la reconnaissance et le développement des compétences des travailleurs d'ESAT

2.2.1. La reconnaissance des compétences pour sécuriser le parcours professionnel

L'accompagnement par l'activité professionnelle réalisé par l'ESAT vise à sécuriser le parcours professionnel des travailleurs en situation de handicap afin de faciliter leur inclusion dans la société. Soutenir l'employabilité des personnes accompagnées passe nécessairement par le développement des compétences qui s'inscrit dans le champ de la Loi travail adoptée en 2014²⁵. En effet, il sera d'autant plus facile pour une personne formée d'appréhender les évolutions liées aux métiers voire des réorientations professionnelles. Dans une démarche inclusive, la formation professionnelle joue également un rôle majeur dans le sens où elle permet à certains travailleurs de monter en compétences voire même d'intégrer, pour ceux qui le souhaitent, le milieu ordinaire du travail. Ainsi, les moniteurs d'atelier de l'ESAT AVH ont pour mission de former et d'évaluer régulièrement les compétences des travailleurs. Pour cela, une grille d'évaluation des compétences a été élaborée avec le concours des Chefs de service, des moniteurs d'atelier et des travailleurs. Cette grille permet une évaluation régulière, et à minima une fois par an, des compétences professionnelles. Cette évaluation doit être claire et lisible par les moniteurs et les travailleurs dans une logique de co-évaluation. De plus, j'ai souhaité intensifier la reconnaissance des compétences déjà acquises par les travailleurs avant d'en développer de nouvelles. Les équipes se sont appuyées sur les dispositifs légaux existants afin que soient reconnues les compétences professionnelles des travailleurs en situation de handicap. Je constate que cela participe grandement à la valorisation que les travailleurs

²⁴ Un seul travailleur d'ESAT a refusé de se faire vacciner contre la Covid 19.

²⁵ Loi N°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi

tirent du métier qu'ils occupent. De plus, ce travail de reconnaissance des compétences met également en avant le travail d'accompagnement et de formation réalisé par les moniteurs d'atelier. Les moniteurs sont aujourd'hui force de proposition quant à la mise en œuvre de tels dispositifs et incitent les autres moniteurs d'atelier à les utiliser. Il s'agit donc d'un point d'appui majeur que je compte investir pleinement dans l'intérêt premier des personnes accompagnées.

Ainsi, une campagne de Reconnaissance des Savoir-Faire et des Compétences (RSFC) a été lancée sur le dernier trimestre 2021 et se poursuivra en 2022 sur d'autres référentiels « métier ». Pour valider cette démarche, un jury professionnel, extérieur à l'établissement, se rend sur l'ESAT et participe à la dernière journée d'évaluation. Celle-ci porte sur la partie pratique de la compétence. A l'issue de cette journée, une attestation de compétence est remise aux travailleurs. L'intervention d'un jury de professionnels, extérieur à l'ESAT, permet d'ouvrir l'ESAT sur son territoire, dans une réelle démarche inclusive pour les personnes accompagnées. Les personnes qui évaluent leurs compétences ne sont alors plus les moniteurs qu'ils côtoient tous les jours, mais des professionnels du secteur d'activité. Cela tend à valoriser le résultat des évaluations. Certains travailleurs m'ont ainsi confié qu'ils étaient fiers d'avoir été évalués par de « vrais professionnels ».

Pour aller plus loin que la RSFC, il existe un dispositif de Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels (RSFP) piloté par l'Afpa. *« La RSFP s'adresse aux personnes qui dans le cadre de leur expérience de vie et leur expérience professionnelle ont acquis des compétences qui peuvent être reconnues mais ne sont pas suffisantes encore pour accéder à la certification par la VAE »* (Site internet AFPA). Les moniteurs ont particulièrement discuté de ce dispositif en réunions d'équipe. Les débats portaient sur les demandes de certains travailleurs à bénéficier d'une VAE en 2022. L'ensemble de l'équipe s'accorde sur le fait que le dispositif de RSFP, conviendrait mieux qu'une VAE pour certains travailleurs. En effet, ce dispositif, plus souple qu'une VAE, représenterait une 1^{ère} étape avant la possibilité d'entrée en VAE. Il sera donc important d'informer les personnes accompagnées de l'existence de ce dispositif afin qu'elles puissent, avec les conseils de l'équipe, réaliser un choix le plus éclairé possible.

Enfin, la démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), non investie pour le moment par AVH, permettrait de valoriser le parcours professionnel de travailleurs ayant une certaine ancienneté en ESAT ou bien ayant déjà travaillé dans le milieu ordinaire.

Le plan de développement des compétences des travailleurs en situation de handicap est réalisé chaque fin d'année et présenté au CVS pour consultation. Ce plan permet de mettre l'accent sur certaines formations et de rendre lisible la politique de l'établissement en la matière. Dans le cadre de ce plan, un effort est mis sur l'utilisation du Compte Personnel

de Formation (CPF), de manière à optimiser les formations réalisées chaque année. L'enjeu de l'utilisation du CPF est présent dans toutes les entreprises et d'autant plus crucial en ESAT. En effet, depuis 2019, les personnes en situation de handicap travaillant en ESAT bénéficient du CPF avec une majoration de 300 euros par an et dans la limite d'un plafond de 8000 euros contre 5000 euros pour les autres salariés. Néanmoins, et afin de mobiliser son CPF, il convient d'abord de s'assurer de son ouverture administrative. Cette formalité représente, aujourd'hui encore, le frein le plus important à l'utilisation du compte. Au sein de l'ESAT, la coordinatrice de parcours a été identifiée pour mener à bien cette formalité administrative auprès des travailleurs. Ainsi, nous proposons l'ouverture du compte CPF, sur rendez-vous, pendant les heures de travail afin de ne pas freiner cette initiative. La coordinatrice de parcours est attentive à ne pas faire à la place des personnes mais à les accompagner à l'ouverture du compte. Le bilan, au 31 décembre 2021, fait état de 57 CPF ouverts sur 93. L'ouverture de 100% des CPF est une priorité de l'établissement pour la fin d'année 2022.

2.2.2. Le développement des compétences au service de l'inclusion

Le soutien du pouvoir d'agir des travailleurs d'AVH passe également par le développement des compétences professionnelles. En effet, cela favorise les capacités des travailleurs de manière à prendre pleinement part à la vie de l'établissement. De plus, le développement des compétences permet de soutenir la démarche inclusive prônée au niveau de l'ESAT. Les travailleurs en situation de handicap deviennent ainsi véritablement acteurs de leur parcours professionnel.

Le développement des compétences au sein d'AVH passe non seulement par les compétences techniques appelées « savoir-faire » mais également et surtout par les compétences sociales appelées « savoir agir ou savoir combiner » (Le Boterf, 2002). Ces dernières intègrent le caractère, le comportement en collectivité, la flexibilité, l'esprit critique d'une personne. Elles reposent sur l'intelligence relationnelle et émotionnelle (article Cadre Emploi, 2019). C'est en effet en développant les compétences relationnelles que l'ESAT favorise la participation des travailleurs à la vie sociale au sein de l'établissement comme en dehors de celui-ci. Les compétences sociales des travailleurs peuvent également être développées dans le cadre des activités de soutien. Les cours de théâtre et cours d'improvisation que réalisent certaines personnes participent directement à rendre plus fluides la communication et l'adaptation à des situations imprévues. Apprendre aux travailleurs d'ESAT à gérer les imprévus c'est en quelque sorte leur apprendre à savoir agir et savoir combiner avec les compétences dont ils disposent.

De plus, le travail de développement des compétences à destination des travailleurs d'ESAT peut être vu comme un processus *d'encapacitation*²⁶. Paulo Freire décrit *l'encapacitation* comme un processus de libération afin de s'affranchir d'un ordre social, moral et intellectuel. Sa démarche d'éducation des opprimés permet un éveil et une grille de compréhension critique du monde dans le but d'émanciper les populations. Il s'agit en particulier d'explicitier des stratégies d'apprentissage que certains élèves acquièrent sans l'aide de l'enseignant, mais qui échappent à beaucoup d'autres (Freire, 2021). Ainsi, à la faveur de la pensée de Paulo Freire, le travail de développement des compétences réalisé au sein de l'ESAT vise à promouvoir une véritable démarche inclusive.

En 2021, un travail a été mené dans le cadre de l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST). Le constat partagé au sein de l'ESAT consiste à dire que le développement des compétences se fait le plus souvent de façon implicite et sans s'en rendre réellement compte. Fort de ce constat, les équipes ont travaillé à la mise en œuvre de ce dispositif permettant d'intégrer des apprentissages informels dans le plan de formation de l'ESAT. Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), « *une AFEST est une action de formation en situation de travail. Elle mobilise un formateur - interne ou externe à l'entreprise - et un salarié à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité. Le matériau pédagogique principal est fourni par le travail* » (ANACT, 2022). Reconnue par la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018, l'AFEST a préalablement fait l'objet d'une expérimentation à grande échelle lancée fin 2015 par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP). Ce dispositif se compose de deux séquences de travail. La première consiste à une mise en situation du salarié, présentant une vocation pédagogique. La seconde consiste à une phase de réflexivité, accompagnée d'un formateur, dans le but de tirer les enseignements de ce qui s'est passé, analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis et ainsi consolider et expliciter les apprentissages. Durant l'AFEST, ces deux séquences sont répétées autant de fois que nécessaire pour permettre les apprentissages visés. L'AFEST a par ailleurs permis au sein de l'ESAT de développer tout un travail autour des métiers de restauration et de service en salle. L'expérimentation de ce nouveau dispositif a débuté avec un travailleur et un moniteur référent, sur la nouvelle activité de restauration développée à AVH en 2021. Les temps de réflexivité ont permis au travailleur et au formateur d'analyser ce qui s'est passé durant les sessions de mise en situation afin d'y apporter des éléments correctifs. Le travailleur formé a ainsi pu surmonter son stress lié à de l'agoraphobie par une analyse à postériori des situations de travail. Il a notamment

²⁶ Terme employé par Paulo Freire afin d'expliquer le processus libérateur de l'enseignement.

découvert ce qui provoquait ce stress et pu mettre en place des stratégies de contournement.

L'ESAT dispose, depuis 3 ans, d'un plan de développement des compétences formalisé. Le plan fait ressortir une augmentation des formations réalisées au cours des 3 dernières années (2019, 2020, 2021). La crise du Covid 19 a par ailleurs beaucoup impacté le plan de formation 2019, avec l'annulation de nombreuses sessions de formation.

Tableau récapitulatif des formations réalisées par les TSH au sein d'AVH (2019, 2020, 2021) :

ANNEE	INTITULE DE FORMATION	NBRE TSH	NBRE HEURES
2019	Prévention hygiène	30	21
2019	Soudage TIG sur aluminium	3	35
2019	SST recyclage	8	7
2020	Prévention des addictions	20	14
2020	Caces 3 (CPF)	5	21
2020	Habilitation électrique	4	21
2020	SST initial	10	14
2021	Permis poids lourds (CPF)	1	78
2021	Prévention des addictions	20	14
2021	Métiers de la restauration, services	5	35
2021	SST initial	10	14
2021	Soudage TIG sur aluminium	4	35
2021	Soudage semi-automatique MAG/MIG (CPF)	3	70
2021	Nettoyage des surfaces	4	35
TOTAL		127	414

En 3 ans, 414 heures de formation ont ainsi été délivrées aux travailleurs de l'ESAT AVH. 9 travailleurs ont également pu bénéficier de leur CPF afin de se voir financer leur formation.

2.2.3. Soutenir l'employabilité pour permettre l'inclusion

Je constate que l'ESAT AVH est engagé, depuis maintenant 3 ans, dans une dynamique de soutien de l'employabilité des personnes accompagnées. L'objectif principal du développement de l'employabilité vise à servir la démarche inclusive prônée par mon prédécesseur comme par moi-même. Ce travail s'articule principalement par une reconnaissance des compétences existantes mais également par le développement des

compétences techniques et relationnelles des travailleurs en situation de handicap. Cette montée en compétence vise à promouvoir une meilleure qualité de vie au travail, une plus grande sécurité, mais aussi à préparer les travailleurs aux évolutions professionnelles qu'ils pourront rencontrer dans le futur. Ainsi, ce travail est en lien avec les besoins au niveau du bassin d'emploi. Des enquêtes sont régulièrement menées quant aux postes en tension sur le territoire afin de permettre à l'ESAT d'être au plus proche des besoins.

Une organisation participative est mise en œuvre, au sein de l'ESAT, dans une logique de fluidification des parcours des personnes accompagnées. Néanmoins, ce mode d'organisation n'exclut pas certains jeux d'acteurs. C'est le cas par exemple avec les « situations de rétention » de travailleurs d'ESAT ayant les capacités pour travailler en milieu ordinaire mais pouvant être freinés par les moniteurs d'atelier (Foudriat, 2016 : 57). J'ai ainsi pu constater que, dans certains ateliers présentant de forts enjeux en termes de cadences de production, les moniteurs avaient tendance à prétendre que les travailleurs n'étaient pas prêts pour intégrer le milieu ordinaire du travail. De plus, les ateliers qui présentent les plus importantes cadences de travail, c'est-à-dire les ateliers bois et métallurgie, sont ceux où les mouvements²⁷ de travailleurs sont les plus faibles. Peu de stages sont réalisés par les travailleurs de ces ateliers au sein d'autres ateliers. Je note aussi que peu de personnes extérieures à ces ateliers bénéficient de stages dans le travail du bois ou de la métallurgie, sous prétexte qu'il s'agit d'activités difficiles et techniques. Le discours des moniteurs d'atelier fait également état d'une pression à la production qui ne laisse pas la place à l'accueil de stagiaires qu'il faudrait former. Ces deux ateliers fonctionnent alors comme des vases clos avec un risque important de perte progressive de compétences lors des départs des travailleurs les plus expérimentés.

De plus, l'inclusion peut être freinée par la particularité protectrice du statut des personnes accompagnées en ESAT. Les personnes en situation de handicap admises en ESAT n'ont pas le statut de salarié mais celui d'utilisateur. Ils sont ainsi soumis au CASF et non au Code du travail, hormis sur certaines thématiques comme le droit aux congés payés et le droit à la formation professionnelle. Les travailleurs d'ESAT ne signent donc pas de contrat de travail mais un contrat de soutien et d'aide par le travail qui s'apparente au contrat de séjour signé dans les autres établissements médico-sociaux. L'aspect protecteur du statut des travailleurs d'ESAT peut être vu comme une rigidité voire un frein à l'inclusion souhaitée vers le milieu ordinaire (Rapport IGAS/IGF, 2019 : 30). En effet, cette situation génère des blocages au sein même de l'association AVH, entre l'ESAT et l'entreprise adaptée. Même si les métiers industriels du bois et de l'aluminium peuvent être similaires au sein de l'ESAT

²⁷ Terme employé pour désigner à la fois les entrées, les sorties, les stages réalisés au sein des ateliers.

et de l'entreprise adaptée, certains travailleurs souhaitant faire le choix de se réorienter en milieu ordinaire hésitent à passer le cap pour des raisons de sécurité de l'emploi voire de rémunération. En effet, hormis le statut de salarié, le travailleur d'ESAT n'a pas d'intérêt financier à basculer en milieu ordinaire. Au contraire, les règles de cumul entre l'AAH et les revenus professionnels sont plus avantageuses en milieu protégé qu'en milieu ordinaire. Ainsi, certains travailleurs d'ESAT qui intègrent le milieu ordinaire peuvent voir leurs revenus baisser (Rapport IGAS/IGF, 2019 : 30).

Enfin, l'employabilité des travailleurs en situation de handicap peut également être soutenu par une ouverture de l'ESAT sur son environnement. L'ESAT AVH est devenu, au cours des dernières années, un acteur majeur dans l'organisation de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH) au niveau du département. Pour la SEEPH 2022, qui aura lieu du 14 au 20 novembre, une action visant à récompenser des actions innovantes sur le thème « management et handicap » est prévue au sein des ateliers métallurgie d'AVH. Les ateliers seront rangés et nettoyés pour l'occasion afin d'accueillir en toute sécurité les participants et faire découvrir le domaine d'activité de l'ESAT. Cette action participe à la « déstigmatisation » du handicap ainsi qu'à la promotion de la démarche inclusive de l'ESAT.

2.3. Une participation active des professionnels et des personnes accompagnées

2.3.1. La participation des travailleurs d'ESAT au développement des activités professionnelles

S'il semble tout à fait logique de s'appuyer sur les compétences des salariés pour faire évoluer les choix stratégiques de production d'une entreprise, pourquoi ne pas faire de même avec les travailleurs d'ESAT ? La vision que je partage au sein de l'ESAT consiste à une adaptation permanente de l'offre de service devant se réaliser avec le concours direct des personnes accompagnées. La participation des travailleurs de l'ESAT AVH est ainsi très active en ce qui concerne les décisions à prendre en termes de développement de l'offre de service. La mise en place récente d'une équipe d'entretien des locaux et de restauration résulte d'une co-construction comprenant les travailleurs, moniteurs d'atelier et l'équipe de direction. Le choix de développer de nouvelles activités, sortant des activités historiques industrielles, est l'aboutissement d'un travail en mode projet impliquant directement les travailleurs de l'ESAT. C'est avec eux, avec leurs savoir-faire et leurs compétences qu'a pu s'imaginer le développement d'activités nouvelles. Le choix d'internaliser des activités d'entretien des locaux et de restauration au sein de l'ESAT, en

les transformant en atelier, est une décision stratégique qui repose notamment sur les compétences des personnes accompagnées.

En septembre 2021, l'ESAT a pu inaugurer son nouvel atelier « restauration ». L'idée de créer cet atelier est partie d'une réflexion autour des PAP des travailleurs visant à s'orienter vers les métiers du service et de la restauration. A ce moment-là, l'ESAT devait faire le choix de rénover sa cuisine, commune avec le Foyer d'hébergement. Après de nombreuses discussions avec les moniteurs d'atelier, les travailleurs d'ESAT, ainsi qu'avec l'ensemble de l'équipe de direction, il a été décidé de rénover la cuisine et de créer une cuisine centrale. L'ESAT a ainsi fait appel à un prestataire extérieur, cuisinier professionnel, pour faire monter en compétences les travailleurs en situation de handicap. A la faveur d'un départ en retraite, une nouvelle monitrice d'atelier a été recrutée, avec une expérience significative en restauration collective et en service. L'objectif initial est assez ambitieux et vise à une ouverture de l'espace de restauration aux entreprises voisines. Néanmoins, ce projet a été freiné par la crise Covid, qui a nécessité la mise en place d'un service en deux temps, afin de permettre le respect d'une distance de 2 mètres entre les personnes.

De la même manière, en décembre 2021, l'ESAT a inauguré un nouvel atelier mobile « d'entretien des locaux ». A l'origine, une salariée était embauchée à mi-temps, par l'ESAT, pour entretenir les locaux (bureaux et espaces communs). Suite à la crise Covid et au départ définitif de cette personne pour impossibilité de reclassement après inaptitude, un échange avec les équipes a permis d'identifier 4 personnes ayant les compétences et le souhait de se former à ce métier. Une fois le choix validé par les personnes accompagnées, et ayant identifié la monitrice d'atelier pouvant occuper le poste, un travail d'organisation s'est mis en place avec les Chefs de service. L'idée était de permettre un changement graduel d'activité pour les personnes à la faveur d'une montée en charge progressive en termes de clients. En décembre 2021, c'est donc 4 travailleurs qui ont débuté à mi-temps cette nouvelle activité. Pour l'instant, l'entretien des locaux se limite à l'ESAT. Le projet consiste à l'étendre aux autres établissements de l'association durant l'année 2022, dans le but de parfaire la formation des travailleurs.

2.3.2. Des instances et des projets au service du pouvoir d'agir

La notion de « pouvoir d'agir », qui désigne « *la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée* » (Le Bossé, Vallerie, 2006 : 87-100), est soutenu, au sein d'AVH, par le mode de fonctionnement du CVS. L'existence d'un CVS est obligatoire dans les ESAT depuis la Loi N°2002-2 du 2 janvier 2002. Le CVS a pour objet de favoriser la participation et l'expression des personnes accueillies ainsi que

celles de leur famille ou représentant légal. Il s'agit de les associer à l'élaboration et à la modification du règlement de fonctionnement et du projet d'établissement (ANDICAT, fiches pratiques, 2017). Cette instance obligatoire n'est cependant pas toujours développée au sein des ESAT et son fonctionnement est souvent sous investi. En revanche, au sein d'AVH, le rôle et le fonctionnement du CVS font l'objet d'une attention toute particulière. Ainsi, les membres élus du CVS, qui se composent d'un président, d'une secrétaire et de deux suppléants, sont particulièrement actifs. Des réunions préparatoires sont également organisées pendant le temps de travail et les sujets sont laissés à l'initiative des travailleurs membres du CVS. Leur rôle de relais et de représentation de l'ensemble des travailleurs d'ESAT est ainsi pleinement rempli. Cette instance permet de soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs en leur offrant des espaces de participation directe. Il confie également à ses membres un rôle et un statut social leur permettant d'exercer leur droit démocratique au sein de leur lieu de travail. Les sujets abordés en CVS traitent de questions hautement stratégiques comme les recrutements des professionnels, les possibilités de développement économique de l'ESAT, etc. Le CVS d'AVH se compose également d'une représentante des familles et d'une représentante des services de protection des majeurs. En 2020, le règlement intérieur du CVS a été révisé afin de dépoussiérer l'ancien règlement et venir coller au fonctionnement hautement participatif et démocratique de cette instance.

Dans le cadre du PAP, le travail autour du recueil des attentes et des besoins peut également participer au développement du pouvoir d'agir des travailleurs d'ESAT. Néanmoins, je constate que la posture dominante, au sein de l'équipe de moniteurs d'atelier, s'apparente à ce que Claire Jouffray qualifie de posture d'expert. Ainsi, les moniteurs évaluent, à partir de leur propre point de vue, les besoins des personnes qu'ils accompagnent. Cela induit alors des propositions de réponses préconstruites et bien souvent « enfermantes » pour les personnes (Jouffray, 2018 : 12). De plus, il existe un décalage entre ce que l'équipe réalise comme accompagnement et ce qu'elle pense réaliser. Ce décalage peut être source de tension et de mal-être au travail (Jouffray, 2018 : 12). Le travail, débuté en 2021, autour de la démarche DPA-PC permet de réduire les écarts et ainsi redonner du sens à l'action des moniteurs d'atelier. La vision que j'impulse, conformément à la démarche DPA-PC, consiste à dire que l'apprentissage doit être expérientiel. Cela amène également à questionner le recours à la pair-aidance au sein de l'ESAT. En effet, l'expérience des travailleurs d'ESAT permet l'entraide et débloque des situations que bien souvent l'équipe de professionnels n'arrive pas à résoudre.

C'est donc tout un travail autour de la posture professionnelle que mon prédécesseur avait débuté et que j'ai poursuivi en y associant les équipes de l'ESAT. D'après les travaux de Michèk Chauvière, « *la posture est une façon d'être au monde* » (Chauvière, 2012). Nous

pourrions également qualifier la posture professionnelle comme « *une manière d'appréhender l'exercice de sa profession* » (Le Bossé, 2012). Enfin, selon Maëla Paul, la posture est une question de relation à la personne aidée et elle s'appuie sur les valeurs de l'intervenant (Paul, 2004 : 153). Le fait de parler de postures professionnelles permet de réconcilier la personne avec ses valeurs et le praticien avec son exercice (Jouffray, 2018 : 41). En quelque sorte cela permet de réaligner le professionnel avec ses valeurs et ainsi d'éviter les risques de brown-out.

Les demandes et attentes des personnes accompagnées font l'objet d'un recueil minutieux par les professionnels. Néanmoins, je note qu'il s'agit très souvent des mêmes personnes pour qui la manifestation d'une demande est aisée. Que se passe-t-il alors pour les personnes qui ne font jamais de demande ? Est-ce parce qu'elles n'ont rien à demander ou bien parce qu'elles ne savent pas comment le faire ? Comme l'exprime Claire Jouffray, le risque réside dans le fait que les professionnels s'arrêtent de travailler en l'absence de demande sans aller questionner cette absence de manifestation (Jouffray, 2018 : 74). De plus, lorsqu'une demande est formulée, un autre risque réside dans le fait de se questionner exclusivement sur la réponse à y apporter en faisant l'impasse sur la compréhension de ce qui pourrait poser problème pour la personne et ainsi entraîner la demande (Jouffray, 2018 : 74). Il est donc important de prêter une vigilance accrue à ces biais liés à la demande. Néanmoins, Le Bossé voit un aspect très positif de la notion de demande : « *les requêtes des personnes concernées constituent une position de négociation. La demande n'a qu'un statut de proposition. L'auteur de la demande se trouve systématiquement placé en situation de négociateur actif, plutôt que de récepteur passif d'une offre de services fondés sur des besoins* » (Le Bossé, 2012 : 154).

Enfin, un risque peut également peser sur l'élaboration et le suivi des PAP des travailleurs d'ESAT. C'est ainsi que le dispositif d'élaboration du PAP a été revu au sein d'AVH en 2020 pour permettre une meilleure prise en compte des attentes et des besoins des personnes accompagnées. Les impératifs de production avaient alors tendance à venir influencer la rédaction du PAP. Les moniteurs formulaient ainsi, en lieu et place des travailleurs, des attentes en lien avec la production. Cette action autour des PAP a permis de repositionner les professionnels dans leur rôle afin de partir du projet de vie de la personne accompagnée avec ses attentes et ses besoins pour co-construire le PAP. Impulsé par la Loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, le projet de vie constitue la « *pierre angulaire* » du parcours des personnes accompagnées (Bloch, Hardy, Loubat, 2016 : 82). L'amélioration continue, autour de la question centrale des PAP, se poursuit avec la révision du projet d'établissement de l'ESAT pour les cinq années à venir.

2.3.3. La révision du projet d'établissement avec une approche co-constructiviste

Entre la démarche règlementaire pour l'établissement et la volonté d'engager une véritable dynamique pour l'ensemble de ses acteurs, l'ESAT AVH et ses équipes de professionnels se sont investis dans un parcours de co-construction du nouveau projet d'établissement. Au cours de ce projet, la place et l'implication de tous les acteurs internes et externes à l'organisation ont été recherchées. De plus, cette dynamique de projet a été menée en parallèle avec les équipes du Foyer d'hébergement et de l'entreprise adaptée révisant, eux aussi, leurs projets d'établissement et d'entreprise.

La méthode utilisée ainsi que l'accompagnement par un consultant externe, expert dans le secteur du handicap, ont grandement contribué à faciliter les échanges et l'expression de tous durant la première étape de diagnostic et de recueil d'information. Lors de cette étape, 12 personnes accompagnées, 4 partenaires, la totalité des salariés de l'ESAT ainsi que 8 salariés d'autres établissements et 4 administrateurs ont participé à l'ensemble des 8 Copil, ce qui représente plus de 24 heures d'échanges et de débat. Chaque Copil a fait l'objet d'un compte-rendu de réunion et chaque étape ou thème a fait l'objet d'une lettre d'information adressée aux personnes accompagnées et aux salariés.

Dans une partie introductive au nouveau projet, transversale à l'ensemble des établissements et services de l'association AVH, seront présentées, la vocation même du projet, la méthodologie choisie ainsi que la présentation de l'association, en tant qu'organisme gestionnaire. Au-delà d'une obligation, cette démarche projet s'inscrit dans une volonté associative afin de répondre aux attentes et besoins évolutifs des personnes en situation de handicap sur le territoire. D'un point de vue règlementaire, chaque établissement social et médico-social doit disposer d'un projet d'établissement, comme le stipule l'article L.311-8 du CASF, issu de la Loi du 2 janvier 2002.

Le projet d'établissement, de service ou d'entreprise porte ainsi plusieurs enjeux :

- ✓ Il fournit un ensemble de repères validés au niveau associatif. Ces repères sont porteurs de sens pour les professionnels et permettent d'inscrire le management des Ressources Humaines en cohérence avec le projet associatif.
- ✓ Il permet de dresser les orientations de l'établissement pour les cinq prochaines années.
- ✓ Il constitue un outil de communication à la fois interne et externe. En ce sens, il permet de renseigner les partenaires, prescripteurs et financeurs et doit servir à

l'élaboration de supports de communication à destination des personnes accompagnées, des familles et des salariés.

- ✓ Il constitue un support d'évaluation pour les autorités, afin de leur apporter toutes les garanties quant à la qualité des prestations rendues et la connaissance des principales orientations de l'établissement.

Le cadrage et la méthodologie employés pour la révision du projet d'établissement ont permis de favoriser une réelle dynamique contributive. L'élaboration du projet d'établissement vise également à la promotion d'un management coopératif, ainsi qu'à la prise en compte du pouvoir d'agir des personnes accompagnées. L'accompagnement par un consultant extérieur expert dans le secteur et disposant de grandes compétences en matière de projet a constitué un atout majeur dans la réussite de cette co-construction. L'implication des professionnels et la participation des personnes accompagnées ainsi que des partenaires ont été grandement facilitées par la méthode de travail employée. Un Copil chargé du suivi de la démarche a été constitué. Ce Copil se compose de membres du CA, CSE, CVS et de l'équipe de Direction. Il a pour mission de s'assurer du bon déroulement de la démarche ainsi que du suivi de la méthode, du calendrier et des objectifs.

Calendrier et thématique des différents comités de pilotage :



Le travail de diagnostic et de recueil d'information étant terminé, débute maintenant un travail de rédaction du projet ainsi que des fiches actions. Le calendrier prévisionnel fixe,

au 31/12/2022, l'échéance pour la consultation du nouveau projet d'établissement par le CSE et le CVS ainsi que la validation par le Conseil d'Administration. Les fiches actions inscrites dans le projet sont à travailler avec les équipes et les personnes accompagnées afin de poursuivre le travail sur la lancée co-constructiviste.

2.4. Des leviers d'actions pour impulser un changement au service du parcours des personnes accompagnées

2.4.1. Des constats et objectifs partagés suite aux travaux de révision du projet d'établissement

A l'occasion d'un travail de révision du projet d'établissement de l'ESAT, mis en commun avec le Foyer d'hébergement et l'entreprise adaptée, des constats et objectifs ont pu être formulés et partagés avec l'ensemble des équipes. Si certains constats et objectifs sont spécifiques à l'ESAT, au Foyer d'hébergement ou à l'entreprise adaptée, des axes transversaux ont également été identifiés.

Ainsi, les constats au niveau de l'ESAT font ressortir des contraintes liées à l'évolution de la population accueillie en ESAT ainsi que le poids des enjeux de production au sein de l'ESAT. De plus, les évolutions législatives et sociétales comme le plan de transformation des ESAT, la question du développement du pouvoir d'agir et la démarche inclusive sont abordés dans le cadre du projet. Cela permet notamment de légitimer les actions à venir que je détaillerai dans une troisième partie. De plus, le partage des constats et objectifs poursuivis par l'ESAT est primordial de manière à engager l'ensemble des acteurs dans une dynamique commune.

Ainsi, à l'occasion de l'Assemblée Générale associative qui a eu lieu le 8 juillet 2022, ces constats et objectifs ont pu être exposés, expliqués et partagés. Une présentation PowerPoint d'une heure a permis de présenter l'organisation de la démarche et les informations recueillies. La présentation se voulait dynamique et participative, soit à l'image du nouveau projet. La partie introductive, présentant le déroulé de la démarche et les enjeux d'un projet d'établissement, a été présentée par la Direction Générale et par moi-même. Les constats et objectifs ont été présentés conjointement par les salariés et les travailleurs de l'ESAT. La coopération des travailleurs à la présentation a notamment eu un effet sur la participation à l'Assemblée Générale. Ainsi, la plupart des travailleurs de l'ESAT sont venus assister à la présentation même si celle-ci a eu lieu en dehors de leur temps de travail, et de surcroît un vendredi après-midi. Le Conseil d'Administration s'est félicité de cette forte participation qui permet de donner une voix aux personnes accompagnées.

Les constats et objectifs les plus significatifs ayant fait l'objet d'une présentation lors de l'Assemblée Générale sont les suivants :

CONSTATS :

- **Un bâti architectural ancien et vétuste** ne répondant plus aux normes de sécurité.
- **Une population accompagnée en évolution** : avancée en âge, en perte de rythme et d'autonomie, en demande de changement de parcours et en recherche d'accompagnement à la retraite.
- **Un changement confirmé des situations des personnes accompagnées** : majoritairement porteuses d'un handicap psychique.
- **De nouvelles mesures sur le plan de la transformation de l'offre de service** vers plus d'inclusion et de nouveaux droits (cf. Circulaire du 11 mai 2022).
- **Un choix d'activités développé valorisantes, digne d'une production industrielle, mais qui peut être un facteur limitant dans notre mission** : trouver un équilibre entre les impératifs de production et l'accompagnement social.

OBJECTIFS :

- **Rendre accessible les documents légaux** : en facile à lire et à comprendre (FALC)
- **Développer plus de synergies** entre l'ESAT et l'entreprise adaptée.
- **Renforcer les compétences des accompagnants** pour adapter l'offre de service en fonction des nouveaux besoins, s'appuyer sur les fonctions transversales, l'Analyses des Pratiques Professionnelles et la formation Titre de Moniteur d'Atelier entre autres.
- **Développer des dispositifs facilitant le parcours des personnes.**
- **Adapter les postes de travail** – ergonomie et temps aménagé.
- **Structurer la production pour permettre une amélioration de l'accompagnement.**
- **Créer une section annexe** réservée à un public jeune avec un enjeu d'insertion professionnelle.
- **Mettre en place un travail collaboratif** avec des organismes de certification pour la reconnaissance des savoir-faire professionnels.
- **Créer des passerelles avec le milieu ordinaire de travail** : favoriser la mise à disposition pour l'accès à l'emploi avec des conventions d'appui et des suivis en entreprise, développer les expériences « hors les murs ».
- **Adapter et moderniser les équipements de travail tout en préservant la qualité de l'accompagnement** : maintenir une vigilance sur l'impact des exigences clients sur les tâches demandées aux travailleurs.

Et des constats et objectifs partagés entre l'ESAT, le FH et l'EA :

CONSTATS PARTAGES :

- **Évolution de la situation du public** et des **besoins** (prédominance du handicap psychique)
- **Indicateurs sociaux et RH au vert** mais des **difficultés de recrutement** en lien avec un contexte national en tension
- Manque de **méthodes transversales** et de **lien entre les structures** (pratiques professionnelles, projets d'accompagnement personnalisé...)
- Manque de **visibilité des fonctions – rôles** des salariés (évolution des métiers, fonctions supports, transversales) **référentiels métiers**
- Un **organigramme** général qui nécessite une déclinaison par structure plus visible et détaillée

OBJECTIFS PARTAGES :

- Rendre concrète la notion de **parcours** dans les pratiques professionnelles
- Anticiper les enjeux en termes de **GEPP** pour améliorer l'attractivité des métiers et fidéliser les salariés
- Harmoniser et inscrire les **Projets d'accompagnement personnalisé** dans une **logique de parcours** et dans une **démarche inclusive**
- Travailler sur les facteurs de **QVT** et lancer une enquête **baromètre social**
- Se doter de **référentiels métiers** ainsi que de **d'organigrammes** par structure

2.4.2. Une forte culture du changement et des professionnels issus du monde de l'entreprise

L'ESAT AVH s'inscrit dans un contexte de changement permanent depuis plusieurs années maintenant. En effet, l'ESAT a connu, depuis ces cinq dernières années, de nombreux changements. Remplacement du Directeur, renouvellement de la moitié de l'équipe de moniteurs d'atelier, création d'un poste de Directeur adjoint et enfin, recrutement de deux nouveaux Chefs de service. Ces changements, qui ont eu lieu au niveau des ressources humaines, s'accompagnent de transformations logistiques importants. En effet, après l'incendie d'une partie de l'ESAT en 2019, dont l'origine est criminelle, il a fallu recomposer les ateliers afin de continuer à assurer à la fois l'accompagnement des travailleurs et la production. Un élan de solidarité s'est alors créé au sein de l'ensemble des salariés et des travailleurs, devant redoubler d'efforts pour trouver des solutions aux problématiques de place liées au stock important de bois et d'aluminium. Comme certains se plaisent à le dire « *nous avons dû pousser les murs* » pour arriver à faire entrer l'ancien atelier bois au sein des ateliers déjà existants. Ces multiples transformations, tant humaines que matérielles,

ont favorisé le développement d'une forte culture du changement présente dans les pratiques des professionnels comme dans le fonctionnement quotidien de l'ESAT.

Cette culture du changement est renforcée par le recrutement de nouveaux moniteurs d'atelier qui, pour la quasi-totalité, bénéficient d'une expérience dans le monde de l'entreprise. Le choix de faire appel à des professionnels provenant du monde de l'entreprise plutôt que du secteur du médico-social s'explique par la nécessaire technicité des activités proposées au sein d'AVH. Ainsi, il est plus facile de former les moniteurs au domaine du médico-social, en les inscrivant dans un parcours de formation TMA, plutôt que de former des professionnels de l'accompagnement au travail du bois ou de l'aluminium. Ce choix vise aussi à diversifier les profils au sein de l'ESAT dans le but d'une plus grande inclusion des personnes accompagnées dans la société. Cela a notamment eu pour effet de promouvoir au sein de l'ESAT un discours de promotion du milieu ordinaire. De nombreux travailleurs d'ESAT se sont ainsi positionnés comme volontaires pour réaliser des expérimentations et des stages en milieu ordinaire. De plus, ces nouveaux professionnels, issus de secteur industriels, sont habitués aux processus de changement qui rythment les activités de production.

Depuis 3 ans, l'ESAT multiplie les projets en y associant l'ensemble des équipes et particulièrement les moniteurs d'atelier. Ce travail en mode projet, collaboratif, participe à la mise en mouvement de l'ensemble de l'équipe. En début d'année 2022, l'ESAT s'est porté volontaire afin d'être établissement pilote dans l'expérimentation SERAFIN-PH²⁸. Cette expérimentation vise à recueillir des données complémentaires à celles des précédentes études. L'objectif vise à s'assurer que le futur modèle de tarification tienne compte des caractéristiques des personnes que les ESSMS accompagnent pour répondre à leurs besoins. Cette expérimentation a également permis d'échanger avec l'équipe sur la mise en œuvre future de la nomenclature SERAFIN-PH et ses effets sur le fonctionnement quotidien des activités. La remontée d'informations et le calendrier étaient particulièrement intéressants pour l'ESAT car positionnés pendant le travail de révision du projet d'établissement. Cela a nourri les échanges autour des prestations directes et indirectes réalisées par l'ESAT. L'objectif consistait également à faire prendre conscience à l'équipe de toutes les actions réalisées, non formalisées et non valorisées, auprès des personnes accompagnées comme de nos financeurs.

²⁸ AVH s'est positionné sur l'échantillon tronc commun car étant le moins chronophage pour les équipes. L'expérimentation a eu lieu de mars 2022 à juin 2022.

2.4.3. Une association gestionnaire en soutien et un projet architectural comme opportunité

L'ESAT est l'un des établissements de l'association AVH. L'association, créée en 1964, dispose à ce jour d'un Foyer d'Hébergement, d'un SAVS, d'un GEM, d'un Accueil familial, d'un SAMSAH, d'une Résidence accueil, d'un Foyer de vie, d'une entreprise adaptée et enfin d'un ESAT. L'association s'appuie sur des valeurs humanistes fortes, relayées au quotidien par ses bénévoles mais également par les professionnels des établissements médico-sociaux. Les notions d'accompagnement et de co-construction, mises en avant dans le projet associatif représentent un véritable levier d'action pour l'ESAT. De plus, AVH est dotée d'un projet associatif récent²⁹, permettant de guider l'action de l'association. Cet outil me permet de m'appuyer sur cette feuille de route associative pour déterminer le projet d'établissement de l'ESAT. Le Conseil d'Administration de l'association se compose de représentants de la société civile dans sa diversité et de représentants de personnes morales ayant tous un intérêt pour l'action médico-sociale et une volonté certaine d'engagement bénévole.

L'association AVH a su, au cours des dernières années, se structurer dans le but d'une performance accrue au service des personnes accompagnées. Le Conseil d'administration a révisé, en 2017, son projet associatif pour que ce dernier soit en adéquation avec l'évolution de la situation des personnes accompagnées et des politiques publiques du secteur. Un nouveau Document Unique de Délégation³⁰, moderne et facilement révisable, a par ailleurs été rédigé entre le Président de l'association et le Directeur Général. Cette fonction de Direction Générale, qui n'existait pas avant 2017, a été créée pour structurer le fonctionnement de l'association et piloter stratégiquement ses établissements et services sociaux et médico-sociaux. Cette fonction assure ainsi le relais entre la dimension politique et technique. En découle une organisation qui se rapproche de celle d'un siège, avec des fonctions supports, comptables, financières et ressources humaines partagées entre les différents établissements. Cette organisation nouvelle et performante visant l'homogénéisation des pratiques est une véritable ressource pour mener un projet de changement.

L'association AVH est présente sur un territoire qui s'étend des communes de Lodève à celles de Sète et de Béziers. Grâce à son implantation de proximité, composée de services

²⁹ Dernière révision du Projet Associatif en 2017.

³⁰ Le DUD, document obligatoire pour les ESSMS, n'a cependant pas de forme contrainte. Ainsi, le nouveau DUD, fort des recommandations et du modèle proposé par NEXEM, prend la forme d'un tableau. Cela lui confère l'avantage d'être facilement lisible et révisable. Ce nouveau DUD se retrouve en annexe n°5 du mémoire.

variés, d'accompagnement à la vie sociale, d'habitat, d'activité économique, AVH est pleinement reconnue pour son expertise et représente dans le domaine du handicap un acteur local incontournable. Fort de cette reconnaissance au niveau du territoire, l'ESAT et l'entreprise adaptée ont ainsi pu bénéficier de financements spécifiques de la Région dans le cadre du projet de reconstruction qui est en cours.

Enfin, le processus de changement au sein de l'ESAT AVH se voit renforcé par des projets logistiques ambitieux (9M€) à court terme. Le Directeur Général de l'association m'a confié la mission de piloter le projet de reconstruction du site de l'ESAT. Ce projet d'envergure prend en compte également le déménagement du Foyer d'hébergement qui se situe, aujourd'hui, sur le même site que l'ESAT. L'entreprise adaptée quittera, elle aussi, son site actuel de Paulhan pour rejoindre l'ESAT sur le nouveau site de Florensac. Ce projet représente ainsi une occasion unique de redéfinir les rôles et fonctions de chaque établissement et service, d'autant plus que les projets d'établissements sont arrivés à expiration en 2021 et doivent être révisés. Enfin, les projets logistiques à venir laissent la place à une évolution des activités professionnelles au sein de l'ESAT. L'ensemble de ces projets logistiques participe également à la mise en commun de ressources et la création de synergies autour du parcours des personnes accompagnées.

RESUME 2^{ème} partie

Le modèle socio-économique de l'ESAT AVH est en pleine transformation dans le but de répondre aux aspirations nouvelles des personnes qu'il accompagne ainsi qu'aux besoins propres du bassin d'emploi. Cette transformation s'oriente vers une diversification des activités professionnelles et notamment vers les métiers de service. L'objectif est de développer l'employabilité des personnes dans une démarche inclusive tout en s'assurant de la soutenabilité économique de l'ESAT. Pour cela, AVH peut s'appuyer sur des partenariats bien ancrés au niveau du département de l'Hérault. Afin de permettre à la fois de soutenir l'employabilité mais aussi le pouvoir d'agir des personnes accompagnées, l'ESAT AVH investit pleinement le champ du développement des compétences. Qu'il s'agisse de compétences techniques comme relationnelles, leur reconnaissance et leur développement produisent un effet *d'encapacitation*³¹ à l'endroit des travailleurs d'ESAT. De plus, la participation active au sein d'AVH est soutenue par un fonctionnement en mode projet ainsi que par des instances démocratiques et performantes. Enfin, les constats et objectifs partagés par tous les acteurs, y compris par les membres du Conseil d'Administration, dans le cadre de la révision du projet d'établissement viennent légitimer les actions futures que je souhaite mettre en œuvre.

³¹ Au sens d'un processus de libération tel que l'entend Paulo Freire (Cf partie 2.2.2 p37)

3. Soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs par un modèle d'organisation capacitante au service d'une démarche inclusive

« Penser le changement, c'est aussi se penser comme un possible agent de changement en s'interrogeant sur ce qu'il faudrait faire lorsque tout ou presque change, mais que l'on n'est pas résigné à être un simple jouet du changement » (Castel, Martin, 2012 : 40).

Le projet que j'engage au sein de l'ESAT vise l'épanouissement des travailleurs en situation de handicap, par des activités professionnelles favorisant l'inclusion. Ce projet découle d'un diagnostic partagé³² avec l'ensemble des parties prenantes, mettant en lumière les forces, faiblesses, menaces et opportunités³³ propres à l'établissement. La typologie de ce projet est avant tout organisationnelle. En effet, l'organisation et la planification de l'activité de production doivent permettre de mieux répondre à la mission d'accompagnement de l'ESAT. Néanmoins, ce projet qui mobilise fortement les professionnels comme les personnes accompagnées est empreint d'une forte dimension managériale. Le projet global ambitionne ainsi de soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs d'ESAT par le déploiement d'une organisation capacitante.

La temporalité du projet s'inscrit sur deux années. La première année permettra de construire, avec l'ensemble des acteurs, les actions à mettre à l'œuvre lors de la deuxième année. Ces actions feront l'objet de fiches actions intégrées dans le projet d'établissement. Les professionnels comme les travailleurs d'ESAT seront impliqués dans l'élaboration des fiches actions ainsi que dans la démarche d'évaluation continue de la qualité déployée sur chaque action. Cependant, si la temporalité globale du projet est de deux ans, chaque action aura sa temporalité propre et cela dépendra du niveau de complexité et d'implication des équipes déployées. Ainsi, certaines actions techniques visant essentiellement la gestion et le pilotage auront un calendrier de mise en œuvre plus restreint et un niveau de participation plus limité. A l'inverse, les actions à fort enjeu stratégique et nécessitant l'adhésion la plus large possible du collectif de travail comporteront un calendrier de mise en œuvre plus long, permettant les ajustements liés à la gestion de l'incertitude. Ces actions feront l'objet d'un niveau élevé de participation. Je mettrai tout en œuvre pour rationaliser la gestion du temps, dans le but de préserver les équipes d'une sursollicitation aux réunions et groupes projets. Ainsi, de nombreux temps de réunions seront mutualisés et feront l'objet

³² Présentation des constats et enjeux issus des Copil projet d'établissement lors de l'Assemblée Générale Associative le 8 juillet 2022.

³³ Matrice SWOT en annexe n°6.

de relevés de décisions plutôt que de comptes rendus afin de rendre clairement visibles les actions à mettre en œuvre.

Enfin, la question de la communication autour de ce projet et des actions qu'il comporte est essentielle. Tout d'abord, l'envergure de ce projet, qui engage l'association, nécessite d'en partager les objectifs et la stratégie avec les membres du Conseil d'Administration. Le projet devra également être présenté en CVS ainsi qu'en CSE dans le cadre des consultations obligatoires concernant les orientations stratégiques de l'établissement. De plus, j'ai fait le choix de communiquer le plus tôt possible et de façon globale, en présentant lors de l'Assemblée Générale Associative organisée le 8 juillet 2022 les constats et enjeux issus des groupes de travail de révision du projet d'établissement. Cette communication sera complétée d'un courrier adressé à chaque salarié, chaque personne accompagnée, ainsi qu'aux familles de manière à impliquer l'ensemble des acteurs dans le projet à venir. Néanmoins, je suis conscient de devoir créer les conditions propices afin de réunir les équipes autour de ce projet. Chaque projet, chaque changement, quel qu'il soit, présente son lot de peurs et de freins. Il sera de ma mission d'échanger et de donner envie à chacun de s'inscrire dans ce projet collectif. Pour cela, je serai particulièrement attentif aux rapports et jeux d'acteurs au fur et à mesure de l'avancée du projet. Cette « *mise en mouvement désirant*³⁴ » s'accompagnera de temps d'échanges programmés de façon à pouvoir recalibrer la stratégie prédéfinie. En effet, l'accueil de l'incertitude peut parfois être déstabilisant mais je considère que c'est un passage nécessaire au management coopératif que je promeus.

3.1. Déployer un management coopératif et réorganiser les ressources humaines

Le changement stratégique et organisationnel que je souhaite mettre à l'œuvre s'inscrit dans une dynamique participative et fera l'objet de plusieurs temps de négociation et de compromis. En effet, le projet collectif devra faire l'objet d'un compromis et non pas d'un consensus qui aurait pour conséquence de nier les différences entre les acteurs. Il faut pour cela persuader, convaincre, débattre, afin que chacun soit convaincu que l'accord est acceptable et ainsi être engagé dans un réel travail de co-construction. Cette posture suppose que les acteurs dépassent leurs propres intérêts à défendre leur seul point de vue (Foudriat, 2016 : 60). La co-construction représente un outil qui doit me permettre de mettre en mouvement la transformation des fonctionnements organisationnels et parfois culturels de l'ESAT. De plus, je m'inscris totalement dans l'analyse de Michel Foudriat qui indique

³⁴ Expression de mon accompagnatrice mémoire Erica Estevan lors de l'une de nos nombreuses réunions de travail.

que les entreprises utilisant ou produisant de la co-construction, « *permettent de générer en un mode « gagnant-gagnant », performance pour l'entreprise d'un côté et reconnaissance et bien-être pour les collaborateurs de l'autre.* » (Foudriat, 2016 : 72).

3.1.1. Construire un projet managérial coopératif s'appuyant sur les notions de co-construction

Je souhaite profiter de l'opportunité de révision du projet d'établissement pour redéfinir le projet managérial en lien avec la politique associative. Le travail autour du projet managérial implique une définition précise des rôles et fonction de chacun dans l'organisation, dans un souci de qualité de la mission rendue. Ainsi, si la volonté de délégation et de confiance que je souhaite impulser au sein de l'établissement n'empêche pas le contrôle, il est important de distinguer, au sein du projet managérial, ce qui relève du contrôle et ce qui relève de l'évaluation. Pour cela, je m'appuie principalement sur le tableau ci-dessous de Roland Janvier pour déterminer les modalités de contrôle et d'évaluation. Relèveront du contrôle, les actions en lien avec la qualité de la production, son organisation ainsi que la soutenabilité économique des activités commerciales. A l'inverse, l'évaluation sera réservée aux processus d'actions dont il sera plus pertinent de mesurer les effets produits que les résultats chiffrés.

Tableau des différences entre contrôle et évaluation (Janvier, 2019 : 73)

CONTROLE	EVALUATION
Le contrôle concerne la conformité à des normes.	L'évaluation vise le changement des pratiques.
Le contrôle constate des écarts.	L'évaluation interprète les écarts.
Le contrôle est hiérarchique.	L'évaluation est participative.
Le contrôle porte sur les acteurs.	L'évaluation porte sur les fonctionnements.
Le contrôle s'inscrit dans une logique d'ordre.	L'évaluation s'inscrit dans une logique de mouvement.

Le projet managérial que je propose s'inscrit plus largement dans une dynamique de compromis que de consensus. « *Le compromis est le produit d'une négociation où chaque membre a pris le temps d'affirmer ses positions afin de rechercher un terrain d'entente sur l'essentiel, alors que le consensus sous-entend un accord parfait qui se réduit donc au plus petit dénominateur commun* » (Janvier, 2019 : 89). Ainsi, l'affirmation du projet managérial que je souhaite mettre en œuvre s'appuie sur une logique de compromis et sur les dynamiques de débats constructifs que cela génère à l'exception de certaines actions nécessitant de la verticalité et une application rapide.

Le projet managérial sera communiqué à l'ensemble des équipes et partagé avec l'équipe de Direction composée du Directeur adjoint, ainsi que des deux Chefs de service de l'ESAT.

Je souhaite qu'il soit intégré au projet d'établissement pour les 5 prochaines années afin d'ancrer la dimension managériale en cohérence avec l'ensemble du projet d'établissement.

3.1.2. Réorganiser les ressources humaines et clarifier les fonctions

Le projet global s'inscrit dans une réorganisation de l'ensemble des ressources humaines au service de la mission d'accompagnement de l'ESAT. Pour cela, il convient de modifier l'organigramme de l'ESAT tout en révisant l'ensemble des fiches de poste des professionnels. Je vais créer un poste de responsable de production qui sera supporté par le budget commercial de l'ESAT. Ce poste aura pour fonctions de coordonner la gestion de la production ainsi que son suivi sur le logiciel de gestion commerciale Sage. En effet, la comptabilité analytique mise en place au sein de l'ESAT nécessitera une saisie quotidienne et précise. Cette mission nouvelle visera à soutenir le travail des moniteurs d'atelier tout en réduisant les tâches chronophages en lien avec le suivi de la production. Ceci aura pour effet d'améliorer la qualité globale de l'accompagnement. Ce nouveau poste devra, par ailleurs, générer des recettes supplémentaires sur le budget commercial afin de s'autofinancer. Le coût global du poste, toutes charges comprises, est estimé à 43 000 euros.

De plus, dans le contexte actuel de crise du travail social, il est déterminant de clarifier les rôles et fonctions de chaque professionnel. Une clarification sera faite au niveau des Moniteurs d'atelier 2^{ème} classe, 1^{ère} classe et Moniteur principal. Un focus sera également fait autour de la nouvelle fonction de coordinatrice de parcours mise en place en 2019. Cette nouvelle fonction doit permettre une meilleure cohérence de l'accompagnement. Il sera donc primordial de définir précisément les périmètres d'actions de ces différents postes. Enfin, la question de la référence et du travail autour du PAP sera également à interroger lors de la révision des fiches de poste des professionnels.

3.1.3. Développer les compétences de l'équipe au service du projet et de leur parcours professionnel

Je considère que tout projet de transformation doit nécessairement s'accompagner d'une formation des professionnels. Le changement alimente les tensions et les craintes et peut, s'il est mal accompagné, générer des phénomènes de sabotage. Afin d'écartier ce risque, je souhaite accompagner la montée en compétences des professionnels. Cela s'inscrit dans une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP), d'autant plus importante dans ce contexte de tension au niveau des recrutements. La crise sanitaire doublée d'une crise sociale accentue la nécessité de qualité de vie au travail et de proposer

un véritable parcours de carrière en interne. Si l'ensemble des professionnels est ciblé, je vise principalement les moniteurs d'atelier en raison d'un déficit de formation sur les dernières années. En effet, de nouveaux salariés ont intégré l'équipe sans pouvoir bénéficier de la formation TMA en raison d'un calendrier de production trop chargé. Le travail autour du plan de développement des compétences doit s'inscrire dans une dynamique globale de formation au niveau des établissements d'AVH. Ainsi, les professionnels bénéficieront de formations croisées avec d'autres professionnels. Cela aura pour effet de réaliser des économies d'échelles sur les formations collectives tout en travaillant sur le sentiment d'appartenance. Enfin, l'organisation et le déploiement du plan de développement des compétences sera à construire. Ce dernier devra partir de l'exploitation des entretiens professionnels réalisés entre janvier et mai de chaque année. Cela permettra de formuler des axes stratégiques de formation à partir du mois de septembre et de traiter l'ensemble des demandes individuelles de formation sur cette même période. Le plan de développement des compétences sera soumis à la consultation du CSE puis validé en fin d'année.

3.2. Restructurer l'activité de production pour sécuriser le modèle socio-économique tout en soutenant l'employabilité des personnes accompagnées

Résultats attendus :

La structuration de la production et de l'ensemble des activités à caractère professionnel permettra d'accroître la performance de l'accompagnement, en répondant mieux aux attentes et besoins des personnes accompagnées. Cette structuration doit permettre de faire des choix stratégiques au niveau des activités développées au sein d'AVH. En effet, l'absence de comptabilité analytique et, par conséquent, de visibilité sur la rentabilité de chaque atelier ne permet pas, à ce jour, une prise de décision éclairée. C'est la raison pour laquelle, la mise en œuvre d'une comptabilité analytique doit être le prérequis sur lequel s'appuyer pour faire des choix en termes de pilotage d'activité. Cependant, le choix de l'arrêt d'une activité, de la diminution du chiffre d'affaires ou au contraire du développement ou de la création de nouvelles activités devront être étudiés avec des angles de vue multiples. La seule rentabilité de l'activité ne suffit pas. Il sera important de tenir compte des besoins et potentiels économiques au niveau du territoire mais, également, permettre la mise en œuvre d'atelier favorisant l'accompagnement et le développement de l'employabilité des personnes accueillies. Le choix de proposer des activités variées au sein de l'ESAT AVH s'inscrit également dans une dynamique de développement des compétences en faveur des travailleurs. Cela permettra aux nouveaux admis de choisir les activités professionnelles qu'ils souhaitent découvrir. Enfin, une meilleure planification

de l'activité permettra d'anticiper, dans le futur, les périodes de forte activité et de maintenir une qualité constante au niveau de l'accompagnement. « *Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser* » (Ackoff, 1970 : 1). Cela permettra aussi d'inscrire une programmation annuelle des activités de soutien, sans discontinuité durant les périodes chargées.

3.2.1. Mettre en œuvre une comptabilité analytique et étude de valeur ajoutée économique et sociale pour chaque atelier

Durée : 2 ans

Professionnels impliqués : Direction, services comptables, MA

Moyens : cabinet de conseil, réunions mensuelles de programmation de l'outil Sage

Coûts : 32 000 € (installation, accompagnement et location annuelle logiciel SAGE)

Le constat actuel fait état d'une comptabilité ne permettant pas un pilotage stratégique affiné sur les activités professionnelles. En effet, le seuil de rentabilité des différentes activités est à ce jour inconnu. Connaître le seuil de rentabilité permet aux moniteurs d'atelier d'être acteurs de la stratégie de développement de l'atelier et d'en mesurer les enjeux. Enfin, le seuil de rentabilité sert à déterminer le « point mort » qui indique à partir de quel moment l'activité devient économiquement rentable. Pour plus de clarté auprès des équipes de professionnels comme des travailleurs en situation de handicap, le seuil de rentabilité peut être exprimé : en nombre de jours de chiffre d'affaires par rapport à la durée de l'exercice, en montant moyen de ventes à réaliser par jour ou par semaine, ou bien encore, en nombre d'unités (produit/service) à vendre par an. Cependant, pour être en mesure de déterminer quel est le seuil de rentabilité par activité, nous devons être en mesure de calculer le coût de revient unitaire par production. L'impossibilité actuelle de calculer le coût de revient provient du flou qui entoure les charges par activité. En effet, de très nombreuses charges sont partagées entre les différents ateliers. Il est difficile aujourd'hui de déterminer une clé de répartition cohérente de toutes ces charges.

J'ai ainsi pris la décision d'équiper l'ESAT du logiciel SAGE gestion commerciale et comptable qui permet aux équipes de terrain, comme au niveau administratif, de partager un seul et même outil. L'objectif de cet investissement consiste à structurer le processus d'achat et de vente, tout en simplifiant les démarches administratives des moniteurs d'atelier libérant ainsi du temps consacré à l'accompagnement. Le déploiement du logiciel SAGE représente un réel changement de culture pour une équipe de professionnels ayant eu l'habitude de travailler sur papier et sans procédure. Ma communication consiste à faire entrevoir les avantages d'un tel outil ainsi que la professionnalisation de l'ensemble de

l'ESAT sur les activités développées. « *Pour être performant, il faut être équipé d'outils performants* », telle est ma devise. Le déploiement de SAGE et la formation des professionnels doit se réaliser par étapes et selon un calendrier bien précis.

Phase 1 : Communication sur l'outil SAGE

Temporalité : 3 mois

1 réunion générale, 3 réunions spécifiques (équipe de direction, fonctions supports, équipe de production).

Professionnels concernés : Direction, DA, CdS, MA, Ouvriers de production, services supports AVH. L'importance de réunir l'équipe de production et l'équipe des services supports est cruciale. L'enjeu consiste à parler le même langage et positionner les fonctions supports comme étant au service de l'activité de l'ESAT et non l'inverse.

Objectifs : Communiquer avec le formateur et référent SAGE autour des enjeux et de l'utilité d'un tel outil. Donner du sens à l'utilisation de l'outil pour que cela ne soit pas perçu comme une contrainte mais comme une opportunité.

Phase 2 : Renseigner l'outil SAGE

Temporalité : 9 mois

Le formateur et référent SAGE viendra au sein de l'ESAT pour renseigner directement l'outil. Un chef de service ainsi que le Moniteur principal seront formés afin de pouvoir modifier le référencement.

Professionnels concernés : CdS, MA, Ouvriers de production, services supports AVH.

Objectifs : Renseigner l'outil SAGE avec toutes les informations indispensables pour un fonctionnement optimal. Catégoriser les produits et chaque composant. Coder les matières premières en y indiquant ce à quoi elles sont dédiées de manière à déterminer avec précision un coût de revient.

Phase 3 : Réalisation et communication d'une procédure d'utilisation de SAGE

Temporalité : 3 mois

Réunions d'équipes (1/mois)

Professionnels concernés : DA, CdS, MA, Ouvriers de production, services supports AVH.

Objectifs : Réaliser avec l'aide des équipes une procédure d'utilisation de l'outil SAGE (qui saisit, quand, quelles informations) avant sa mise en service. S'assurer que le « sens » de l'utilisation de cet outil soit partagé et compris par tous.

Phase 4 : Mise en service de l'outil SAGE

Temporalité : 6 mois

Professionnels concernés : CdS, MA, Ouvriers de production, services supports AVH.

Objectifs : Application de la procédure et mise en service de l'outil SAGE afin de renseigner les commandes de matières premières, les devis et factures de produits vendus par atelier.

Phase 5 : Evaluation de l'utilisation de l'outil SAGE

Temporalité : 3 mois

Indicateurs de réussite : Obtenir une comptabilité analytique et pouvoir déterminer le coût de revient par produit + Gain de temps et diminution du papier dans les ateliers.

Professionnels concernés : Direction, DA, CdS, MA, Ouvriers de production, services supports AVH.

Objectifs : L'objectif consiste à évaluer l'utilisation de SAGE dans les ateliers comme au niveau du service comptable. Au-delà des indicateurs de réussite, il convient de vérifier que le « sens » de la mise en œuvre de cet outil soit toujours partagé et non pas vécu comme une contrainte et donc saisi à postériori, ce qui serait totalement contre-productif.

3.2.2. Analyser stratégiquement le développement commercial (études de marché, entreprises handi- accueillantes...)

Durée : 2 ans

Professionnels impliqués : Direction, MA, TH

Moyens : Copil développement commercial et partenariat (réunion mensuelle)

Coût : 75 000 € (50% de co-financement des projets FATESAT)

Conformément à l'action précédente, dont l'objectif consiste à mesurer la rentabilité des activités professionnelles proposées au sein de l'ESAT, cette action vise à piloter stratégiquement le développement des activités professionnelles. Le développement commercial de l'ESAT ne doit pas être piloté uniquement en fonction de la rentabilité économique des activités. Il doit dépendre de plusieurs facteurs combinés tenant compte de la rentabilité économique mais également de la valeur ajoutée en terme d'accompagnement et de soutien à l'employabilité des travailleurs. Le choix de développer une activité plutôt qu'une autre doit enfin tenir compte des compétences des travailleurs en situation de handicap pour occuper de telles fonctions. Je vise à inclure, dans ce choix stratégique, la participation des moniteurs d'atelier ainsi que des travailleurs en situation de handicap. Je fais ce choix car je considère que l'expertise des professionnels de terrain est déterminante. De plus, ce choix de transformation des activités implique directement le quotidien des moniteurs et travailleurs en situation de handicap. Les réunions se dérouleront suivant le calendrier suivant :

Phase 1 : Communication générale

Temporalité : 3 mois

Réunion générale

Professionnels concernés : Equipe de direction, MA, Ouvriers de production, TSH, services supports (comptabilité, secrétariat).

Objectifs : Communiquer sur l'objectif des Copil économiques et commerciaux ainsi que sur la place des acteurs au sein de cette instance.

Phase 2 : Copil

Temporalité : 9 mois

Réunions de Copil tous les mois, soit 9 réunions.

Professionnels concernés : Equipe de direction, MA, Ouvriers de production, TSH, services supports.

Objectifs : Echanger sur la potentialité de développement de chaque activité, de la plus-value en termes d'accompagnement et des compétences des travailleurs en situation de handicap. Echanger sur les besoins économiques du territoire ainsi que sur le développement vers des entreprises handi-accueillantes.

Phase 3 : Réunion finale

Temporalité : 1 mois

Dernière réunion de Copil.

Professionnels concernés : Equipe de direction, MA, Ouvriers de production, TSH, services supports.

Objectifs : Suite aux différentes réunions de Copil, décider et communiquer le choix stratégique en termes de développement commercial. Ce choix implique l'arrêt d'activités non rentables et dont la plus-value en termes d'accompagnement n'est pas significative. Il implique également le maintien d'activités peu rentables ou non rentables mais dont la plus-value en termes d'accompagnement et de soutien de l'employabilité est fort. Enfin, ce choix implique le développement du chiffre d'affaires sur des activités à fort potentiel tant en termes d'accompagnement que de rentabilité. Ces activités auront pour objet de financer les activités moins rentables.

En parallèle, j'ai pris la décision de répondre à l'appel à projet FATESAT dont l'objectif est de favoriser l'adaptation des activités et outils de production des ESAT pour qu'ils puissent faire monter en compétences les travailleurs en situation de handicap. Les investissements cofinancés à hauteur de 50% doivent permettre d'accéder à de nouveaux marchés et, ainsi, de développer l'employabilité des travailleurs dans la mesure où les activités professionnelles exercées en ESAT correspondront davantage aux compétences

recherchées par les acteurs économiques du territoire. Ce fonds d'aide, malgré sa temporalité très courte (1 mois pour répondre, date limite au 31 juillet 2022), représente une opportunité à saisir. Afin d'être en mesure de répondre à l'appel à projet dans les temps, j'ai mis en place un groupe de travail composé du Directeur adjoint, des deux Chefs de service et de moi-même. Ce sont au total 5 projets³⁵ qui ont été déposés, permettant de lancer une véritable réflexion autour du développement des activités de l'ESAT.

3.2.3. Répartir la valeur économique : création d'un Comité des Œuvres Sociales et d'une politique de rémunération

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Direction, MA, TH

Moyens : Copil COS et rémunération (membres du CVS + MA + Direction)

Coût : 10 000 € maximum (réévaluation rémunération garantie TSH au-delà de 5,1% SMIC)

La troisième et dernière action en lien avec la structuration des activités professionnelles de l'ESAT consiste à redistribuer la valeur économique et sociale. Travailler sur la pérennité du modèle économique et social permet à l'ensemble des parties prenantes de redonner du sens à la mission exercée en ESAT. Néanmoins, si la question de la valeur sociale, en termes d'accompagnement et d'employabilité est clairement visible, la redistribution de la valeur économique reste généralement tabou en ESAT. En effet, parler de politique de rémunération, de gestion de carrière, d'intéressement et d'œuvres sociales n'est pas monnaie courante, même si cela est encadré par des dispositifs existants. La vision que je porte sur la démarche inclusive consiste à inclure les travailleurs d'ESAT dans le partage de la valeur ajoutée. Ainsi, je souhaite pouvoir redistribuer la plus-value réalisée via le BAAPC, par la mise en œuvre d'une politique de rémunération claire et partagée, ainsi que par la création d'un Comité des Œuvres Sociales à destination des travailleurs d'ESAT. La participation des travailleurs devra être très active sur ces deux actions dans le but de soutenir leur pouvoir d'agir. Ces actions seront mises en place selon les modalités et le calendrier suivant :

Politique de rémunération :

Phase 1 : Réunion de cadrage

Temporalité : 1 mois

Professionnels concernés : Equipe de direction, TSH, coordinatrice de parcours, service RH

³⁵ Un exemple de projet FATESAT est présenté en annexe n°7.

Objectifs : L'objectif consiste à cadrer la démarche d'un point de vue réglementaire (entre 5.1% et 20% du SMIC) ainsi qu'au niveau de la soutenabilité économique (tous les TSH ne pourront pas être positionnés à 20%).

Phase 2 : Réunions de Copil rémunération

Temporalité : 10 mois

1 réunion tous les 2 mois soit 5 réunions.

Professionnels concernés : Chefs de service, TSH, coordinatrice de parcours.

Objectifs : Une attention toute particulière sera portée sur les critères retenus et de leurs caractères légaux (non-discrimination). L'équipe devra être attentive à ce que le maximum de travailleurs participe à la démarche de Copil. Tous les travailleurs seront invités dans une dynamique de participation directe et pas seulement les membres élus du CVS.

Phase 3 : Réunion de clôture

Temporalité : 1 mois

Professionnels concernés : Equipe de direction, TSH, MA, coordinatrice de parcours, service RH, membres du CA.

Objectifs : L'objectif consiste à présenter l'avancée des travaux autour d'une politique de rémunération pour les TSH. Les travailleurs auront au cours de cette réunion de clôture un rôle d'animation pour présenter leurs travaux, notamment aux moniteurs d'atelier et aux membres du CA.

Phase 4 : Rédaction d'une Décision Unilatérale de l'Employeur

Temporalité : 1 mois

Professionnels concernés : Equipe de direction, TSH, coordinatrice de parcours, service RH.

Objectifs : Sur la base des comptes rendus de réunions, rédiger une DUE reprenant les modalités de rémunération des travailleurs d'ESAT ainsi que leur évolution.

Comité des œuvres sociales :

Phase 1 : Réunion de cadrage

Temporalité : 1 mois

Professionnels concernés : Equipe de direction, TSH, coordinatrice de parcours, service RH.

Objectifs : L'objectif consiste à cadrer la démarche d'un point de vue réglementaire (qu'est-ce qu'un COS et quelles sont ses prérogatives ?) ainsi qu'au niveau de la soutenabilité économique (comment alimenter le COS, % de MS ou % de résultat ou les deux ?). Ma volonté est de se rapprocher le plus possible de la fonction œuvres sociales d'un CSE et

ainsi de pouvoir alimenter le COS même si le budget de l'ESAT Commercial est déficitaire. Une alimentation mixte entre % de MS et % du résultat pourrait être privilégiée.

Phase 2 : Réunions de copil « COS »

Temporalité : 10 mois

1 réunions tous les 2 mois, soit 5 réunions positionnées à la suite de la réunion copil « rémunération ».

Professionnels concernés : Chefs de service, TSH, coordinatrice de parcours.

Objectifs : L'équipe devra être attentive à ce que le maximum de travailleurs participe à la démarche de Copil. Tous les travailleurs seront invités dans une dynamique de participation directe et pas seulement les membres élus du CVS.

Phase 3 : Réunion de clôture

Temporalité : 1 mois

A la suite de la réunion de clôture sur le thème de la politique de rémunération. L'idée consiste à ne pas démultiplier les temps de réunions.

Professionnels concernés : Equipe de direction, TSH, MA, coordinatrice de parcours, service RH, membres du CA.

Objectifs : L'objectif consiste à présenter l'avancée des travaux autour de la création d'un COS pour les TSH. Les travailleurs auront, au cours de cette réunion de clôture, un rôle d'animation pour présenter leurs travaux, notamment aux moniteurs d'atelier et aux membres du CA.

Phase 4 : Rédaction d'une Décision Unilatérale de l'Employeur

Temporalité : 1 mois

Professionnels concernés : Equipe de direction, TSH, coordinatrice de parcours, service RH.

Objectifs : Sur la base des comptes rendus de réunions, rédiger une DUE reprenant les modalités de création d'un COS, les modalités de son financement par l'ESAT ainsi que les modalités de fonctionnement du COS de manière démocratique, par les travailleurs et pour les travailleurs.

Critères d'évaluation :

- ✓ Nombre d'activités professionnelles proposées supérieur à 8 (moyenne nationale³⁶)
- ✓ Activités valorisantes selon questionnaire de satisfaction (1 questionnaire / an)
- ✓ Etre en mesure de calculer la rentabilité par activité / atelier

³⁶ Selon source ANDICAT 2022

- ✓ Création effective du COS et fonctionnement démocratique de l'instance
- ✓ Politique de rémunération pour les TSH transparente, cohérente et comprise

3.3. Soutenir la reconnaissance et le développement des compétences des travailleurs pour favoriser une démarche inclusive tout en développant de nouvelles activités à caractère professionnel.

Résultats attendus :

Le travail autour de la formation professionnelle et le développement des compétences ainsi que du pouvoir d'agir doit permettre d'améliorer l'employabilité et l'inclusion des personnes accompagnées. Cela doit tendre à sécuriser le parcours professionnel des personnes leur permettant ainsi de s'inscrire dans un parcours évolutif au sein de l'ESAT comme en dehors (vers une EA ou vers le milieu ordinaire). Cette dynamique d'actions s'inscrit également dans le cadre de la réforme visant à permettre aux travailleurs d'ESAT de travailler à temps partiel en milieu protégé ainsi qu'en milieu ordinaire du travail.

3.3.1. Déployer un dispositif de cartographie des compétences pour sécuriser le parcours des travailleurs d'ESAT.

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Chefs de service, MA, service RH

Moyens : formation autour de la RAE (MA + TSH), Copil avec service RH 1X mois

Coûts : 5600 € de formation et accompagnement RAE pour MA+ TSH

La reconnaissance et le développement des compétences techniques et relationnelles des travailleurs est une des priorités au sein de l'ESAT. Il est néanmoins primordial d'associer pleinement les travailleurs dans cette action. C'est donc en fonction de leurs attentes et leurs besoins, et au travers du PAP, que s'inscrit cette démarche. Reconnaître et faire connaître les compétences déjà acquises permet de valoriser le travail de formation réalisé par les moniteurs d'atelier et de soutenir l'estime de soi des travailleurs. Cette action s'inscrit dans le prolongement des actions déjà en cours de RSFC. Le but étant de l'étendre à l'ensemble des ateliers de l'ESAT. Pour aller plus loin, il serait intéressant de s'inscrire dans une démarche de RSFP voire de VAE pour les travailleurs. De plus, la généralisation, à tous les ateliers, d'une grille d'évaluation des compétences professionnelles des travailleurs permettra de disposer d'une cartographie des compétences. Cette démarche proche d'une logique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) permettra, dans un même temps, de soutenir la dimension économique et financière de l'ESAT ainsi que le développement d'activités professionnelles nouvelles. Enfin, il conviendra de soutenir les travailleurs dans l'ouverture systématique de leur compte CPF pour permettre un accès

égal au droit à la formation professionnelle. A l'image de ce qui est fait pour les salariés, un plan de développement des compétences sera à construire d'une année sur l'autre.

Phase 1 : Identification et reconnaissance des compétences déjà acquises.

Temporalité : 6 mois

Professionnels concernés : Chefs de service, MA, Coordinatrice de parcours, TSH.

Objectifs : A l'aide d'une nouvelle grille d'évaluation des compétences (savoir-faire et savoir être), mise en œuvre en 2022³⁷, renseigner les compétences acquises par les TSH. Cette évaluation est réalisée à la fois par le moniteur référent et par les TSH.

Phase 2 : Identification des compétences à développer dans un objectif d'employabilité et en lien avec le PAP

Temporalité : 4 mois

Professionnels concernés : Chefs de service, MA, Coordinatrice de parcours, TSH.

Objectifs : Identifier les besoins en termes de développement des compétences. Les besoins doivent tenir compte des enjeux de production, d'employabilité sur le territoire, ainsi que des souhaits et aspirations des personnes accompagnées.

Phase 3 : Planifier et mettre en œuvre le plan de développement des compétences 2023.

Temporalité : 2 mois

Validation du plan de développement des compétences en CVS.

Professionnels concernés : Equipe de Direction, MA, Coordinatrice de parcours, TSH, service RH.

Objectifs : Programmer les formations, RFSP, RFSC, VAE selon un calendrier partagé avec les TSH et les MA. L'objectif est de promouvoir l'accès aux formations professionnelles tout en tenant compte des enjeux de production à certains moments de l'année.

3.3.2. Soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs en développant les activités de soutien

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Chefs de service, MA, TH

Moyens : Réunions d'équipe

Coûts : 10 000 € de budget supplémentaire alloué à de nouvelles activités de soutien

³⁷ Grille d'évaluation des compétences au sein d'AVH en annexe n°8.

Les activités de soutien médico-social et éducatif sont peu développées et manquent de formalisation au sein de l'ESAT. Cependant, le développement des compétences professionnelles des travailleurs et le fait de soutenir leur pouvoir d'agir passe par un étayage autour d'activités de soutien en lien avec le PAP. Un premier travail de formalisation de l'existant devra permettre de mettre en avant les activités réalisées, par exemple, les activités permettant le maintien des acquis scolaires telles que les mises à niveau en mathématiques et en français réalisées en partenariat avec une association florençaise. Ces actions permettent à certains travailleurs de se positionner plus sereinement sur les dispositifs de RSCF. Ils permettront également de déployer les dispositifs plus complexes de RSFP et de VAE car ces derniers requièrent des compétences rédactionnelles. Le travail de développement des activités de soutien doit s'intégrer dans le cadre des PAP et ainsi répondre aux besoins des travailleurs. Ce travail est à mener avec l'ensemble de l'équipe professionnelle y compris avec le concours des deux psychologues intervenant sur l'ESAT.

Phase 1 : Recenser les activités de soutien au sein de l'ESAT

Temporalité : 4 mois

Professionnels concernés : Chef de service, coordinatrice de parcours.

Objectifs : Avoir une vue d'ensemble des activités de soutien disponibles au sein de l'ESAT. A quel moment ces activités ont-elles lieu ? Pendant le temps de travail ou en dehors ? Sur place ou à l'extérieur ? Identifier quels sont les enjeux des activités de soutien. Est-ce qu'elles sont en lien avec le PAP des personnes accompagnées ?

Phase 2 : Repenser les activités de soutien au sein de l'ESAT

Temporalité : 5 mois

1 réunion de cadrage + 5 réunions de travail.

Professionnels concernés : Equipe de direction, MA, TSH, coordinatrice de parcours, psychologues.

Objectifs : L'objectif de la première réunion de cadrage consiste à redonner du sens concernant la mission de l'ESAT. Expliquer que la réalisation d'activités de soutien fait partie intégrante de la mission de l'ESAT. En expliquer les objectifs et les enjeux, notamment en lien avec le parcours et le PAP de chaque personne accompagnée. Concernant les réunions de travail, l'enjeu consiste à ce que la participation des TSH soit pleine et entière et que des idées nouvelles d'activités de soutien apparaissent. Le rôle des chefs de service sera de s'assurer de la cohérence des activités de soutien en lien avec la mission de l'ESAT afin que cela ne soit pas des simples activités de loisir.

Phase 3 : Programmation des nouvelles activités de soutien 2023

Temporalité : 3 mois

Professionnels concernés : Equipe de direction, MA, TSH, coordinatrice de parcours, psychologues.

Objectifs : Programmer les nouvelles activités de soutien pour l'année 2023 en lien avec les intervenants extérieurs, les horaires des activités professionnelles de l'ESAT afin de ne pas mettre à mal l'organisation générale de la production. Prévoir un système d'inscription flexible pour les TSH prévoyant des essais temporaires.

3.3.3. Faire émerger de nouvelles activités à caractère professionnel pour soutenir l'employabilité

Durée : 2 ans

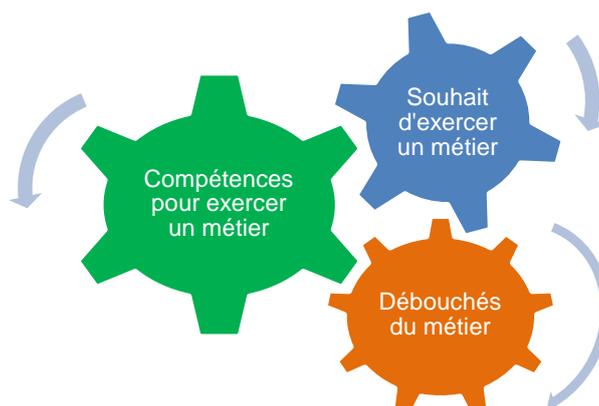
Professionnels impliqués : Direction, MA, TH

Moyens : Copil développement commercial et partenariat (réunion mensuelle)

Coûts : Non identifié

Cette action s'inscrit en parallèle et en complément de l'action n°1.2 d'analyse stratégique de développement commercial. En effet, permettre aux travailleurs en situation de handicap de prendre en main leur parcours de formation avec, à la clé, un objectif d'employabilité et d'inclusion sur le territoire, permettra de projeter l'ESAT vers de nouvelles activités professionnelles. Il me semble indispensable de partir des compétences existantes qu'ont pu développer les travailleurs et les moniteurs d'atelier, notamment sur des secteurs d'activité en tension (travail du bois et de la métallurgie). Le métier de soudeur en est le parfait exemple en qualité de métier recherché mais nécessitant une formation complète sur les différents métaux et méthodes de soudure. Je considère que le rôle de l'ESAT est de permettre aux personnes accompagnées de réaliser des activités professionnelles épanouissantes mais qu'il convient aussi d'avoir un rôle de conseil et d'orientation sur l'évolution des métiers avec la question de l'employabilité comme ligne de mire. L'évolution des métiers du secteur social et médico-social, avec l'apparition de la fonction de « *job coaching* » en ESAT, renvoie à cette mission propre à cette catégorie d'établissements. Le développement des activités professionnelles de l'ESAT devra ainsi reposer sur le triptyque suivant : aspiration des personnes (PAP) / compétences professionnelles (cartographie des compétences) / besoins du bassin économique.

Schématisation du triptyque de développement des activités au sein d'AVH :



Critères d'évaluation :

- ✓ Budget alloué aux formations professionnelles à destination des TSH / année.
- ✓ Nombre de RSFP, RSFC, VAE réalisées dans l'année.
- ✓ Mesure de la mobilité des parcours professionnels (au sein de l'ESAT comme en dehors), nombre de stages réalisés, changements d'ateliers.
- ✓ Nombre de PAP mentionnant la question de la mobilité professionnelle (évolution vers un autre métier, changement d'atelier, sortie en MO).
- ✓ Nombre de création de nouvelles activités professionnelles.

3.4. Développer le partenariat autour de la Section Annexe d'ESAT au service du parcours des personnes accompagnées.

Résultats attendus :

Répondre aux nouveaux besoins liés à l'évolution des publics en ESAT, c'est à dire, permettre un accompagnement en ESAT modulable et à temps partiel, tenant compte des difficultés de chaque personne. L'objectif est de permettre aux personnes accompagnées d'accéder à une activité professionnelle adaptée tant au niveau du travail réalisé que du rythme et de la durée du travail. De plus, le soutien de l'accompagnement global par un dispositif de SAESAT doit se réaliser de manière coordonnée avec les autres services de l'ESAT comme du Foyer d'hébergement.

3.4.1. Déployer un dispositif de Section Annexe d'ESAT en direction des jeunes adultes

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Direction, psychologues, coordination de parcours, CESF

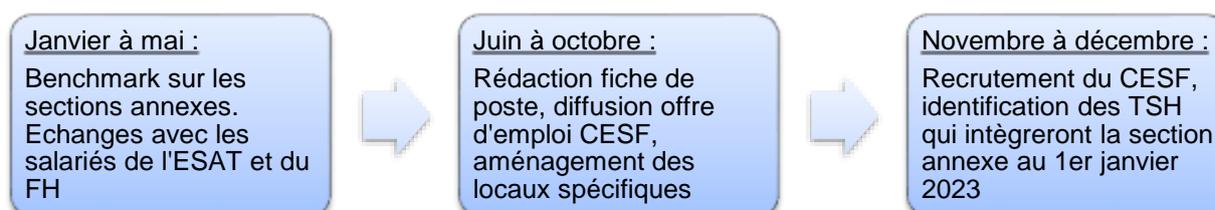
Moyens : recrutement d'une CESF à temps plein pour animer et coordonner le dispositif, benchmark auprès d'autres SAESAT, temps de réunion

Coûts : 33 600 € brut chargé pour 1 ETP CESF (7 ans expérience)

Le dispositif de SAESAT doit être opérationnel, conformément à l'appel à projet, au cours du 1^{er} trimestre 2023. Une autorisation de 5 ETP soit 10 personnes à mi-temps a été confiée à AVH. Le Directeur Général d'AVH m'a confié le déploiement et la direction de cette section annexe. Ainsi, je fais le choix, au regard des besoins du territoire, de spécialiser la SAESAT d'AVH sur un public de jeunes adultes. Ce choix prend en compte le fait qu'une SAESAT existe déjà dans un rayon de 10 km et se spécialise sur l'accompagnement de travailleurs d'ESAT vieillissants. C'est donc un véritable travail de partenariat que je propose d'engager avec l'association voisine qui gère également un ESAT. Ce dispositif, dont le financement dépend du Conseil Départemental, permettra de fluidifier le parcours des jeunes adultes en provenance principalement d'IME. L'objectif consiste à proposer une étape de transition, permettant d'évaluer et de soutenir les capacités des personnes, avant une admission à temps plein en ESAT.

La mise en œuvre d'un dispositif de SAESAT nécessite également une coordination performante au sein d'AVH. C'est la raison pour laquelle, je souhaite engager une réflexion commune des équipes de l'ESAT et du Foyer d'hébergement afin d'impliquer tous les acteurs et trouver les ressources humaines nécessaires pour le fonctionnement de ce dispositif. Des réunions conjointes entre professionnels de l'ESAT et du Foyer d'hébergement ont déjà permis de définir le cadre de cette section annexe et le profil des professionnels qui interviendront sur ce dispositif. Cette réflexion s'est prolongée par un benchmark autour des SAESAT existantes sur le territoire et, notamment, celle de Pezenas. Mon objectif est avant tout de proposer une SAESAT ouverte sur son territoire dans une réelle visée inclusive pour les jeunes adultes qui l'intégreront. C'est la raison pour laquelle, le professionnel qui encadrera cette SAESAT aura un profil de CESF, dont la formation est orientée vers un travail en réseau. Si certaines activités de la SAESAT auront lieu dans les locaux de l'ESAT, la majorité des activités seront réalisées à l'extérieur des murs de l'établissement.

Le déploiement de la section annexe se réalisera selon le calendrier et les modalités suivantes :



Le budget prévisionnel de la SAESAT, retenu lors de l'appel à projet, fait état de charges du groupe 1 à hauteur de 10 000 euros pour toutes les activités extérieures et intervention de prestataires. Au niveau des charges du groupe 2, le budget prévisionnel prévoit

l'embauche d'un CESF de 7 ans d'ancienneté à temps plein. De plus, des temps de coordination par le Chef de service à 0.1 ETP, ainsi que des temps de Direction également à hauteur de 0.1 ETP sont prévus au budget. Cette mutualisation des Ressources Humaines permettra de réduire la charge du Chef de service ainsi que ma fonction de Direction sur le budget de l'ESAT social. De plus, la présence d'un CESF au sein du Foyer d'hébergement permettra peut-être la mutualisation de son temps avec la section annexe. En effet, ce professionnel dispose aujourd'hui d'un mi-temps sur le Foyer d'hébergement et cherche à compléter son temps de travail. La montée en charge progressive de la SAESAT devrait permettre de réaliser des économies sur les 6 premiers mois de fonctionnement et de ne positionner qu'un seul CESF à 0.5 ETP. Une réflexion avec le Chef de service est en cours sur l'embauche d'un 0.5 ETP supplémentaire de CESF afin de disposer de deux professionnels sur la SAESAT comme sur le Foyer d'hébergement et ainsi de pouvoir palier aux absences et congés payés en proposant un service continu.

3.4.2. Mettre en œuvre des solutions en faveur des travailleurs vieillissants

Durée : 6 mois

Professionnels impliqués : MA, coordination de parcours, partenaires

Moyens : réunions pour identifier les profils de personnes pouvant intégrer la SAESAT voisine spécialisée personnes vieillissantes, adaptation des horaires de travail pour permettre aux travailleurs de rejoindre facilement la SAESAT

Coûts : Non identifié

Le développement du partenariat avec la SAESAT voisine de Pezenas, à seulement 10 km de Florensac, permettra de proposer une offre de service adaptée en fonction des attentes et besoins des personnes accompagnées. Ainsi, la SAESAT de Pezenas, orientée en faveur des travailleurs vieillissants dont le souhait est d'adapter les conditions de travail et le temps de travail à leur fatigabilité accrue, permettra un soutien pour certains travailleurs d'AVH présentant des difficultés à rester à temps plein sur une activité professionnelle exigeante physiquement. Mon objectif consiste à ne pas isoler les travailleurs vieillissants présentant des difficultés mais qui souhaitent cependant continuer à travailler. En effet, je constate que les activités proposées permettent un réel épanouissement et une socialisation des travailleurs en situation de handicap. Néanmoins, pour certains, le rythme devient trop rapide et la durée du travail trop longue. Il est donc nécessaire d'adapter le temps de travail de l'ESAT afin de permettre aux personnes d'intégrer la section annexe sans que cela ne pénalise la production de l'atelier. En effet, il ne faut pas faire peser sur les personnes la culpabilité de ne pas réussir à produire au rythme demandé. Le travail des moniteurs d'atelier autour de cette question est primordial. Ainsi, il convient d'adapter les horaires de l'atelier et de planifier au mieux la production pour permettre cet accompagnement par la SAESAT.

La section annexe permet également de travailler autour de la question du passage à la retraite pour certains travailleurs et de préparer au mieux cette étape qui peut, si elle est mal préparée, présenter un risque de rupture du parcours. En effet, le moment de la retraite chez les travailleurs d'ESAT est souvent source d'inquiétude. En plus du risque d'isolement, le passage à la retraite marque la fin de l'accompagnement en Foyer d'hébergement. Il faut alors trouver une place en Foyer de vie, dont les listes d'attentes sont parfois très longues. Le nombre de travailleurs âgés de plus de 50 ans au sein de l'ESAT est de 34 personnes sur 93. Cela représente tout de même 36% de l'effectif total. C'est pour cette raison que je vise spécifiquement à trouver des solutions pour adapter la fin de carrière des travailleurs vieillissants. Le partenariat actuel avec la SAESAT de Pezenas a notamment permis de réserver 8 places pour les travailleurs de l'ESAT AVH.

3.4.3. Inscrire le dispositif de SAESAT dans une dynamique de plateforme de service

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Direction, MA, psychologues, CIP, partenaires, TH

Moyens : Réunions de coordination SAESAT trimestrielles permettant une coordination de parcours entre les deux SAESAT et les deux ESAT du territoire

Coûts : Non identifié

Le dispositif de SAESAT doit s'inscrire dans un véritable plan global d'accompagnement. Pour que cela fonctionne, il faut, à mon sens, que tous les professionnels travaillent dans une dynamique de plateforme de service. Ainsi, la coordination entre les équipes du Foyer d'hébergement, du SAVS, des deux ESAT (AVH et CATAR) ainsi que des deux sections annexes est essentielle. L'objectif consiste à s'adapter au mieux aux besoins des personnes accompagnées sans pour autant désorganiser les services en question. Pour cela, j'ai initié, avec l'ensemble des parties prenantes, des réunions mensuelles afin d'échanger sur les problématiques respectives et trouver des solutions communes. Plusieurs questions se posent :

- Comment ajuster les horaires de la SAESAT en fonction des personnes véhiculées et de celles qui prennent les transports en commun ?
- Comment planifier les activités de production de l'ESAT afin de proposer des mi-temps aux personnes ?
- Comment s'adapter aux personnes désirant travailler toutes les demi-journées et à celles désirant travailler 2 jours ½ dans la semaine ?
- Quel moyen de communication utiliser entre les différents services et différentes associations (absence de dossier partagé de l'utilisateur commun aux structures) ?

Notre choix consiste, pour le moment, de proposer un service de SAESAT assez souple au niveau des horaires et permettant d'accueillir les travailleurs à la fois sur des demi-journées comme sur des journées entières. Néanmoins, certaines activités réalisées à l'extérieur, comme l'entretien des espaces verts ne se prêtent pas à la mise en place de temps à la demi-journée. Le choix sera laissé aux travailleurs souhaitant bénéficier de l'accompagnement en section annexe.

Lors de la première année de déploiement de la SAESAT AVH, je propose des réunions mensuelles entre les différents services au cours des 6 premiers mois. Par la suite, des réunions trimestrielles seront à mon sens suffisantes afin de coordonner les accompagnements. Cependant, un travail de communication devra être engagé sur les 6 premiers mois de la mise en place de la section annexe afin de communiquer efficacement entre les différents services. Cette communication devra répondre à l'enjeu d'une absence de dossier numérique partagé de l'utilisateur. De plus, les règles en matière de Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et de confidentialité des données des usagers devront être respectées.

Critères d'évaluation :

- ✓ Avoir identifié les 10 personnes pouvant intégrer la SAESAT au 01/01/2023.
- ✓ Occuper les 6 places réservées au sein de la SAESAT CATAR au 31/12/2022.
- ✓ Nombre de mobilités vers la SAESAT et vers l'ESAT (souplesse du dispositif).
- ✓ Plus-value de la SAESAT sur les personnes accompagnées (questionnaire 1X / an).

3.5. Soutenir et sécuriser les expérimentations vers le milieu ordinaire

Résultats attendus :

Développer un partenariat local au niveau du territoire afin de pouvoir proposer des expériences professionnelles variées en milieu ordinaire du travail tout en « déstigmatisant » la vision du handicap auprès des entreprises. Ce partenariat visera à soutenir l'employabilité des travailleurs en situation de handicap au service d'une démarche inclusive. Des actions pourront être coordonnées avec des entreprises adaptées et notamment avec l'EA AVH, dans le but de préparer les travailleurs au milieu ordinaire. La possibilité de s'inscrire dans un parcours progressif, permettant les allers-retours, est à promouvoir au sein des équipes de l'ESAT comme auprès des partenaires. La sensibilisation au handicap, la formation des partenaires locaux sera également un atout de réussite des sorties vers le milieu ordinaire du travail. L'accompagnement déployé par l'ESAT permettra d'œuvrer localement au développement d'une société plus inclusive et bienveillante à la question du handicap.

3.5.1. Développer des activités « hors les murs » pour ouvrir l'ESAT sur son territoire

Durée : 2 ans

Professionnels impliqués : Direction, MA, coordinatrice de parcours, TH

Moyens : Copil développement commercial et partenariat (réunion mensuelle)

Coûts : Non identifié

L'évolution de l'offre de service qui consiste à adapter les activités professionnelles aux personnes accompagnées devra également prendre en compte la dimension inclusive vers le milieu ordinaire du travail. C'est pourquoi, le travail mené depuis quelques années, consistant à développer des activités « hors les murs » doit être prolongé et intensifié. Ce développement devra intégrer une logique de désindustrialisation progressive pour aller vers une économie de services. A l'image des récentes activités d'entretien des locaux et de restauration collective, ce développement permettra à l'ESAT de diminuer le risque de mono client lié à son activité industrielle. De plus, cette démarche intégrera toute la réflexion stratégique autour du développement commercial de l'ESAT. La participation des personnes accompagnées, ainsi que des moniteurs d'atelier à ces Copil est d'autant plus importante qu'il s'agira de mesurer l'impact social des activités hors les murs que nous souhaitons développer. Les réunions seront mensuelles et des relevés de décisions, dont la prise de note se fera à tour de rôle, permettront de déterminer qui fait quoi et de pouvoir mesurer une progression des actions de mois en mois. Le développement des activités « hors les murs » devra, par ailleurs, répondre aux mêmes règles prédéfinies par le triptyque : aspiration des personnes (PAP) / compétences professionnelles (cartographie des compétences) / besoins du bassin économique.

3.5.2. Intensifier les mises à disposition en milieu ordinaire en lien avec les projets d'accompagnement personnalisé

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Direction, MA, coordinatrice de parcours, TSH

Moyens : Copil MAD en lien avec le CVS et les MA pour déterminer les modes de MAD

Coûts : Non identifié

Le travail de partenariat avec les entreprises locales doit permettre d'intensifier les mises à disposition des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire. A ce jour, seulement deux conventions de mise à disposition sont contractualisées. Un travailleur est mis à disposition sur une activité industrielle de métallerie au sein de l'entreprise adaptée AVH. L'autre travailleur est mis à disposition auprès d'un artisan en ferronnerie de la commune voisine. Ces mises à disposition sont le moyen, pour les personnes accompagnées, de travailler en milieu ordinaire tout en conservant la protection du statut d'usager ainsi que

l'accompagnement de l'ESAT. Ce dispositif, encadré par le CASF, se limite à une durée de deux ans, renouvelable une fois par décision de la CDAPH. La mise à disposition doit intervenir dans le respect des règles du droit du travail qui incrimine toute opération à but lucratif. A l'issue de sa mise à disposition, le travailleur en situation de handicap, s'il n'est pas embauché dans l'entreprise utilisatrice, retrouve le poste alors occupé en ESAT.

Il est de notre responsabilité de s'assurer que les mises à disposition répondent aux aspirations des personnes accompagnées avant de répondre à des enjeux purement économiques. La proactivité des travailleurs d'ESAT à s'inscrire dans des dispositifs de mise à disposition sera encouragée. L'enjeu, là encore, consiste à soutenir l'employabilité des personnes tout en s'adaptant aux besoins économiques du bassin d'emploi. Le rôle de l'ESAT sera, en quelque sorte, de faciliter les rencontres et les échanges entre les travailleurs en situation de handicap et les acteurs économiques du territoire. Pour réaliser cela, les groupes de travail, mis en place en lien avec le CVS, seront poursuivis durant 1 an. L'objectif consistera à faire le point sur les mises à disposition actuelles et réfléchir à de nouvelles.

Phase 1 : Réunion de cadrage

Temporalité : 1 mois

Professionnels concernés : Direction, MA, coordinatrice de parcours, TSH.

Objectifs : Redonner les aspects réglementaires de la MAD, ainsi que le lien qui doit être fait avec le PAP.

Phase 2 : Réunions de Copil

Temporalité : 10 mois

Réunion tous les 2 mois, soit 5 réunions.

Professionnels concernés : MA, coordinatrice de parcours, TSH.

Objectifs : Mesure de la plus-value en terme d'accompagnement des MAD existantes et du potentiel d'embauche par la suite. Réflexions sur le développement vers de nouvelles MAD.

Phase 3 : Réunion de présentation

Temporalité : 2 mois

Professionnels concernés : Direction, MA, coordinatrice de parcours, TSH.

Objectifs : Les membres du Copil présenteront les résultats des travaux : bilan des MAD de l'année et les propositions de développement vers de nouvelles MAD qui doivent être validés par la Direction et le service RH et financier pour le cadrage réglementaire.

3.5.3. Inscrire les personnes accompagnées dans un parcours professionnel inclusif au service de leurs projets / partenariat avec l'entreprise adaptée

Durée : 1 an

Professionnels impliqués : Direction, MA, coordinatrice de parcours, TH

Moyens : Réunion de service entre les MA et les professionnels de l'EA

Coûts : Non identifié

Je souhaite mobiliser l'équipe au processus qui consiste à accompagner un travailleur d'ESAT à sortir en milieu ordinaire du travail. Je m'appuie sur le constat que les sorties vers le milieu ordinaire qui échouent peuvent donner lieu à des retours brutaux en ESAT pour les personnes. Ainsi, je souhaite préparer au mieux les sorties et baliser l'accompagnement afin qu'il se fasse sans rupture dans le parcours de la personne. Je souhaite, également, rendre les travailleurs en situation de handicap acteurs de leur parcours professionnel. Les choix de formations, d'orientations professionnelles ou d'activités de soutien ne peuvent et ne doivent pas être définis sans eux. Je souhaite également laisser une place importante aux possibilités d'allers-retours, aux tests, aux essais, afin de donner envie aux travailleurs de s'inscrire dans une dynamique réellement inclusive. De manière à rendre ce parcours attractif, je souhaite le formaliser afin que chaque travailleur bénéficie des mêmes chances et d'une qualité d'accompagnement homogène et personnalisée.

Des réunions d'échanges sont prévues avec l'ensemble de l'équipe ainsi qu'avec des représentants des travailleurs. Lors de ces réunions d'équipe, les questions suivantes pourront être abordées :

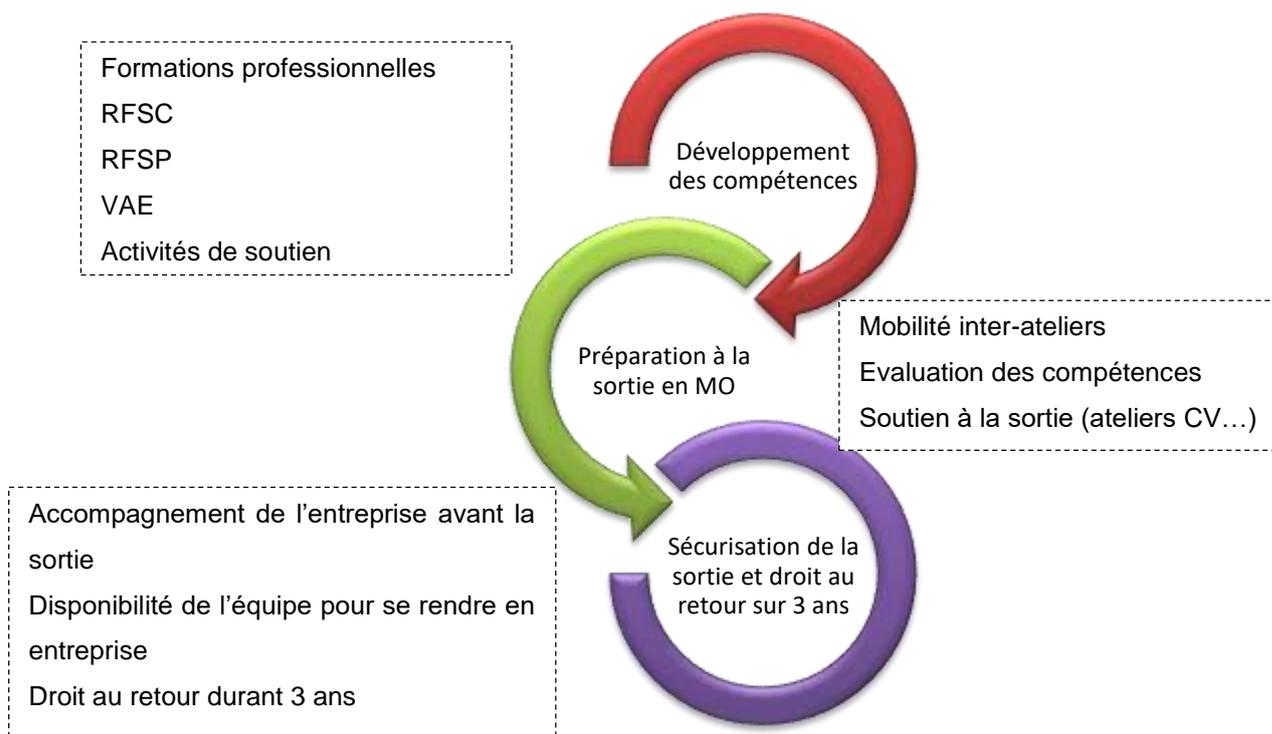
- Comment rendre la personne actrice de son parcours professionnel ?
- Comment sécuriser la sortie en milieu ordinaire sans représenter un frein pour le parcours de la personne ?
- Que faire des travailleurs pour qui l'équipe considère qu'ils n'ont pas le niveau pour sortir en milieu ordinaire ?

Des outils devront permettre de faciliter ce parcours professionnel vers le milieu ordinaire et de le rendre accessible et lisible de la part des personnes accompagnées. Les outils en question sont :

- La grille d'évaluation des compétences mise en œuvre courant 2022 au sein des ateliers.
- Un parcours de changement d'atelier pour croiser les évaluations de compétences et former au métier.
- Des activités de soutien permettant de d'encourager d'éventuelles candidatures en milieu ordinaire (ateliers CV et lettre de motivation, préparation aux entretiens d'embauche), mises en place par la coordinatrice de parcours.

- Des périodes de stages en milieu ordinaire, avec un partenariat avec l'EA AVH pour les métiers de la métallurgie.

Schéma du processus de sortie en milieu ordinaire au sein d'AVH :



Critères d'évaluation :

- ✓ Nombre d'entreprises locales partenaires pour un accueil en MAD
- ✓ Nombre de MAD réalisées / an
- ✓ Nombre de mouvements de TSH vers l'EA et l'ESAT (MAD, stage ou emploi)

Je souhaite inscrire l'ESAT dans un objectif de moyens, pour ce qui concerne les sorties vers le milieu ordinaire du travail, et non vers un objectif de résultats. Je serai garant du dispositif afin qu'il permette de fluidifier les possibilités d'essais, d'aller-retour, sans jamais fixer les personnes accompagnées dans un choix d'orientation.

3.6. Inscrire le projet dans une démarche d'évaluation de la qualité capitalisant sur l'expérience

Le projet que je souhaite déployer au sein de l'ESAT, sur les deux prochaines années, s'inscrit dans un cadre contributif. C'est la raison pour laquelle, la définition de la qualité doit également être partagée. En effet, comme le souligne Roland Janvier, « *la définition de la qualité [...] ne peut plus être pensée selon un schéma descendant mais comme une construction commune* » (Janvier, 2019 : 60). La question de la mobilisation de tous les acteurs est donc essentielle pour la réussite du projet. Roland Janvier pose cette affirmation en ces termes : « *l'émergence d'un projet professionnel collectif repose, bien entendu, sur*

la mobilisation des équipes de terrain, aux côtés des usagers » (Janvier, 2019 : 97). Pour arriver à cette mobilisation globale, il est nécessaire de comprendre et de tenir compte des jeux d'acteurs à l'action. Ainsi, l'accompagnement au changement sera une véritable clé de succès de la mise en œuvre ainsi que de l'évaluation du projet.

Je m'inscris également dans la vision de Roland Janvier qui affirme que la qualité est d'abord une question avant de se penser comme une réponse (Janvier, 2009 : 21). « *Les critères de qualité ne sont pas donnés une fois pour toutes, ils sont le résultat instable d'un rapport de force qui cherche à les stabiliser sans y parvenir jamais totalement* ». En cela, le concept de qualité se rapproche de la vision de pensée complexe définie par Edgar Morin. La démarche d'amélioration continue de la qualité que je prône doit s'inscrire au plus près de la politique associative déployée par AVH et correspondre à la stratégie fixée au niveau de l'établissement pour les cinq années à venir. Ainsi, je souhaite inscrire la question de la démarche d'amélioration continue de la qualité au cœur du projet d'établissement. Cette logique d'amélioration continue de la qualité permet à l'organisation toute entière d'apprendre dans un processus mouvant. « *Par l'évaluation, l'organisation corrige ses erreurs. Ce processus autocorrectif qui permet soit de modifier l'action, soit de modifier l'organisation est le fondement même de l'apprentissage organisationnel. L'institution développe ainsi ses compétences propres, son niveau de connaissance, elle est apprenante* » (Janvier, 2019 : 147). Je souhaite que l'organisation puisse capitaliser sur son expérience, ce qui se matérialise visuellement par la fameuse roue de Deming³⁸.

La démarche d'amélioration continue de la qualité que je souhaite développer devra nécessairement tenir compte du référentiel qualité³⁹ de la HAS ainsi que de la nomenclature SERAFIN-PH. S'appuyer sur les normes qualité, ainsi que sur la nomenclature SERAFIN-PH, permettra d'assurer la conformité des actions mises en œuvre tout en évaluant leur qualité. De plus, il sera primordial d'englober dans la démarche, une vision environnementale, et de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) afin d'assurer un développement socio-économique éthique et responsable.

³⁸ La roue de Deming (de l'anglais Deming wheel) est une transposition graphique de la méthode de gestion de la qualité dite PDCA (plan-do-check-act). Le statisticien William Edwards Deming l'a fait connaître aux industriels japonais dans les années 1950.

³⁹ Le référentiel qualité de la HAS a été publié en début d'année 2022, mais son caractère légal d'application fait encore débat lors de la rédaction de ce mémoire.

CONCLUSION :

L'accompagnement par le travail proposé en ESAT, tant par l'exercice d'une activité professionnelle que par des actions de soutien, vise aujourd'hui, plus que jamais, à soutenir l'employabilité des personnes accueillies dans une optique inclusive. A l'aune d'une réforme venant transformer les modes d'accompagnement et de financement des établissements sociaux et médico-sociaux en ouvrant, par exemple, les possibilités de travail à temps partiel en ESAT et en milieu ordinaire, ou en proposant un système de financement basé sur la nomenclature SERAFIN-PH, la soutenabilité du modèle socio-économique de l'ESAT peut poser question. Il est alors de ma mission, en qualité de Directeur, de pérenniser la fonction de « *bouclier social* » propre à l'ESAT, par des stratégies de mise en adéquation des besoins et des ressources. Au regard de l'histoire associative d'AVH, du poids des activités industrielles dans l'équilibre financier de l'ESAT, j'ai fait le choix d'une diversification des activités professionnelles axée vers l'employabilité et le pouvoir d'agir des personnes.

Le travail, outil d'accompagnement en ESAT, doit permettre de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes accueillies. Néanmoins, je constate que, depuis quelques années, nous assistons à une crise du sens donné à l'activité professionnelle qui se répercute dans notre secteur par une crise du travail social avec de graves difficultés d'attractivité et de recrutement. De plus, l'accompagnement, en forte hausse, de personnes présentant des troubles psychiques et neuro-développementaux, associé à un vieillissement de la population historiquement accueillie, rend le travail réalisé en ESAT de plus en plus complexe. Le développement d'activités de production performantes, tout en personnalisant l'accompagnement médico-social auprès d'un public dont les besoins évoluent, peut s'avérer paradoxal. Néanmoins, j'avance le postulat qu'une planification stratégique de la production permettra de soutenir la démarche inclusive portée par l'ESAT.

Ce changement de paradigme, se basant sur une dynamique de parcours, devra se faire pour et avec les personnes accompagnées. De façon globale, l'ensemble du projet s'inscrit dans une visée collaborative afin de soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs en situation de handicap comme des professionnels. Le déploiement d'une organisation capacitante permettra de consolider l'autodétermination des personnes au service de la démarche inclusive promue au sein de l'ESAT. J'aurai à cœur d'évaluer et de mesurer la qualité du service rendu par la mise en place d'indicateurs de résultats. Néanmoins, j'accorde également beaucoup d'importance à la mesure des effets à l'endroit des personnes accueillies comme des professionnels. La mesure des effets associée à des critères de résultats me permettront de piloter le changement avec des indicateurs précis et cohérents.

Cela me permettra également de valoriser l'action et le chemin parcourus auprès de l'équipe de professionnels. Mon approche, résolument systémique, encourage la prise en compte du processus d'action dans sa globalité, afin de ne pas simplement mesurer les résultats à la fin mais tout au long du chemin. La célèbre phrase de Lao Tseu : « *le but n'est pas seulement le but mais le chemin qui y conduit* » résume parfaitement la philosophie dans laquelle je m'inscris.

De plus, les effets produits, au regard du projet développé, se mesurent également au niveau de ma fonction de Direction. Le déploiement d'une organisation capacitante impacte nécessairement le fonctionnement de l'ensemble des acteurs. Redonner du sens à l'action des professionnels, rendre l'équipe, comme les personnes accompagnées, actrices de leurs parcours professionnels, c'est accepter de laisser la place à l'imprévu et aux initiatives innovantes. Soutenir l'autodétermination des personnes accompagnées risque par exemple, de réduire le sentiment de contrôle des professionnels, qui peuvent ainsi se sentir insécurisés dans leur pratique et saboter inconsciemment les effets attendus. Ma fonction de direction consiste à anticiper ces risques, afin de réajuster les actions en cours de route et soutenir une pratique éthique de la part de l'ensemble des professionnels. Comme le souligne Edgar Morin, « *la stratégie permet, à partir d'une décision initiale, d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action, scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action. La stratégie lutte contre le hasard et recherche l'information* » (Morin, 2005 : 106). La « *planification stratégique* » (Mintzberg, 1994) qui m'anime sera ainsi mise au service d'un fonctionnement et d'une offre de service souple, éthique et bienveillante, permettant de s'adapter aux besoins des personnes accompagnées.

Partagée au niveau associatif, la mise en œuvre d'une organisation capacitante aurait encore plus de pertinence dans une organisation en Pôle, voire en plateforme de service. Sur la base d'une réflexion initiée en 2021 par le Directeur Général, à la faveur du départ prochain à la retraite du Directeur de l'entreprise adaptée, la création d'un Pôle « Travail Hébergement » pourrait voir le jour dès le mois de janvier 2023. Enfin, le travail d'organisation que je souhaite mener, comprenant la mise en place de nouvelles formes de management, plus participatives et bienveillantes pourrait, je pense, participer à améliorer la qualité de vie au travail des salariés et l'attractivité de l'établissement. Ces modalités pourraient s'étendre au milieu ordinaire, d'autant que la chercheuse, Monique Combes-Joret, soutient l'idée que « *le milieu protégé pourrait constituer un espace pour repenser le travail dans notre société* » (Combes-Joret, 2021 : 49). L'environnement capacitant que je souhaite construire et entretenir doit permettre à chaque acteur de se réaliser tout en œuvrant pour un objectif et un idéal commun.

Bibliographie

OUVRAGES

- ❖ Ackoff, R.-L. (1970). *A concept of corporate planning*. Ed Wiley-Interscience.
- ❖ Barbier, J.-C. (2020). *La société inclusive est une notion à la signification arbitraire*, Union sociale.
- ❖ Batifoulier F., Noble F., (2005). *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale*, Ed. Dunod.
- ❖ Bauduret, J.-F., Jaeger, M. (2002). *Rénover l'action sociale et médico-sociale. Histoire d'une refondation*. Dunod.
- ❖ Bloch, A., Hardy, J.-P. Loubat, J.-R. (2016). *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, Dunod.
- ❖ Boivin, S., Delaloy, M., Harant, N., Nassif, K. (2021). Co-construire le projet d'établissement social ou médico-social. Collection les guides Directions. ESF éditeur
- ❖ Castel, R., Martin, C. (2012), *Changements et pensées du changement*, Paris, La découverte.
- ❖ Charleux, F., Jouve, S. (2018). *Mettre en œuvre la démarche RAPT*. Collection les guides Directions. ESF éditeur.
- ❖ Chauvière, M., (2012) *L'intelligence sociale en danger*, Paris, La Découverte.
- ❖ Dejour, C. (2008). *Travail et usure mentale*. 3^{ème} édition. Paris. Bayard.
- ❖ Falzon, P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris. PUF.
- ❖ Foudriat, M. (2016). *La co-construction, une alternative managériale*. Presses de l'EHESP.
- ❖ Freire, P. (2021). *La pédagogie des opprimés*, collection Contre Feux. Agone.
- ❖ Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*. Erès.
- ❖ Garner, H., Méda, D., Sénik, C. (2006). *La place du travail dans les identités*, Economie et statistique.
- ❖ Genelot, D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*, Eyrolles.
- ❖ Ghiglione, R. (1986), *L'homme communiquant*, Paris, Armand Colin.
- ❖ Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail, quête du sens*, Editions Galilée, Paris.
- ❖ Hugo, V. (1864). *William Shakespeare*, Livre V, deuxième partie. « Les esprits et les masses ». Ed Flammarion, 2003.
- ❖ Janvier, R. (2009). *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale. Communiquer, manager, organiser, agir*. Dunod.
- ❖ Jouffray, C. (2018). *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs, une nouvelle approche de l'intervention sociale*. Presses de l'EHESP.

- ❖ Jouffray, C., Portal, B. (2019). *Coproduire le changement par le DPA. Le point de vue des personnes et des professionnels*. Presses de l'EHESP.
- ❖ Laprie, B., Miñana, B. (2020). *Projet d'établissement. Comment le concevoir et le rédiger*. ESF éditeur.
- ❖ Laville, J.L. (2019). *Réinventer l'association*, Ed. Desclée de Brouwer.
- ❖ Le Bossé, Y. (2012). *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, T1, Fondement et cadre conceptuel, ARDIS.
- ❖ Le Bossé, Y. (2017). *Devoir d'agir ou pouvoir d'agir ? L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyse et regards critiques*, Namur, Union des villes de communes de Wallonie – Fédération des CPAS.
- ❖ Loubat, J.-R. (2017). *Coordonner parcours et plans personnalisés en action sociale et médico-sociale* (2^{ème} édition). Dunod.
- ❖ Loubat, J.-R. (2007). *Promouvoir une relation de service en action sociale et médico-sociale*, Dunod.
- ❖ McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill.
- ❖ Mintzberg H. (1994). *Pensée et décadence de la planification stratégique*, Ed Dunod.
- ❖ Miramon, J.-M. (2009). *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*. Presses de l'EHESP.
- ❖ Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- ❖ Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- ❖ Piotet, F., Sainsaulieu, R. (1995) *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences po.
- ❖ Zribi, G. (2021). *Inclusion et handicap mental et psychique, le rôle des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Presses de l'EHESP.

ARTICLES / RAPPORTS / MEMOIRES / THESES

- ❖ AFPA. <https://www.afpa.fr/actualites/rsfp-nouveaux-referentiels>. [Consulté le 30 juin 2022].
- ❖ Alter, N., Laville, J.-L. (2004). *La construction des identités au travail*, Sciences Humaines, vol. 149, no. 5. <https://www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2004-5-page-30.htm>. [Consulté le 18/07/2022].
- ❖ Andicat (2016), *Réglementation et législation des ESAT*. Fiches pratiques. Edition n°4.
- ❖ Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse d'ergonomie. Paris. Conservatoire national des arts et métier. <https://hal-obspm.ccsd.cnrs.fr/STAR/tel-00962450v1>. [Consulté le 21/08/2022].

- ❖ ARS Occitanie (2022a), Schéma Régional de Santé, 446 p. <https://www.occitanie.ars.sante.fr/projet-regional-de-sante-occitanie-2022-tous-mobilises>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ ARS Occitanie (2022b), Synthèse du Projet Régional de Santé, 20 p. <https://www.occitanie.ars.sante.fr/projet-regional-de-sante-occitanie-2022-tous-mobilises>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Barcellini, F. (2015). *Développer des interventions capacitanes en conduite du changement. Comprendre le travail collectif de conception, agir sur la conception collective du travail*. HDR en psychologie. Université de Bordeaux. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01150586>. [Consulté le 11/08/2022].
- ❖ Cadre emploi (publié le 30/10/2019). Article. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/que-sont-les-hard-skills-soft-skills-et-mad-skills.html>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ CNSA (2012). Rapport d'activité. <https://www.cnsa.fr/documentation-et-donnees/httpwwwcnsafrsitesdefaultfiles2012zip>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Combes-Joret, M. (2020). *ESAT de demain : vers des organisations capacitanes*, Rapport de recherche, Chaire ESS, Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne Ardenne, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03039272> [Consulté le 14/07/2022]
- ❖ Conseil de l'Europe (2022), *La désinstitutionalisation des personnes handicapées*. Résolution 2431. <https://pace.coe.int/fr/files/30006>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Dejoux, C., Wechtler, H. (2011) « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management et Avenir*, n°43, p. 227-238. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02103687>. [Consulté le 22/08/2022].
- ❖ Département Hérault (2017). *Schéma départemental pour l'autonomie de l'Hérault 2017-2021*. 327 p. <https://bdsp-ehesp.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=512777>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ DGAS (2008), *Circulaire relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies*. N°DGAS/3B/2008/259. http://www.esat-pm.fr/uploads/images/Circulaire_DGAS-3B-2008-259_1-08-08.pdf. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Directions (2019). *Constituer et financer un siège social*. Gestion et finances. <https://www.directions.fr/Gener/financement-tarification/2019/3/Constituer-et-financer-un-siege-social-2052359W/>. [Consulté le 24/08/2022].
- ❖ ESAT AVH (2020). *Rapport d'activité*.
- ❖ ESAT AVH (2020). *Extraction des données ANAP 2020*.

- ❖ Estevan, E. (2021). *L'approche systémique de l'intelligence coopérative*. Juillet-octobre 2021, n° 542-543-544-545 : Innovation managériale et sens au travail : des solutions en trompe-l'œil ? pp. 67-88. https://crd.irts-pacacorse.com/index.php?lvl=bulletin_display&id=25156. [Consulté le 18/06/2022].
- ❖ France Info (Publié le 18/10/2021). Article. https://www.francetvinfo.fr/monde/afrique/guinee/penurie-de-matieres-premieres-le-prix-de-l-aluminium-augmente-de-70-en-2021_4812551.html. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Fray, A.-M., Picouveau, S. (2010) *Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail*, Management & Avenir n° 38, p. 72-88. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-72.htm>. [Consulté le 12/05/2022].
- ❖ Haute Autorité de Santé (2008), *Expression et participation des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, https://www.has-sante.fr/jcms/c_2835072/fr/expression-et-participation-des-usagers-des-etablissements-relevant-du-secteur-de-l-inclusion-sociale. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Haute Autorité de Santé (2016), *spécificité de l'accompagnement des adultes handicapés psychiques*. https://www.has-sante.fr/jcms/c_2835191/fr/specificites-de-l-accompagnement-des-adultes-handicapes-psychiques. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Haute Autorité de Santé (2013). *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat*. https://www.has-sante.fr/jcms/c_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat [Consulté le 13/01/2022].
- ❖ Insee (2014). Comptes nationaux annuels, *emploi intérieur total par branche en nombre de personnes*, calculs France Stratégie. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010551432>. [Consulté le 30 juin 2022].
- ❖ Insee (2018). Dossier Occitanie n°8. [https://www.google.com/search?q=%EF%81%B6+Insee+\(2018\).+Dossier+Occitanie+n%C2%B08&rlz=1C1GCEA_enFR826FR826&oq=%EF%81%B6%09Insee+\(2018\).+Dossier+Occitanie+n%C2%B08&aqs=chrome..69i57j0i546.635j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=%EF%81%B6+Insee+(2018).+Dossier+Occitanie+n%C2%B08&rlz=1C1GCEA_enFR826FR826&oq=%EF%81%B6%09Insee+(2018).+Dossier+Occitanie+n%C2%B08&aqs=chrome..69i57j0i546.635j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8). [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Inspection générale des affaires sociales. Rapport (2020). Handicaps et emploi. <https://www.igas.gouv.fr/spip.php?article785>. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ Inspection générale des affaires sociales, Inspection générale des finances. Rapport (2019). Les établissements et services d'aide par le travail. https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R_ESAT.pdf. [Consulté le 21/08/2022].
- ❖ KPMG (2021). *Le droit au travail pour tous*, document à l'initiative du collectif formé par le réseau Adaptéa, APAJH, APF France Handicap, Andicat, GEPSO, le réseau Gesat,

- FEHAP, Unapei, UNiopss. https://www.fehap.fr/jcms/la-federation/espace-presse/les-esat-le-droit-au-travail-pour-tous-fehap_342960 [Consulté le 11/12/2021]
- ❖ Lafore, R. (2019). Interview de Gladys Lepasteur, « *l'inclusion, un nouveau schéma institutionnel* », Directions, n°181. <https://www.directions.fr/Piloter/organisation-reglementation-secteur/2019/12/-L-inclusion-un-nouveau-schema-institutionnel--2053551W/>. [Consulté le 06/06/2022].
 - ❖ Larousse (2022). Edition numérique. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284#:~:text=1.,chose%20%3A%20Travail%20manuel%2C%20intellectuel>. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/emploi/28956>. [Consulté le 10/05/2022].
 - ❖ Le Bossé, Y., Vallerie, B., (2006). *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement*, Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle (Vol. 39), pages 87 à 100. <https://www.cairn.info/revue-les-sciences-de-l-education-pour-l-ere-nouvelle-2006-3-page-87.htm>. [Consulté le 18/06/2022].
 - ❖ Le Bossé, Y., Conférence à Montréal, le 26 septembre 2021. <https://enfance-jeunesse.fr/conference-de-lancement-de-la-chaire-pouvoir-dagir-des-enfants-et-des-jeunes-23-septembre-2021/>. [Consulté 21/08/2022].
 - ❖ Le Boterf, G. (2002). Dossier « *les compétences, de l'individuel au collectif* », Soins cadres n°41. https://crd.ghd-novo.fr/index.php?lvl=bulletin_display&id=76. [Consulté le 11/12/2021].
 - ❖ Ministère de la santé, Ministère des solidarités (2011) *Plan psychiatrie et santé mentale 2011-2015*. 42p. https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_Psychiatrie_et_Sante_Mentale_2011-2015-2.pdf. [Consulté le 30 juin 2022].
 - ❖ Morin, E. (2008) *Sens du travail, santé mentale et engagement professionnel*. Etudes et recherches de l'IRTSS, rapport n°543. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>. [Consulté le 21/08/2022].
 - ❖ Organisation des Nations Unies (2019). Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées sur sa visite en France. <https://organisation.nexem.fr/assets/rapport-2019-de-lonu-sur-le-droits-des-personnes-handicapees-cf23-32135.html?lang=fr>. [Consulté le 21/08/2022].
 - ❖ Ouest France (Publié le 15/10/2021). Article. <https://www.ouest-france.fr/economie/construction-btp/batiment-prix-du-bois-des-devis-en-hausse-de-20-d72d031a-2d95-11ec-a629-fa900e0d384d>. [Consulté le 21/08/2022].
 - ❖ Piveteau, D. (2014). *Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches*,

- Rapport du ministère des affaires sociales, https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Extraits-resume_du_rapport_Zero_sans_solution_.pdf [Consulté le 13/12/2021].
- ❖ Pôle Emploi. <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>. [Consulté le 12/08/2022].
 - ❖ Ranjatoelina Tantely, J. (2016) *Des business models inclusifs en faveur des personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises*. AIMS, Hammamet, Tunisie. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01896944/document>. [Consulté le 21/08/2022].
 - ❖ Rapport gouvernemental (2020), Les politiques industrielles en France. https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-rapport-politique_industrielle-chapitre-1.pdf. [Consulté le 30/06/2022].
 - ❖ Royer, D. (2002). « Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? ». *Empan*, vol. no46, no. 2. <https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm>. [Consulté le 11/06/2022].
 - ❖ Salais, R. (2009). L'approche par les capacités et le travail. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00430169/file/L_approche_par_les_capacites_et_le_travail_.pdf. [Consulté le 18/06/2022].
 - ❖ Sone, T., Nakaya, N., Ohmori, K., Shimazu, T., Higashiguchi, M., Kakizaki, M., Kikuchi, N., Kuriyama, S., & Tsuji, I. (2008). *Sense of Life Worth Living (Ikigai) and Mortality in Japan*. Ohsaki Study. <https://se-realiser.com/wp-content/uploads/2018/11/Sone-et-al.-Ikigai-and-Mortality-in-Japan-2008.pdf>. [Consulté le 03/04/2022].
 - ❖ Tröger, K., Galan, M. (2019). *Les ESAT de Bourgogne-Franche Comté. Organisations et positionnements autour des enjeux d'inclusion. Recommandations pour une « inclusion raisonnée »*, Rapport de recherche, ARS Bourgogne, Direction de l'autonomie. https://www.google.com/search?q=%EF%81%B6+Tr%C3%B6ger%2C+K.%2C+Galan%2C+M.+%282019%29.+Les+ESAT+de+Bourgogne-Franche+Comt%C3%A9.+Organisations+et+positionnements+autour+des+enjeux+d%E2%80%99inclusion.+Recommandations+pour+une+%C2%AB+inclusion+raisonn%C3%A9e+%C2%BB%2C+Rapport+de+recherche%2C+ARS+Bourgogne%2C+Direction+de+l%E2%80%99autonomie.&rlz=1C1GCEA_enFR826FR826&oq=%EF%81%B6%09Tr%C3%B6ger%2C+K.%2C+Galan%2C+M.+%282019%29.+Les+ESAT+de+Bourgogne-Franche+Comt%C3%A9.+Organisations+et+positionnements+autour+des+enjeux+d%E2%80%99inclusion.+Recommandations+pour+une+%C2%AB+inclusion+raisonn%C3%A9e+%C2%BB%2C+Rapport+de+recherche%2C+ARS+Bourgogne%2C+Direction+de+l%E2%80%99autonomie.&aqs=chrome..69i57.569j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8. [Consulté le 22/08/2022].

LOI, DECRET, CIRCULAIRE

- ❖ Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées. CIRCULAIRE N°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). <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45335>. [Consulté le 21/08/2022]
- ❖ Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité (2008). CIRCULAIRE N°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. http://www.esat-pm.fr/uploads/images/Circulaire_DGAS-3B-2008-259_1-08-08.pdf. [Consulté le 20/08/2022].
- ❖ Ministère des solidarités et de la santé (2022). DECRET n° 2022-688 du 25 avril 2022 portant modification du conseil de la vie sociale et autres formes de participation. Journal Officiel n°0098 du 27 avril 2022 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045668446>. [Consulté le 22/08/2022].
- ❖ LOI n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées. Journal Officiel du 1 juillet 1975 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000333976/>. [Consulté le 10/02/2022].
- ❖ LOI n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Journal Officiel du 1 juillet 1975 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000699217/>. [Consulté le 03/03/2022].
- ❖ LOI n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal Officiel du 3 janvier 2002 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000215460/>. [Consulté le 06/02/2022].
- ❖ 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 n°36 du 12 février 2005. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000809647/>. [Consulté le 03/02/2022].
- ❖ LOI n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Journal Officiel n°0138 du 16 juin 2013. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027546648/>. [Consulté le 02/04/2022].

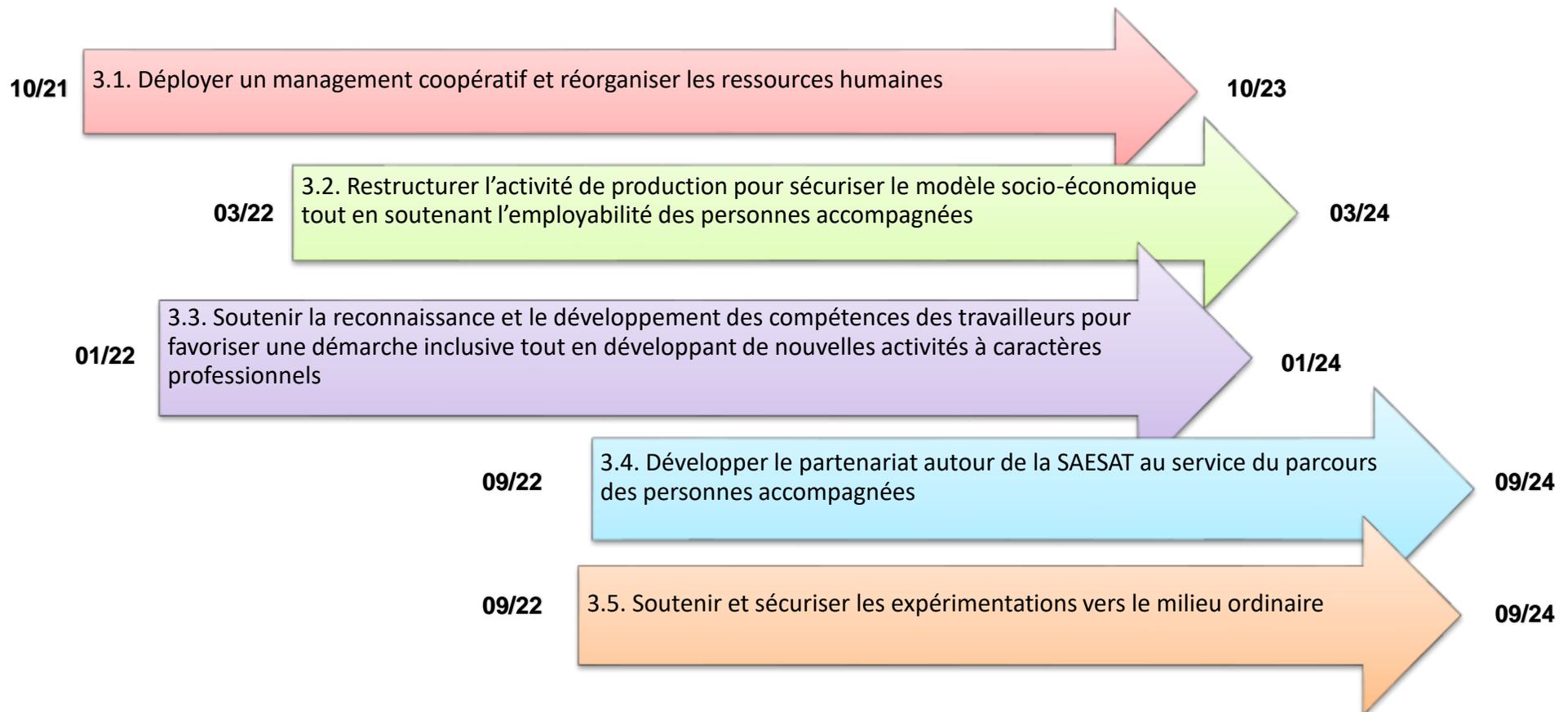
Liste des annexes

ANNEXE 1 – TABLEAU RECAPITULATIF DES ACTIONS DU PROJET.....	II
ANNEXE 2 – RETROPLANIFICATION DU PROJET	III
ANNEXE 3 – STATISTIQUES AVH 2021 (PUBLIC, ACTIVITES).....	IV
ANNEXE 4 – DUERP AVH 2022 REVISE	VIII
ANNEXE 5 – DUD AVH 2022 REVISE.....	XI
ANNEXE 6 – MATRICE SWOT	XIX
ANNEXE 7 – EXEMPLE PROJET FATESAT.....	XX
ANNEXE 8 – GRILLE D’EVALUATION DES COMPETENCES DES TSH D’AVH.....	XXIII
ANNEXE 9 – SCHEMA PARTENARIAT SAESAT AVH / CATAR	XXV

Annexe 1 – Tableau récapitulatif des actions du projet

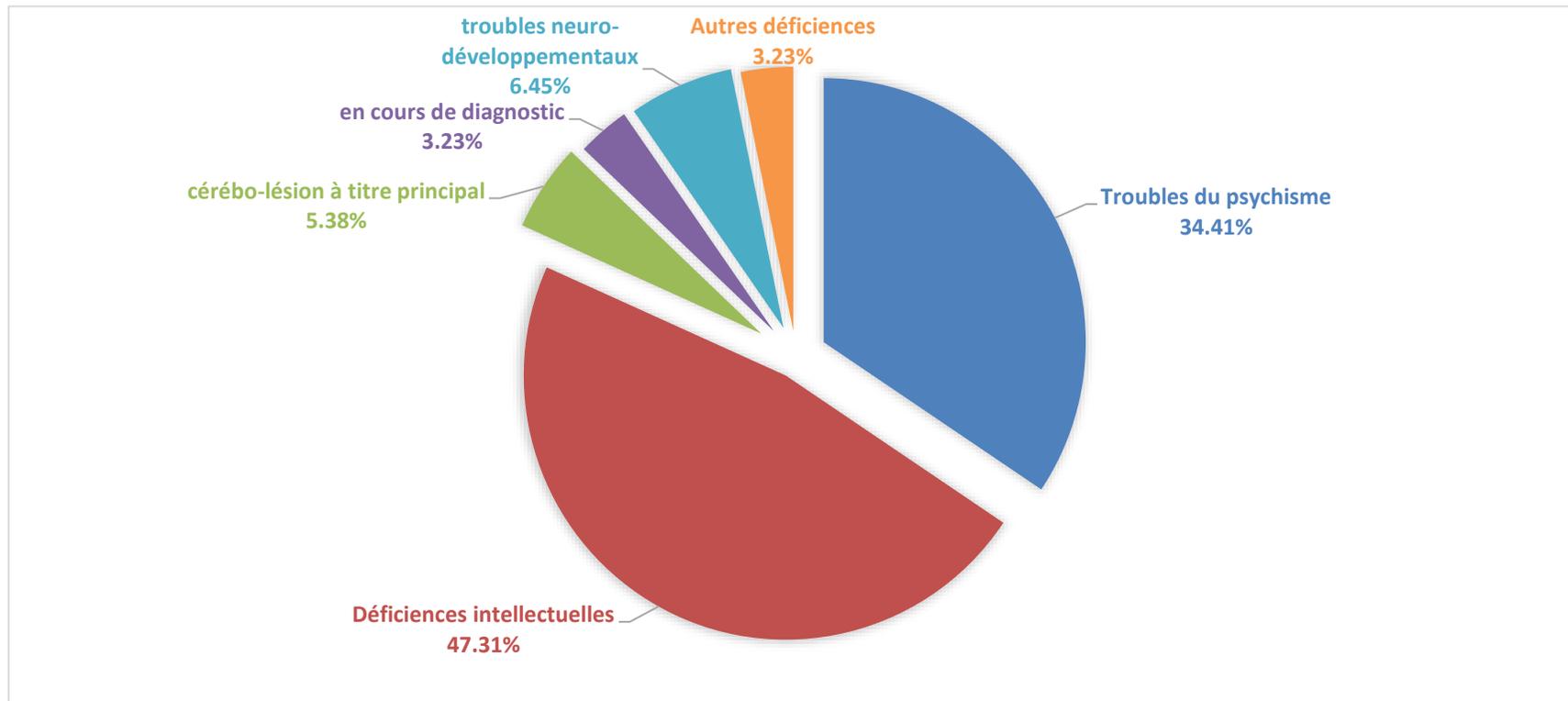
Objectif général :			
Soutenir le pouvoir d’agir des travailleurs par un modèle d’organisation du travail capacitant au service d’une démarche inclusive			
<p><u>Objectif intermédiaire 1 :</u> Structurer la production pour favoriser une démarche orientée vers le parcours des travailleurs</p>	<p><u>Objectif intermédiaire 2 :</u> Soutenir la reconnaissance et le développement des compétences des travailleurs pour favoriser une démarche inclusive tout en développant de nouvelles activités à caractères professionnels</p>	<p><u>Objectif intermédiaire 3 :</u> Développer le partenariat autour de la SAESAT au service du parcours des personnes accompagnées</p>	<p><u>Objectif intermédiaire 4 :</u> Soutenir et sécuriser les expérimentations vers le milieu ordinaire du travail pour favoriser une démarche inclusive dans le respect du parcours des personnes</p>
<p><u>Action 1 :</u> Mise en œuvre compta analytique et étude de valeur ajoutée économique et sociale pour chaque atelier Durée : 2 ans</p>	<p><u>Action 1 :</u> Déployer un dispositif de cartographie des compétences pour sécuriser le parcours des travailleurs d’ESAT Durée : 1 an</p>	<p><u>Action 1 :</u> Développer en interne une SAESAT orientée vers les jeunes adultes Durée : 6 mois</p>	<p><u>Action 1 :</u> Développer des activités « hors les murs » pour ouvrir l’ESAT sur son territoire Durée : 2 ans</p>
<p><u>Action 2 :</u> Analyse stratégique de développement commercial (études de marché, entreprises handiaccueillantes...) Durée : 2 ans</p>	<p><u>Action 2 :</u> Soutenir le pouvoir d’agir des travailleurs en développant les activités de soutien Durée : 1 an</p>	<p><u>Action 2 :</u> Offrir des solutions aux travailleurs vieillissants de l’ESAT Durée : 6 mois</p>	<p><u>Action 2 :</u> Intensifier les mises à disposition en milieu ordinaire en lien avec les projets d’accompagnement personnalisé Durée : 1 an</p>
<p><u>Action 3 :</u> Répartir la valeur économique : création d’un COS et travail autour de la rémunération Durée : 1 an</p>	<p><u>Action 3 :</u> Faire émerger de nouvelles activités à caractère professionnel en cohérence avec le parcours des personnes Durée : 2 ans</p>	<p><u>Action 3 :</u> Un dispositif de SAESAT qui s’inscrit dans une logique de coordination de parcours Durée : 1 an</p>	<p><u>Action 3 :</u> Inscrire les personnes accompagnées dans un parcours inclusif au service de leurs projets / partenariat avec l’EA AVH Durée : 1 an</p>
<p><u>Résultats attendus :</u> Acroître la performance de l’accompagnement en répondant mieux aux attentes et besoins des personnes accompagnées.</p>	<p><u>Résultats attendus :</u> Améliorer l’inclusion des personnes accompagnées. Sécuriser le parcours professionnel des personnes accompagnées.</p>	<p><u>Résultats attendus :</u> Répondre aux nouveaux besoins lié à l’évolution des publics en ESAT. Permettre un accompagnement modulable tenant compte des difficultés de chaque personne.</p>	<p><u>Résultats attendus :</u> Développer un partenariat local au niveau du territoire. Proposer des expériences professionnelles variées en lien avec les besoins du bassin d’emploi.</p>
<p><u>Critères d’évaluation :</u> Activités professionnelles > 8 Activités valorisantes Calcul de rentabilité par activité / atelier Création COS et fonctionnement démocratique Politique de rémunération pour les TSH transparente, cohérente et comprise</p>	<p><u>Critères d’évaluation :</u> Budget alloué aux formations Nombre de RSFP, RSFC, VAE Mesure de la mobilité des parcours professionnels Nombre de PAP mentionnant la question de la mobilité professionnelle Nombre de création de nouvelles activités professionnelles.</p>	<p><u>Critères d’évaluation :</u> Identifier le public cible Remplissage des 6 places réservés au sein de la SAESAT CATAR Nombre de mobilités vers la SAESAT et vers l’ESAT (souplesse du dispositif) Plus-value de la SAESAT sur les personnes accompagnées (questionnaire 1X / an)</p>	<p><u>Critères d’évaluation :</u> Nombre d’entreprises locales partenaires pour un accueil en MAD Nombre de MAD réalisées / an Nombre de mouvements de TSH vers l’EA et l’ESAT (MAD, stage ou emploi)</p>

Annexe 2 – Rétroplanification du projet



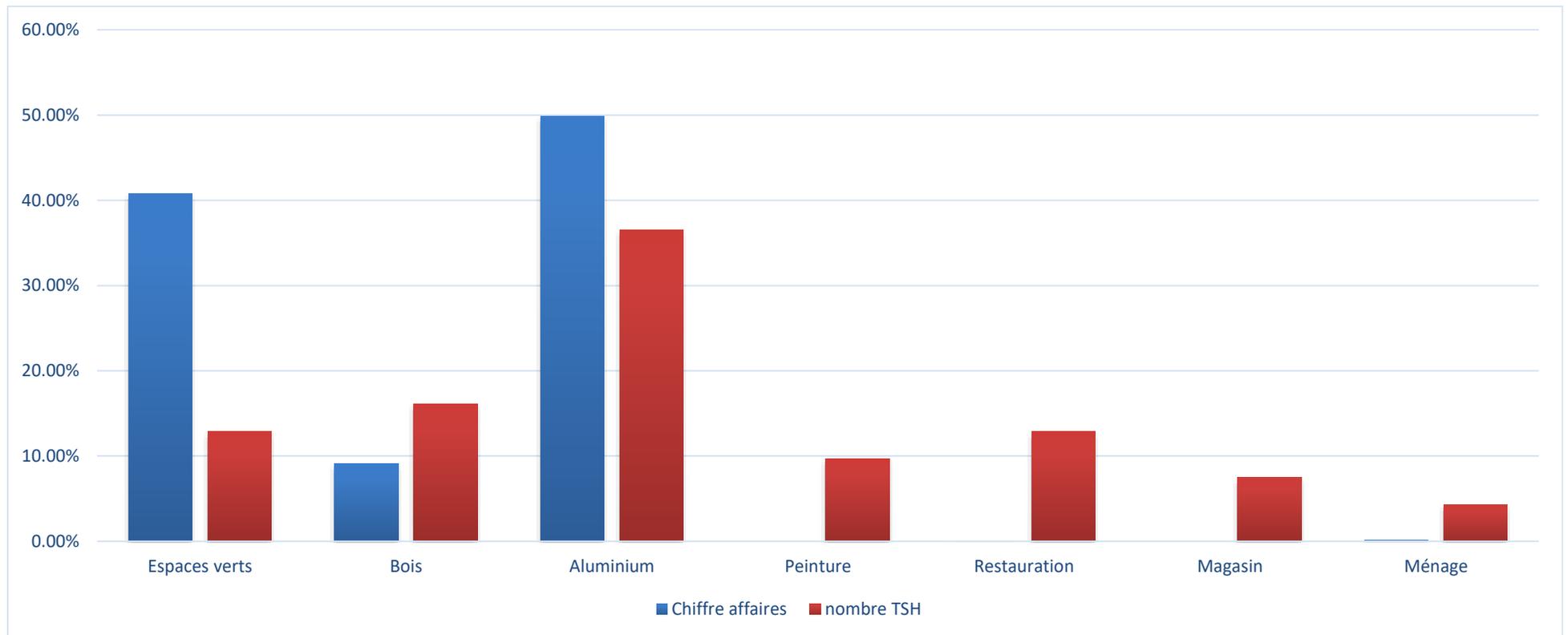
Annexe 3 – Statistiques AVH 2021 (public, activités)

Statistiques par types de pathologies



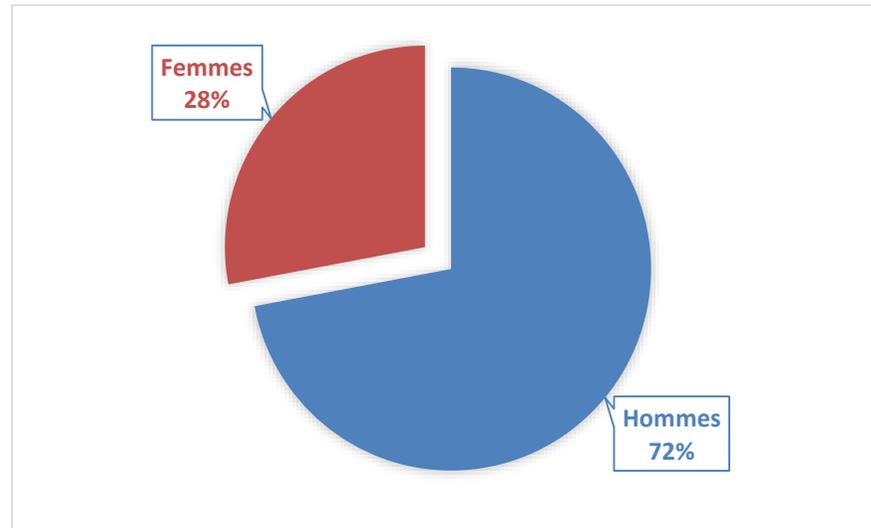
Les troubles psychiques et neuro-développementaux représentent aujourd'hui + de 40% de l'effectif des personnes accompagnées au sein d'AVH

Activités commerciales au sein d'AVH



Les ateliers bois et aluminium sont ceux qui comptent le plus de TSH. En revanche, les ateliers générant le plus de chiffre d'affaires sont l'atelier aluminium et espaces verts. *Il est impossible à ce jour de quantifier le chiffre d'affaires des ateliers peinture et magasin car lié à l'atelier aluminium (prestation multiple).*

Répartition femmes / hommes des TSH

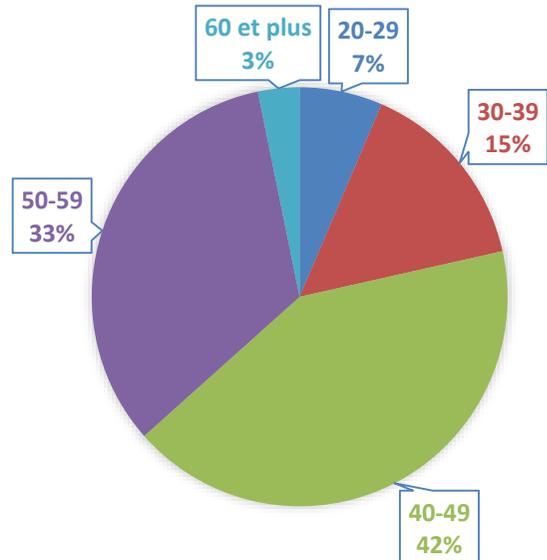


L'ESAT AVH compte 28% de femmes pour 72 % d'hommes parmi les personnes accompagnées.

Un des enjeux de l'ESAT consiste à féminiser ses activités.

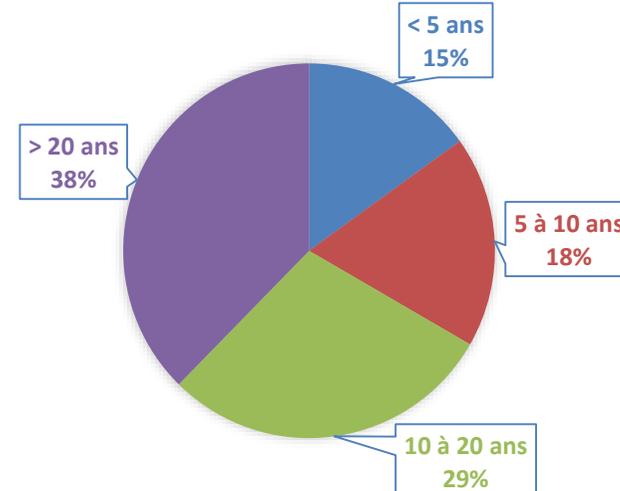
A noter que de plus en plus de femmes travaillent au sein d'activités majoritairement masculines, comme l'entretien des espaces verts ou encore la métallurgie.

RÉPARTITION PAR TRANCHE D'ÂGE



- 36 % des personnes accompagnées ont plus de 50 ans.
- Ces personnes ont pour la plupart une ancienneté importante au sein de l'ESAT.
- Leur pathologie est principalement liée à une déficience intellectuelle.
- La pénibilité au travail sur le port de poids et la station debout prolongé se fait ressentir.

NOMBRE DE TRAVAILLEURS PAR ANCIENNETÉ



- 7% des personnes accompagnées ont moins de 30 ans.
- Pour la plupart de ces personnes l'ancienneté au sein de l'ESAT est relativement faible.
- Ces personnes présentent principalement des troubles du comportement catégorisé en déficiences psychique.
- Ces personnes sont fréquemment absentes, mais très productive au travail.

Annexe 4 – DUERP AVH 2022 révisé

Risques	Situations dangereuses	Mesures de prévention existantes	Estimation du risque		Evaluation du risque BRUT	Mesures de prévention à mettre en place	Personne en charge de l'action	Cotation Maitrise	Evaluation du risque NET
			Gravité 1 à 4	Fréquence 1 à 4	Priorités 1 à 3				
Risque liés aux machines et aux outils	Les salariés utilisent très souvent des machines dont le fonctionnement peut provoquer des accidents graves voire mortels.	Port des équipement des protection individuelle (EPI)	3	3	9	Renforcer la formation du personnel et réaliser des "minutes sécurité"	Direction / MA	0.5	4.5
Risque lié à la soudure	Risque lié à la manipulation d'appareils permettant la soudure. Risques pour les yeux et la peau principalement.	La formation au poste de soudure est requise. Une évaluation est réalisée avant de laisser un travailleur en autonomie sur le poste de travail.	3	3	9	Renforcer la formation du personnel et réaliser des "minutes sécurité"	Direction / MA	0.5	4.5
Brûlures	L'activité professionnelle de métallurgie expose les travailleurs à un risque important de brûlures.	Port des EPI et respect des consignes de sécurité. Rappel des mesures de sécurité dans le Règlement intérieur ainsi que dans un document de sécurité au travail mis en œuvre en 2017.	3	3	9	Renforcer la formation du personnel et réaliser des "minutes sécurité"	Direction / MA	0.5	4.5
Risques psychosociaux	6 risques INRS	Les moniteurs d'atelier sont responsables du bien-être des travailleurs qu'ils accompagnent. Tout est mis en place pour que le rythme de travail soit adapté à chacun. Le personnel d'encadrement est régulièrement formé au métier de moniteur d'atelier.	3	3	9	Renforcer la formation du personnel et réaliser des "minutes sécurité" + mise à jour du document remis aux travailleurs.	Direction / MA	0.5	4.5

Risques	Situations dangereuses	Mesures de prévention existantes	Estimation du risque		Evaluation du risque BRUT	Mesures de prévention à mettre en place	Personne en charge de l'action	Cotation Maitrise	Evaluation du risque NET
			Gravité 1 à 4	Fréquence 1 à 4	Priorités 1 à 3				
Risques liés aux effondrements et aux chutes d'objets	Le stockage des produits sur le lieu de travail peut entraîner un risque d'effondrement.	Marquage au sol et formation du personnel	3	2	6	Renforcer la formation du personnel et réaliser des "minutes sécurité"	Direction / MA	0.7	4.2
Risques de trébuchement, heurt ou autre perturbation du mouvement	Il peut s'agir de trébuchements ou de glissades dans un atelier, dans les escaliers, ... pouvant ou non entraîner une chute.	Le nettoyage des sols a lieu tous les jours en fin de journée. Le port de chaussures de sécurité antidérapante est obligatoire. L'entretien des escaliers est réalisé.	2	4	8	Nettoyage des sols au karcher et éventuellement augmentation de la fréquence de nettoyage en fonction de l'état du sol.	MA	0.5	4
Risque troubles musculo-squelettiques	La position statique prolongée, les gestes répétitifs, génèrent des contraintes posturales au niveau du dos, du cou et du poignet.	Les conditions de travail permettent d'assurer une cadence maîtrisée. Néanmoins, le risque est présent lors des pics d'activité	2	4	8	Améliorer l'outil de travail afin qu'il soit plus ergonomique. Mieux anticiper les pics d'activité	Direction / MA	0.5	4
Risque d'incendie, d'explosion	Risque d'incendie et d'explosion notamment de la chaudière.	Entretien de la chaudière et mesure d'évacuation en cas d'incendie.	4	1	4	Révision plus régulière de la chaudière.	Agent d'entretien et Directeur ESAT	0.7	2.8
Risques liés à l'électricité	L'allumage des machines étant réalisé par les moniteurs d'atelier, ceux-ci peuvent s'électrocuter ou s'électrifier via l'outil de travail.	Habilitation électrique du personnel.	4	1	4	Renouvellement régulier des habilitations	Directeur ESAT	0.7	2.8
Risque liés à l'ambiance climatique	L'atmosphère est surchauffée l'été. La ventilation produit des déplacements d'air permanent.	Mise à disposition de fontaine à eau fraîche.	1	3	3	Aménagement des horaires en période de canicule. Prévoir et anticiper les périodes de canicule à venir.	Directeur ESAT	0.7	2.1

Risques	Situations dangereuses	Mesures de prévention existantes	Estimation du risque		Evaluation du risque BRUT	Mesures de prévention à mettre en place	Personne en charge de l'action	Cotation Maitrise	Evaluation du risque NET
			Gravité 1 à 4	Fréquence 1 à 4	Priorités 1 à 3				
Risques et nuisances liés au bruit	Tous les jours, les salariés sont confrontés au bruit des machines.	Des protections individuelles sont à disposition des salariés qui le souhaitent.	3	2	6	Renforcer la formation du personnel et réaliser des "minutes sécurité" + mise à jour du document remis aux travailleurs.	Direction / MA	0.3	1.8
Risques liés à la manutention et aux postures	Le port de charges lourdes peut générer des douleurs dorsales et blessures.	Respect des gestes et postures comme préconisée lors de la formation PRAP.	2	1	2	Formation régulière aux gestes et postures ou PRAP.	Directeur d'ESAT	0.5	1

Annexe 5 – DUD AVH 2022 révisé

Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs de services	RRH	RAF	Observations complémentaires
GESTION ET ANIMATION DES RESSOURCES HUMAINES								
Gestion quotidienne des RH : recrutements, gestion administrative, du temps de travail et de la paie des salariés								
Recrutement du personnel en CDI	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE	CONTRIBUE	
Recrutement du personnel en contrats courts (CDD de remplacement, intérim...)	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE	CONTRIBUE	
Gestion des dossiers administratifs des salariés, de leur intégration à leur départ	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	GARANTIT	CONTRIBUE	PILOTE	CONTRIBUE	Ex : contrats de travail, avenants, complémentaire santé, prévoyance, aptitudes / inaptitudes, incapacité, invalidité, etc.
Gestion des paies	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Gestion du temps de travail des salariés	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	GARANTIT	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Gestion des congés des salariés	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	GARANTIT	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Gestion du plan de développement des compétences	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE/MISE EN ŒUVRE	CONTRIBUE	
Pouvoir disciplinaire et contentieux								
Sanction disciplinaire des salariés	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	PROPOSE	PROPOSE	MISE EN ŒUVRE	CONTRIBUE	
Rupture du contrat de travail des salariés	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	MISE EN ŒUVRE	CONTRIBUE	
Gestion des contentieux prud'homaux	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	MISE EN ŒUVRE	CONTRIBUE	
Dialogue social								

Négociation des accords collectifs d'entreprise et négociation annuelle obligatoire (NAO)	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE	CONTRIBUE	
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs de services	RRH	RAF	Observations complémentaires
Représentation de la fonction d'employeur aux réunions du Comité social et économique (CSE)	DELEGUE	SUBDELEGUE	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE	CONTRIBUE	
Développement et qualité RH								
Procédures en RH et droit social	DELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT	CONTRIBUE	
Garant du processus d'entretiens périodiques (évaluation, professionnels...)	DELEGUE	SUBDELEGUE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	GARANTIT	MET EN ŒUVRE	
Entretiens annuels d'évaluation	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	GARANTIT	GARANTIT	PILOTE	GARANTIT	
Entretiens professionnels	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	GARANTIT	GARANTIT	PILOTE	GARANTIT	Issus de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle
Reporting RH et contrôle de gestion sociale	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	CONTRIBUE	Ex : bilan social annuel, base de données économiques et sociales (BDES), index de l'égalité femmes / hommes, indicateurs RH, etc.
Système d'information RH - Protection des données personnelles des salariés et respect du RGPD à leur égard	DELEGUE	SUBDELEGUE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	GARANTIT	MET EN ŒUVRE	Coordination des différents SI RH, amélioration continue des outils
Stratégie RH	DELEGUE	VALIDE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	PILOTE	MET EN ŒUVRE	Développement des compétences, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), Démarche d'amélioration de la Qualité de vie au travail (QVT), Dialogue social

Organisation du travail	DELEGUE	SUBDELEGUE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	PILOTE	MET EN ŒUVRE	Aménagement de l'organisation du travail pour garantir de bonnes conditions de travail dans le respect de la législation en vigueur
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs services de	RRH	RAF	Observations complémentaires
Santé au travail	DELEGUE	SUBDELEGUE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	GARANTIT	MET EN ŒUVRE	Elaboration du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), prise en compte des troubles musculo-squelettiques (TMS) et risques psycho-sociaux (RPS), équilibre vie professionnelle / vie privée, etc.
GESTION BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE								
Comptabilité quotidienne et générale								
Saisie et comptabilisation des écritures, tenue des journaux comptables	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Enregistrement, facturation et encaissement des produits	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Gestion du recouvrement de créances	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Enregistrement, facturation et paiement des charges et dépenses engagées	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Enregistrement, facturation et paiement des investissements et constructions	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Suivi des immobilisations (amortissements)	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Gestion des prestations de services, de production et commercialisation	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	

Suivi et arrêté des comptes et écritures de fin d'année	VALIDE	PILOTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs de services	RRH	RAF	Observations complémentaires
Comptabilité de synthèse - Budgets des ESSMS et associatif								
Budgets prévisionnels et procédure contradictoire, états prévisionnels de recettes et dépenses (EPRD) des ESSMS	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Comptes administratifs et états réalisés de recettes et dépenses (ERRD) des ESSMS	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexe comptable) et Rapport financier	VALIDE	PILOTE	PILOTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Recours gracieux et contentieux relatifs à la tarification	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Déclarations fiscales, gestion des relations avec l'administration fiscale	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	GARANTIT	
Finances								
Suivi de la trésorerie (des soldes bancaires)	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT	
Gestion des caisses au niveau des ESSMS, structures ou dispositifs	DELEGUE	SUBDELEGUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT	Liquidités laissées à la disposition des structures
Gestion des placements et des produits financiers	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT	
Négociation, choix et suivi des emprunts	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT	
Plans pluriannuels de financement des investissements (PPI)	DELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT	

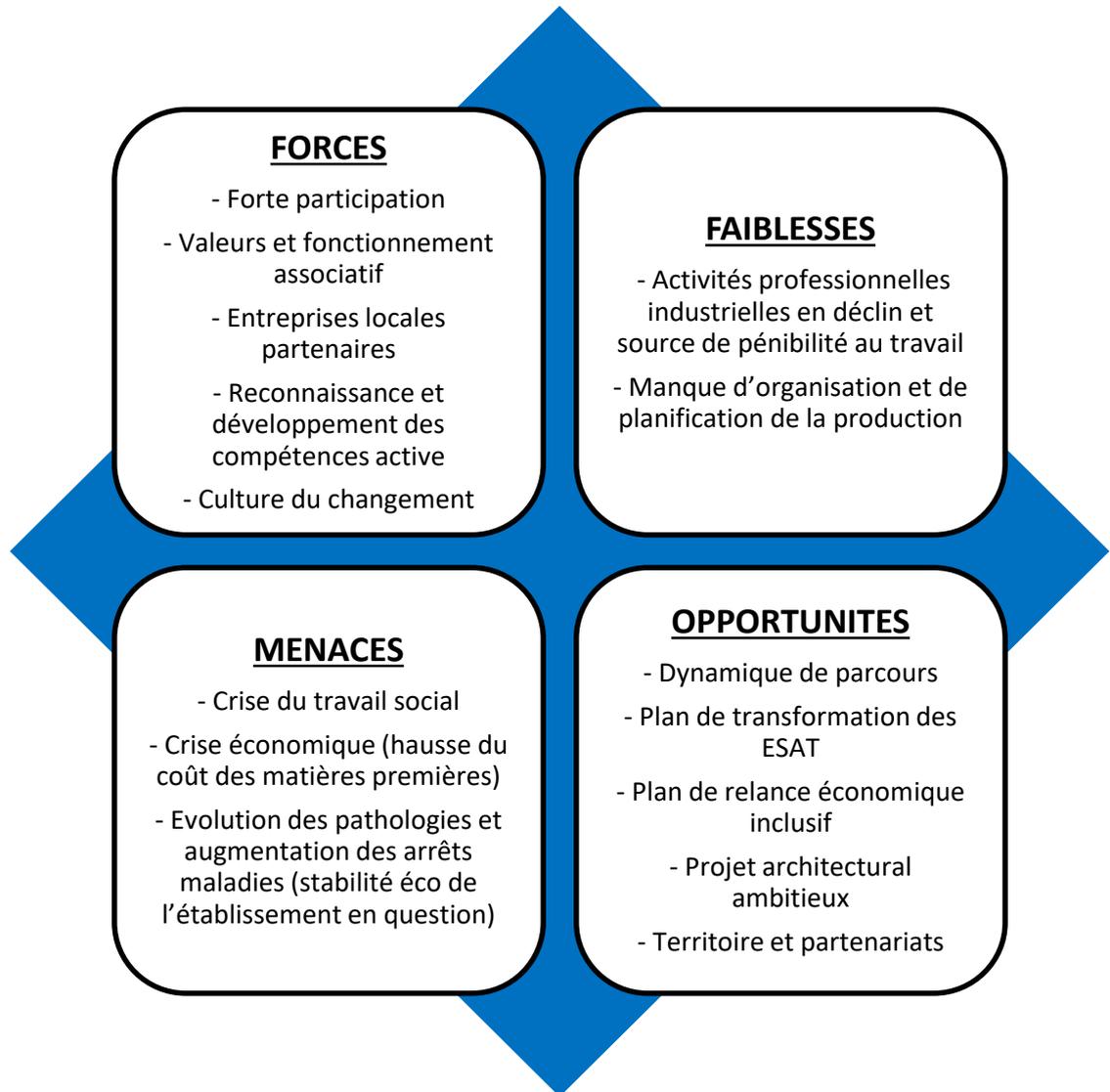
Gestion du patrimoine								
Gestion opérationnelle du patrimoine immobilier	DELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT
Gestion stratégique du patrimoine immobilier	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs de services	RRH	RAF	Observations complémentaires
Gestion du patrimoine mobilier, de la flotte automobile	DELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT
Gestion des achats mutualisés	DELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	PILOTE ET GARANTIT
CONDUITE DE LA DEFINITION ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE L'ASSOCIATION ET DES PROJETS D'ÉTABLISSEMENT ET DE SERVICE								
Projet de l'association								
Projet stratégique associatif	VALIDE	ELABORE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	
Rapport d'activité à l'échelle de l'association	VALIDE	ELABORE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Projets d'établissement et de service								
Projet d'établissement et de service	VALIDE	PILOTE	GARANTIT	ELABORE MET EN ŒUVRE	ELABORE MET EN ŒUVRE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Rapport d'activité	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	ELABORE	ELABORE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Admissions et fin de l'accueil ou de l'accompagnement des personnes	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	PROPOSE	PROPOSE	CONTRIBUE	NC	
Continuité du fonctionnement	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	PILOTE	PILOTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Droits des personnes accompagnées								
Projet d'accueil et d'accompagnement personnalisé et ses actualisations	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	NC	NC	art. L311-3 du CASF Voir aussi les législations spécifiques selon les publics accompagnés : ex : projet pour l'enfant : art. L223-1-1 du CASF)
Contrat de séjour ou document individuel de prise en charge (DIPC) et ses avenants	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	NC	NC	art. L311-4 du CASF

Autres outils relatifs à l'exercice et au respect des droits des personnes accompagnées	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	NC	NC	art. L311-4 du CASF et s.
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs de services	RRH	RAF	Observations complémentaires
Conseil de la vie sociale (CVS) et/ou autres formes de participation	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	NC	NC	art. L311-6 du CASF
Qualité et développement des activités								
Dynamique d'amélioration continue de la qualité, démarches d'évaluation des ESSMS	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Traitement des réclamations et des plaintes des personnes accompagnées et de leur famille	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Protection des données personnelles des personnes accompagnées et respect du RGPD à leur égard	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Signalement des évènements indésirables graves (EIG) aux autorités de tarification et de contrôle	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	MET EN ŒUVRE	MET EN ŒUVRE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	- EIG (concernant tout ESSMS) : L331-8-1 CASF - EIG liés à des soins (dans le secteur médico-social) : L1413-14 du CSP
Sécurité des personnes et des biens : hygiène et sécurité, obligations relevant des établissements recevant du public (ERP) - Assurances	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	GARANTIT	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)	VALIDE	PILOTE	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Création, extension ou transformation d'ESSMS, mise en place de nouveaux dispositifs : veille et réponse	VALIDE	PILOTE	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	

aux appels à projets ou à candidatures								
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs services de	RRH	RAF	Observations complémentaires
Veille législative et réglementaire concernant les droits des usagers et des ESSMS	DELEGUE	SUBDELEGUE	PILOTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Pilotage des activités, gestion des risques et amélioration de la performance								
Outils et procédures de contrôle de gestion et de contrôle interne (tableaux de bord de l'activité ...)	DELEGUE	SUBDELEGUE	VALIDE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Evaluation de l'impact social des activités de l'association	DELEGUE	SUBDELEGUE	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
COORDINATION INTERNE ET EXTERNE								
Communication et coordination interne								
Communication interne (instance de coordination interne au Siège social, entre le Siège social et les ESSMS, commissions, comités ou conseils internes à l'association, événements associatifs, SI et transformation numérique...)	DELEGUE	GARANTIT	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Communication et coordination avec les institutions et intervenants extérieurs								
Représentation politique de l'association auprès des autorités de tarification et de contrôle, et dans le cadre des instances de politique publique	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	

Représentation technique de l'association auprès des autorités de tarification et de contrôle, et dans le cadre des instances de politique publique	DELEGUE	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Délégation de pouvoir	Conseil d'administration / Instance de gouvernance	Direction générale	Directions d'établissements	Directions adjointes d'établissement	Chefs services de	RRH	RAF	Observations complémentaires
Dialogue de gestion	DELEGUE	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Relations avec les autorités et pouvoirs publics compétents, avec l'inspection du travail et la médecine du travail	DELEGUE	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Représentation politique de l'association dans le cadre des instances associatives ou fédérales, et auprès de l'organisation professionnelle	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Représentation technique de l'association dans le cadre des instances associatives ou fédérales, et auprès de l'organisation professionnelle	DELEGUE	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	
Echanges de l'association avec d'autres partenaires (associatifs, financiers, etc.)	DELEGUE	REPRESENTE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	CONTRIBUE	

Annexe 6 – Matrice SWOT



Annexe 7 – Exemple projet FATESAT

Diversifier les activités pour accroître l'employabilité des personnes accompagnées.

Vers un projet de ferronnerie d'art.

Motif de l'investissement :

- Diversification vers une nouvelle activité
- Développement d'une activité existante (préciser l'apport spécifique du nouvel équipement)
- Rénovation de l'équipement existant pour une meilleure adaptation aux métiers en tension sur le territoire ? (Donner des éléments sur la vétusté de l'équipement actuel).

Ce projet s'inscrit dans une logique de développement d'une nouvelle activité : ferronnerie d'art. La diversification de nos activités de métallurgie permet d'enrichir les compétences des travailleurs en situation de handicap et ainsi de développer leur employabilité. Ce projet s'inscrit donc pleinement dans la démarche inclusive promue au sein de l'association AVH.

Description des équipements et calendrier prévu :

- **Aménagement d'un local dédié : 15 000 € HT**

Calendrier : livraison avril 2023.

L'aménagement d'un local dédié à la ferronnerie d'art permettra de travailler dans les meilleures conditions de sécurité possibles. De plus, les normes de soudage imposent une séparation entre les ateliers afin de limiter le risque de particules d'aciers pouvant se mélanger. L'atelier aluminium sera alors séparé en deux parties, intégrant un nouvel atelier ferronnerie d'art.

- **Achat d'une forge à gaz professionnelle : 2 200 € HT**

Calendrier : livraison février 2023.

Le travail sur une forge professionnelle permettra aux travailleurs d'ESAT de monter en compétence sur un outil de travail de qualité. Il est ainsi plus cohérent d'apprendre à travailler sur une forge à gaz professionnelle plutôt que sur un autre modèle de forge (à charbon...) car les compétences sont plus facilement transférables. De plus, la forge à gaz émet beaucoup moins de gaz à effet de serre, dans une optique de développement durable des activités professionnelles de l'ESAT.

- **Achat de deux enclumes et de ses accessoires : 6 800 € HT**

Calendrier : livraison février 2023.

L'achat de deux enclumes permettra aux personnes accompagnées de travailler en simultané sur deux pièces d'art. A ce jour, pas moins de 10 travailleurs sont intéressés pour se former à la ferronnerie d'art.

Cohérence du projet avec les besoins du bassin d'emploi

Comment le projet s'inscrit-il dans l'écosystème économique local en lien direct avec les filières d'activité du territoire ou avec le(s) donneurs d'ordre locaux ? En quoi répond-t-il à une demande en terme de métiers en tension ?

Ce projet s'inscrit en cohérence avec la nécessité de développer l'employabilité des personnes accompagnées en ESAT. Ainsi, la création d'un nouvel atelier « ferronnerie d'art » permettra de participer à la professionnalisation des travailleurs sur des métiers en tension sur le bassin d'emploi.

Le développement d'une activité ferronnerie d'art permettra d'accroître le champ de compétences des travailleurs déjà présents sur l'atelier aluminium. Cela permettra également de former les travailleurs à des techniques de soudage spécifiques sur différentes pièces de métaux.

Valeur ajoutée du projet pour les travailleurs

Estimation du nombre de travailleurs concernés par le projet :

- 10 personnes en situations de handicap

En quoi le projet contribue-t-il à favoriser la montée en compétence des travailleurs et leur employabilité ?

Le projet contribue à favoriser une montée en compétence des travailleurs en leur permettant d'utiliser de nouvelles techniques de soudage et de travail des métaux. Ces techniques de production de pièces d'art sont riches en termes de savoirs et d'apprentissage mais également valorisante d'un point de vue estime de soi. La volonté consiste à professionnaliser l'atelier et les travailleurs qui le composent, dans une visée inclusive.

Le projet s'intègre-t-il dans un projet porté en synergie avec un ou d'autres ESAT ou entreprises adaptées (EA) ? Le projet actuel n'est pas porté en synergie avec un autre ESAT ou une entreprise adaptée. Néanmoins, le projet de développement d'une ferronnerie d'art peut permettre, à des jeunes d'IME, de réaliser des stages au sein de l'ESAT afin de développer l'attrait pour ces métiers.

Des actions de formation sont-elles envisagées pour accompagner la montée en compétence des travailleurs sur les activités ciblées par le projet ? si oui, détailler :

Des actions de formations spécifiques à la ferronnerie d'art sont prévues. Une formation sera proposée aux moniteurs d'atelier ainsi qu'aux travailleurs sur place afin de nous former sur notre outil de travail.

La demande de financement

Montant du projet global en K€ en hors taxes (HT) (indiquer les postes de dépenses):

24 000 €

Montant demandé au titre de l'appel à candidature en K€ : **12 000 €**

Montant financé par l'établissement en K€ (préciser fonds propres et /ou emprunt) : **12 000**

€ fonds propres

Autres financements obtenus ou en cours en K€ (préciser) : **AUCUN**

Joindre tous les documents justificatifs ou concourant à l'appui de votre candidature dont lettre d'intention donneur d'ordre.

Liste des documents annexés : devis

Annexe 8 – Grille d'évaluation des compétences des TSH d'AVH

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL	Evaluation TSH	Evaluation MA	Commentaires
Accepte les différentes tâches de l'atelier			
Sait communiquer et expliquer son travail			
Est force de propositions			
Accepte les remarques de l'encadrement			
Sait s'intégrer dans une équipe de travail			
Respecte les règles de politesse			
Est ponctuel et sait prévenir en cas d'absence			
Communique aisément avec ses collègues et sa hiérarchie			
Communique aisément avec les clients			
ATTENTION - COMPREHENSION AU TRAVAIL	Evaluation TSH	Evaluation MA	Commentaires
Comprend les consignes			
A besoins d'une seule explication			
Retient une consigne			
Retient plusieurs consignes			
Capacité d'autocontrôle			
Repère les erreurs			
Réalise en respectant l'ordre d'interventions			

APTITUDE - SECURITE ET HYGIENE AU TRAVAIL	Evaluation TSH	Evaluation MA	Commentaires
S'adapte à la cadence imposée par le travail			
Est en capacité de tenir le rythme de travail toute une journée			
Réalise un travail répondant aux attentes en terme de qualité			
Est polyvalent sur différentes tâches			
Respecte les consignes de sécurité			
Porte les EPI et une tenue professionnelle adaptée et propre			
Est en capacité de prendre soin de soi (réalise les gestes et postures adaptés, hygiène corporelle, verbalisation quand difficultés)			
Prends soin des outils de travail			
Organise matériellement son poste de travail en fonction de la tâche à effectuer			
Maintien son poste de travail propre			
Maîtrise l'utilisation des outils de travail et du réglage des machines			

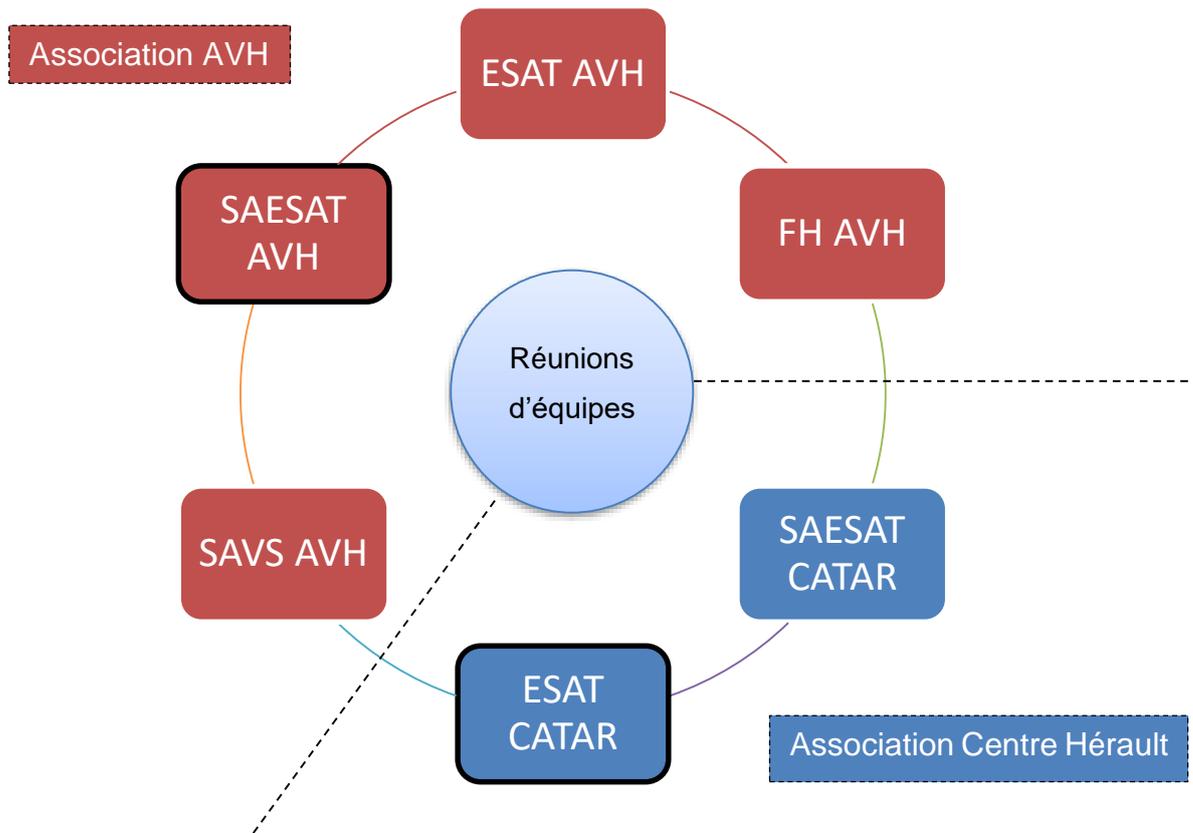
1 compétence non acquise

2 compétence en cours d'acquisition

3 compétence acquise et appliquée

compétences en gras = compétences essentielles en milieu ordinaire

Annexe 9 – Schéma partenariat SAESAT AVH / CATAR



RUIZ	Jean-Michel	2022
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ÉTABLISSEMENT DE FORMATION: IMF Avignon		
PROMOUVOIR UNE DÉMARCHE INCLUSIVE EN FAVEUR DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES EN ESAT <i>Vers un nouveau modèle socio-économique intégrant la dimension de parcours</i>		
<p>Résumé :</p> <p>Le travail peut être une source d'épanouissement favorisant l'inclusion dans la société, comme il peut aussi contribuer à des situations de mal-être et devenir un facteur d'exclusion. C'est pourquoi, le modèle déployé par l'ESAT AVH s'appuie sur le développement du pouvoir d'agir et d'une démarche inclusive à l'endroit des 93 personnes accompagnées.</p> <p>Situé dans le département de l'Hérault, l'ESAT propose des activités professionnelles majoritairement industrielles. Cependant, les crises économiques, sanitaires et sociales imposent un changement stratégique global afin de garantir la soutenabilité financière de l'établissement.</p> <p>De plus, l'évolution des orientations des politiques publiques ainsi que l'évolution des attentes et des besoins des personnes accompagnées conduisent à développer plus de participation et de modularité dans l'offre de service.</p> <p>La démarche de « désinstitutionnalisation » associée à une visée profondément inclusive renforce la nécessité de revoir le fonctionnement des ESAT dans leur dimension socio-économique.</p> <p>Le projet que je développe vise à soutenir le pouvoir d'agir des travailleurs d'ESAT en s'appuyant sur un modèle d'organisation capacitante. Une approche coopérative de l'ensemble des acteurs me permettra de déployer un plan d'action en faveur de l'employabilité des personnes tout au long de leur parcours professionnel.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>ESAT – HANDICAP – TRAVAIL – MILIEU PROTÉGÉ – DÉMARCHE INCLUSIVE – POUVOIR D'AGIR – PARTICIPATION – COOPÉRATION – CO-CONSTRUCTION – EMPLOYABILITÉ – COMPÉTENCES – PARCOURS – SAESAT – ORGANISATION CAPACITANTE</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>		