



**FAVORISER ET SECURISER L'INCLUSION
PROFESSIONNELLE DES PERSONNES
EN SITUATION DE HANDICAP**

**LA CREATION, AU SEIN D'UN ESAT PARISIEN,
D'UNE PLATEFORME FLUIDIFIANT LE PARCOURS DES
TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU ORDINAIRE**

Elodie GUITTENY

2024

cafdes

Remerciements

Ce mémoire est le fruit d'un long processus, partagé avec de multiples acteurs qui m'ont soutenue dans ce projet. Chacun d'entre eux a apporté sa contribution, son éclairage et sa compréhension de la situation, et ont tous contribué à ma formation et à mes réflexions.

Je tiens à remercier Marie-Hélène HOESSLER, directrice de l'ESAT Cos Regain, qui m'a ouvert en toute transparence les portes de l'établissement qu'elle dirige. Elle a contribué à mon accueil bienveillant au sein des équipes et des travailleurs. Elle m'a apporté son soutien et sa disponibilité, qui m'ont permis de construire peu à peu la rédaction de mon mémoire, en m'apportant toujours des réponses et en partageant sa connaissance du métier.

Merci aux professionnels de m'avoir acceptée dans leur quotidien durant neuf mois, d'avoir répondu à mes nombreuses questions, d'avoir partagé leur enthousiasme et leurs bonnes pratiques, et de m'avoir offert des pistes de réflexion, pour proposer un accompagnement toujours plus personnalisé auprès des travailleurs.

Mes remerciements vont aussi naturellement aux 90 travailleurs de l'ESAT, qui m'ont eux aussi accueillie avec une grande gentillesse. Ils et m'ont montré leur détermination et leur implication dans leur quotidien, et m'ont aussi fait part de leurs doutes et de leurs difficultés. Les rencontrer a été une source d'enrichissement et je leur en suis très reconnaissante.

Je souhaite aussi remercier mon organisme de formation qui m'a apporté soutien, conseils et contenus pédagogiques tout au long de ma formation, me permettant de construire progressivement mon parcours.

Enfin, je souhaite remercier ma famille, mes amis, et tout particulièrement mon mari et mes enfants qui m'ont apporté leur soutien inconditionnel et leurs encouragements tout au long de ce cheminement, avec patience et compréhension.

S o m m a i r e

Introduction	1
Éléments de méthode	4
1 Les difficultés d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap	6
1.1 L'accès à l'emploi en voie de progression en France	6
1.1.1 Une double composante : situation de handicap et emploi.....	6
1.1.2 L'employabilité et le public du travail protégé	7
1.1.3 Le retour à l'emploi comme vecteur de rétablissement psychique	9
1.2 Définir l'inclusion professionnelle et ses enjeux	11
1.2.1 Le handicap : du modèle essentialiste vers un modèle situationniste....	11
1.2.2 Des interprétations conduisant à différents modèles en Europe.....	13
1.2.3 La politique d'emploi des personnes en situation de handicap en France	15
1.3 Le territoire parisien : équipements, partenaires et enjeux	17
1.3.1 Une discrimination positive aux effets limités	17
1.3.2 L'évolution des missions de France Travail à destination des travailleurs d'ESAT	18
1.3.3 Les enjeux identifiés sur le territoire Parisien	19
2 L'ESAT Cos Regain, des attentes fortes et un socle solide, mais une réponse à parfaire face aux enjeux de l'inclusion	23
2.1 L'ESAT, entre missions sociales et commerciales.....	23
2.1.1 L'insertion sociale et professionnelle proposée par l'ESAT	23
2.1.2 Des travailleurs vieillissants avec des troubles psychiques	24
2.1.3 Faire évoluer les missions pour répondre aux nouvelles ambitions des ESAT	25
2.2 Des acteurs entre attentes et réserves sur l'inclusion professionnelle	27
2.2.1 Les travailleurs : l'attrait pour la découverte du milieu ordinaire.....	27
2.2.2 Les entreprises : le besoin d'accompagnement des travailleurs vers et dans l'emploi.....	29
2.2.3 Des expérimentations favorisant la réussite	30
2.3 Des incertitudes financières dans un contexte de convergence des droits des travailleurs vers ceux des salariés	32
2.3.1 Les enjeux financiers à l'œuvre en 2024.....	32
2.3.2 La difficile projection des ressources financières en milieu ordinaire.....	33
2.3.3 L'annonce d'une hausse de la rémunération directe minimale des travailleurs.....	34
2.4 Un établissement solide favorisant une future évolution de l'offre	35
2.4.1 Une situation financière saine, mais une activité commerciale à réorienter	35
2.4.2 Des ressources humaines favorables à la qualité de l'accompagnement	37
2.4.3 Une optimisation possible des relations avec les partenaires extérieurs	38

3	Construire le projet de plateforme Traject'aires pour fluidifier l'inclusion professionnelle des travailleurs	41
3.1	Définir le « Parcours Milieu Professionnel Ordinaire » - PMPO	41
3.1.1	Imaginer le parcours	41
3.1.2	Des outils transverses au service du projet des travailleurs	43
3.1.3	Adapter l'accompagnement aux besoins des entreprises	45
3.2	Engager la conduite du changement en interne vers la création de la plateforme d'inclusion en milieu ordinaire.....	46
3.2.1	Maitriser la nouvelle offre de services	47
3.2.2	La stratégie managériale pour exprimer les nouvelles missions.....	48
3.2.3	L'accompagnement des salariés et la stratégie de communication	50
3.3	La déclinaison opérationnelle de Traject'aires	52
3.3.1	Déployer des moyens humains et matériels pour concrétiser le projet..	52
3.3.2	Favoriser le travail en réseau pour devenir un partenaire de référence	56
3.3.3	Inscrire Traject'aires dans l'évaluation continue de la qualité.....	58
	Conclusion.....	61
	Bibliographie	63
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAH :	Allocation Adulte Handicapé
APL :	Aide Personnalisée au Logement
ARS :	Agence Régionale de Santé
AGEFIPH :	Association Nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
ANESM :	Association Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services Médico-sociaux
BAPC :	Budget Annexe de Production Commerciale
CASF :	Code de l'Action Sociale et des Familles
CAST :	Contrat d'Aide et de Soutien par le Travail
CDAPH :	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDD :	Contrat à Durée Déterminé
CIP :	Chargé d'Insertion Professionnelle
CNH :	Conférence Nationale du Handicap
CNSA :	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CPF :	Compte Personnel de Formation
CPOM :	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens
CVS :	Conseil de la Vie Sociale
CSE :	Comité Social Économique
DEAC :	Dispositif d'Emploi ACcompagné
DEBOE :	Demandeur d'Emploi Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi
DUERP :	Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
EA :	Entreprise Adaptée
EATT :	Entreprise Adaptée de Travail Temporaire
EPRD :	État Prévisionnel des Recettes et des Dépenses
ERRD :	État Réalisé des Recettes et des Dépenses
ESAT :	Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail
ESMS :	Établissement et Services Médico-Sociaux
ESRP :	Établissement et Services de Réadaptation Professionnelle
ETP :	Équivalent Temps Plein
FIPHFP :	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
GEPP :	Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
HAS :	Haute Autorité de Santé

MDPH :	Maison Départementale des Personnes Handicapées
MISPE :	Mise en Situation en Milieu Professionnel en ESAT
OETH :	Obligation Emploi de Travailleur Handicapé
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
PMSMP :	Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel
PPI :	Projet Professionnel Individualisé
RBPP :	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RSFP :	Reconnaissance des Savoirs Faire Professionnels
RQTH :	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
SERAFIN-PH :	Services et Établissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées
VAE :	Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

L'inclusion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap est un enjeu sociétal majeur depuis plusieurs décennies. Le changement de regard et de concepts autour du handicap, autrefois centré sur la question médicale, les déficiences et la réparation, s'est tourné vers une problématique sociétale d'ensemble. Elle intègre dorénavant les spécificités du handicap dans l'ensemble des champs, aboutissant à une société plus inclusive. La société s'adapte ainsi aux handicaps et non plus l'inverse.

Deux grandes stratégies dominent en Europe pour accompagner cet accès à l'emploi : une approche néolibérale antidiscriminatoire, ou une approche légiférant l'obligation d'emploi. Ces deux approches ont en commun d'avoir des résultats mitigés et insuffisants.

En France, cette évolution sociétale, ainsi que la réalisation de nombreux rapports, ont fait de l'inclusion et de l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap un sujet prégnant, et ont conduit à une accélération de la publication de lois et de plans depuis une vingtaine d'années. Notre pays partage aujourd'hui la vision onusienne d'inclusion professionnelle en milieu ordinaire, à l'appui de différents dispositifs, dont l'environnement de travail protégé où s'inscrit l'ESAT Cos Regain. Ces évolutions ont conduit à un changement de paradigme, les travailleurs d'ESAT deviennent réellement acteurs de leur projet de vie. L'accès à leurs droits progresse, ce qui modifie nos devoirs en tant qu'accompagnants, et nécessite un ajustement de la gouvernance au sein de l'établissement.

Malgré cette volonté marquée, l'accentuation des politiques favorisant l'employabilité et l'évolution de l'accompagnement apporté par le travail protégé, les difficultés d'accès à l'emploi et le maintien durable dans celui-ci demeurent réelles, et les objectifs ne sont pas atteints. Aujourd'hui, 2,9 millions de personnes ont une reconnaissance administrative du handicap en France, soit 11% de la population en emploi. Ces personnes demeurent plus éloignées de l'emploi, avec un taux d'emploi représentant la moitié de celui du reste de la population, et un taux de chômage bien supérieur. Leur taux d'emploi réel est de loin inférieur aux obligations des entreprises, qui ne répondent pas toutes à celles-ci. En recentrant sur les travailleurs d'ESAT, nous constatons que le parcours entre l'ESAT et le milieu ordinaire n'est pas fluide, avec un taux d'insertion très faible, et inférieur à 1%. Ces chiffres traduisent la complexité des parcours et la difficulté du retour au milieu ordinaire pour ceux qui le souhaitent.

Mon parcours professionnel, dans le secteur bancaire durant une quinzaine d'années, m'a amené à accompagner des personnes vulnérables, à apporter du conseil et à financer des projets dans le domaine médico-social. Actuellement stagiaire directrice à l'ESAT Cos Regain, je me positionne en tant que directrice pour mener à bien ce projet visant à

dynamiser l'accompagnement des travailleurs dans leur parcours de (re)découverte professionnelle et d'inclusion.

Je me questionne sur la définition même que revêt l'inclusion professionnelle, pour laquelle de nombreuses dimensions sont à considérer : l'autodétermination de la personne pour trouver sa place dans l'emploi, les facteurs psychiques et l'avancée dans son rétablissement, son environnement social, sans oublier la volonté des entreprises de proposer une politique inclusive et notre capacité à faire évoluer l'offre pour répondre aux attentes des travailleurs.

Depuis vingt ans, l'ESAT Cos Regain, situé dans le quartier de la Butte aux Cailles à Paris, accompagne 87 adultes en situation de handicap, et est reconnu dans le handicap psychique. Il fait partie des Établissements et Services sociaux et Médico-Sociaux (ESMS), selon l'article L.312-1 du Code de l'action sociale et des familles (CASF), et est autorisé et tarifé par l'Agence Régionale de Santé Ile de France (ARS). Créé par l'association Alliance Espérance en 2002, il a rejoint en 2022 par fusion-absorption, la Fondation Cos Alexandre Glasberg, dont il partage les valeurs et les missions. Il a pour vocation de favoriser le rétablissement à l'appui d'un soutien composé de deux volets : une activité professionnelle enrichissante en lien avec la réalité du milieu ordinaire, et un accompagnement médico-social et psychologique individualisé pour lever les freins au retour à l'autonomie.

Les travailleurs de l'ESAT, d'une moyenne d'âge élevée de 49 ans, ont pour la plupart connu un passé professionnel en milieu ordinaire, au cours duquel la maladie psychique est apparue. Certains marquent aujourd'hui une opposition franche à un retour en milieu ordinaire, d'autres expriment la volonté d'y travailler à court ou moyen terme, mais la plupart d'entre eux sont intéressés par des expériences à l'extérieur de l'ESAT.

Dans un contexte d'évolution rapide du positionnement des ESAT, des injonctions gouvernementales de plus en plus exigeantes, des objectifs fixés par l'autorité de tutelle, et des souhaits exprimés par les travailleurs eux-mêmes, l'ESAT a initié une réponse. Celle-ci demeure récente et partielle, elle n'a pas encore conduit à une hausse des embauches en milieu ordinaire, ni à un changement de positionnement plus global de l'ESAT.

La problématique identifiée est donc la suivante : comment proposer une dynamique d'inclusion professionnelle, adaptée aux souhaits des personnes en situation de handicap, dans le cadre du plan de transformation des ESAT ?

Soucieuse d'apporter une réponse aux différents acteurs internes et externes, et aux enjeux et opportunités identifiés, il est de ma responsabilité de faire évoluer notre offre de services. Je souhaite ainsi proposer aux travailleurs qui le souhaitent un parcours sécurisant et personnalisé, en mettant en œuvre auprès des professionnels une démarche de coconstruction pour favoriser la bonne appropriation du projet et l'adaptation de leurs pratiques professionnelles, tout en pérennisant l'activité économique au bénéfice de tous.

En m'appuyant sur les valeurs associatives, l'engagement de l'équipe, la qualité de l'accompagnement plébiscitée par les travailleurs, ainsi que l'assise financière de l'ESAT, je souhaite créer une plateforme au service de l'inclusion, intitulée « Traject'aires ».

Pour appréhender le contexte d'intervention de l'ESAT ainsi que les difficultés d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap, j'aborderai dans une première partie les notions de handicap, de travail protégé, de rétablissement, d'inclusion, ainsi que l'évolution des mesures en faveur de l'emploi adoptées en France. Nous y préciserons également les effets de ces politiques et les enjeux identifiés sur le territoire parisien.

Je poursuivrai par la réalisation du diagnostic de l'ESAT, mettant en évidence les éléments conduisant à envisager une stratégie d'évolution. La réalisation du diagnostic interne précisera les spécificités du travail actuellement mené dans l'établissement, ainsi que les attentes des travailleurs, les forces et les limites de l'organisation actuelle. Le diagnostic externe portera sur les opportunités et les partenaires sur lesquels s'appuyer, ainsi que sur les menaces identifiées, et auxquelles l'organisation sera confrontée. Cette analyse permettra de définir le projet à mener, en considérant les potentialités, ainsi que les freins à sa réalisation.

La troisième partie sera l'objet du développement de la plateforme Traject'aires. Elle présentera le parcours proposé aux travailleurs qui s'inscrivent dans cette démarche, les axes et la stratégie de conduite du changement en interne, son déroulé opérationnel, ainsi que les modalités de pilotage et d'évaluation dans la durée.

Éléments de méthode

Pour mener à bien mes recherches, le diagnostic et la construction du projet, j'ai combiné différentes méthodes avec le souhait d'avoir des connaissances et une vision théorique, appuyée par des données chiffrées et factuelles éclairant la réalité de terrain et les souhaits des personnes.

Recherches bibliographiques

Pour appréhender le contexte et les missions, la notion d'inclusion professionnelle, les différentes formes d'accompagnement professionnel existantes en Europe, les spécificités de l'accompagnement des troubles psychiques, j'ai effectué des recherches bibliographiques : ouvrages, études, rapports, mémoires, articles. J'ai étudié les différents textes législatifs, les rapports de l'ONU, de l'OMS, les enquêtes et les rapports dédiés à l'emploi des personnes en situation de handicap, mais également les recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Pour comprendre les besoins du territoire, j'ai consulté des études portant sur le territoire Parisien (DREES, INSEE, MDPH), les schémas territoriaux, la stratégie handicap et accessibilité universelle (2022-2026), et le Plan Parisien de l'insertion par l'emploi (2021-2025) de la ville de Paris.

Enquêtes, sondages et rapports

J'ai mobilisé diverses sources de renseignements me permettant d'être la plus exhaustive possible : sondage sur la volonté des travailleurs d'inclusion professionnelle (2022), enquête de satisfaction annuelle (2023 et 2024), réunions CVS (3), participation à 2 PPI, consultation des 93 PPI et des bilans intermédiaires, tableau des formations des travailleurs, bilans (stages, MISPE, prestations). Ces données m'ont permis de mieux comprendre les attentes et les souhaits des travailleurs, avec leurs propre vision et leurs propres mots. Ces informations, traitées par typologies, m'ont permis à la fois d'avoir une vision quantitative du nombre de travailleurs dont le projet est de rejoindre, à terme, le milieu professionnel ordinaire, mais aussi des indications concrètes sur la nature de leurs freins avérés, supposés ou anticipés.

Entretiens semi-directifs

J'ai mené des entretiens semi-directifs avec plusieurs membres de l'équipe : chef de service médico-social et insertion, chargés d'insertion professionnelle, responsable développement commercial et communication, responsable de production, moniteurs. J'ai ainsi pu intégrer leur vision du métier, leur méthode d'accompagnement, leur savoir-faire, leur charge de travail, et des pistes de réflexion sur l'évolution souhaitée de leurs fonctions. Deux entretiens avec la responsable du DEAC m'ont apporté des réponses sur leur méthode d'accompagnement, les outils dédiés, le calibrage des effectifs ainsi que la possibilité de convergence de nos intérêts mutuels.

Animation et observation participante

Pour faciliter mon intégration, j'ai pris part au travail dans trois ateliers différents pendant deux jours, où les travailleurs m'ont expliqué leurs missions et leur quotidien. J'ai par la suite animé plusieurs ateliers en tant que monitrice, cela m'a permis de comprendre les pratiques et les spécificités de l'accompagnement : cadences de production à tenir, technicité et savoir-faire, accompagnement à la montée en compétence, favorisation des échanges.

Les réunions hebdomadaires pluridisciplinaires ont été une autre source d'information. A la fois sur la compréhension des travailleurs (difficultés psychiques rencontrées, rechutes, démarches professionnelles en cours et feedback des PPI), mais aussi sur l'organisation et la charge de travail des ateliers et des relations de travail. Ces informations, recueillies sur une durée de 9 mois, m'ont permis de mieux cerner les enjeux des travailleurs et de l'équipe, et ainsi d'affiner le diagnostic.

Analyse des données et diagnostic

J'ai opté pour une analyse SWOT (présentée en annexe 5) pour établir le diagnostic. Pour ce faire, j'ai consulté ou rédigé des documents institutionnels : CPOM, projet associatif, projet d'établissement, CAST, Charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement, livret d'accueil des travailleurs, fiches de poste, procédures, dernière évaluation externe (2019), contrats de partenariats, organigramme, DUERP. J'ai aussi obtenu les derniers éléments financiers : ERRD et EPRD, les rapports annuels de la Fondation Cos Alexandre Glasberg, les rapports d'activité de l'ESAT depuis 2019, les rapports d'activité du DEAC depuis 2022. J'ai étudié les déclarations du tableau de bord de l'ATIH 2024 pour avoir une vision chiffrée sur la situation des travailleurs, les ressources humaines et le management. Le plan de développement des compétences 2024 m'a permis de cerner les enjeux de montée en compétence ainsi que le budget dédié.

Pour compléter, j'ai recherché des ressources extérieures innovantes sur l'inclusion professionnelle : échanges lors des rencontres nationales Andicat avec des directeurs d'ESAT (Esat d'Olmet, Esat Ateliers de Jemmapes) sur le développement d'activités propres, échanges sur l'ESAT Éphémère de Bois d'Olive (La Réunion), recherches sur les ESAT hors les murs et rencontres avec deux ESRP.

Méthodologie de conduite de projet

Pour construire le projet de direction, je me suis basée sur un outil de conception de projet définissant les axes, les objectifs et les moyens. Je m'appuierai sur un management semi-participatif permettant à chacun d'exprimer sa vision dans un but de coconstruction. J'ai également opté pour un outil de conduite de projet, et un outil de sociodynamique (conduite d'une stratégie des alliés JC. Fauvet) pour accompagner en interne le changement. Le diagramme de Gantt permettra de planifier les tâches et d'anticiper les délais de mise en œuvre en ce qui concerne la communication externe.

1 Les difficultés d'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap

La France conduit depuis de nombreuses années une politique volontariste visant à reconnaître et à faire progresser les droits des personnes en situation de handicap, qui recouvrent de nombreux aspects, sociaux, médicaux, économiques ainsi que l'accessibilité. La volonté des personnes d'exercer une activité professionnelle et de contribuer à l'économie de leur pays englobe de nombreux paramètres, cependant nous verrons que les résultats n'ont pas atteint les ambitions fixées.

1.1 L'accès à l'emploi en voie de progression en France

1.1.1 Une double composante : situation de handicap et emploi

Le handicap peut s'appréhender au travers d'une variété de facettes et de situations : les limitations rencontrées dans les activités, la nécessité de recourir à une aide (humaine, financière, administrative, emploi), l'incapacité ou les limitations dans la participation sociale, l'accessibilité pour avoir une vie quotidienne satisfaisante, disposer d'une reconnaissance administrative et des droits sociaux induits. Au fil du temps, et grâce aux progrès de la médecine, la définition du handicap a évolué et a fait émerger plusieurs définitions et des formes de classifications.

Une définition a été donnée par l'OMS dès 1980 : « est handicapé un sujet dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge, d'une maladie ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromis ». Elle adopte la Classification Internationale du Handicap (CIH) qui s'appuie sur une approche médicale tridimensionnelle : la déficience, l'incapacité et le désavantage. La déficience, perte ou altération d'une fonction physiologique, anatomique ou psychologique recouvre neuf domaines : déficience intellectuelle et du psychisme, le langage, auditive, visuelle, des organes, esthétique, des fonctions générales et sensitives. L'incapacité traduit l'impossibilité de faire certaines activités « normales » dans neuf catégories : comportement, communication, soins corporels, locomotion, utilisation du corps, maladresse et incapacités générées par certaines situations, aptitudes particulières et autres restrictions d'activité. Le désavantage, conséquence de l'incapacité, limite ou interdit l'accomplissement normal d'un rôle social, et est pour partie, tributaire de l'environnement.

En 2001, l'OMS adopte une nouvelle classification, la Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF), elle aborde des changements majeurs et renonce aux dimensions stigmatisantes précédentes. Le point de départ est le fonctionnement de l'être humain, et non plus la déficience. Elle adopte les dimensions de

fonctions et de structure du corps, des activités, et introduit les facteurs environnementaux. Les limitations de la personne sont le résultat de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles (altérations et aptitudes propres) et l'environnement contextuel.

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté, donne la définition française actuelle du handicap et reconnaît pour la première fois le handicap psychique : « constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé envahissant » (CASF, L.114). Cette définition précise que ce n'est pas l'altération fonctionnelle qui constitue le handicap mais bien les conséquences induites sur la participation de la personne.

Le guide barème français, basé sur le modèle de la CIF, est l'outil légal (décret n°2007-576 du 6 novembre 2007) qui permet de fixer le taux d'incapacité (selon deux seuils : incapacité d'au moins 50% ou 80%), pour attribuer les droits sociaux liés au handicap.

Rappelons que selon le Bureau International du Travail (BIT), « est considéré comme emploi tout travail permettant de percevoir un revenu au titre du travail effectué. L'emploi est caractérisé par un certain nombre de critères : durée, rémunération, droits attachés, qualification, existence ou non d'un lien de subordination ». Cet emploi, peut être salarié ou non, rémunéré par un salaire ou une autre forme, et comporte un ensemble de compétences et de responsabilités décrites dans une grille de classification.

La reconnaissance du handicap est encadrée par le code du travail, dans son article L5213-1, « est considéré comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver son emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentale ou psychique ».

Le travailleur d'ESAT en situation de handicap se trouve dans cette double définition de handicap et d'emploi, qui caractérise sa situation particulière.

1.1.2 L'employabilité et le public du travail protégé

La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) est une décision administrative rendue selon l'article L.146-9 du CASF, par la CDAPH, saisie par la MDPH à la demande de la personne elle-même ou de son représentant légal. Cette décision reconnaît l'aptitude ou l'inaptitude au travail, suivant les capacités liées au handicap. Elle oriente la personne vers le milieu professionnel le plus adapté à sa situation.

Il peut s'agir :

- Du milieu ordinaire (employeurs privés, fonction publique ou Entreprises Adaptées)
- D'un établissement et service de réadaptation professionnelle (ESRP), accompagnant le projet d'insertion avec un soutien médico-social

- D'un dispositif d'emploi accompagné (selon l'article L5213-2-1 du Code du travail), qui apporte un soutien à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire avec un accompagnement médico-social)
- D'un ESAT (selon l'article L5213-2 du Code du travail), si sa capacité de travail est réduite (inférieure à 1/3 d'une personne valide ou supérieur au 1/3 mais avec le besoin d'un soutien médical éducatif, social ou psychologique).

Cette RQTH donne accès à d'autres mesures spécifiques et protectrices, telles que l'OETH (article L.5212-1 à L.5212-5-1 du Code du travail), la priorité à des mesures d'aide à l'emploi et à la formation (CPF majoré à 8 000€ selon l'article L.6323-11 du Code du travail), l'accès à la fonction publique par concours ou par recrutement spécifique, les aides de l'Agefiph favorisant l'emploi ou son maintien (aide à l'embauche, aide à la reconnaissance de la lourdeur du handicap, aménagement du poste de travail), une durée de préavis légal doublé en cas de licenciement.

Le travail protégé trouve son origine dans l'histoire et le reclassement des mutilés de la Première Guerre mondiale. Il propose un travail aux personnes en situation de handicap et permet à ceux qui le souhaitent une inclusion en milieu ordinaire. Dès le décret n°54-883 du 2 septembre 1954 et la loi n°57-1223 du 23 novembre 1957, les centres d'aide par le travail (CAT) et les ateliers protégés (AP) ont été créés par le secteur associatif pour accueillir les personnes dans un environnement protégé distinct du marché du travail. Depuis la loi du 11 février 2005, les ateliers protégés sont devenus les EA et ont rejoint le milieu ordinaire, et les CAT ont été transformés en ESAT. Ils demeurent l'unique structure du travail protégé.

Les ESAT accueillent des personnes reconnues handicapées, qui connaissent selon l'article L.344-2 du CASF, « une capacité de travail réduite, et la nécessité d'un accompagnement médical, social et médico-social. Ils offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social ». En 2023, environ 120.000 personnes étaient présentes au sein de 1.493 ESAT (Igas-IGF, 2024). Ils accueillent des personnes aux profils variés, dont 68% sont atteintes de retard mental ou déficience intellectuelle, 23% ont un handicap psychique, 9% ont d'autres pathologies (déficiences sensorielles, motrices, autres). Malgré la hausse de la proportion de handicap psychique, qui se caractérise par une productivité plus forte, tout en ayant des phases régulières de décompensation ou d'absences, le public accueilli répond toujours dans sa globalité à une capacité de travail réduite. En effet, l'analyse de la productivité moyenne de la valeur ajoutée en ESAT est de 21 500 € / ETP/ an et correspond bien à 1/3 de celle des salariés de PME de 70 000 € / ETP / an.

Les personnes sont majoritairement masculines, d'un âge moyen de 39 ans. Une part importante (26%) a moins de 30 ans, malgré une proportion majoritaire des moins de 45 ans (66%). Le public est vieillissant puisque 21% d'entre eux ont plus de 50 ans, contre 9% en 2001 (DRESS, 2023). En ce qui concerne les nouvelles admissions, celles-ci concernent à 45% des jeunes de moins de 25 ans et 21% de profils plus sénior (plus de 40 ans).

Selon l'enquête ES-Handicap (DREES, 2018), avant l'admission, 24% d'entre eux n'avait pas d'activité professionnelle ou étaient hospitalisés en psychiatrie, 12% étaient insérés dans le milieu professionnel ordinaire, et 49% étaient en poursuite de leur parcours (27% en provenance d'IME, 19% d'autres ESAT, 3% d'autres structures médico-sociales). Ces chiffres prouvent bien que l'objectif de donner du travail à des personnes éloignées de l'emploi est rempli par l'ESAT. Seules 34% des personnes accompagnées vont rester moins de cinq ans, 48% plus de dix ans et 24% plus de vingt ans (Igas-IGF, 2024), la durée moyenne étant de 13 ans. A la sortie, la majorité va rester à domicile sans activité, 16% vont rejoindre un autre ESAT et 7% seulement rejoignent le marché du travail. Très peu vont s'insérer durablement puisque 30% des personnes ont fait valoir leur droit de retour en 2022 (accordé par la loi 21 février 2022 dite « loi 3DS »).

Les travailleurs d'ESAT sont soumis au CASF, et signent un contrat d'aide et de soutien par le travail (CAST), selon l'article D.311-0-1 du CASF. Il leur offre un statut plus protecteur que le contrat de travail. L'ESAT ne peut pas mettre fin au contrat (licenciement ou rupture), sauf acceptation par la CDAPH, ou démission de la personne elle-même. Il n'existe pas de lien de subordination entre les travailleurs et les professionnels, les accompagnements médico-sociaux sont comptabilisés dans le temps de travail de 35 heures hebdomadaires et le recours aux heures supplémentaire est interdit. De plus, le régime de l'indemnisation des arrêts de travail est plus favorable, avec le maintien de la rémunération garantie durant les périodes justifiées, en corrélation avec les fragilités des personnes.

1.1.3 Le retour à l'emploi comme vecteur de rétablissement psychique

Pour mieux cerner les enjeux qui s'exercent au sein de l'ESAT Cos Regain, qui accueille en grande majorité des personnes en situation de handicap psychique, nous allons aborder les aspects psychosociaux favorisant un retour à l'emploi.

Le handicap psychique est reconnu par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté. Il est la conséquence de la maladie psychique (troubles bipolaires, schizophrénie, troubles graves de la personnalité, troubles névrotiques) qui conduit à des difficultés de mobilisation des capacités intellectuelles et à une altération des fonctions (organisation, concentration, apprentissage, communication et compréhension des autres, motivation, difficultés d'autoévaluation et à demander de l'aide). Le rétablissement et l'inclusion sont devenus des priorités nationales de santé. Selon le décret n°2017-1200 du 27 juillet 2017 relatif au projet territorial de santé mentale, il a « pour

priorité l'organisation du parcours de santé et de vie de qualité et sans rupture, notamment pour les personnes souffrant de troubles psychiques graves et s'inscrivant dans la durée, en situation ou à risque de handicap psychique, en vue de leur rétablissement et de leur inclusion sociale ».

Les aspects psychosociaux sont primordiaux dans le retour à l'autonomie. Les sujets liés à l'insertion sociale, les freins organisationnels (problèmes de logement, administratifs, financiers, etc...), l'accompagnement psychologique, la formation, sont autant de perturbateurs psychiques, qui pèsent sur le retour à une activité professionnelle.

La notion de rétablissement psychique elle-même, est apparue dans le domaine de la psychiatrie depuis une trentaine d'années, suite aux recherches et aux témoignages de personnes ayant connu ce cheminement. Ce concept de sortie de la maladie mentale en "vivant avec", guide la transformation des systèmes et des politiques de santé mentale dans le monde entier. Il apparaît ainsi qu'il est possible de prendre conscience de la maladie (schizophrénie, bipolarité, dépression sévère, etc.) et de ses conséquences, et d'arriver à vivre de façon satisfaisante avec celle-ci (Pachoud B, 2012). Les cinq dimensions à considérer pour le rétablissement (Whitley R et Drake R., 2010) sont cliniques, fonctionnelles, sociales, physiques et existentielles. L'engagement dans cette démarche de réappropriation de son avenir n'a pas pour condition la rémission complète des troubles. Il ne s'agit pas non plus d'une guérison pour revenir à un état antérieur, mais d'une redéfinition personnelle de ses objectifs, de son identité, de son avenir social et professionnel, en se concentrant sur ses potentialités et ses ressources, plutôt que sur sa maladie.

Des facteurs impactant positivement ce processus ont été identifiés :

- L'espoir, le rétablissement du pouvoir d'agir et de décider ou « empowerment » sont les conditions permettant de restaurer un sentiment de contrôle de ses choix, de l'estime de soi et de la prise en main de son avenir. La reconnaissance inconditionnelle du potentiel de la personne par un tiers, proche ou pair-aidant, qui réamorce, soutient et étaye le processus de reprise de confiance en soi, est facilitant.
- L'accompagnement par les ESMS est essentiel pour favoriser le rétablissement et se maintenir (Pachoud B, 2012). Le changement de posture et de regard, la mise en place d'une relation accompagnant / accompagné plus équilibrée, le respect du libre choix sont des nouveaux enjeux qui favorisent le rétablissement.

Il est reconnu et documenté par les recherches, que l'exercice d'une activité professionnelle est un moyen de progression dans le rétablissement (Pachoud B et Corbière M, 2016), et permet une structuration bénéfique de son activité quotidienne, proche des rythmes sociaux dominants (Pachoud B., 2017). Les quatre tâches principales menant au rétablissement de la personne sont : la reconstruction d'une identité positive, la contextualisation de la maladie mentale et la quête de sens, la gestion des troubles, et l'engagement dans les rôles sociaux

valorisants. L'engagement dans le travail répond à plusieurs de ces tâches, la naissance d'une identité de « professionnel », et non plus celle stigmatisante de « malade » qui contribue à la redéfinition de soi. Le travail offre la reconnaissance sociale, l'appartenance à un collectif, contribuant au sentiment d'inclusion sociale. Il génère également un sentiment d'efficacité, qui contribue à retrouver le contrôle de sa vie et de l'accomplissement de soi grâce à la restauration du pouvoir d'agir.

Plusieurs outils favorisent ce processus :

- La réhabilitation psychosociale qui apporte un accompagnement global : clinique (symptômes et pharmacologie), fonctionnel (autonomie, capacités cognitives et relationnelles), et psychosocial (logement, financier, emploi). Elle dispose d'un ensemble de procédés pour aider la personne à travailler sur les difficultés induites par ses troubles psychiques : difficultés cognitives (mémoire, lenteur, troubles de l'attention), relations sociales (décoder les attitudes des autres, gérer les émotions, décider), la perte de l'autonomie, la difficulté de la reconnaissance de la maladie et des effets des traitements.
- La pair-aidance professionnelle (PAP) est considérée comme essentielle au rétablissement par l'action. Elle s'appuie sur des personnes s'étant rétablies, professionnalisées par des cursus universitaires, pour apporter de l'aide et du soutien auprès d'autres personnes partageant les mêmes situations. Selon l'expérimentation menée par le Centre Collaborateur de l'OMS pour la Recherche et la Formation en Santé Mentale (CCOMS), l'entraide et le soutien vont générer des effets positifs. En permettant de rompre l'isolement et l'apprentissage de la vie avec sa maladie, la pair-aidance vise à devenir acteur de son propre rétablissement. Forts de leurs savoirs expérientiels (action, savoir-être, savoir technique, savoir théorique), les pair-aidants vont écouter, aider la personne à comprendre sa situation, identifier les facteurs de soulagement, encourager et partager des outils et des astuces pour permettre le rétablissement des personnes accompagnées.

1.2 Définir l'inclusion professionnelle et ses enjeux

1.2.1 Le handicap : du modèle essentialiste vers un modèle situationniste

L'évolution de la terminologie : « handicap » (loi de 1957 du reclassement professionnel), puis « personne handicapée », et actuellement « personne en situation de handicap », traduit l'évolution sociétale et les changements de paradigmes qui ont fait avancer les droits.

Le modèle essentialiste, basé sur les déficits de la personne et l'assistanat, est apparu au retour des « gueules cassées » de la Première Guerre mondiale. Il se fonde sur le principe de la réadaptation des individus à la société. En 1967, François Bloch-Lainé dans son rapport « Étude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées », dresse un état des lieux des difficultés sociales et économiques des handicapés, et met en

avant leur exclusion et leur isolement. Il introduit pour la première fois la nécessité de l'adaptation de la société aux handicapés « l'inadaptation peut être due tout autant à l'état de la société qu'à celui de l'individu, et c'est alors le milieu qui est inadapté aux personnes » (Bloch-Lainé, 1967 : 2). Il a fait prendre conscience de la nécessité de considérer l'environnement dans lequel évolue la personne handicapée, et a été l'un des précurseurs de la loi n°57-534 du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées, genèse de la politique publique en matière de handicap et les droits fondamentaux.

S'en est suivi un changement de modèle, dit intégratif, considérant à la fois les conditions personnelles et l'adaptation de l'environnement. Après 1975, de nombreux textes furent ainsi publiés pour favoriser l'intégration des personnes handicapées : l'accessibilité des locaux, le droit à la scolarisation, l'emploi et l'insertion professionnelle, la lutte contre la discrimination, la rénovation des institutions sociales et la compensation financière. Le travail, considéré comme un moyen d'intégration et de réhabilitation sociale, s'est appuyé sur la prise en charge en institutions spécialisées. Beaucoup d'efforts restaient à mener, mais l'évolution positive du regard de la société sur le handicap, et l'essor d'une nouvelle conception prônant l'adaptation de la société, et les dispositifs de droits commun comme meilleure solution pour prévenir l'exclusion et l'égalité des chances « le mainstreaming », a fait naître le modèle dit « inclusif ».

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, a profondément réformé l'esprit et les modalités de la loi de 1975. Elle transcrit le passage d'une vision médicale et individuelle du handicap, à celui d'un environnement externe inadapté à la personne, générant des situations de handicap. Cette nouvelle vision se fonde également sur le principe « d'empowerment », qui contient deux dimensions : le pouvoir et le processus d'apprentissage pour y accéder. Elle met en avant le « pouvoir d'agir » et l'accent sur l'engagement, la responsabilisation individuelle, qui favorisent la participation individuelle et la capacité de faire ses propres choix. Cela se concrétise par un renforcement des droits, la diversification des réponses pour définir son propre parcours, l'ouverture des institutions médico-sociales, mais également un changement des pratiques professionnelles pour favoriser et accompagner la personne dans son autodétermination.

Un environnement professionnel inclusif peut aujourd'hui se définir comme la prise en compte des besoins individuels d'adaptation du poste de travail (aménagements, temps de travail, formations) pour que la personne puisse assurer les missions convenues, dans un collectif de travail bienveillant et sécurisant, et accueillant cette diversité de profils.

La démarche inclusive cherche à favoriser les compétences autour du handicap, dans le respect de la qualité de vie au travail de la personne. Elle se traduit également par un effet bénéfique pour l'entreprise par la mise place de nouvelles méthodes de travail.

Selon le baromètre Agefiph 2023 sur la perception de l'emploi des personnes en situation de handicap, les salariés qui côtoient un collègue en situation de handicap considèrent, à 78% que cela nécessite des aménagements concrets, à 77% que c'est l'occasion de mettre en place de nouvelles façons de faire et à 63% que cela ne change rien à leur quotidien. C'est dans ce virage inclusif que s'inscrit l'approche plus libérale du Plan de transformation des ESAT, qui promeut une flexibilité, une sécurisation du parcours et des droits renforcés pour les travailleurs. Il vise à rendre accès aux droits et à l'emploi en milieu ordinaire pour ceux qui le souhaitent, sur un principe d'égalité des chances et de discrimination positive.

1.2.2 Des interprétations conduisant à différents modèles en Europe

Les textes internationaux, reconnaissent que le travail est un droit fondamental stipulé dans l'article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (ONU, 1948).

L'adoption en 2006 de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, est le fondement de l'élimination des discriminations. L'article 27, Travail et Emploi, introduit « le droit au travail notamment la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouvert, favorisant l'inclusion et accessible aux personnes handicapées » (ONU, 2006 : 20-21). Même si les objectifs des États sont identiques pour permettre à chacun le plein exercice de sa citoyenneté, les stratégies restent perfectibles avec un taux d'emploi des personnes handicapées de 50,8% contre 75% pour le reste de la population (CE, rapport conjoint sur l'emploi de la Commission Européenne 2021 : 6). Les pays, qui connaissent des disparités dans leurs traditions, cultures, protection sociale, législation, et dans la définition même du travailleur handicapé, aboutissent à des visions différentes. Deux philosophies principales dominent : une approche antidiscriminatoire, ou une approche par une législation contraignante avec obligation d'emploi.

Un premier groupe majoritaire (Allemagne, Bulgarie, Chypre, Croatie, Espagne, France, Italie, Grèce, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, République Tchèque) a mis en place une politique d'emploi contraignante, définissant des quotas et des compensations financières auprès des entreprises pour les atteindre. Le deuxième groupe (pays anglo-saxon et nordiques), a de son côté abandonné l'approche historique de la protection et les solutions considérées comme stigmatisantes et facteurs d'exclusion. Elles privilégient dorénavant le libre emploi en milieu ordinaire et la non-discrimination.

Un troisième groupe (Belgique, Finlande, Irlande, Lituanie, Lettonie, Malte, Pays Bas, Portugal) à une vision hybride : les quotas votés sont faibles et les compensations financières ne sont pas appliquées, ni versées par les entreprises. Toutefois, des mesures incitatives à l'embauche ou des aides relatives à l'aménagement du poste existent.

Ces politiques conduisent toutes vers l'emploi inclusif et la désinstitutionalisation, mais là encore, avec des réponses diverses. Pour certains, il s'agit d'une fermeture pure et simple des structures de travail protégé qui constituent un enfermement et une perte des droits (Royaume Uni, USA, Australie). Pour d'autres (Portugal, Espagne, Pays Bas, Allemagne, France, Suède, Norvège, Danemark, Finlande), la désinstitutionalisation est plus mesurée, en faisant coexister les emplois protégés (destinés aux handicaps mentaux et psychiques) et les programmes spéciaux d'emplois (subventionnés, accompagnés, entreprises sociales ou EA).

Selon les données Eurostat 2022, l'écart d'emploi moyen, entre personnes handicapées ou non est de 23% en Europe, mais cache de grandes disparités. Le Danemark connaît un écart d'emploi faible de 7,9%, et les pays les plus au sud affichent les meilleurs résultats : Italie (14,9%), Espagne (15,9%) et Portugal (16,2%). Un groupe de pays affiche des résultats proches de la moyenne Européenne : Grèce 23,8%, France 24,9%, Autriche 25,1% et Pays Bas (25,8%). Quant à la Croatie (28,7%), l'Allemagne (30,3%), la Pologne (34,2%), la Belgique (38%), et l'Irlande (41,3%), ils affichent les plus mauvais résultats.

Ces chiffres ne font pas ressortir de corrélation évidente entre la philosophie retenue, les modalités d'exécution et l'efficacité inclusive (Annexe 1 - Panorama des politiques Emploi et Handicap en Europe et écarts d'emploi en Union Européenne). Certains pays, qui ne proposent pas de secteur protégé, connaissent un taux de chômage élevé des personnes en situation de handicap mental et psychique. Par ailleurs, le secteur protégé existe même dans les pays enregistrant un faible taux de chômage, avec des emplois vacants. Cela reflète bien que toutes les personnes n'ont pas la capacité, du fait de leur handicap, d'un emploi en milieu ordinaire. Le travail protégé ne représente ainsi pas une ségrégation, mais plutôt un choix fait par l'État, de protection sociale et d'accès aux droits fondamentaux.

L'existence d'ESAT en France oppose aujourd'hui encore des visions différentes. Selon les observations du rapport de l'ONU en France, l'ESAT demeure un enfermement, une « ségrégation » avec la recommandation « d'éliminer progressivement tous les environnements de travail séparés, de renforcer les mesures visant à mettre effectivement un terme aux emplois protégés, et d'adopter une stratégie (...) visant à ce que toutes les personnes handicapées aient accès au travail et à l'emploi sur le marché du travail général, quels que soient leur handicap et le degré d'assistance dont elles ont besoin », et qu'ils ne reçoivent « pas une rémunération inférieure au salaire minimum » (ONU CDPH, 2021, article 27).

La position française, dont le moratoire de gestion de 2013 limite le nombre de places en ESAT, traduit bien la volonté d'un parcours vers le milieu ordinaire, s'inspirant des références onusiennes. Cependant leur utilité est réaffirmée par les pouvoirs publics, qui considèrent que ces structures favorisent le travail, « sans l'existence de ces structures, la

majorité de ces personnes seraient profondément et durablement éloignées de l'emploi », et se traduirait en leur absence par un maintien au domicile ou dans un foyer (Igas-IGF, 2019 : 4).

Les travailleurs eux-mêmes les définissent comme inclusifs, car ils permettent la rupture de l'isolement, un cadre de travail, un statut et un environnement sécurisant (Igas-IGF, 2019). Les travailleurs d'ESAT ne définissent d'ailleurs pas l'inclusion professionnelle comme l'unique vision réductrice d'un emploi en milieu ordinaire dans un service marchand. Ils la conçoivent plutôt comme une forme de travail personnalisée et évolutive selon leurs capacités, dans un environnement protégé, qu'ils veulent maintenir. Pour certains, travailler à l'ESAT durablement constitue leur projet professionnel.

1.2.3 La politique d'emploi des personnes en situation de handicap en France

En France, suite à la publication de la loi n°57-534 du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées, un ensemble de textes a favorisé l'intégration et l'accès à l'emploi. Par la loi n°85-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, l'État a mis en place une mesure contraignant les entreprises et organismes publics de plus de 20 salariés à employer au moins 6 % de personnes en situation de handicap, ou à verser une contribution à l'Agefiph. Pour mieux satisfaire les droits des personnes, la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, a mis en avant les principes de non-discrimination, le renforcement des droits et l'obligation de garantir les conditions de l'égalité des droits et des chances. La loi n°2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées a mis l'accent sur l'emploi dans la fonction publique, l'amélioration des ressources financières (mise en place de l'aide au poste), et a transformé les CAT en ESAT.

La Convention relative aux droits des personnes handicapées (ONU CDPH, 2006), ratifiée par la France en 2010, ainsi que la publication du rapport de l'ONU sur les droits des personnes handicapées en France, qui préconise une réforme en profondeur du système, la désinstitutionalisation et l'adoption « d'un plan d'action concret pour fermer progressivement tous les établissements existants » (ONU, 2019 : 14), ont accéléré plus encore la réflexion sur le handicap. Dans cette optique, des missions ont été diligentées, aboutissant à des propositions : les rapports Piveteau, « Zéro sans solution » (2014) et « La transformation du secteur médico-social » (2022), ainsi que les rapports « Handicap et emploi » (Igas-IGF, 2019), « Mieux comprendre les personnes en situation de handicap » (Igas-IGF, 2021) et la « Convergence des droits des travailleurs handicapés en ESAT vers un statut de quasi salarié » (Igas-IGF, 2024).

Ces réflexions et ces travaux ont eu un impact positif sur les politiques publiques en faveur de la fluidité des parcours et de l'inclusion professionnelle, avec la publication de nombreux textes législatifs: le décret n°2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la

reconnaissance des savoir-faire et des compétences des travailleurs d'ESAT, la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, le décret n° 2016-1899 du 27 décembre 2016 relatif à la mise en œuvre du dispositif d'emploi accompagné et au financement du CPF des travailleurs handicapés, la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel (réforme de l'OETH).

Suite aux préconisations du rapport Igas-IGF de 2019, la circulaire DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 sur le Plan de transformation des ESAT a été publiée. Elle vise à impulser une nouvelle dynamique, en confortant leur mission d'accompagnement dans une trajectoire professionnelle, en renforçant les droits individuels et collectifs des travailleurs et la logique de parcours et d'inclusion professionnelle.

Ce plan est construit autour de quatre axes :

- Favoriser une dynamique de parcours pour les personnes à l'intérieur de l'ESAT et sécuriser les parcours de ceux dont le projet est d'aller en milieu ordinaire. L'orientation en ESAT devient un parcours renforcé en emploi. Il permet le cumul de temps partiel en ESAT et en milieu ordinaire, sécurise le parcours avec la possibilité d'aller-retour en EA ou dans le milieu ordinaire sans nouvelle notification MDPH, en ayant la garantie de retrouver sa place d'origine en cas de rupture du contrat de travail.

Le décret 2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en ESAT, vient ainsi modifier le Code du travail, le CASF et complète l'article 136 de la loi 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation et à la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, dite « loi 3DS ».

- Renforcer les droits et le pouvoir d'agir des travailleurs d'ESAT, en favorisant leur autodétermination, l'accès à la formation professionnelle (mise en place du carnet de parcours et de compétences), le dialogue social (création d'une instance mixte, élection d'un délégué des travailleurs), faire converger les droits des travailleurs vers ceux des salariés (congrés et absences) et renforcer les ressources financières (prime de partage de la valeur, règle de calcul de l'AAH en cas de cumul du travail en ESAT et en milieu ordinaire, selon le décret 2022-1614 du 22 décembre 2022).
- Accompagner le développement par des conventionnements obligatoires (service public de l'emploi, plateforme d'emploi accompagné et une EA), et un soutien financier possible par le fonds d'accompagnement à la transformation des ESAT (FATESAT).
- Assurer l'attractivité des métiers par la reconnaissance, la formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail.

En complément, et pour la mise en œuvre de ce plan, certaines dispositions de la loi n°2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi s'appliquent. L'orientation en milieu ordinaire devient la norme, et de nouveaux droits individuels pour les travailleurs sont

apparus : prise en charge des frais de transport, tickets restaurants, prise en charge de 50% de la mutuelle complémentaire obligatoire, possibilité de chèques vacances. Ce texte change également officiellement le nom des ESAT, avec la modification du sens du « A », et devient Établissement et Service d'Accompagnement (autrefois Aide) par le Travail.

1.3 Le territoire parisien : équipements, partenaires et enjeux

1.3.1 Une discrimination positive aux effets limités

Malgré les politiques volontaristes menées ces dernières années, le taux de chômage des personnes en situation de handicap demeure élevé à 12%. Ce chiffre est à comparer avec celui du « Tableau de bord national 2022 Handicap et Emploi » (Agefiph, 2022), qui précise que le taux de chômage a connu son niveau le plus bas depuis 2008 à 7,2 % de la population active, soit 2,2 millions de personnes. Le Panorama de la DRESS, « Le handicap en chiffres, 2023 », faisait quant à lui état de 2,9 millions de personnes ayant une RQTH, soit 11% de la population en emploi. La moitié d'entre elles, elles étaient plus âgées (entre 50 et 64 ans), que le reste des personnes en emploi (31%).

Les demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi (DEBOE) représentaient en 2022 8,4 % de l'ensemble des demandeurs d'emploi (454 968 personnes, en baisse de 15% ces deux dernières années), et 5,1% de l'ensemble des embauches.

Ils exercent également des métiers moins qualifiés : 64% sont employés ou ouvriers et 34% d'entre eux sont à temps partiel (contre 17% pour le reste de la population). L'éventail de leurs métiers est réduit, avec vingt professions représentant 37% des emplois occupés (contre 25% pour le reste des salariés). Dans le secteur public, ils s'agit d'emplois d'adjoints administratifs, d'agents de service et d'entretien général, de jardiniers, de commis de cuisine et de cuisiniers. Dans le secteur privé, ils travaillent plus souvent comme ouvriers non qualifiés, nettoyeurs, manutentionnaires, ouvriers (tri, emballage, logistique), agents de service hospitaliers ou encore secrétaires. Ces métiers sont surreprésentés chez les jeunes (59%) et les non diplômés (58%).

Peu de DEBOE exercent des fonctions qualifiées, ils ne sont que 6% de cadres, contre 16% pour les salariés sans RQTH. Avec un âge moyen plus élevé (48 ans), une moindre qualification et une mobilité géographique réduite, seuls 35% des DEBOE accèdent à un emploi dans les 12 mois, contre 60% pour l'ensemble des demandeurs d'emploi.

Si l'on prend le prisme des entreprises (Dares, 2023), les 113 000 entreprises privées assujetties à l'OETH employaient directement 432 600 ETP handicapés, soit 81% de l'objectif de l'OETH. 29% d'entre elles respectaient l'OETH de 6%, 10% des entreprises avait un taux supérieur à 75% et à l'opposé 31% n'en employaient aucun.

La taille des entreprises est un facteur différenciant, plus sa taille est importante et plus son taux d'emploi direct progresse : il représente 3,3% pour les entreprises de 20 à 49 salariés,

4,5% pour celles comprises entre 250 et 499 salariés, et jusqu'à 6,1% pour celles de plus de 2 500 salariés. Des variations existent également dans les OETH entre secteurs d'activité : 2,8% dans l'information et la communication, 3,4% dans les services aux entreprises, 5,4% dans l'industrie et 5,7% dans l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale (Igas-IGF, 2024). Le travail reste donc à poursuivre pour apporter du soutien aux entreprises qui ne sont pas forcément structurées en interne, ou qui n'ont pas connaissance des divers dispositifs d'accompagnement à l'inclusion professionnelle.

Les ESAT proposent une activité professionnelle à des personnes exposées à l'inactivité et au chômage de par leurs fragilités, mais représentent trop rarement une passerelle vers le milieu ordinaire. Le taux de sortie (nombre de travailleurs rejoignant le milieu ordinaire sur le nombre total de travailleur d'ESAT) est très faible à moins de 1% et relativement stable : 0,6% selon l'enquête annuelle du GIP inclusion 2022, 0,47% selon l'enquête Igas-IGF de 2019, 0,6% et 0,4% selon les enquêtes ES-handicap de 2018 et 2014. Ces travailleurs sont recrutés à 74% dans le secteur privé et à 14% en EA, principalement en contrats à durée indéterminée (CDI).

En outre, l'achat de produits ou de services auprès d'un ESAT constitue un autre moyen pour une entreprise de remplir indirectement son OETH, diminuant ainsi sa contribution, mais ne permet pas l'insertion directe en entreprise des travailleurs.

Les ESAT hors les murs, qui s'adressent à des personnes dont le projet est de rejoindre le milieu ordinaire, parviennent à un taux de sortie d'environ 10% sur 5 ans (Igas-IGF, 2024). Leur taux d'insertion durable en emploi en milieu ordinaire n'est quant à lui pas calculé.

Les travailleurs rejoignant le milieu professionnel ordinaire ont un parcours plus court (3 ans en moyenne en ESAT), disposent d'expériences antérieures en milieu ordinaire, et considèrent l'ESAT comme transitoire. Pour nombre d'autres travailleurs, l'ESAT représente déjà un environnement de travail inclusif et un facteur de stabilisation, ils ne manifestent donc pas nécessairement la volonté de changement.

1.3.2 L'évolution des missions de France Travail à destination des travailleurs d'ESAT

France Travail, via son service Cap Emploi dédié aux personnes en situation de handicap, a pour mission d'aider à construire le projet professionnel et de faciliter l'inclusion durable dans l'emploi. Il s'adresse à des personnes inscrites en tant que demandeurs d'emploi, et met en œuvre les aides et dispositifs de droit commun (formations, apprentissage), spécifiques au handicap (psychologue du travail, ateliers, boîtes à outils, ergonomes, spécialistes de certains handicaps) et fait le lien avec les partenaires (Emploi Accompagné, Établissement et Service de Pré Orientation).

L'obligation de conventionnement avec un des acteurs du Service Public de l'Etat (SPE) est prévue par la circulaire n° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en

œuvre des mesures du Plan de transformation des ESAT. Elle précise que « les ESAT doivent passer des conventions de partenariat avec au moins un des acteurs du service public de l'emploi de leur territoire pour qu'il puisse être proposé à leurs travailleurs des ateliers collectifs d'information sur les métiers, la conclusion de périodes de mise en situation en milieu professionnel et l'insertion en milieu ordinaire sur le marché du travail ». Malgré les dispositions prévues dans ces textes, et la signature d'un partenariat avec Cap Emploi à l'échelon départemental, la méconnaissance du secteur médico-social perdure. La signature n'a pas été suivie d'effets et aucune coopération n'existe avec l'ESAT Cos Regain. La construction du projet professionnel du travailleur reste intégralement réalisée par l'ESAT, qui dispose des connaissances spécifiques aux handicaps accompagnés, et il est regrettable que certains dispositifs de France Travail ne puissent être activés en complément.

Suite à la loi 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi, un changement de modèle a été décidé, dont l'objectif est de simplifier l'accès au travail. Il est prévu de confier l'instruction de l'orientation vers le milieu protégé à France Travail et non plus aux MDPH, la CDAPH restant décisionnaire de l'orientation proposée. Il est également prévu qu'une approche spécifique se mette en place en 2024 pour coordonner les actions, et créer un socle de services. A ce stade, aucun schéma n'est retenu et des expérimentations terrain sont en cours prévues pour définir un mode opératoire.

Une première phase d'identification des besoins, des échanges avec différents acteurs de terrain et des représentants des ESAT, doivent être menés pour identifier les besoins des travailleurs, s'appuyer sur les compétences et le travail déjà mené par les ESAT pour ne pas faire doublon. Cette phase, qui devait être finalisée au premier semestre 2024 n'a pas encore abouti. Le projet sera long à mener pour trouver le modèle le plus efficient, et sensibiliser les acteurs de France Travail dans la compréhension des besoins et des méthodes spécifiques d'accompagnement des travailleurs.

1.3.3 Les enjeux identifiés sur le territoire Parisien

Selon l'étude 2021 de l'Insee, Paris compte une population de de 2 133 000 habitants, dont 1 035 500 actifs en emploi et 124 700 actifs au chômage, soit un taux de chômage des 15-64 ans de 10,7%. Paris compte 1 890 500 emplois, dont 85,6% d'emplois salariés, avec 39% d'emplois cadres, 14% de professions intermédiaires, 23% d'employés, 9% d'ouvriers et 6% d'artisans commerçants ou chefs d'entreprises. Ces emplois sont exercés à 69% dans les transports, services divers et commerce, 24% dans l'administration publique, enseignement, santé, action sociale, 4% dans l'industrie et 3,5% dans la construction.

Le chômage concerne principalement les personnes ayant un diplôme inférieur au baccalauréat (36%) et celles n'ayant pas de diplôme (21%), (Insee, 2024). Les demandeurs d'emploi retrouvent à 25% un emploi dans les 6 mois (France Travail Acoss, 2023),

cependant 47% demeurent des chômeurs de longue durée. Fin 2023, 108 360 personnes inscrites sur les listes de demandeurs d'emploi n'exerçaient aucun emploi (France Travail, 2024) ; dont 8% de profils juniors et 29% de seniors.

Les embauches réalisées sont majoritairement précaires, avec 77% de CDD inférieurs à 1 mois. Les secteurs qui recrutent sont à 23% l'hébergement et la restauration, 16% l'information et la communication, et à 15% les services administratifs et de soutien (France Travail, 2024). Les employeurs cherchent majoritairement des personnes non qualifiées (42% d'offres pour les ouvriers et employés non qualifiés) avec peu d'expérience (62% de moins d'un an). Une inadéquation entre l'offre et la demande existe entre les métiers recherchés par les demandeurs d'emploi (nettoyage des locaux, communication et marketing), et les offres portant sur la comptabilité, l'informatique et l'aide auprès d'enfants. (Voir en annexe 2 – Inadéquation entre la recherche des demandeurs d'emploi et les offres des recruteurs).

En 2016, 60 000 adultes parisiens bénéficiaient d'une RQTH (4,5% des actifs), un chiffre en forte augmentation de 25% depuis 2014. Les déficiences principales reconnues étaient motrices (34%), viscérales (23%), psychiques (22%), auditives (6%), autres déficiences (6%), intellectuelles (4%) et visuelles (4%). Le handicap provenait d'origine professionnelle pour 32%, de maladies non professionnelles pour 23%, d'autres origines pour 23%, ou d'un handicap de naissance ou de l'enfance pour 15% (MDPH 75, 2016).

Ainsi, 11 000 demandeurs d'emploi étaient en situation de handicap, et d'un âge plus élevé de 47 ans (38 ans pour les demandeurs d'emploi sans handicap).

Ils étaient aussi moins formés puisque 30% n'avaient pas de diplôme (contre 14% des autres chômeurs), et seulement 17% avaient un diplôme supérieur à bac +2 (contre 54%). La combinaison de l'âge, et d'une moindre formation explique en partie une durée de recherche plus longue (un demandeur sur deux est inscrit depuis plus de 2 ans, contre 29% sans handicap) et les difficultés à retrouver un emploi (OPH, 2018). Nous notons également que ces chiffres sont sous-estimés car ils n'intègrent qu'une partie des travailleurs d'ESAT, très peu étant inscrits sur les listes de demandeurs d'emploi.

Sur Paris, il existe 32 ESAT comptabilisant 2 679 places. Le taux d'équipement de la ville (2,1%) est inférieur à celui de la région (2,5%) et au taux national (3,6%). Il existe un seul ESAT hors les murs, les autres proposent des activités plus classiques : restauration, traiteur, blanchisserie, prestations administratives, reprographie, tri des déchets, mise sous pli, archivage, numérisation, préparation de commandes, standard téléphonique, nettoyage et entretien. Ainsi la professionnalisation proposée par ces établissements ne répond que partiellement aux besoins majoritairement exprimés par les recruteurs (comptabilité, informatique et garde d'enfants).

L'ESAT Cos Regain s'inscrit dans le schéma régional 2023-2028 de l'ARS Ile de France qui met l'accent sur le volet professionnel, l'insertion des jeunes dans l'emploi, la poursuite des actions en faveur de l'accès et le maintien durable dans l'emploi et la santé mentale.

Le Plan Parisien de l'Insertion par l'Emploi 2021-2025, repose sur l'accompagnement des personnes, la mobilisation du tissu économique, des offres de formation et d'accompagnement à l'emploi, mobilisables dans le cadre de l'accompagnement du parcours des travailleurs d'ESAT.

D'autres initiatives existent, telles que le club d'entreprises "Paris, une chance. Les Entreprises s'engagent !", animé par un Groupement d'Intérêt Public (Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités, France Travail et une association d'entreprises mécènes). Il a pour but de mobiliser les entreprises parisiennes dans des démarches d'inclusion par l'emploi et compte une centaine d'entreprises sensibilisées.

Synthèse et conclusion de la première partie

Ces dernières décennies ont connu un changement de paradigme et de regard sur le travail des personnes en situation de handicap. La France, mais également l'ensemble des pays européens, ont fait évoluer leurs politiques publiques pour faciliter le retour à une activité professionnelle, selon des modèles variés et dont l'efficacité est plus ou moins avérée. En France, l'inclusion en milieu ordinaire dans tous les aspects de la vie (social, logement, droits fondamentaux, accessibilité, travail) est désormais recherchée et l'ensemble des politiques vont dans ce sens. Le décroisement des établissements est en marche pour proposer des solutions personnalisées et plus fluides. L'autodétermination est travaillée avec la personne accompagnée pour lui permettre de définir son propre parcours de vie. Les recherches menées sur les facteurs favorisant un retour à l'activité professionnelle des personnes en situation de handicap psychique, sont à considérer et permettront d'adapter et d'affiner l'accompagnement de l'ESAT Cos regain, qui accueille majoritairement ce public.

Il ne faut toutefois pas occulter les difficultés réelles d'insertion, et le taux de chômage des personnes en situation de handicap, malgré ces politiques favorisant l'inclusion. Le risque serait aussi de les surinterpréter et d'envisager un retour vers le milieu ordinaire pour tous, à plus ou moins long terme. Il se doit de rester vigilant et de ne pas délaisser les travailleurs dont le projet n'est pas de rejoindre en milieu ordinaire, et de minorer l'accompagnement médico-social proposé, au profit d'un retour en milieu ordinaire à tout prix.

C'est bien cette double composante qui permet de sécuriser l'avenir professionnel et l'insertion durable en emploi. Un chemin reste à parcourir, dans lequel les partenaires nationaux et territoriaux se structurent et se mobilisent pour nous appuyer dans la démarche.

2 L'ESAT Cos Regain, des attentes fortes et un socle solide, mais une réponse à parfaire face aux enjeux de l'inclusion

L'ESAT, accompagne depuis vingt ans, en tant qu'établissement d'inclusion professionnelle, des personnes momentanément ou durablement éloignées de l'emploi, et leur permet de retrouver une activité via des conditions et un cadre adapté. Pour parfaire cet accompagnement, répondre aux orientations actuelles et aux souhaits des personnes, il convient de s'appuyer sur un diagnostic stratégique qui permettra de faire un état des lieux, de déterminer les points forts et les axes de progression, conduisant à l'identification d'un projet nouveau.

2.1 L'ESAT, entre missions sociales et commerciales

2.1.1 L'insertion sociale et professionnelle proposée par l'ESAT

L'ESAT Cos Regain a ouvert ses portes en 2002, au 57 rue Bobillot, Paris 13^{ème}. Il fait partie des ESMS d'après l'article L.312-1 du CASF, et est autorisé et tarifé par l'ARS Ile de France. Un renouvellement de l'autorisation a eu lieu le 3 janvier 2017 pour 15 ans, conformément aux articles L. 313-1 et L.313-5 du CASF, pour une capacité de 87 places.

Autrefois intégré à l'Association Alliance Espérance (comportant les associations Août Secours Alimentaire et Regain Paris), l'ESAT a rejoint par fusion absorption en juin 2022 son partenaire de longue date, la Fondation Cos Alexandre Glasberg, dont les missions et les valeurs sont communes. Il s'agit aujourd'hui de l'unique ESAT de la Fondation. Au travers de ses 80 établissements et avec ses 3 200 salariés, la Fondation accompagne plus de 11 000 personnes chaque année. Elle cible son action sur des publics prioritaires en situation de fragilité et de vulnérabilité, des personnes âgées dépendantes, des personnes en situation de handicap ou de précarité. Elle s'appuie sur des valeurs d'humanisme, de solidarité et d'engagement. Ainsi, elle permet aux personnes d'être actrices et au centre de leur accompagnement et les soutient dans cette démarche en favorisant l'expression de leurs choix, le maintien ou l'accès à l'autonomie. Le siège de la Fondation est la structure opérationnelle qui met en œuvre la politique définie par le Conseil d'Administration. L'ESAT peut solliciter un soutien auprès des fonctions centrales suivantes : gestion des ressources humaines, gestion financière, qualité et gestion des risques, développement des partenariats, gestion du patrimoine immobilier, systèmes d'information et développement de projets.

Au sein de l'ESAT, 17 salariés accompagnent 90 personnes (7 à temps partiel), en situation de handicap psychique, au sein d'un ensemble immobilier de 1 300 m², composé d'ateliers et de bureaux.

La mission réalisée porte sur deux volets : l'accompagnement médico-social et l'aide psychologique (acquisition de confiance en soi pour lever les freins à un retour à l'autonomie), mais également sur un volet professionnel (mise en situation de travail en adéquation avec le projet professionnel et la réalité du milieu ordinaire). Chaque fois que cela est possible et souhaité par la personne, l'ESAT favorise la formation et la recherche de terrains d'application en milieu ordinaire de travail. Parallèlement, des activités de soutien sont proposées pour développer les potentiels des personnes, elles visent à l'acquisition et au maintien de l'autonomie sociale et à la maturation du projet d'insertion professionnelle.

Les activités et services proposés sont les suivants :

- Dans les murs : bureautique, travail à façon, E-commerce, conditionnement, location de salles de formation, reprographie
- Hors les murs : rénovation et multiservices, entretien des locaux, détachement et prestations en entreprise

L'actuel projet d'établissement porte sur les périodes 2018-2022, et a pour objectifs de diversifier l'offre des prestations en interne et d'accompagner les personnes qui le souhaitent vers le milieu ordinaire de travail. Sa réécriture, initialement prévue en 2022, comporte un retard important suite à la fusion avec la Fondation Cos Alexandre Glasberg en 2022 et l'attente de la réécriture du projet stratégique, qui doit aboutir fin 2024.

L'ESAT porte administrativement le Dispositif d'Emploi Accompagné Cos Regain (DEAC) depuis sa création en 2017, autorisé dans la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels, et par le décret du 27 décembre 2016 relatif à la mise en œuvre du dispositif d'emploi accompagné. Ce portage s'explique car ce dispositif n'est pas reconnu comme un ESMS par le CASF, mais son fonctionnement, ses effectifs, ses locaux et son budget (financé par l'ARS, l'AGEFIPH, et le FIPHF) sont bien distincts. Il s'adresse à des personnes en situation de handicap, ayant une reconnaissance RQTH, orientées par une notification de la MDPH et dispose d'un agrément pour 120 parcours. Il leur propose de les appuyer dans la définition de leur projet professionnel, et réalise un accompagnement personnalisé aux différentes phases de la recherche d'emploi, jusqu'au maintien en activité en milieu ordinaire, sans limite de durée.

2.1.2 Des travailleurs vieillissants avec des troubles psychiques

L'ESAT accueille des travailleurs souffrant de troubles psychiatriques (93%), majoritairement des troubles psychotiques persistants. Ce sont à 70% des hommes, à l'image de la moyenne nationale de 62% (Igas-IGF, 2024). Cette répartition s'explique par un faible nombre de candidatures féminines. Le public est vieillissant, avec une moyenne d'âge de 47 ans, et une tranche d'âge de 45 à plus de 60 ans surreprésentée, à hauteur de

61% de l'effectif total. Les plus de 60 ans représentent 10% de l'effectif, cependant des profils plus jeunes commencent à intégrer l'ESAT avec 5% de moins de 30 ans. Les travailleurs résident en grande majorité à Paris (74%), à 10% en Seine Saint Denis et 9% dans le Val de Marne. Ils sont en grande majorité autonomes dans leur vie quotidienne :

- 36% sont sous protection juridique (curatelle simple ou renforcée), mesure qui leur laisse l'autonomie de signature et de rupture du CAST, ou du contrat de travail, sauf requalification par le juge.
- 59% résident dans un logement de droit commun, 19% chez des proches, 16% sont en foyer d'hébergement ou thérapeutique et les 6% restant dans des CHRS, appartements de coordination thérapeutique ou résidence sociale. Il est à noter que la modification de leur contrat de travail (CAST ou contrat de travail) n'impacte pas leur hébergement.

L'ESAT a comptabilisé 12 départs en 2023 : 5 personnes sont parties en retraite, 2 ont changé d'ESAT, 3 sont allées vers des projets personnels, 1 vers le soin et 1 a été embauchée en milieu ordinaire (soit 1,1% de l'effectif total).

L'établissement représente pour 75% d'entre elles une étape de leur parcours. En effet, ils arrivent à 76% du domicile ou du milieu professionnel ordinaire, 11% d'autres ESMS, et les 13% restant étant de provenance indéterminée.

Le taux d'absentéisme (arrêt maladie, absences injustifiées, congés sans solde) représente 1 999 jours et 9,83% (contre 11,7% en 2022). Le taux d'occupation ressort ainsi à 97,38%. De par les caractéristiques du public accompagné (âge, nature du handicap et provenance), une plus forte proportion a déjà un vécu professionnel, avec des expériences parfois difficiles et une réticence plus grande vis-à-vis de l'inclusion et un retour en milieu ordinaire.

2.1.3 Faire évoluer les missions pour répondre aux nouvelles ambitions des ESAT

Le Plan de transformation des ESAT a mis en avant des nouvelles ambitions pour les travailleurs, qui nécessite dès lors une adaptation des pratiques des établissements.

A l'ESAT, les travailleurs sont accompagnés sur la construction de leur projet et leur insertion professionnelle par le pôle médico-social et insertion et les moniteurs. L'équipe médico-sociale et insertion coordonne les actions et la veille médicale nécessaire au maintien dans l'emploi, l'accompagnement des projets professionnels et la sélection des formations pour y parvenir. Le moniteur d'atelier œuvre sur la réassurance, le développement des compétences comportementales et techniques.

Les deux CIP construisent les PPI, identifient le projet professionnel souhaité, suivent la personne à chaque étape de son parcours (points d'étape, bilans intermédiaires, réévaluation annuelle du PPI permettant d'évaluer les compétences socio-professionnelles acquises, et les formations à réaliser). Les CIP réalisent auprès du public de la sensibilisation en proposant la participation aux salons professionnels, et la réalisation de prestations extérieures. Elles aident à la rédaction de documents professionnels, au choix

des formations permettant de favoriser la réalisation du projet (autodétermination, milieu ordinaire de travail, formations techniques, RSFP), et organisent au cas par cas des stages et leur suivi en milieu ordinaire. Il n'existe pas d'ateliers collectifs animés sur cette thématique.

Le décret du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs admis en ESAT a ouvert la possibilité d'allers-retours entre milieu protégé et ordinaire sans obligation d'obtenir l'accord de la MDPH. Il permet de cumuler le CAST et un contrat de travail en milieu ordinaire et de sécuriser leur retour en ESAT en cas de besoin. Malgré ces moyens, les résultats ne sont à ce stade pas suffisamment probants eu égard aux ambitions du Plan de transformation des ESAT. Seulement deux personnes ont signé un contrat à temps partiel en milieu ordinaire depuis 2022 : une personne qui travaillait en contrat d'intérim à temps partiel sur un poste d'agent de restauration a été pérennisée en 2023 par la transformation de son contrat en CDI, et une autre a été recrutée par la mairie de Paris comme agent administratif. Cependant, cela reste très exceptionnel et jusqu'à présent aucune Convention d'Appui ni de contrat de mise à disposition en entreprise n'ont été conclus.

Ainsi, les indicateurs du CPOM (2022-2026) en termes d'inclusion en milieu professionnel ordinaire n'atteignent pas tous leur valeur cible :

- Sortie vers le milieu ordinaire : 1 pour un objectif de 1
- Nombre de travailleurs réalisant des détachements : 43 (pas d'objectif cible)
- Actions de transition vers le milieu ordinaire (détachements ou mise à disposition) : 47% pour un objectif de 40%
- Recours à l'emploi accompagné : 100% pour un objectif de 100% des travailleurs ayant une orientation DEAC (1 personne)
- Favoriser l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire via des actions de formation : 4% pour un objectif de 17%
- Partenariats avec des missions publiques de l'emploi : 1 (pas d'objectif cible).

Pour répondre au Plan de transformation, une première étape a été initiée par la direction avec la construction d'un parcours des travailleurs sur cinq ans pour atteindre le milieu ordinaire, à l'appui d'une montée en compétence technique en atelier. Pour donner les moyens humains à ce projet, une réorganisation des effectifs a été actée avec le recrutements de 2 CIP, suite au départ d'une cheffe de service. Cependant, dans l'attente de la réécriture du projet d'établissement, cette démarche n'a pas été formalisée et n'a donc été que partiellement déployée.

2.2 Des acteurs entre attentes et réserves sur l'inclusion professionnelle

2.2.1 Les travailleurs : l'attrait pour la découverte du milieu ordinaire

Pour bien comprendre les besoins et attentes, il convient de recueillir la parole des personnes elles-mêmes et d'analyser leur participation aux diverses activités qui s'offrent à elles. La première observation est que l'ESAT est attractif dans un contexte d'évolution rapide de ses missions. En 2023, 63 personnes ont envoyé leur candidature, à l'issue desquelles 24 personnes ont été reçues en entretien, 13 stages ont été réalisés et 10 admissions ont été prononcées à l'issue de MISPE, soit un renouvellement de 11% de l'effectif global.

Les travailleurs, au travers de divers moyens d'expression, font part de leur envie d'avoir une expérience ou un emploi en milieu ordinaire de travail. L'enquête dédiée à cette thématique, réalisée fin 2022 au sein de l'ESAT (représentative avec un taux de réponse de 60%), exprime leur souhait d'avoir de nouvelles expériences (en interne ou en externe) et de découvrir le milieu professionnel ordinaire :

- 86% expriment un intérêt pour réaliser de nouvelles activités
- 62% souhaitent faire des détachements (ou en faire plus), pour développer leurs compétences et découvrir des activités
- 54% ont envie d'intégrer le milieu ordinaire : 21% dans les 6 mois et 41% dans un an et plus.

Les freins mentionnés sont le manque de confiance en soi, de compétences, la santé, la retraite, et des craintes sur d'éventuels impacts financiers sur l'AAH conduisant à une baisse globale des revenus.

L'enquête annuelle de satisfaction concernant l'accompagnement des travailleurs (taux de réponse de 51% et 27% respectivement pour 2023 et 2024), porte sur quatre grands thèmes : l'accueil et l'accès à l'information, l'organisation et les conditions de travail, l'accompagnement au sein de l'ESAT, et la participation. La faiblesse des réponses de la dernière enquête (24 personnes sur 90), questionne sur la pertinence des résultats, cependant il a été choisi de ne pas accompagner ou de donner du temps sur le lieu de travail pour y répondre. Ces enquêtes mettent en avant une satisfaction globale, et supérieure à 90% sur les trois thématiques suivantes :

- Le suivi et l'accompagnement sur le PPI, la prise en compte des souhaits et choix dans l'élaboration du projet professionnel
- Se sentir acteur de son projet professionnel
- Le fait d'exercer au sein de l'ESAT une activité professionnelle qui les intéresse

L'information donnée sur les diverses modalités de départ (milieu ordinaire, retraite, soin) représente encore un axe d'amélioration, avec une satisfaction inférieure à 70%.

En 2023, 44 PPI ont été réalisés, dans lesquels les travailleurs expriment leurs projets et souhaits pour l'année à venir. Ici encore, leur volonté de découvrir, de se tester et de s'insérer en situation de travail ordinaire est mise en exergue :

- 30 % souhaitent réaliser une formation extérieure
- 22% ont envie de réaliser un stage en milieu ordinaire
- 16% souhaitent découvrir le milieu professionnel, développer leurs compétences, découvrir une activité ou un nouveau métier
- 16% souhaitent réaliser ou poursuivre la réalisation d'une prestation extérieure
- 9% aimeraient travailler en milieu ordinaire
- 3% ont l'ambition de réaliser un bilan de compétences.

L'édition du Duoday de novembre 2023 (partager son quotidien professionnel avec une personne en situation de handicap), a rencontré un intérêt croissant et a permis à 31 travailleurs de découvrir une entreprise et un métier (contre 23 en 2022), dont 50% le réalisaient pour la seconde année consécutive.

L'intérêt qui est porté sur le travail en milieu ordinaire se traduit également par les neuf travailleurs qui se sont inscrit à cette formation en juin 2024, soit 10% des effectifs de l'ESAT. Les principaux arguments exprimés dans la volonté d'intégrer le milieu ordinaire sont l'évolution ou la progression de carrière, le développement des compétences, la valorisation de soi. Viennent ensuite l'espoir d'une meilleure rémunération et une stabilisation de la situation professionnelle. Parmi les freins, sont évoqués le manque de confiance en soi, les craintes sur la sécurisation du parcours (la publication du décret du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs admis en ESAT permet dorénavant de le sécuriser davantage), le manque de compétences ou d'estime de soi, l'état de santé, la proximité avec la retraite et le manque de visibilité sur la difficulté d'estimer ses futurs revenus et subir une diminution des ressources.

Nous avons pu retracer le parcours de 87 travailleurs en amont de l'ESAT, et pour 71% d'entre eux, la survenance de leur maladie a eu lieu durant leur phase d'activité professionnelle. Cela a engendré des expériences parfois douloureuses et l'appréhension ou une réticence plus forte vis-à-vis d'un éventuel retour en milieu ordinaire.

2.2.2 Les entreprises : le besoin d'accompagnement des travailleurs vers et dans l'emploi

Pour faciliter l'inclusion professionnelle il est nécessaire de connaître les freins à l'embauche, les questionnements, les retours d'expérience, et les situations particulières rencontrées par les entreprises accueillantes.

D'après le baromètre de l'Observatoire de l'Emploi et du Handicap 2023 :

- Le marché du travail étant moins tendu, les employeurs sont moins enclins à se tourner vers des profils en situation de handicap (56% contre 64% en 2022), et ne sont plus que 4% à se déclarer prêts à en embaucher davantage.
- Les difficultés rencontrées par un salarié handicapé portent selon les employeurs à 66% sur l'accessibilité, 22% la discrimination, 26% l'isolement et la solitude, 20% le manque de reconnaissance, 20% la stigmatisation, l'irrespect ou les moqueries, 5% l'ennui et 19% pour d'autres raisons.
- L'embauche de personnes en situation de handicap demeure perçue à 62% par les entreprises comme quelque chose de difficile, mais pour 36% serait facilitée par la présence d'un référent handicap. La présence d'un référent handicap est même jugée essentielle par 54% des employeurs pour améliorer l'inclusion.

Selon l'enquête du CGEFI (2012), « L'emploi des personnes en situation de handicap », 68% des entreprises exprimaient une formation insuffisante comme frein principal à l'embauche. Cela s'explique par une difficulté d'accès à la scolarité et à la formation pour les personnes en situation de handicap : seulement 36% des demandeurs d'emploi avec RQTH ont un niveau supérieur au bac (contre 53% pour le reste de la population). Selon l'observatoire des inégalités, les personnes qui exercent des emplois moins qualifiés exercent dans des conditions plus difficiles, qui peuvent occasionner un handicap, une maladie professionnelle ou un accident.

Pour faciliter les stages, les CIP de l'ESAT accompagnent à la fois les travailleurs, mais aussi les entreprises pour favoriser la réussite de l'expérience. Elles sensibilisent le référent en entreprise (échanges sur les idées reçues et la manifestation possible des troubles) et peuvent accompagner la personne le premier jour si nécessaire. Lors du stage, elles sont à l'écoute de l'entreprise et du stagiaire pour conseiller sur l'adaptation de la posture, les horaires, les missions, etc. Un bilan tripartite est systématiquement réalisé en fin de stage. Il évoque les tâches, les capacités générales et les savoirs-être (ponctualité, adaptabilité, autonomie, rythme de travail, relationnel...), ainsi que les points positifs et les pistes de progression. Cela permet aux travailleurs de valoriser leurs réussites et de comprendre les axes de progression, pour envisager d'autres expériences ultérieures.

Pour les anciens travailleurs de l'ESAT embauchés en milieu ordinaire, aucun contrat d'accompagnement n'a été signé, il est difficile d'avoir des retours d'expériences sur lesquels se baser pour envisager un accompagnement de l'ESAT en situation d'emploi.

Les bons résultats du Dispositif d'Emploi Accompagné Cos Regain (66% de taux d'insertion de personnes en situation de handicap psychique, d'un âge moyen de 45 ans), sont inspirants. L'expertise portée sur l'accompagnement en amont et en emploi, dans le cadre d'une convention tripartite avec l'entreprise pour favoriser la réussite et le maintien dans l'emploi, sont des modèles à dupliquer et à adapter au public de l'ESAT.

2.2.3 Des expérimentations favorisant la réussite

Pour répondre à la demande ancienne d'emploi dans le milieu ordinaire, des initiatives ont été menées sous différentes formes par différentes associations. Des expérimentations montrent des résultats encourageants, et dont la méthode peut servir d'inspiration et de modèle.

Une initiative de recherche-intervention a été menée par l'ESAT les ateliers du Pont Neuf pour transformer l'environnement professionnel, en travaillant à la levée des obstacles pour le rendre plus inclusif. Cette expérimentation, d'une durée de trois ans, a été conduite à la Réunion par l'ESAT, un groupe de chercheurs de l'université de Lyon, et cinq entreprises volontaires. Elle a conduit à un ESAT « éphémère » dont le moniteur est en immersion en entreprise pour accompagner des travailleurs d'ESAT motivés par le travail en milieu ordinaire, sans autre critère de compétences. L'expérimentation a axé son travail sur l'accessibilité à un parcours ordinaire, et le développement des compétences directement en situation de travail. Le groupe de recherche, à l'appui de leur analyse (ethnographie, analyse d'activité, situation de travail, entretiens) a établi un référentiel d'audit d'accessibilité, qui permet de cerner l'accessibilité sur les thèmes du recrutement, du poste de travail, de l'évolution professionnelle et de l'intégration sociale en entreprise. Le processus dans sa phase opérationnelle comprend différentes étapes : l'engagement volontaire des parties, l'immersion par des stages de découverte, l'analyse de l'accessibilité du poste et du travail, le développement professionnel pour maintenir en emploi dans la durée, le développement personnel pour répondre aux nécessités professionnelles (permis de conduire, VAE, formation) et la conclusion d'un contrat de travail avec l'entreprise, suivi dans la durée par une Convention d'Appui tripartite. Les résultats sont encourageants, sur les treize personnes engagées, neuf ont signé un contrat de travail ordinaire, deux sont en cours d'inclusion, et deux sont retournées à l'ESAT. Le retour d'expérience montre que les facilitateurs sont la confiance et l'inscription dans un groupe professionnel, et qu'au contraire les obstacles sont les managers ou la politique de l'entreprise, les démarches administratives et le manque d'adhésion de la famille. Les effets pour la personne se construisent dans la durée, avec une meilleure gestion des émotions, le développement de

la confiance en soi, du travail bien fait et du regard de l'autre, et des aménagements de moins en moins nécessaires car des routines se construisent. La démarche est vue positivement par les professionnels, qui y trouvent un intérêt à accompagner la personne dans l'aboutissement de son projet et des nouveaux collaborateurs intéressés et motivés.

Les ESAT de « transition » de l'association Messidor sont orientés vers le soutien au rétablissement par l'inclusion professionnelle. Ils ont développé un modèle, basé sur l'accompagnement en situation de travail en milieu protégé, et obtiennent des résultats probants : le taux d'insertion annuel représente 10% des effectifs et 25% des travailleurs rejoignent le milieu ordinaire en trois à quatre ans. Ils proposent des activités de service (espaces verts, restauration et traiteur, hygiène et entretien des locaux), le plus souvent directement chez le client, avec un niveau de productivité et de délais exigeants et proche de celui du milieu ordinaire, et en contact avec le public. La transition se déroule en trois phases : la remise au travail pour se réhabituer aux contraintes professionnelles, la construction du projet professionnel par l'expérimentation en situation, le soutien à la concrétisation du projet et son suivi pour maintenir l'emploi dans la durée. Deux professionnels en complémentarité accompagnent les travailleurs. Le moniteur accompagne une petite équipe de cinq à sept personnes, ce qui facilite la personnalisation et la transmission des compétences professionnelles. Le conseiller insertion appuie le travailleur dès son arrivée à la construction du projet professionnel, l'aide dans ses recherches d'emploi, et dans le suivi et le maintien en emploi. Cette méthode d'accompagnement met en exergue des facteurs favorisant le retour vers le milieu ordinaire : la réduction des symptômes et des difficultés cognitives, l'estime de soi acquise par un travail bien fait, et l'alliance avec le conseiller insertion sur le projet.

L'objectif recherché par l'ESAT n'est pas forcément le retour à un métier en milieu ordinaire, mais l'autodétermination et le rétablissement par l'action professionnelle.

Ces deux façons de procéder dans l'accompagnement ont en commun le respect du projet de la personne, de sa motivation et de meilleurs taux d'insertion que les ESAT plus traditionnels. Il apparaît que la méthode de l'expérimentation, de la formation en situation de travail à l'extérieur, et l'accompagnement rapproché réalisé par le moniteur et le chargé d'insertion sont des facteurs de réussite.

2.3 Des incertitudes financières dans un contexte de convergence des droits des travailleurs vers ceux des salariés

2.3.1 Les enjeux financiers à l'œuvre en 2024

Les différences de nature de contrats entre le CAST (soumis au CASF) et le contrat de travail « classique » (soumis au Code du travail) expliquent les écarts persistants de rémunération et de droits, mais garantissent également aux travailleurs un statut plus protecteur depuis de nombreuses années. Le rapport « Les Établissements et Services d'Aide par le Travail » (Igas-IGF, 2019), a préconisé un renforcement des droits des travailleurs, avec pour objectif de faciliter la transition vers le milieu ordinaire de travail. Ces préconisations ont été partiellement reprises dans le Plan de transformation des ESAT (2022) et la Loi Plein Emploi (2023), et ont pour certaines un impact financier à considérer pour maintenir l'équilibre budgétaire :

- L'alignement des congés pour événements familiaux sur ceux prévus par le Code du travail, ainsi que les congés parentaux et les jours enfants malades
- La prise en charge des frais de transport domicile-travail
- La mise en place de tickets restaurant
- La possibilité de proposer des chèques vacances
- La prise en charge obligatoire par l'ESAT de 50% à compter du 1er juillet 2024 du coût de la complémentaire santé collective. Un projet de décret d'application a été transmis mais n'a pas été encore été validé à ce jour par le gouvernement.

Pour l'ESAT Cos Regain, l'impact de ces lois se limitera dans un premier temps à l'alignement des congés et à la mise en place de la complémentaire santé. En effet, les travailleurs se déplacent en transports en commun (forfait Navigo Améthyste gratuit), et bénéficient déjà des prestations de restauration auprès de l'ESAT de l'Élan, pris en charge par l'ESAT à 50%.

Selon les données annuelles du tableau de bord 2022, GIP « Plateforme de l'inclusion » représentatif de 66% des ESAT, il est apparu que 59% des ESAT ne finançaient pas de complémentaire santé. Le coût moyen de la prise en charge de cette mesure, estimé par la mission IGAS-IGF 2024, serait de 282 € par travailleur. Ainsi ce financement, pris en charge par le budget BAPC aura un impact significatif et engendrera des déficits pour 41% à 43% des ESAT, contre 29% actuellement. Le surcoût de la mutuelle pour l'ESAT Cos Regain est estimé pour 90 travailleurs à 25 400 € sur une année pleine. Ces surcoûts, doivent être supportés dans un contexte économique difficile, une concurrence accrue entre les 32 ESAT Parisiens, et une diminution marquée des résultats des activités travail à façon et conditionnement (respectivement -16% et -19%), et qui a conduit en 2023 à une baisse globale du chiffre d'affaires de 10%.

2.3.2 La difficile projection des ressources financières en milieu ordinaire

Les ressources des travailleurs d'ESAT sont multiples et se composent de :

- La rémunération garantie par l'ESAT : encadrée par le CASF, comprise pour un temps complet entre 55,7% et 110,7% du Smic. Elle se compose de l'aide au poste (versée par l'État, minimum de 50,7% du Smic), et la rémunération garantie (versée par l'ESAT, au minimum de 5% du Smic).
- L'AAH déconjugalisée depuis 2023, est versée sous conditions de ressources et de composition familiale. Le cumul de la rémunération et de l'AAH, ne peut pas dépasser les plafonds définis en fonction de la composition familiale, basés sur le Smic brut. En cas de dépassement, l'AAH est réduite en conséquence.
- L'abattement Pa-Pi (Personnes âgées, Personnes invalides), bénéficie à 35% des travailleurs, sous conditions de revenus et de situation familiale. D'un montant maximum de 218,33 € / mois, il vient en déduction des ressources prises en compte dans le calcul de l'AAH.
- Les APL : 57% des travailleurs y ont accès.
- La prime d'activité : le gain compris entre 159 € et 171 € /mois, environ 80% des travailleurs en bénéficient.
- La possibilité de verser une prime d'intéressement (qui ne doit pas dépasser 10% de la rémunération annuelle garantie) et une prime de partage de la valeur.

L'ensemble de ces ressources sont estimées, après prestations sociales, entre 88,53% et 130,65% du Smic.

A l'ESAT Cos Regain, la rémunération directe minimale est de 6%, mais elle varie en fonction de la réalisation des prestations extérieures, pour lesquelles une rémunération plus attractive est proposée. La rémunération directe est ainsi comprise entre 6% et 18,3%. En comparaison, la rémunération moyenne directe en ESAT est de 9,6% en 2023, en diminution de 1,7%, et se concentre à 58% sur des taux moyens de rémunération compris entre 5% et 10%.

Lorsque la personne travaille en milieu ordinaire, le mode de calcul de la base ressources prise en compte pour l'AAH diffère sur les revenus pris en considération et l'abattement Pa-Pi (qui n'est pas déduit). Par ailleurs, l'AAH en milieu ordinaire ne fait pas l'objet d'un écrêtement à hauteur du Smic brut.

La composition des ressources des travailleurs étant multiple, il est difficile, voire impossible en l'absence de simulateur (il est prévu suite au rapport IGAS-IGF 2024 que sa construction soit réalisée par la CAF) de connaître le gain ou la perte financière potentielle en cas de changement de situation professionnelle. Ce manque de visibilité est source de multiples questionnements et un frein pour le travailleur, et peut entacher sa volonté de rejoindre le milieu professionnel ordinaire.

2.3.3 L'annonce d'une hausse de la rémunération directe minimale des travailleurs

La convergence des droits des travailleurs vers ceux des salariés, préconisée dans le rapport Igas-IGF 2019, dans le Plan de Transformation des ESAT de 2022, et a qui été reprise dans les engagements de la CNH de mai 2023 « les mêmes droits pour les travailleurs en ESAT que pour l'ensemble des salariés », envisageaient une hausse de la rémunération garantie des travailleurs au niveau du Smic. La rémunération directe à charge de l'ESAT était envisagée à hauteur de 15% du Smic, et l'aide au poste versée par l'état portée à 85% du Smic. Les réflexions portaient également sur le versement de cotisations chômage, permettant aux travailleurs sortant d'ESAT de bénéficier d'un revenu de remplacement.

Le rapport Igas-IGF (2024), « Convergence des Droits des Travailleurs Handicapés en ESAT vers un statut de quasi salarié », a démontré qu'une future hausse de la rémunération directe pèserait sur le budget commercial, car 95% des ESAT versaient une rémunération inférieure à 15%. Selon l'hypothèse d'une rémunération directe de 10% du Smic et un mécanisme d'allègement généraux sur les bas salaires, la hausse moyenne aurait été de 360 € par an et par travailleur, soit un surcoût de 32 400 € pour l'ESAT, avec pour conséquence un déficit sur le BAPC.

A l'inverse de ce qui était pressenti, l'hypothèse initiale de hausse de la rémunération directe du travailleur de 5% à 15%, n'a pas été retenue pour les raisons suivantes :

- Les ESAT auraient rencontré des difficultés économiques, avec un questionnement sur le maintien de la qualité d'accompagnement dans ces conditions : 55% des ESAT auraient connu une situation de déficit contre 29% actuellement.
- 25% des travailleurs auraient rencontré une diminution des ressources, et une réduction des prestations sociales versées (AAH, APL, prime d'activité).
- L'économie aurait été limitée à 50 millions d'euros, avec une hausse de l'aide au poste compensée par une baisse des aides sociales.

Plus qu'une hausse de la rémunération directe, la mission a préconisé une rationalisation des prestations sociales et des mesures pour accélérer la mise en œuvre du Plan de transformation des ESAT. Les objectifs affichés étant :

- La fluidification des parcours : améliorer l'orientation et l'accompagnement, mesurer les sorties d'ESAT en corrélation avec les souhaits des travailleurs, transformer l'offre pour faciliter la transition vers le milieu ordinaire, faire connaître aux entreprises les aides liées à la reconnaissance de la lourdeur du handicap actuellement peu mobilisées, et augmenter l'employabilité en diversifiant les métiers proposés en lien avec le marché de l'emploi.

- Revoir les règles de calcul entre le milieu protégé et le milieu ordinaire et notamment sur l'AAH, et permettre une meilleure compréhension des futures ressources financières dans le cadre des transitions vers le milieu ordinaire de travail.
- Accélérer la transformation des ESAT : ajouter au déploiement de la réforme SERAFIN-PH (révision de l'allocation budgétaire des ESMS) prévu pour l'ESAT en 2025, des objectifs sur la formation et les sorties vers le milieu ordinaire de travail, intégrer dans le CPOM les objectifs du Plan de transformation des ESAT, et renforcer les contrôles de l'ARS.

Cette hausse envisagée de rémunération n'a donc pas été retenue, ce qui a rassuré les acteurs du secteur. Cependant les autres préconisations seront à travailler dans les prochains mois.

2.4 Un établissement solide favorisant une future évolution de l'offre

2.4.1 Une situation financière saine, mais une activité commerciale à réorienter

L'ESAT est financé par une dotation globale de fonctionnement de l'État depuis la signature du CPOM en 2022. Son budget est segmenté en deux parties : un Budget Principal de l'Activité Sociale (BPAS) qui couvre les dépenses à caractère social (principalement la rémunération du personnel éducatif) et un Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC) qui couvre la rémunération des travailleurs et les charges liées à la production et à l'activité commerciale.

Budget Principal de l'Activité Sociale

ERRD ESAT COS REGAIN (€)		2021	2022	2023
GROUPE I	CHARGES AFFERENTES A L'EXPLOITATION	145 168	148 200	171 172
GROUPE II	CHARGES AFFERENTES AU PERSONNEL	859 315	886 886	1 092 903
GROUPE III	CHARGES AFFERENTES A LA STRUCTURE	248 420	334 444	235 892
TOTAL CHARGES		1 252 903	1 369 530	1 499 967
GROUPE I	PRODUITS DE TARIFICATION	1 167 249	1 231 537	1 283 354
GROUPE II	AUTRES PRODUITS RELATIFS À L'EXPLOITATION	37 781	67 604	49 537
GROUPE III	PRODUITS FINANCIERS ET NON ENCAISSABLES	70 254	97 573	179 359
TOTAL RECETTES		1 275 284	1 396 714	1 512 250
RESULTAT COMPTABLE		22 381	27 185	12 283
REPRISE RESULTAT DEFICITAIRE		-4 175	4 761	
PROVISIONS CONGES PAYES		-4 660		
RESULTAT		13 546	31 946	12 283

Le résultat 2023 est excédentaire de 12 283 €, ce qui traduit une bonne maîtrise budgétaire. L'écart avec les prévisions budgétaires est de 87 480 €. Il s'explique par un dépassement de 128 900 € des charges afférentes au personnel (réorganisation des services, un départ en retraite et une indemnité de rupture), partiellement compensé par une baisse des charges du groupe 3 de 45 600 € (baisse des loyers liée à une franchise de loyer pour 2022, non comptabilisée et reprise sur 3 ans). Le montant de la dotation globale de financement est de 1 283 354 €. Le taux d'activité ressort à 93,86% (95% en 2022) pour 249 jours d'ouverture, supérieur à l'objectif CPOM de 90%.

Les grands équilibres financiers sont respectés sur les 3 dernières années (voir annexe 3 Budget principal de l'activité sociale 2023). Malgré la baisse du fonds de roulement net global à 81 400 € (s'expliquant par 439 000 € d'investissements pour aménager les salles de formation), la trésorerie est acceptable à 20 jours d'exploitation courante. Sa dégradation s'explique par un autofinancement des investissements, l'établissement n'ayant pas bénéficié ni d'emprunt, ni de subvention. La trésorerie est favorisée par un excédent de financement d'exploitation, s'expliquant par des délais de règlement fournisseurs liés aux travaux, et des dettes fiscales et sociales anormalement longs, auxquels il faudra être vigilant à l'avenir. La situation financière est solide, il faudra toutefois veiller à retrouver une capacité d'autofinancement suffisante pour permettre la réalisation d'investissements de renouvellement (vétusté des immobilisations très élevée).

Budget Annexe de Production et de Commercialisation

Compte de Résultat BPAC		2021	2022	2023
PRODUITS	PRODUITS EXPLOITATION	2 096 022	2 206 756	2 107 470
	dont chiffre d'affaires	965 783	1 006 211	903 582
	dont aide au poste	nc	1 137 453	1 133 725
	QUOTE PART de résultat S/opération en commun			
	PRODUITS FINANCIERS			
	PRODUITS EXCEPTIONNELS	2 663	300	15 254
TOTAL PRODUITS		2 098 684	2 207 056	2 122 724
PERTE		0	0	639
TOTAL GENERAL		2 098 684	2 207 056	2 123 363
CHARGES	CHARGES D'EXPLOITATION	1 925 742	2 087 906	2 080 218
	dont salaires et traitements (travailleurs)		1 038 984	1 015 001
	dont charges sociales		443 519	421 815
	QUOTE PART de résultats s/opérations en commun	0	0	34 039
	CHARGES FINANCIERES	0	0	0
	CHARGES EXCEPTIONNELLES	300	3 528	9 106
TOTAL CHARGES		1 929 846	2 091 434	2 123 363
BENEFICE		168 838	115 622	0
TOTAL GENERAL		2 098 684	2 207 056	2 123 363

Le chiffre d'affaires de l'ESAT a toujours été proche du million d'euros (hors année Covid). L'année 2023 a connu un retrait de 10%, s'expliquant par l'attrition de la demande et une perte de clients historiques, qui n'ont pas fait face à la crise sanitaire ou qui ont réinternalisé leur production. Les activités de travail à façon et de conditionnement sont en retrait, à 17% du chiffre d'affaires contre 19% en 2022. La bureautique et les prestations extérieures sont les activités les plus génératrices de revenus, représentant respectivement 35% et 32% du chiffre d'affaires. En 2023, le résultat est juste à l'équilibre, il faudra veiller au retour à un niveau d'activité suffisant pour faire face aux charges de mutuelle, au renouvellement des matériels, et au maintien de primes commerciales pour les travailleurs. Toutefois, la situation financière est saine (voir annexe 4 – Budget Annexe de Production et de Commercialisation 2023), les fonds propres représentent 67% du bilan et il n'y a aucun endettement. L'intégration à la Fondation est un levier commercial à mobiliser et permet d'envisager la fourniture pour ses 80 établissements de biens et services (reprographie, signalétique, salles de formation...). La bonne santé financière de l'ESAT permet

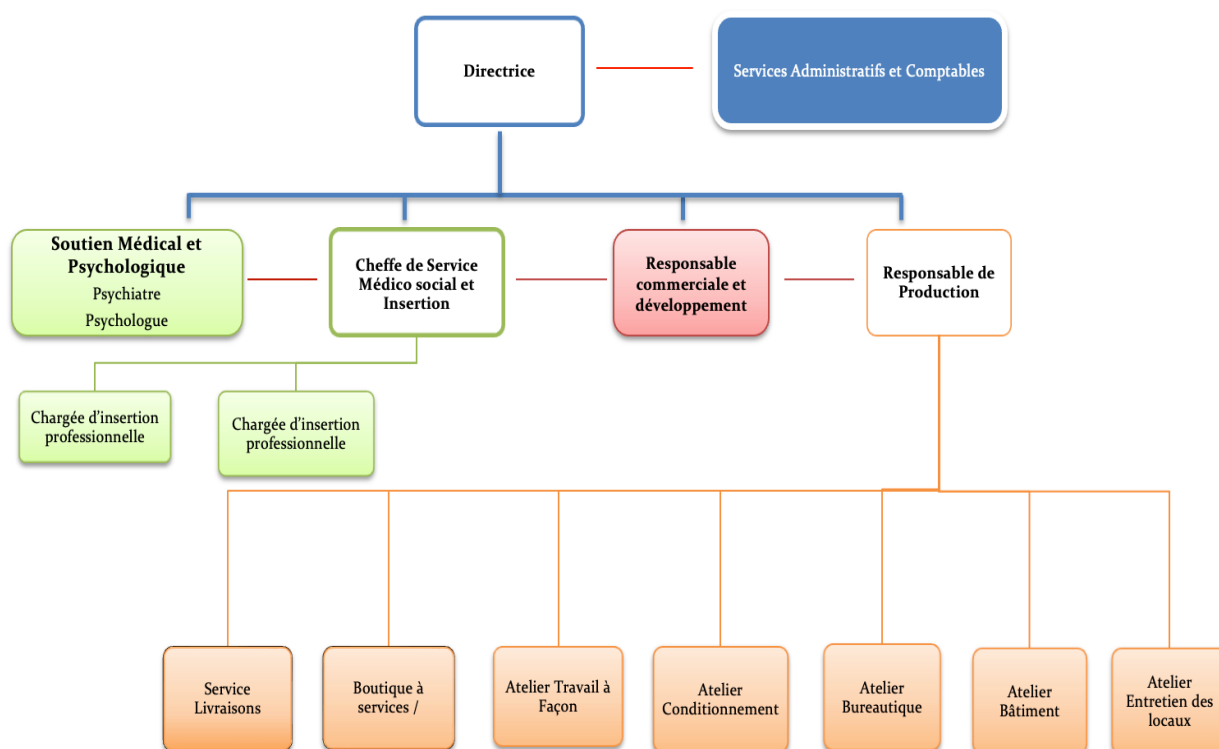
d'envisager de nouveaux projets. Toutefois, il est primordial d'identifier de nouveaux leviers de croissance pour faire face aux coûts induits par le renforcement des droits de travailleurs et les évolutions à mener.

2.4.2 Des ressources humaines favorables à la qualité de l'accompagnement

L'équipe encadrante se compose de 17 professionnels et représente 15,3 ETP, issus du monde médico-social et de l'entreprise : une directrice, deux chefs de service (production et médico-social et insertion), six moniteurs d'atelier, deux chargés d'insertion, une responsable développement commercial et communication, deux salariés comptables, un psychologue, un médecin psychiatre et un chauffeur livreur. Les travailleurs peuvent compter sur un encadrement et des salariés investis. Le management est participatif avec la volonté d'implication des équipes, qui sont en retour force de proposition sur l'organisation et l'accompagnement.

La situation favorable des ressources humaines permet à chacun d'exercer ses missions premières et génère un faible taux d'absentéisme (hors formations) de 5,3% contre 7,9% en 2022. Par ailleurs, le turn-over est faible, même si l'année 2023 a connu de façon exceptionnelle 3 départs (2 départs à la retraite et une démission d'une monitrice éducatrice), rapidement remplacés. Une monitrice d'atelier bureautique a été recrutée et le pôle médico-social et insertion s'est réorganisé en recrutant deux CIP. L'impact de la nouvelle organisation date de septembre 2023, et il est donc trop tôt pour pouvoir mesurer ses effets sur l'accès au milieu professionnel ordinaire. Le CVS de décembre 2023 transcrit toutefois la satisfaction des travailleurs sur cette réorganisation.

Organigramme de la nouvelle organisation depuis 09/2023



La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est mise en place, et les entretiens professionnels obligatoires sont menés. La politique de formation est favorable à une montée en compétence, avec un taux de contribution au Compte d'Investissement de Formation Adhérent (CIFA) de 1,3 % supérieur au minimum conventionnel de 1%, soit un montant de 7 071 € pour 2024. Les excédents budgétaires du BAPC permettent de financer les formations en cas de dépassements. Tous les salariés ont ainsi bénéficié de formations, représentant 450 heures délivrées en 2023, sur des sujets tels que la santé mentale, des certifications professionnelles, la RSFP, l'autodétermination, des groupes de réflexion éthique, la bientraitance.

La Qualité de Vie au Travail (QVT) est également bonne et bien maîtrisée : écoute et soutien des professionnels, partage des situations complexes en réunions pluridisciplinaires, politique de prévention et de gestion des risques professionnels, ainsi que l'existence des instances professionnelles représentatives locales. Le taux d'encadrement est de 18% (15,7 ETP), contre un taux d'encadrement moyen de 21,3% dans les ESAT selon l'étude de la DREES (2018) portant sur les établissements et services pour personnes handicapées.

Les professionnels sont tous sensibilisés à la bientraitance et à l'autodétermination, et ont la préoccupation de répondre au mieux aux souhaits des travailleurs. Cependant, deux moniteurs d'atelier (en poste depuis plus de 10 ans) doivent faire face à des injonctions paradoxales : assurer un volume de production important (mais peu rémunérateur), avec des gestes simples, tout en accompagnant les travailleurs les plus en difficulté (comportements, mi-temps thérapeutiques, arrêts maladie, retards). Ils sont soutenus par les moniteurs et travailleurs d'autres ateliers, qui viennent aider lors des pics de production. Les personnes accompagnées dans les ateliers travail à façon et conditionnement sont à première vue moins enclins à souhaiter rejoindre le milieu ordinaire. Il est donc important de leur expliquer le bien fondé et l'intérêt de s'inscrire dans le Plan de transformation des ESAT, et de tenter de trouver des débouchés commerciaux plus rémunérateurs, pour leur permettre de libérer du temps pour travailler l'insertion en milieu ordinaire.

2.4.3 Une optimisation possible des relations avec les partenaires extérieurs

Des actions ont été initiées et menées pour proposer aux travailleurs un accompagnement vers l'emploi et l'insertion professionnelle, mais aussi répondre aux obligations réglementaires de conventionnements. Toutefois, l'animation de ce réseau de partenaires peut se parfaire. En premier lieu avec le DEAC Cos Regain, dispositif dont le savoir-faire et l'efficacité sont reconnus, avec un taux d'insertion en emploi de 66% en 2023 (dont plus de deux tiers en situation de maintien). Les entreprises expriment également leur satisfaction de bénéficier de ce dispositif et recrutent dans la durée sous forme de CDI. Le DEAC Cos Regain a construit à la fois un outil d'accompagnement spécifique des personnes

(évaluation initiale et intensité de suivi), et tissé des relations avec de nombreuses entreprises. Cependant, nous pouvons regretter un manque de proximité avec l'ESAT, qui ne s'appuie donc pas ni sur sa connaissance des besoins des entreprises (le job coach du DEAC accompagne la personne en entreprise, adapte son poste de travail et échanges avec les référents), ni sur son réseau.

L'ESAT a signé en janvier 2024 une convention de partenariat avec l'Entreprise Adaptée Anaïs de Paris, qu'il conviendra d'animer et de faire vivre pour la pérenniser. Depuis sa signature, par manque d'organisation et de temps, il n'y a pas eu de suite donnée, ni de présentation ou de visite du site réalisée avec les travailleurs.

Une autre difficulté est liée à l'organisation des fonctions au sein de l'ESAT. La connaissance du réseau et les relations avec les entreprises sont animées à différents niveaux et de manière parcellaire, ce qui nuit à l'efficacité

- Le responsable de production est en relation avec les entreprises clientes de longue date qui passent directement par lui pour planifier la production. Ce responsable ayant changé en avril 2024, il existe un risque de déperdition de clientèle.
- La responsable développement commercial et communication s'occupe des nouveaux clients. Elle interagit avec eux et représente l'ESAT dans la communication via les réseaux sociaux.
- La cheffe de service médico-sociale et insertion, ainsi que les CIP sont en relation avec les entreprises, EA et autres ESAT pour l'intégration de stagiaires. Lors de l'expression du projet professionnel d'un travailleur, elles réalisent des recherches spécifiques auprès d'entreprises non référencées, non connues, ce qui ne facilite pas la tâche, ni le temps de réalisation des démarches. La cheffe de service exprime la difficulté et le temps nécessaire pour conserver le lien avec des entreprises dans la durée lorsque l'on représente un seul ESAT.

La référente du DEAC Cos Regain, qui dispose d'un réseau construit depuis 5 ans ne s'oppose pas à un partage de son réseau, à condition qu'il soit réalisé de façon progressive, pour ne pas entacher la confiance acquise des entreprises. L'intérêt serait mutuel, l'ESAT et le DEAC bénéficieraient tous deux d'un potentiel d'entreprises plus large, déjà sensibilisées au handicap psychique.

Dans ces conditions, il n'est pas aisé de faciliter la recherche d'expériences en milieu ordinaire, de fidéliser et d'animer dans la durée un réseau d'entreprises. Il est également plus difficile d'avoir une vision exhaustive des besoins des entreprises (métiers, activités), pour faire évoluer la formation et l'accompagnement professionnel des travailleurs, en adéquation avec leurs besoins. Il est également plus difficile de faire évoluer l'offre commerciale (développement d'activités en interne), permettant de pérenniser l'activité économique pour subvenir aux charges financières engendrées par le renforcement des

droits des travailleurs. De plus, l'ESAT n'apporte pas d'informations auprès des entreprises sur les aides financières dont ils pourraient bénéficier pour prendre en charge la lourdeur du handicap, ce qui pourrait pourtant faciliter des embauches.

Synthèse et conclusion de la deuxième partie

L'analyse SWOT située en annexe 5, regroupe par thématique l'ensemble des forces et faiblesses de l'ESAT, et les opportunités et menaces dans son environnement.

Au-delà des conceptions théoriques et des injonctions des pouvoirs publics, je me questionne en tant que future directrice, sur la signification que revêt l'inclusion professionnelle pour les travailleurs, et notre capacité à faire évoluer notre accompagnement pour ceux qui souhaitent un emploi en milieu ordinaire, à l'appui d'un parcours sécurisé et dynamique et qui correspond aux besoins actuels des entreprises.

La complexité et la nature des freins que connaissent les travailleurs, l'impact de l'avancée en âge du public accueilli, les modalités et la chronologie d'immersion en milieu ordinaire me questionnent.

La problématique qui se pose est donc la suivante : comment proposer une dynamique d'inclusion professionnelle, adaptée aux souhaits des personnes en situation de handicap, dans le cadre du Plan de transformation des ESAT ?

L'enjeu de mon projet de direction est donc de structurer une réponse efficace et mesurable, pour proposer une organisation personnalisée et sécurisée pour chaque travailleur, en nouant des liens plus étroits avec les partenaires et les entreprises pour répondre aux impacts financiers des nouveaux droits acquis par les travailleurs.

Ainsi, je souhaite créer au sein de l'ESAT une plateforme de services, intitulée « Traject'aires », favorisant la préparation des travailleurs à leur projet et permettant d'être le point d'entrée de la rencontre des travailleurs, des partenaires et des entreprises.

3 Construire le projet de plateforme Traject'aires pour fluidifier l'inclusion professionnelle des travailleurs

En tant que future directrice, je suis soucieuse de poursuivre la dynamique engagée depuis 2023, pour mieux faire coïncider les intérêts des travailleurs qui choisissent cette voie et faciliter les débouchés auprès des entreprises. Les trois grands axes de mon projet s'articulent autour de la définition du parcours de la personne dans et après l'ESAT, l'accompagnement managérial en interne pour atteindre cette nouvelle philosophie, la mise en œuvre effective de Traject'aires, et son pilotage dans la durée. Le projet de direction joint en annexe 9 présente sous forme d'un tableau de synthèse les modalités, les principaux objectifs et les moyens mis en œuvre.

3.1 Définir le « Parcours Milieu Professionnel Ordinaire » - PMPO

La définition du parcours et de ses modalités d'intégration sont importants pour la réussite. Pour ce faire, un groupe de travail sera créé, intégrant des travailleurs, élus du CVS, représentant des travailleurs, un CIP, la cheffe de service médico-social et insertion, la psychologue, des référents d'entreprises partenaires, un pair-aidant, deux moniteurs, la responsable développement commercial et communication, la responsable du DEAC (ou un coach). Leurs missions seront de définir les étapes, de coconstruire les outils d'accompagnement et les modalités de suivi durant le parcours, en immersion professionnelle ou après la sortie de l'ESAT. Pour promouvoir cette nouvelle dynamique, nous modifierons les documents institutionnels, le CAST, et les projets personnalisés pour inclure les actions menées dans le PMPO.

3.1.1 Imaginer le parcours

L'inclusion en milieu ordinaire sera un objectif réalisable avec des projets personnalisés orientés en ce sens, mais reste bien une des options offerte par l'ESAT, non obligatoire et sans conséquences pour le travailleur. L'accès et l'entrée dans le parcours sera basé sur l'initiative des personnes elles-mêmes, l'envie et la motivation, en lien avec le PPI. Aucun test de compétences ne sera réalisé au préalable, à contrario de ce qui se pratique dans d'autres dispositifs d'inclusion professionnelle (DEAC, ESRP). Il est en effet montré par des recherches (B. Pachoud, I de Pierrefeu, 2014), que « contrairement au préjugé médical selon lequel la réduction des troubles est une condition à la reprise d'une activité de travail, (...) l'évolution symptomatique n'est que faiblement corrélée aux capacités de travail ; les variables médicales, auxquelles on peut associer les variables cognitives, ne sont en fait ni suffisantes, ni même le principal déterminant du retour à l'emploi ». Les facteurs de réussites sont ainsi plus d'ordre personnels (rapport avec le travail, expérience passée) et environnementales (soutien apporté à la démarche de réinsertion). Les études sur les

pratiques de soutien à l'emploi (B. Pachoud, I de Pierrefeu, 2014) montrent que l'approche la plus performante (taux d'insertion de 60% en 18 mois) est celle du « place and train » qui consiste à insérer en milieu ordinaire sans étape préparatoire, former et soutenir sur le long terme, contrairement aux pratiques historiques qui préconisent la progressivité et l'entraînement.

Un accompagnement pluridisciplinaire, basé sur la bientraitance et l'autodétermination (une formation sur l'autodétermination a été réalisée en 2023), permettra d'avoir des regards croisés des équipes pédagogiques et médico-psycho-sociales.

Un entretien de motivation en cohérence avec le PPI sera déterminant pour intégrer le PMPO, et des quizz de positionnement (soft skills, connaissances du milieu ordinaire) seront réalisés après l'entrée, pour adapter le parcours au plus près des besoins de chacun. Une convention d'engagement entre l'ESAT et le travailleur sera signée pour le mobiliser dans cette démarche.

Le travailleur intégrera un groupe, son parcours sera progressif et sécurisé. Il tiendra compte des souhaits, des possibilités individuelles et fonctionnelles de chacun. Il comprendra des phases collectives dans un premier temps, puis des phases individualisées dans un second temps. Chacun pourra ainsi moduler son programme en fonction de sa temporalité, et franchira des étapes au fil de sa capacité à avancer et à se projeter. Il pourra sortir et réintégrer librement le PMPO, avec l'avis de l'équipe, en fonction de son degré de réflexion et de maturation.

Le PMPO permettra au travailleur de se fixer des objectifs concrets et réalistes. Il sera constitué des volets médico-sociaux (soutiens, suivi social et psychologique), professionnel (activité réalisée et grilles d'évaluations en immersion professionnelle), et d'insertion (ateliers et techniques, formations, stages). Un bilan semestriel PMPO sera formalisé conjointement par le moniteur d'atelier « milieu ordinaire », le CIP et le travailleur qui donnera son avis et fixera ses futurs objectifs. Ce bilan sera préparé en amont avec le moniteur d'atelier sur l'atteinte des objectifs fixés, et un entretien avec la psychologue sera proposé pour s'assurer de la stabilité psychique de la personne. Le PMPO sera intégré au carnet de compétences (prévu au décret n° 2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en ESAT).

Le parcours complet se composera de sept grandes phases, dont le déroulé et le descriptif détaillé se situe en annexe 6. Les phases seront proposées et activées en fonction des besoins identifiés. Les deux premières phases seront collectives, il s'agira de l'initiation au parcours et la découverte de l'environnement professionnel permettant à chacun de s'approprier la démarche et de connaître les futures opportunités. A partir de la troisième phase, l'accompagnement collectif s'effacera progressivement pour construire le projet personnalisé en fonction de la temporalité de chaque personne. Un groupe de parole sera

créé pour maintenir le lien entre les travailleurs du parcours, animés par les pair-aidants et la psychologue (les thématiques seront à définir avec l'équipe et les travailleurs). Le groupe les aidera à se mobiliser sur leur but commun, apportera du soutien, permettra de formuler les difficultés, d'écouter et de partager les problématiques des autres.

Les quatre phases suivantes seront celles de la construction du projet individualisé, de la mise en situation professionnelle, de l'acquisition d'une posture professionnelle par des immersions sur le terrain (stages, PMSMP) et de la montée en compétence professionnelle en milieu ordinaire. Une fois le contrat de travail signé, la dernière phase sera le suivi en entreprise avant et après le départ de l'ESAT, avec la signature d'une Convention d'Appui tripartite (ESAT, entreprise, salarié). Celle-ci précisera la fréquence et les modalités d'échanges entre les trois parties, la réalisation de bilans plus complets avec la direction de l'ESAT et le référent entreprise, et les modalités de facturation dans l'accompagnement de la personne recrutée. Une vigilance particulière sera apportée, auprès des travailleurs et des professionnels, sur l'importance de cette étape pour le maintien durable en emploi.

3.1.2 Des outils transverses au service du projet des travailleurs

Plusieurs outils seront mobilisés en fonction des besoins identifiés par l'équipe de professionnels et les travailleurs tout au long de leurs parcours PMPO.

Nous utiliserons le référentiel CLEA, il s'agit d'une certification, attestant qu'un socle de connaissances et de compétences de base sont maîtrisés (décret n°2019-14 du 8 janvier 2019 relatif au cadre national des certifications professionnelles). Il valide des savoirs simples de calcul et de raisonnement mathématiques, et la connaissance des outils numériques de l'information. Il valide des notions utiles, telles que le travail en équipe ou en autonomie, la capacité d'apprentissage, la maîtrise des gestes et postures de base, d'hygiène et de sécurité.

Le carnet de parcours et de compétences, prévu par le décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en ESAT, sera mis en place. Il permettra au travailleur d'autoévaluer ses compétences, ses formations et expériences et d'exprimer ses souhaits pour l'année. Dans l'attente de l'arrêté ministériel fixant le modèle (la proposition du groupe de travail missionné ne devrait pas aboutir avant deux ans), il sera réalisé selon le modèle proposé par l'ESAT. Il comprendra ainsi l'évaluation socio-professionnelle, les expériences antérieures, les activités réalisées à l'ESAT, et le PMPO. Ce volet sera complété lors du passage d'étapes, des bilans semestriels, et précisera les immersions professionnelles et les formations réalisées. En ayant un historique, une connaissance des difficultés et des éléments facilitateurs, il sera un outil aidant les entrées et sorties dans le PMPO, le suivi du parcours et l'adaptation du poste de travail.

Pour apporter du soutien, deux pair-aidants diplômés (Médiateurs Santé-pairs) et travaillant déjà avec le DEAC, accompagneront les travailleurs en réunion collective et en suivi individuel. Une rémunération des temps d'accompagnement sera prévue, comme préconisé par les recommandations internationales sur le rétablissement (OMS, 2019 *Recovery practice for mental health and well-being*), selon un volume horaire à définir en équipe.

Un site internet sera créé pour regrouper les informations de la plateforme, et sera accessible par les entreprises et les travailleurs. Il constituera une base d'entreprises clientes et partenaires de l'ESAT (pôle insertion, pôle médico-social, DEAC), puis pourra s'ouvrir à d'autres partenaires dans un second temps. Cette base se composera de fiches entreprises, décrivant l'activité, les coordonnées du référent et le type d'expériences proposées. Elle sera multi-entrées et permettra aux entreprises partenaires d'insérer leurs annonces, et aux travailleurs de déposer leurs CV et de faire des recherches. Le développement technique du site sera réalisé dans le cadre d'un projet pédagogique pour des élèves ingénieurs informatique d'une école en Ile de France, qui ne générera aucun frais. A l'issue, son fonctionnement sera expliqué à la responsable développement commercial et communication, qui fera les mises à jour régulièrement.

Des ateliers collectifs seront mis en place, avec différentes thématiques, telles que l'estime et la confiance en soi, la gestion du stress et des émotions, l'image et la communication en entreprise. Des ateliers seront animés sur l'apprentissage des techniques de recherche d'emploi (CV, recherches sur les sites, réalisation de simulations d'entretiens d'embauche). Ils seront animés en interne ou par des formateurs extérieurs. Selon l'avancée du rapprochement avec France Travail, nous mobiliserons leurs ateliers sur les thématiques suivantes : choisir un métier, se former, préparer sa candidature, trouver un emploi.

La formation est aussi un axe fort de sécurisation du parcours et d'accès au milieu ordinaire car les recruteurs attendent des travailleurs handicapés les mêmes compétences qu'un travailleur « ordinaire ». Après avoir identifié les compétences recherchées par les entreprises, et identifié avec le travailleur dans son PPI celles qu'il doit développer, le plan de développement de compétences annuel sera élaboré. Celui-ci est financé par l'OPCO santé, par une subvention de la Fondation State Street (20 000 €) et par le FATESAT (7 800 €) dans le cadre du Fonds d'accompagnement de la transformation des ESAT. Ce budget, à répartir pour l'ensemble des travailleurs, sera partiellement affecté au parcours

PMPO. Certaines formations sont déjà identifiées et listées ci-dessous, d'autres seront ajoutées si nécessaire lors de la coconstruction du parcours par l'équipe.

FORMATION TRAVAILLEURS	ORGANISME	NB BÉNÉFICIAIRES	DURÉE	COUT
Estime de soi et confiance en soi	HOZONS	10	14 heures	€ 2 000
Le savoir être dans un environnement professionnel	Anissa TAALBA	10	21 heures	€ 2 850
Sophrologue, gestion des émotions et confiance en soi	Ségolène Di Carlo	10	40 heures	€ 5 300
Communication écrite et orale	CAC Formation	10	12 heures	€ 2 800
Pack office	GRETA	10	21 heures	€ 3 200
Créer et gérer une boîte mail	Les jardins numériques	10	52 heures	€ 1 500
Rédaction de documents professionnels (CV, courriers)	Interne	10	12 heures	€ -
Accueil clientèle	CAC formation	4	12 heures	€ 1 500
Certification CLEA - socle base	GRETA	10		€ 4 500
RSFP	AFPA	4		€ -
BUDGET FORMATION PMPO				€ 23 650

Pour valoriser les compétences, nous proposerons sur la base du volontariat, de faire reconnaître le savoir-faire. Pour cela nous utiliserons les référentiels métiers de droit commun (disponibles sur France Compétences) pour établir des grilles d'évaluation métiers permettant au travailleur de s'autoévaluer, puis nous l'accompagnerons dans le développement de ses connaissances. Il entrera dans une démarche de reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP), des acquis de l'expérience (RAE), et ensuite de validation des acquis de l'expérience (VAE), et pourra ainsi obtenir une certification, reconnue par les entreprises.

3.1.3 Adapter l'accompagnement aux besoins des entreprises

L'objectif est de bien déterminer les attentes et les besoins des entreprises pour comprendre les expériences passées, les facteurs de réussite ou d'échec à l'inclusion. Un questionnaire sera rédigé conjointement par la responsable développement commercial, le responsable de la plateforme et le CIP. Il comprendra des questions liées au degré d'inclusion actuel, à la perception des facteurs favorables et des difficultés rencontrées, à la connaissance des dispositifs et des aides financières, et des besoins de suivi du travailleur au sein de l'entreprise. Il sera adressé aux entreprises clientes de l'ESAT, du DEAC. Cela représente une centaine d'entreprises, permettant d'avoir une vision exhaustive des besoins, des leviers et des freins recensés à l'heure actuelle, par typologie d'activité et taille d'entreprise. Une synthèse de cette étude sera remise aux entreprises, leur permettant de se comparer, et nous permettra d'initier la démarche de partenariat pour l'immersion professionnelle des travailleurs. Ce questionnaire et les échanges ultérieurs avec les entreprises permettront d'identifier les activités et les métiers en tension, pour lesquels nous pourrions à la fois travailler en interne au développement des compétences, mais également à une formation des travailleurs sur site, pour envisager une embauche ultérieure.

Ces premiers éléments étant identifiés, d'autres enjeux se révéleront au fur et à mesure des échanges et lors du démarrage de la plateforme.

Un autre axe de connaissance des besoins consistera à solliciter des temps d'échanges avec les référents handicap de l'Agefiph ou lors des ateliers d'échange de pratiques sur le recrutement, le maintien dans l'emploi et des groupes de travail pour coconstruire des outils et développer des projets communs. Ils seront source d'informations grâce à leur vision concrète de la situation et de la stratégie de leurs entreprises.

En ce qui concerne la coconstruction du parcours professionnel, le moniteur d'atelier dédié aura pour mission de faciliter et de conseiller l'entreprise pour la bonne intégration du travailleur. Il l'accompagnera lors de son entretien d'embauche, réalisera avec lui une visite terrain pour découvrir le poste, l'accessibilité au travail dans un environnement au départ inadapté pour lui. Les collaborateurs de l'entreprise accueillante participeront à une journée de formation (prestation réalisée par la plateforme) en amont de l'arrivée du travailleur. Elle aura pour but de sensibiliser au handicap psychique, d'évoquer les représentations erronées, les manifestations physiques du handicap, et de répondre aux questions de ses futurs collègues. Les ressources humaines auront une explication des aides financières possibles, des apports d'un salarié handicapé, et un éclairage sur les atouts d'un leadership plus inclusif. Cette préparation sera une étape importante, dans la mesure où 78% des salariés indiquent que l'inclusion des collègues en situation de handicap nécessite des aménagements, 77% estiment que c'est l'occasion de mettre en place de nouvelles façons de faire (Baromètre Handicap et emploi, 2023).

Le moniteur et le référent évoqueront ensuite les adaptations nécessaires : horaires, temps de pause, postes de travail, organisation de la production, difficultés d'adaptation, représentations du travailleur ainsi que de l'entreprise à son égard. En concertation avec un salarié opérationnel, ils feront tous trois l'audit des pratiques en situation de travail, identifieront les prérequis des métiers et définiront les compétences métiers et les savoir-être professionnels sur la base des référentiels métiers. En situation de travail, un référent opérationnel adaptera sa pédagogie selon les tâches à réaliser, et sera appuyé par le moniteur d'atelier.

3.2 Engager la conduite du changement en interne vers la création de la plateforme d'inclusion en milieu ordinaire

Il est en premier lieu nécessaire de préciser les enjeux et les objectifs visés pour redéfinir les missions de l'ESAT, et d'obtenir le soutien de la Fondation Cos Alexandre Glasberg sur le projet. La stratégie managériale adoptée permettra d'accompagner les salariés et les travailleurs et sera déterminante dans la compréhension et la réussite du projet.

3.2.1 Maitriser la nouvelle offre de services

L'objectif de Traject'aires est de répondre aux besoins identifiés et de se trouver à la croisée des enjeux et des objectifs des travailleurs, des salariés et de l'ESAT. Les enjeux des travailleurs sont d'établir le lien avec les entreprises pour aller vers et dans l'emploi en milieu ordinaire, dans un parcours personnalisé et sécurisé. Pour ceux dont le projet est de rester travailler à l'ESAT, la plateforme apportera une nouvelle dynamique et une pérennisation des activités réalisées. De son côté, l'ESAT doit répondre aux orientations des politiques publiques, au Plan de transformation des ESAT et au CPOM. Il doit développer l'activité commerciale pour faire face aux nouveaux enjeux financiers, se positionner sur des marchés rémunérateurs, et libérer du temps aux travailleurs qui souhaitent construire leur projet. Les salariés doivent quant à eux garantir une qualité d'accompagnement et de parcours, tout en étant moteurs et force de proposition dans ce changement, pour s'inscrire dans l'évolution de leurs fonctions et des pratiques professionnelles. Il est essentiel de maintenir le sens de leur engagement auprès du public, et leur qualité de vie au travail dans un climat social serein. Pour répondre à tous ces enjeux, un panel de services sera développé par la plateforme :

- Le parcours d'accompagnement des travailleurs vers le milieu ordinaire, le PMPO.
- Une formation à destination des entreprises (principalement des PME) sera construite sur le handicap et le travail inclusif. Elle élargira ainsi les compétences des travailleurs qui l'animeront. Elle développera un volet financier sur les aides à l'embauche d'un travailleur reconnu RQTH, et un volet de sensibilisation des équipes préalablement à l'accueil du travailleur. Une certification Qualiopi sera recherchée (coût de 2 000 €).
- Des journées de découvertes d'entreprises et de métiers, des stages, des PMSMP, des prestations auprès des entreprises seront réalisées. Pour cela nous disposerons du réseau de partenaires, qui seront sollicités en fonction des projets professionnels.
- La réponse groupée à des appels d'offres ou à des commandes en gros volumes en cotraitance avec d'autres ESAT, permettra d'être identifié et référencé comme acteur commercial sur le secteur.
- La gestion des Contrats d'Appui : cette prestation administrative et de suivi en entreprise réalisée par le moniteur d'atelier sera proposée aux ESAT ne disposant pas encore de la ressource et la connaissance en interne.

Compte tenu des changements à venir, les risques identifiés et à anticiper sont de plusieurs natures. Pour les salariés, dans la mesure où la qualité de l'accompagnement actuelle est plébiscitée par les travailleurs, il peut naître une certaine incompréhension et un risque de perte de sens lié à ce changement de modèle. On peut craindre des risques psychosociaux engendrant un moindre engagement, de l'absentéisme, voire des démissions. Ce sentiment de ne pas être compris ou entendu peut générer des tensions dans le dialogue social, aujourd'hui serein. A l'opposé de l'objectif recherché, cette situation pourrait conduire à une

désorganisation, une moindre qualité d'accompagnement au sein des ateliers et par le service médico-social et insertion, conduisant à une perte de motivation des travailleurs dans leur projet professionnel. Ce changement, s'il est mal compris, peut générer chez ces derniers des craintes et des angoisses, une interprétation erronée de l'inclusion à tout prix en milieu ordinaire, et des absences répétées. Cette plateforme étant un nouveau modèle, il existe des facteurs que nous ne pouvons pas mesurer, et qui se révéleront lors du déploiement.

3.2.2 La stratégie managériale pour exprimer les nouvelles missions

Le changement est le passage à un nouvel état, observable par tous, dont on attend une amélioration tangible. Il s'agit d'un processus complexe et risqué, qui nécessite compétence et créativité, une modification de l'organisation et des jeux de pouvoirs, et une certaine incertitude quant aux résultats espérés. Sous mon impulsion, et grâce à ma connaissance des enjeux commerciaux, des entreprises et des besoins des travailleurs, la démarche sera le fruit d'un cheminement collectif, avec pour objectif d'ouvrir la plateforme au début de l'année 2026.

Les objectifs finaux visés sont la création et l'opérationnalité de la plateforme, un changement de positionnement plus global de l'ESAT vis-à-vis de l'emploi en milieu ordinaire, mais également plus d'efficacité commerciale. Pour les atteindre, j'opterai pour un changement hybride, en complétant la proposition actuelle pour améliorer le parcours des travailleurs et le développement d'une nouvelle culture professionnelle. Je mènerai ainsi des changements stratégiques (définition des orientations, structuration interne), managériaux (management de conduite de projet, GEPP, nouvel organigramme) et opérationnels (affectation des ressources, réorganisation des moyens et des procédures).

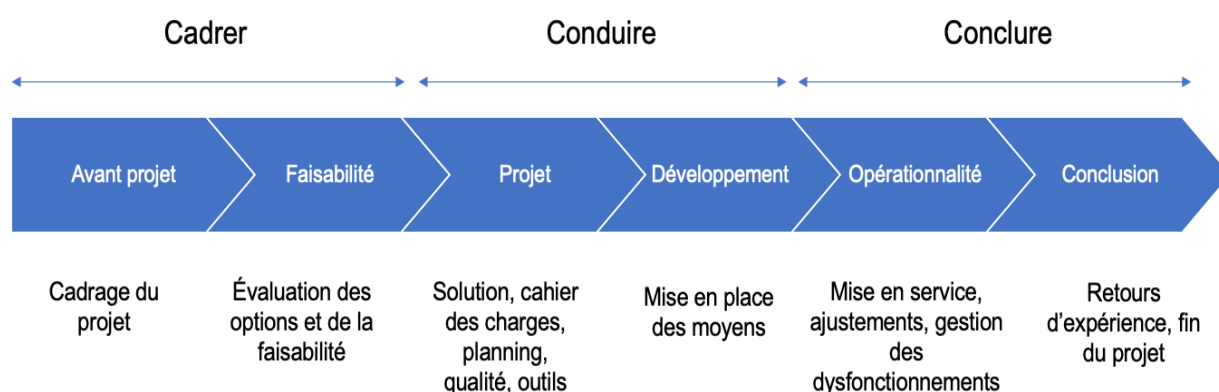
Pour susciter l'adhésion en interne, je m'appuierai sur les leviers et les forces en présence favorables au projet. Selon la sociodynamique (J.C Fauvet, 1970), la carte des attitudes (déterminer les forces en présence par l'observation des attitudes) et la conduite d'une stratégie des alliés (stratégie d'action et de communication) permettront de mobiliser une majorité de salariés pour construire des alliances et faire avancer le projet. La sociodynamique regroupe les différentes attitudes en quatre postures : les alliés, les hésitants, les passifs et les opposants. Selon l'analyse réalisée pour l'ESAT et détaillée en annexe 7, les acteurs en forte synergie (alignés et concertatifs) seront le cœur de l'équipe de conduite de projet. Je cadrerai leurs objectifs, fixerai les règles, leur donnerai des pouvoirs, des moyens et du temps pour y travailler. Je serai à l'écoute de leurs propositions et critiques qui enrichiront le projet, j'appuierai leurs initiatives et valoriserai leur contribution. L'équipe ainsi constituée se focalisera sur les hésitants qui seront autant d'alliés potentiels, avec une attitude d'écoute et d'implication pour leur donner une voix et une place dans la construction du projet. Les passifs seront influencés positivement par

l'écoute de leurs craintes et des actions pour y remédier seront engagées, pour ne pas qu'ils basculent du côté des opposants. L'essentiel de l'attention sera focalisé principalement sur ces trois groupes pour construire les alliances favorables au projet, dans la mesure où les vrais opposants ne sont pas prêts à l'écoute et aux compromis.

J'adopterai un management de conduite de projet pour mener à bien ce projet, de type organisationnel. Un projet peut se définir comme un « processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources » (NF ISO 9000, 2003 : p149). Le groupe projet sera constitué des acteurs en synergies, exerçant des fonctions variées au sein de l'ESAT, et du représentant des travailleurs.

Ce groupe projet travaillera en trois grandes phases (3C) : Cadrer (constitution du groupe, définition des rôles, des objectifs et cadrage), Conduire (faisabilité, développement du projet), et Conclure (exploitation, ajustements, conclusion). Il sera mené selon les six étapes suivantes :

- Avant-projet : cadrer, constituer l'équipe, définir les missions.
- Faisabilité : évaluer plusieurs options et démontrer leur faisabilité, évaluer les risques, les points critiques et les délais.
- Projet : retenir la meilleure solution, réaliser le cahier des charges fonctionnel, le planning des tâches, le cahier des charges qualité, les outils de pilotage, et préparer la réalisation.
- Développement : mettre en place les moyens, faire les premiers essais, et mettre en service.
- Opérationnalité : démarrer, ajuster et améliorer, traiter les dysfonctionnements observés (manque d'information, défaut de coordination des acteurs, adaptation difficile, partage des tâches à revoir, tensions entre salariés...).
- Conclusion : retour d'expérience et démantèlement du groupe projet.



Le chef de projet sera le futur responsable de la plateforme, il conduira le projet sous les angles de la qualité, de la performance, du respect des contraintes financières, et proposera les ajustements nécessaires lors du reporting auprès de la direction.

L'équipe, dont la composition est détaillée dans le déploiement humain (partie 3.3.1) sera formée, et des recrutements internes ou externes seront réalisés dès la phase de cadrage pour porter les aspects techniques et organisationnels du parcours, et entamer les prises de contact avec les entreprises.

Il s'agira de corréler chaque phase au plan de communication interne, permettant à chacun d'exprimer ses suggestions, ses craintes et incertitudes sur le changement de modèle et de culture professionnelle.

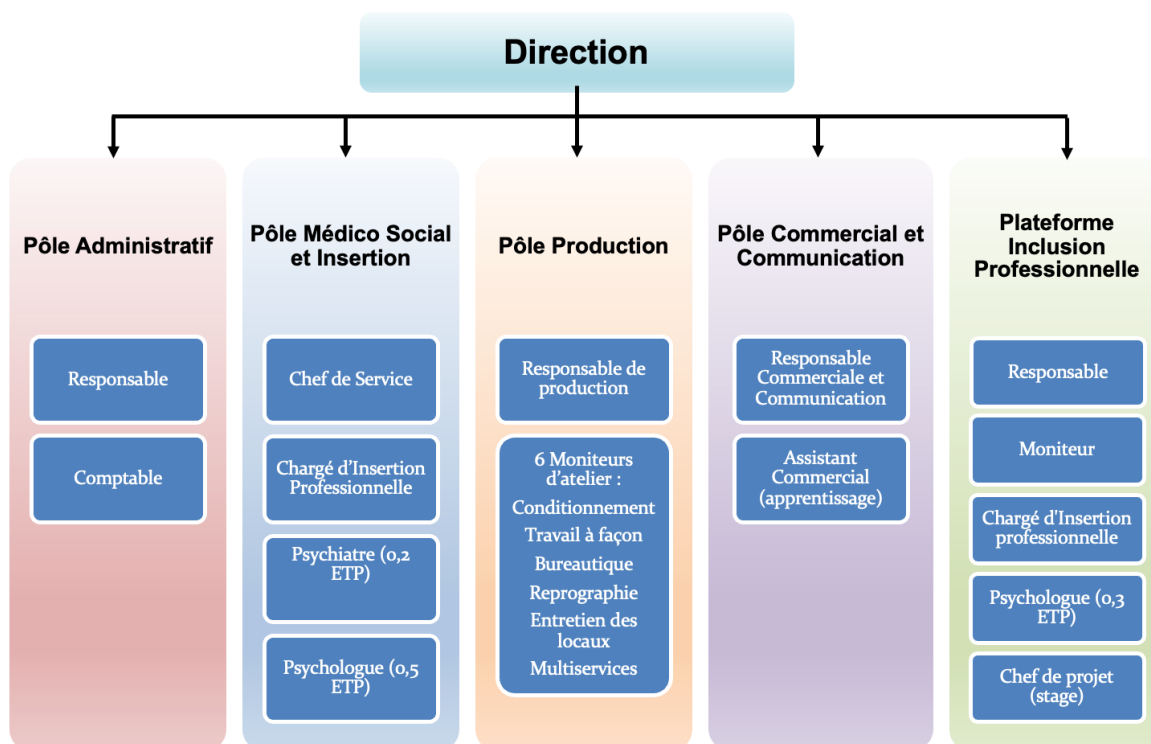
3.2.3 L'accompagnement des salariés et la stratégie de communication

L'ensemble de la réflexion et de la démarche sera coconstruite avec l'équipe salariée, les travailleurs, la Fondation Cos Alexandre Glasberg, dans une temporalité permettant de répondre aux différentes phases de "la courbe du changement" : inertie, hésitation, adhésion et engagement (Kubler Ross, 1969). Elle sera menée à l'appui d'un plan d'action et de communication qui permettront la compréhension du projet, dans le respect de la qualité de vie au travail, sans phénomènes de rupture liés à des changements trop brutaux, qui conduisent au contraire, au repli et à l'échec. Pour accompagner ce changement, nous travaillerons auprès des salariés sur les trois dimensions du travail : performance (valeur objective produite par le travail), valeur collective (liens interpersonnels et valeur sociale), et valeur subjective (autodétermination et développement personnel), (J.C Dupuis, 2018). Le but est de créer un environnement conduisant les salariés à s'exprimer, à s'engager d'eux-mêmes, à être force de proposition, permettre leur développement personnel (montée en compétence, image de soi, liens, reconnaissance, liens sociaux), tout en maintenant la qualité de vie au travail.

La GEPP sera menée avec l'appui du service ressources humaines de la Fondation Cos Alexandre Glasberg et des managers locaux, et est détaillée sous forme d'un tableau présenté en annexe 8. Elle consistera à expliquer aux salariés l'intérêt de la démarche, à les recevoir lors d'entretiens professionnels pour repérer les souhaits exprimés et les besoins de formation.

Il s'agira par la suite de valider le plan de développement des compétences, de réaliser les recrutements et de mettre l'organisation de travail opérationnelle en place, pour aboutir à l'organigramme cible représenté ci-après. Les consultations obligatoires seront bien entendu réalisées auprès du CSE local.

Organigramme fonctionnel 2026



Un salarié bien accompagné, bien formé, bien informé et bien dans son établissement sera un bon accompagnant. C'est dans cet état d'esprit que le plan de développement des compétences individuel et collectif sera élaboré. Il favorisera le développement des connaissances et des compétences de l'ensemble de l'équipe, via des formations, pour que tous soient moteur de l'inclusion professionnelle indépendamment de leur pôle d'origine, et puissent évoluer au sein de la Fondation Cos Alexandre Glasberg s'ils le souhaitent. Nous privilégierons les formations certifiantes, qui seront proposées pour faire évoluer les professionnels en interne.

Les formations seront définies en fonction du budget disponible. Une partie sera financée par l'opérateur de compétence du secteur des professions de la santé (OPCO Santé) et le solde sera financé par les excédents budgétaires du BAPC. Pour les formations diplômantes, après avoir utilisé les fonds CIFA (Compte Investissement Formation Adhérent), historiquement de 11 000 € par an, nous solliciterons les fonds de branches si nécessaire. Les formations à réaliser pour la montée en compétence sont les suivantes :

FORMATION SALARIES	ORGANISME	SALARIES	DURÉE	COUT
Premiers secours en santé mentale		18 salariés	2 jours	€ 4 500
RSFP	AFPA	2 moniteurs	9 jours	€ 2 500
Autodétermination et bientraitance	Axe formation Insertion	Responsable plateforme	5 jours	€ 5 300
Adapter ses pratiques managériales aux travailleurs d'ESAT	Parmentier Bleu social	2 moniteurs	8 jours	€ 4 600
Moniteur d'atelier en ESAT	AFPA	1 moniteur	2,5 mois	€ 6 300
BUDGET FORMATION				€ 23 200

Pour diffuser un message clair à l'ensemble des interlocuteurs, susciter l'intérêt et l'adhésion, permettre à chacun de s'exprimer, préciser les éléments clés de la stratégie et les différentes étapes à construire, un plan de communication interne, sera mis en place (détaillé par typologie d'acteur en annexe 11). L'Hexamètre de Quintilien (ou méthode QQQQCP Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Pourquoi), est un outil de gestion de projet et conduit ce plan de communication. Il permet de poser les bonnes questions au bon moment, pour améliorer l'exécution du plan. Les salariés et les travailleurs de l'ESAT seront sensibilisés aux nouvelles missions et aux attentes des politiques publiques lors d'une réunion de lancement. Le travail de conduite de changement alimentera la démarche de réécriture participative du Projet d'Établissement actuel (2018-2022), devenu caduque. Celui-ci sera rédigé dans le respect des recommandations HAS et du décret 2024-166 du 29 février 2024 relatif au projet d'établissement et de services d'ESMS. Il mettra en exergue la nouvelle philosophie, l'autodétermination, la prévention contre la maltraitance, le parcours d'inclusion professionnelle en milieu ordinaire, et sera source de repères pour les professionnels. L'ensemble de ces outils doit permettre à chacun de s'approprier le projet, de répondre aux questions, et de contribuer à traiter le phénomène de résistance au changement.

3.3 La déclinaison opérationnelle de Traject'aires

Pour permettre la réussite, il s'agira d'obtenir le soutien opérationnel des fonctions du siège de la Fondation Cos Alexandre Glasberg, de préciser l'allocation de moyens financiers, matériels et humains et de trouver un lieu adapté. L'ESAT portera seul ce projet dans un premier temps pour permettre plus d'agilité dans les ajustements à réaliser. Nous pourrions ensuite l'élargir à d'autres travailleurs d'ESAT lorsque son efficience sera démontrée par la satisfaction des travailleurs et les indicateurs de suivi de performance.

3.3.1 Déployer des moyens humains et matériels pour concrétiser le projet

La première étape consistera en la réorganisation des fonctions et le renforcement des compétences, conduisant à un redéploiement des postes et des recrutements suite à des candidatures internes ou externes.

Différentes fonctions seront ainsi créées :

Le Responsable de la Plateforme (1 ETP) : il sera recruté via un mécénat de compétences. Pour mener ce recrutement, des chargés de ressources humaines déjà connus par réseau personnel (banques, assurances) seront approchés et nous publierons l'offre sur des sites dédiés. Nous proposerons une mission initiale de deux ans le temps de la phase pilote, puis pérenniserons le poste par une embauche en fonction de la viabilité financière. Le système de mécénat de compétence permet à l'entreprise d'accroître son impact social et de faire vivre ses valeurs. Le salarié peut trouver plus de sens et découvrir de nouvelles

façons de travailler (guide pratique du mécénat de compétences, 2021). Il ne s'agit pas d'un levier anecdotique puisque 54% des grandes entreprises, 22% des entreprises de taille intermédiaire et 18% des PME le pratiquent (panorama du Pro Bono, 2019).

Ses missions seront, avec l'équipe de gestion de projet, de finaliser la phase de construction, et de mener les ajustements lors de l'expérimentation terrain. En lien avec la responsable développement commercial et communication, il animera les relations avec les entreprises, et nouera des partenariats pour répondre aux besoins des travailleurs (DEAC, France Travail, ESRP...).

Le moniteur d'atelier (1 ETP) : un poste sera créé. Ses missions seront de finaliser la phase de construction du parcours PMPO, puis d'accompagner au quotidien les travailleurs dans leur projet. Il interviendra dès les premières phases de réassurance et de construction du projet individuel, accompagnera les travailleurs dans leur recherches (PMSMP, stages, emplois) et sera l'interlocuteur des entreprises pour les adaptations et les formations nécessaires.

Le CIP (1 ETP) : un des deux postes sera redéployé et ses missions seront enrichies. Il coordonnera le parcours de découverte des entreprises et des métiers et animera les ateliers de technique de recherche d'emploi. Il créera et co-animera avec les travailleurs la formation de sensibilisation au handicap en entreprise.

Le Psychologue (0,3 ETP) : une hausse de temps de travail sera proposée au psychologue actuel. Ses missions seront d'évaluer la motivation à l'entrée dans le parcours et d'accompagner les travailleurs par des entretiens réguliers. Il animera et définira les thèmes des groupes de parole avec les pair-aidants, et travaillera étroitement avec le moniteur d'atelier pour lui apporter son éclairage.

Un assistant commercial (1 ETP) : il sera embauché en apprentissage pour libérer du temps à la responsable développement commercial, qui recentrera ses missions sur le développement du portefeuille, et la communication externe, en lien avec la direction et le responsable de Traject'aires. L'assistant commercial se concentrera sur les appels entrants, la prospection, l'appui de la facturation clients et la gestion courante des salles de formation.

L'ESAT emploie 15,7 ETP, financés par le BPAS dans le cadre de la dotation globale du CPOM. La nouvelle organisation conduira à une hausse de la masse salariale de 3,3 ETP, détaillée ci-dessous :

ORGANISATION ACTUELLE			ORGANISATION FUTURE 2026				
Poste	ETP	Budget	Poste	ETP	Variation ETP	Budget	Hausse rémunération annuelle chargée (€)
Direction			Direction				
Directrice	1		Directrice	1	-	Social	
Pôle Administratif et comptable			Pôle Administratif et comptable				
Responsable	1		Responsable	1	-	Social	
Salarié administratif et comptable	1		Salarié administratif et comptable	1	-		
Services généraux			Services généraux				
Chauffeur livreur	1		Chauffeur livreur	1		Social	
Pôle médico-social et insertion			Responsable commerciale et communication	1	-	Social	
Chef de service	1		Assistant commercial	1	1	BAPC	3 590
CIP	2		Pôle médico-social et insertion				
Médecin psychiatre	0,2		Chef de service	1	-		
Psychologue	0,5		CIP	1	-1	Social	
Pôle production			Médecin psychiatre	0,2	-		
Responsable de production	1		Psychologue	0,5	-		
Moniteurs d'atelier	6		Pôle production				
Pôle commercial et Communication			Responsable de production	1	-	Social	
Responsable	1		Moniteurs d'atelier	6	-		
			Plateforme inclusion professionnelle				
			Responsable Plateforme	1	1	Mécénat	
			Chargée d'Insertion Professionnelle	1	1	Social	
			Psychologue	0,3	0,3	BAPC	14 700
			Moniteur d'atelier	1	1	BAPC	41 900
TOTAL ETP	15,7		TOTAL ETP	19	3,3		60 190

Le mécénat de compétence et le redéploiement du CIP n'auront pas d'impact budgétaire.

L'OPCO Santé financera en grande partie la formation de l'apprenti et la première année d'indemnités de tutorat versées à la responsable commerciale (coût de 1 800 € en 2026).

Intitulé : moniteur d'atelier	Base	Taux	Montant	Intitulé : psychologue	Base	Taux	Montant
coefficient	427	4,58	1 955,7	coefficient	518	4,58	2 372,4
complément diplôme	32	4,58	146,6	complément diplôme	0	4,58	0,0
prime ancienneté	2 102,2	4%	84,1	prime ancienneté	2 372,44	8%	189,8
prime fonctionnelle	13,0	4,58	59,5	prime fonctionnelle	13	4,58	59,5
prime décentralisée	2 245,9	5%	112,3	prime décentralisée	2 621,78	5%	131,1
TOTAL BRUT mensuel			2 358,1	TOTAL BRUT mensuel			2 752,9
charges sociales et fiscales moyennes		48%	1 131,9	charges sociales et fiscales moyennes		48%	1 321,4
TOTAL COÛT EMPLOYEUR mensuel			3 490,0	TOTAL COÛT EMPLOYEUR mensuel			4 074,2
TOTAL COÛT EMPLOYEUR annuel 1 ETP (€)			41 880,6	TOTAL COÛT EMPLOYEUR annuel 0,3 ETP (€)			14 667,3

Intitulé : apprenti assistant commercial	2025	2026
cout salarial avant exonérations et aides	12 590	14 940
allègements généraux et exonérations spécifiques	3 000	3 560
aide à l'embauche en apprentissage	6 000	0
TOTAL COÛT EMPLOYEUR annuel 1 ETP (€)	3 590	11 380

Le calcul des rémunérations de la plateforme, avec application de la CCN 1951 et une valeur de point FEHAP 2024 de 4,58, conduisent à une évolution de la masse salariale de 60 190 €, non budgétée dans la dotation globale. Elle sera à prendre en charge par le BAPC à l'appui de la hausse de son activité commerciale.

La seconde étape est le choix d'un lieu permettant d'accueillir Traject'aires. L'espace nécessaire est estimé à 70 m², réparti en 3 bureaux individuels (responsable plateforme, CIP, moniteur d'atelier) et d'un open-space comprenant 3 postes de travail permettant la mise à disposition d'ordinateurs pour les travailleurs. Le bureau du moniteur d'atelier, physiquement peu présent, comportera une armoire sécurisée pour ranger les documents confidentiels, ce qui permettra de mettre son bureau à la disposition des travailleurs qui doivent s'isoler. La psychologue conservera son bureau actuel, dans lequel elle pourra recevoir individuellement les travailleurs.

Dans la mesure où le Code du travail ne prévoit pas de superficie minimale par salarié, nous allons suivre les préconisations de la norme AFNOR NF X 35-102 : 10 m² par bureau individuel, et 11 m² en open-space. Soit une superficie totale d'environ 65 m². La petite salle de formation (capacité de 13 personnes) sera mobilisée pour les ateliers relatifs au parcours des travailleurs, il n'y a donc pas besoin de salle de réunion supplémentaire.

L'ESAT ne dispose pas d'une telle surface libre, mais une partie des bureaux du premier étage (150 m²) va se libérer suite au départ d'une association. Le DEAC, qui manque de place suite à l'extension de son autorisation va s'y installer, moyennant le versement du même loyer que le prédécesseur. L'espace ainsi libéré est d'une superficie de 80 m², il se situe à 100 mètres et appartient à l'ESAT. Il sera utilisé pour installer Traject'aires, ce qui permettra de rester à proximité, tout en différenciant le parcours et la démarche, déjà symbolique du passage d'une étape.

Les aménagements nécessaires seront les suivants : cloisonnement de 3 bureaux individuels vitrés (10 000 €), 3 bureaux et chaises (2 500 €), 2 armoires (1 000 €), 2 sièges visiteurs (300 €), et un espace de bureaux et sièges coworking pour les 3 postes de travail (2 500 €). Le matériel informatique nécessaire sera de 3 ordinateurs portables (3 600 €), 3 ordinateurs fixes (2 000 €), 3 écrans (600 €), et une imprimante / photocopieur partagé (en location pour 120 € par mois). La téléphonie se composera d'un abonnement internet, de 4 postes téléphoniques et de 2 téléphones portables (responsable et moniteur).

Nature		Coût initial	Durée amortissement	Charges annuelles €
Moyens matériels	Aménagements	10 000	10 ans	1 000
	Mobilier	6 300	10 ans	630
	Informatique	6 200	3 ans	2 067
Abonnement réseaux		800€/ mois		9 600
Masse salariale				60 190
Budget formation dédiée (23,2K€- CIFA 11K€ - formation certifiante moniteur 6,5K€)				5 500
TOTAL				78 987

Les coûts associés se résument ainsi : aménagements et travaux (10 000 €), mobilier (6 300 €), matériel informatique (6 200€), abonnements réseaux (EDF, eau, téléphonie 800 € / mois).

Les coûts annuels seront de 79 000€, auxquels il faudra ajouter pour 2026 les frais liés à l'inauguration de la plateforme, soit 11 200€, détaillés dans le plan de communication externe.

La baisse de volume de production des travailleurs en ateliers, liée à leur intégration dans le parcours et la libération du temps pour construire leur projet est quant à elle difficilement chiffrable.

Les charges annuelles récurrentes représentent donc 79 000 €, et nécessitent donc une hausse du chiffre d'affaires de l'ordre de 10% pour permettre la viabilité financière. Pour atteindre cet objectif, nous escomptons une hausse du chiffre d'affaires grâce au nouveau dynamisme commercial engendré par la plateforme, mais également par une action de prospection, rendue possible par la libération du temps de la responsable du développement commercial, suite au recrutement d'un assistant. Les produits de location des deux salles de formation mises en service en octobre 2023, doivent également soutenir l'activité, en générant un chiffre d'affaires supplémentaire prudent de 27 000 € (25 jours à 600 € / jour pour la grande salle, et 30 jours à 400€ / jour pour la petite salle).

En cas de difficultés à atteindre ce niveau de chiffre d'affaires, notamment la première année, le BAPC sera en déficit, qui sera comptabilité en report à nouveau négatif. Celui-ci ne mettra pas en difficultés l'ESAT dans la mesure où il le bilan est solide et qu'il dispose d'un report à nouveau conséquent de 1 293 000 €.

3.3.2 Favoriser le travail en réseau pour devenir un partenaire de référence

Nous mettrons en place un plan de communication externe pour faire connaître Traject'aires et les intérêts de chacun, en valorisant une stratégie de communication gagnant-gagnant. Ce plan est également construit avec la méthode QQQCP, dont les objectifs sont détaillés par typologie d'acteurs en annexe 11.

L'ARS sera informé du projet au cours de nos échanges réguliers pour répondre aux ambitions d'inclusion professionnelle du CPOM. L'inspection du travail ainsi que le médecin du travail seront informés et sollicités sur l'évolution des conditions de travail pour maintenir la qualité de vie au travail des travailleurs et des salariés. Les besoins des entreprises seront interrogés et analysés, elles seront sollicitées pour établir un vrai partenariat, en termes de développement commercial et d'opportunités professionnelles pour les travailleurs. Nous rechercherons d'autres partenariats pour établir un vrai réseau, au service du projet des travailleurs.

La communication sur les réseaux sociaux sera amplifiée. Nous poursuivrons l'utilisation de LinkedIn pour étendre notre cible communautaire, remonter dans l'algorithme et avoir une meilleure visibilité. Nous différencierons les activités de l'ESAT sur le compte en créant des pages spécifiques : ESAT, Traject'aires, atelier reprographie, salles de formation (Espace Regain).

Cela permettra de donner de la visibilité sur la préparation du projet Traject'aires, d'annoncer son lancement et de promouvoir le nouveau site internet dédié. Le compte Youtube sera alimenté des capsules vidéo déjà existantes pour développer la notoriété et l'image de l'ESAT.

Nous inaugurerons en juin 2026 la plateforme lors d'une journée dédiée à cet effet, à laquelle nous convierons l'ensemble de nos interlocuteurs : nos clients et partenaires professionnels, les salariés, les travailleurs, les partenaires médico-sociaux, la Direction Générale de la Fondation Cos Alexandre Glasberg, les élus locaux et l'ARS Ile de France. L'inauguration permettra de montrer notre engagement en faveur de l'inclusion professionnelle, de valoriser le savoir-faire et des compétences des travailleurs, les métiers exercés et la qualité de production et des prestations réalisées par l'ESAT. Elle permettra de façon plus générale de déceler des opportunités lors d'échanges nourris, favorisés par cet évènement festif.

Le coût de l'inauguration de 11 200 € s'articule ainsi : cocktail traiteur 5 000€, film créé à cet effet 3 000€, photographe 1 400€, goodies cadeaux invités 1 200€, décoration et aménagements 1 300€, fourniture supports de communication et affranchissement des invitations 1 300€. Il sera financé par le BAPC.

L'ouverture de l'ESAT via sa plateforme Traject'aires contribuera à l'amélioration continue de la qualité d'accompagnement, mais nous ne pourrons pas mener ce projet seuls. Il nécessitera de tisser un réseau de partenaires et de fédérer plus largement pour favoriser l'immersion et l'embauche en milieu professionnel ordinaire, mais également pour devenir un acteur commercial de plus grande envergure. Sans cette participation extérieure le projet perd son sens et sa viabilité économique, d'où l'importance donnée à cet aspect. En faisant appel à la plateforme, il s'agira pour les entreprises et collectivité publiques, de répondre à de multiples enjeux : trouver un fournisseur proposant une vraie qualité de service à prix compétitif, tout en adoptant une démarche à visée sociale et valorisante, et en répondant à leur OETH. L'accompagnement réalisé par la plateforme sur la montée en compétence sera une opportunité de sourcing de candidats, qui bénéficieront d'un accompagnement dédié. Ces partenariats avec les entreprises favoriseront à moyen terme une hausse de la collecte de la taxe d'apprentissage, permettant de poursuivre le développement des projets de formation individuels et collectifs, ou la création de nouvelles activités professionnelles au sein de l'ESAT.

Pour répondre à notre ambition d'élargir rapidement ce réseau, la collaboration sera développée avec le DEAC Cos Regain, en termes de pratiques d'accompagnement, mais également en se faisant bénéficier mutuellement des réseaux d'entreprises. De plus, un travail sera mené par la plateforme pour approcher les entreprises participantes aux Duoday, et animer ce tissu relationnel.

La plateforme se rapprochera également de la Fondation Cos Alexandre Glasberg pour proposer l'adoption d'une politique d'achat responsables pour ses 80 établissements, prioritairement en faveur des services proposés par l'ESAT. Ce vivier d'établissements, dont les directeurs seront sensibilisés, sera également une opportunité pour accueillir sur leurs sites des travailleurs en recherche d'immersions professionnelles.

Malgré la signature d'une convention de partenariat au niveau départemental avec France Travail, celle-ci n'a pas été investie et les interlocuteurs ne se connaissent pas. Pour y pallier et travailler ensemble, nous leur proposerons, lors leur participation à la réunion APESAT de septembre 2024, que Traject'aires devienne pilote de ce rapprochement.

Pour conforter notre partenariat avec l'EA Anaïs de Paris, nous mènerons à bien nos engagements, et proposerons un plan d'action opérationnel et sa déclinaison sur l'année 2025. D'autres EA seront approchées pour accroître le panel d'activités proposées et activer ce levier supplémentaire.

Nous solliciterons également l'ESRP Masson-Timbaud, acteur de référence, que nous recevons déjà lors des visites de découverte de leur stagiaires, pour devenir nos partenaires, et envisager l'intégration des travailleurs dans leur formation de définition du projet professionnel.

3.3.3 Inscrire Traject'aires dans l'évaluation continue de la qualité

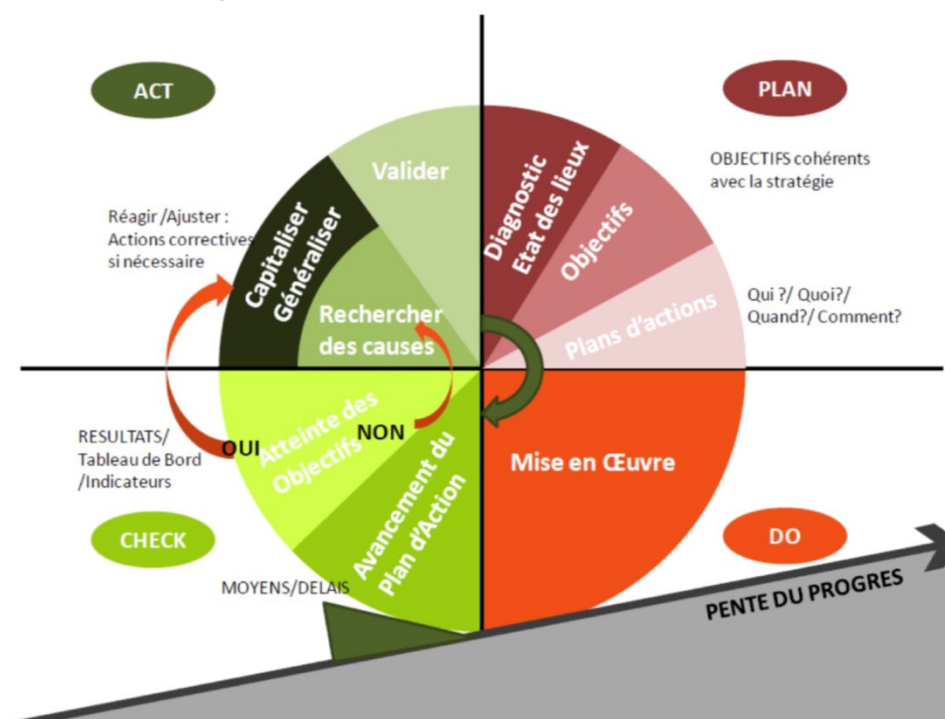
Au sein de l'ESAT, la qualité peut se définir comme les caractéristiques et la méthode de l'accompagnement rendu auprès des travailleurs, pour satisfaire leurs attentes et leurs besoins, exprimés ou non. Pour que la personne puisse parler librement, soit écoutée, qu'elle soit actrice de son projet de vie, améliorer continuellement les pratiques professionnelles, et garantir de bonnes conditions de travail et la performance, l'ESAT doit promouvoir une démarche d'amélioration continue de la qualité.

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale a introduit l'obligation d'évaluer la qualité des prestations rendues par les ESMS. La démarche est inscrite dans l'article L312-8 du CASF « dans un objectif d'amélioration continue de la qualité, les établissements et services (...) évaluent et font procéder à l'évaluation de la qualité des prestations qu'ils délivrent selon une procédure élaborée par la Haute Autorité de Santé ». Suite à la refonte de la procédure d'évaluation en 2022, une nouvelle méthode et un nouveau référentiel sont apparus. En utilisant ce référentiel comme outil de pilotage de la qualité, il permet de prévoir son amélioration en se basant sur les neuf thématiques évaluées : la bientraitance et l'éthique, les droits de la personne accompagnée, l'expression et la participation, la coconstruction et la personnalisation de son projet d'accompagnement, l'accompagnement à l'autonomie et à la santé, la continuité et la fluidité des parcours des personnes, la politique ressources humaines, ainsi que la démarche qualité et la gestion des risques.

Le plan d'amélioration de la qualité (PAQ) est un processus dynamique d'amélioration de l'organisation, d'un service, ou d'un processus insatisfaisant, qui s'inscrit dans la durée. Nous pouvons le représenter par la Roue de Deming (W. DEMING, 1950). Cette méthode comporte quatre étapes, chacune d'entre-elle entraîne la suivante, pour établir un cercle vertueux.

La première étape « Plan » (prévoir) permet de planifier et de préparer le travail à réaliser, de définir les objectifs à atteindre et les indicateurs de contrôle de performance. La deuxième « Do » (faire) est la construction, l'allocation de moyens et la réalisation par chaque acteur de sa mission. La troisième étape « Check » (vérifier) représente la phase de contrôle du niveau d'atteinte des objectifs fixés. Elle permet de comprendre les raisons qui ont abouti à ce résultat, et de poursuivre ou réajuster les orientations futures. Lors de cette étape, les indicateurs clés de performance (KPI) quantitatifs et qualitatifs, sont analysés et permettent de faire un état des lieux, et de prendre du recul sur les problématiques. La dernière étape « Act » (Agir) consiste à mettre en œuvre le changement étudié et la mise en place d'actions correctrices.

Roue de Deming



D'ici à la prochaine évaluation prévue en septembre 2026, pour que chacun puisse s'impliquer et qu'elle soit un levier de mobilisation, le plan d'amélioration de la qualité sera animé par un comité de pilotage (COFIL qualité). Il se réunira trimestriellement et sera composé de la responsable qualité de la Fondation Cos Alexandre Glasberg, de la direction, de la cheffe de service médico-social et insertion, du responsable de production, ainsi qu'un membre du CVS et du représentant des travailleurs. Le PAQ ainsi constitué, portera sur cinq domaines prioritaires identifiés, qui seront travaillés avant la prochaine évaluation HAS. L'ensemble des axes et objectifs énoncés, ainsi que le suivi de la

réalisation sont indiqués dans le PAQ, disponible en annexe 10. Le premier axe portera sur le parcours des travailleurs, avec des thématiques dédiées au carnet de compétence, aux formations professionnelles, au développement des activités internes, et au parcours PMPO.

Le deuxième axe sera dédié à la conduite du changement au sein de l'ESAT, à savoir définir la stratégie, mener le changement de philosophie vers l'inclusion professionnelle et l'organisation interne pour aboutir à la création de la plateforme. Le troisième axe visera la GEPP et l'accompagnement des salariés pour répondre aux attentes des travailleurs. Le quatrième axe sera quant à lui spécifique aux travailleurs, l'accent sera porté sur l'expression de leur participation à la fois dans le projet, mais également dans l'ensemble de leur accompagnement. Le dernier axe sera spécifique à la plateforme, avec des thèmes en lien avec son déploiement, et des objectifs d'extension des relations partenariales.

Pour chaque objectif, un responsable sera nommé. Il sera garant du suivi, de la bonne exécution, des délais de réalisation, et fera des propositions d'amélioration lors des réunions de suivi du COPIL qualité. Pour chaque objectif, est défini un ou plusieurs indicateur de suivi qualitatif ou quantitatif, dont ceux relatifs à l'inclusion professionnelle, déjà négociés dans le CPOM. Ces indicateurs permettront de mesurer le résultat des actions engagées et d'ajuster ou de revoir les objectifs en fonction de leur évolution.

Synthèse et conclusion de la troisième partie

Le projet Traject'aires est destiné à répondre aux attentes et aux enjeux de tous les acteurs interne et externes en interaction avec l'ESAT. Il permet aussi de s'inscrire dans une réponse au Plan de transformation des ESAT, poussant l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire comme objectif à atteindre pour un plus grand nombre de travailleurs.

La définition d'un parcours, dans lequel s'inscrivent les travailleurs motivés par cet objectif, fléché mais à la fois très personnalisé, ainsi que la mise en place des moyens et outils favoriseront l'atteinte de leurs objectifs.

Pour permettre sa mise en place, c'est l'ensemble de l'ESAT qui devra se mobiliser dans la compréhension de cette évolution souhaitable et nécessaire. Pour cela, l'accompagnement en interne des salariés et des travailleurs sera primordial pour s'inscrire dans cette dynamique. Celle-ci nécessitera une temporalité suffisante, pour permettre à chacun de s'habituer, de s'impliquer, de se former, mais également pour mettre en place les moyens et les ressources matérielles nécessaire à l'ouverture de Traject'aires, prévue en début d'année 2026.

Le PAQ, qui sera mis en place au dernier trimestre 2024, veillera à l'évolution de la qualité de l'accompagnement et permettra d'évaluer l'orientation des changements ainsi réalisés grâce aux indicateurs de suivi.

Conclusion

La démarche d'inclusion adaptée aux besoins et aux attentes des personnes en situation de handicap est une évolution culturelle aujourd'hui ancrée dans la société, et encore accentuée par des événements sportifs majeurs tels que les jeux paralympiques qui se déroulent actuellement en France. Toutefois les écarts persistent, entre cette idéologie de non-discrimination et la réalité, notamment dans le domaine de l'emploi. Les orientations des politiques publiques françaises travaillent en ce sens depuis plusieurs décennies, pour répondre aux demandes des personnes elles-mêmes, mais aussi pour s'adapter aux différentes crises économiques et au niveau de chômage. Ainsi, les réformes récentes sur le Plan de transformation des ESAT (2022) ainsi que la Loi pour le plein emploi (2023), ont pour objectifs clairs l'autodétermination et le choix de son propre parcours, mais aussi de favoriser les embauches et de maintenir cet emploi en milieu ordinaire.

En lien avec ces objectifs énoncés, je me suis interrogée sur la réponse à donner par l'ESAT Cos Regain, qui accompagne quotidiennement 90 personnes en situation de handicap psychique.

Ma démarche a consisté à rechercher et à comprendre le sens de la définition d'un travailleur handicapé, le sens du travail dit « inclusif », et à comprendre le périmètre des modalités d'accompagnements actuellement proposés. Je me suis également interrogée sur l'impact du travail dans le rétablissement psychique, alors que certains décrivent encore les ESAT comme sources de ségrégation et d'enfermement dans le travail. J'ai souhaité mettre en évidence les progrès restant à accomplir dans l'environnement professionnel encore cloisonné, via des éléments chiffrés factuels édifiants. J'ai ainsi souhaité répondre à la problématique suivante : comment proposer une dynamique d'inclusion professionnelle, adaptée aux souhaits des personnes en situation de handicap, dans le cadre du Plan de transformation des ESAT ?

Pour apporter une réponse construite, j'ai dans une deuxième partie mené une analyse portant sur les points forts de l'accompagnement proposé par l'ESAT, et ses limitations, appelant à travailler sur des axes d'amélioration. J'ai également interrogé les travailleurs sur leur implication dans le travail, sur l'importance donnée à leur objectif de travail en milieu ordinaire, tout comme leurs incertitudes et les difficultés rencontrées dans leur parcours. J'ai également interrogé les besoins et les facteurs de réussite pour que la rencontre entre le travailleur et l'entreprise aboutisse à une embauche.

Pour finaliser mon analyse, le diagnostic interne de la situation budgétaire, des ressources humaines, ainsi que le diagnostic externe mettant en avant des opportunités à saisir et des menaces à anticiper, m'ont permis de dégager une orientation stratégique pour répondre à la problématique définie.

Au fil de mon étude, j'ai compris la complexité du sujet et l'importance du travail à mener en équipe pour engager une dynamique collective et rendre opérationnels les changements proposés, au bénéfice de l'inclusion professionnelle dans un milieu de travail ordinaire accessible.

La création de la plateforme Traject'aires à l'ambition d'apporter des éléments de réponse aux travailleurs, aux entreprises, et aux enjeux actuels de transformation des ESAT. En redéfinissant sa nouvelle vision de l'accompagnement, elle aura pour objectif de répondre aux souhaits des travailleurs dans leur parcours transitoire vers l'emploi en entreprise. En resserrant les liens avec les entreprises, l'enjeu sera double : proposer des terrains d'expérimentation en milieu ordinaire et favoriser la formation, mais également augmenter l'activité commerciale, nécessaire pour financer les nouveaux droits des travailleurs.

En tant que directrice, il est de ma responsabilité d'innover pour répondre aux évolutions souhaitées et d'accompagner la transformation des pratiques professionnelles.

Ce changement d'approche nécessitera du temps et de l'adaptation pour tous, professionnels et des travailleurs, qu'il faudra accompagner et suivre pour conserver leur engagement, tout en veillant à maintenir leur qualité de vie au travail.

Le Plan de transformation des ESAT, la Loi pour le plein emploi (2023) et le rapport Igas-IGF (2024), « Convergence des Droits des Travailleurs Handicapés en ESAT vers un statut de quasi salarié » ont en commun le rapprochement des droits des travailleurs vers ceux des salariés. Ils ont questionné la composition de la rémunération des travailleurs, et préconisé l'accélération de la transformation des ESAT pour l'amélioration de la transition vers le milieu ordinaire. En plus de la réforme SERAFIN-PH qui sera déployée au sein des ESAT en 2025, la mission Igas-IGF préconise d'inscrire de nouveaux objectifs dans le CPOM en ce qui concerne les sorties vers le milieu ordinaire, et la mise en œuvre du Plan de transformation des ESAT.

Dans l'attente des décisions qui seront prises à l'issue de ces préconisations, la création de Traject'aires permettra à l'ESAT de s'inscrire dans une démarche anticipatrice et résiliente.

Bibliographie

Ouvrages

- CAMBERLEIN, P. (2019). *Aide-mémoire : Politiques et dispositifs du handicap en France*. Dunod, p.7-57.
- DUPUIS, J.C. (2018). *Le management du travail dans le secteur social et médico-social « concilier performance, santé et qualité de vie au travail »*. ESF.
- LOCHEN, V. (2021). *Comprendre les politiques sociales*, 7ème édition. Dunod.
- LOUBAT, J.R (2020). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 3eme édition. Dunod.
- ZRIBI, G. (2023). *L'avenir du travail protégé – Les ESAT « transformés » dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées*. Presses de l'EHESP.

Revue et Articles

- BOYER, H. (2011). La réhabilitation psychosociale, *Vie Sociale et traitements* (n°112), p. 93-96.
- CORBIERE, M., VILLOTI, P., PACHOUD, B. (2022). Maintien en emploi avec un trouble psychique, une synthèse des écrits, *Psychologies et carrières*, p. 221-240.
- DEMAILLY, L. (2020). Les pratiques des médiateurs de santé-pairs en santé mentale, *Les cahiers de Rhizome 2020/1* (n°75-76), p. 37-46.
- DE PIERREFEU, I., PACHOUD, B. (2014). L'accompagnement vers et dans l'emploi comme voie de rétablissement pour les personnes en situation de handicap psychique. Les ESAT de transition de l'association Messidor, *L'information psychiatrique*, 2014/3 (volume 90), p. 183-190.
- DE PIERREFEU, I., JAFFRES, F., GRISON, M. (2019). Les ESAT de transition : Une voie de rétablissement vers une société inclusive, *Pratiques en santé mentale*, (n°3 / 2019), p. 6-70.
- MAUGIRON, P. (2024). Les enjeux de la pair-aidance professionnelle. *Santé mentale* (n° 288), p. 38-41.
- MARISSAL, J.P. (2009). Les conceptions du handicap : du modèle médical au modèle social et réciproquement, *Revue d'éthique et de théologie morale 2009 / HS*, (n°256), p. 19-28.
- NIARD, C., MAUGIRON, P., FRANCK, N. (2020). Le pair-aidant professionnel : un nouvel acteur pour de nouvelles réponses. *Les cahiers de Rhizome 2020 / 1*, (n°75-76), p. 17-26.
- PACHOUD, B. (2012). Se rétablir de troubles psychiatriques : un changement de regard sur le devenir des personnes, *L'information psychiatrique*, 2012 / 4 (volume 88), p. 257-266.
- PACHOUD, B., CORBIERE, M. (2014). Pratiques et interventions de soutien à l'insertion professionnelle des personnes présentant des troubles mentaux graves : résultats et pistes de recherche, *L'Encéphale*, (40, S33 - S44).

- PACHOUD, B., CORBIERE, M. (2016). L'accompagnement vers et dans l'emploi, *Outils de la réhabilitation psychosociale : pratiques en faveur du rétablissement*, Franck N, (1^{ère} édition), p. 319-343.
- PACHOUD, B. (2017). Activité professionnelle et processus de rétablissement, *Santé mentale au Québec* 2017 / 2 (volume 42), p. 57-70.
- PACHOUD, B., LE ROY HATALA, C., DES MOUTIS, C., CAVROY, J.P. (2019), Pratiques orientées rétablissement : a-t-on pris la mesure des transformations requises ?, *L'information psychiatrique*, 2019 / 7 (volume 95), p. 520-528.
- PELLETIER, J.F (2024). Rétablissement : pourquoi tant d'écueils ?, *Santé mentale*, (n°288), p. 26-31.
- ROELANDT, J.L. (2016). Comment une expérience innovante de psychiatrie citoyenne est devenue un centre OMS de référence pour la santé mentale dans la communauté, *L'information Psychiatrique* n 2016 / 9 (volume 92), p 714.
- WHITLET, R., DRAKE, R. (2010). Recovery: a dimensional approach, *Psychiatric Services*, 61(12), p. 48-50.

Ressources numériques, rapports et études

- AGEFIPH (octobre 2022). *Handicap et emploi, des chiffres pour comprendre*, https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2022-10/Agefiph_emploi-et-chomage-PSH_Infographie_-2022-10.pdf , [Consulté le 23 décembre 2023].
- AGEFIPH (mai 2022). *Europe : l'emploi des personnes en situation de handicap, Panorama, enjeux et perspectives*, https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/202207/BAT_Agefiph_Europe-Handicap_interactif_2R%20%281%29.pdf, [Consulté le 17 juillet 2024].
- AGEFIPH (juillet 2023). *Emploi et chômage des personnes handicapées – Tableau de bord national 2022*, <https://www.agefiph.fr/espace-presse/tous-les-documents-presse/publication-du-tableau-de-bord-national-emploi-et-chomage>, [Consulté le 17 décembre 2023].
- AGEFIPH (septembre 2023). *L'AGEFIPH présente son plan stratégique 2023-2027 pour le plein emploi des personnes handicapées*, <https://www.agefiph.fr/espace-presse/tous-les-documents-presse/lagefiph-presente-son-plan-strategique-2023-2027-pour-le->, [Consulté le 03 janvier 2024].
- AGEFIPH–IFOP (décembre 2023). *Observatoire de l'emploi et du handicap*, https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2024-01/Agefiph-IFOP_Barometre-emploi-handicap_2023.pdf, [Consulté le 30 avril 2024].
- ARS (novembre 2023). *Projet régional de santé 2023-2028 Cadre d'orientation stratégique 2023-2028*, <https://www.iledefrance.ars.sante.fr/media/116121/download?inline>, [Consulté le 13 décembre 2023].
- ARS (2023). *Le Schéma régional de santé (SRS 2023-2028)*, <https://www.iledefrance.ars.sante.fr/media/116122/download?inline>, [Consulté le 13 décembre 2023].

- Baradji, E., Dauphin, L., Eidelman, J.S. (2021). *Comment vivent les personnes handicapées – les conditions de vie des personnes déclarant de fortes restrictions d’activités*, Les dossiers de la DREES n°75, <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2021-02/DD75.pdf>, [Consulté le 06 novembre 2023].
- Centre Ressources réhabilitation psychosociale (2024). *Qu’est-ce que la réhabilitation psychosociale?*, <https://centre-ressource-rehabilitation.org/qu-est-ce-que-la-rehabilitation-psychosociale/>, [Consulté le 03 juin 2024].
- Centre Ressources réhabilitation psychosociale et remédiation cognitive (2024). *La pair-aidance en psychiatrie*, https://centre-ressource-rehabilitation.org/IMG/pdf/dossier_pair_aidance_crr.pdf, [Consulté le 31 mai 2024].
- Commission Européenne (2021). *Communication de la commission au parlement Européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0101> [Consulté le 19 juillet 2024].
- CGEFI (2013). *L’emploi des personnes en situation de handicap*, https://www.economie.gouv.fr/files/analyses_2_septembre_2013.pdf, [Consulté le 11 décembre 2023].
- CNH (2023). *Conférence Nationale du Handicap 2023*, https://handicap.gouv.fr/sites/handicap/files/2023-06/DP%20CNH%202023_FALC.pdf, [Consulté le 15 décembre 2023].
- Conseil Français pour des personnes handicapées pour les affaires Européennes et internationales (2022). *Emploi et handicap en Europe, Etat des lieux et perspectives*, <https://www.cfhe.org/wp-content/uploads/2022/03/vf-livret-emploi-cfhe.pdf>, [Consulté le 7 avril 2024].
- DARES (2023). *L’obligation d’emploi des travailleurs handicapés en 2022, n°2*, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/1c553fbe4fd04c6c8_eb649320049b147/Dares-DR-Obligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-2022.pdf, [Consulté le 3 mars 2024].
- FRANCE TRAVAIL (2024). *Data Emploi, France Travail, Paris*, <https://dataemploi.francetravail.fr/emploi/panorama/DEP/75>, [Consulté le 3 mai 2024].
- HANDIDONNEES IDF (2023). *Offre médico-sociale pour adultes*, https://idf.handidonnees.fr/page/offre-medico-sociale/offre-pour-adultes/departement_75 [Consulté le 22 janvier 2024].
- IGAS (2020). *Le rapport 2019 2020 Handicaps et Emploi*, <https://www.igas.gouv.fr/HANDICAPS-ET-EMPLOI-Rapport-thematique-2019-2020-de-l-IGAS.html>, [Consulté le 06 novembre 2023].
- IGAS (2011). *La prise en charge du handicap psychique*, https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/114000570.pdf, [Consulté le 04 janvier 2024].

- IGAS-IGF, (2019). *Les Établissements et services d'aide par le travail (ESAT), Rapport de l'IGAS*, https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R_ESAT.pdf, [Consulté le 06 novembre 2023].
- IGAS-IGF (2024), Convergence des droits des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT) vers un statut de quasi-salarié <https://crrhp-aramis.fr/wp-content/uploads/2024/04/2023-063R-Rapport-ESAT.pdf>, [Consulté le 21 mars 2024].
- INSEE (2024). *Données locales, département de Paris*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-75#chiffre-cle-1>, [Consulté le 13 janvier 2024].
- Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion (2023). *17 mesures nouvelles pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap*, <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/emploi-et-handicap-des-mesures-nouvelles>, [Consulté le 06 novembre 2023].
- OBSERVATOIRE PARISIEN DU HANDICAP (2018). *Le handicap à Paris, analyse des tendances récentes*, https://www.apur.org/sites/default/files/documents/publication/etudes/oph_handicap_paris_analyse_tendances_recentes.pdf?token=mYCS5uSE, [Consulté le 17 décembre 2023].
- ONU (2006). *Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH)*, <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>, [Consulté le 21 octobre 2023].
- ONU (2019). *Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées sur sa visite en France*, <https://www.ohchr.org/fr/documents/country-reports/ahrc4054add1-visit-france-report-special-rapporteur-rights-persons>, [Consulté le 21 octobre 2023].
- ONU (2021). *Convention relative aux droits des personnes handicapées, Observations finales concernant le rapport initial de la France*, <https://docstore.ohchr.org/>, [Consulté le 21 octobre 2023].
- Réseau GESAT (2023). *Observatoire économique national des achats responsables auprès des prestataires ESAT-EA*, [https://www.reseau-gesat.com/files/Observatoire-conomique-national-2023-des-achats-responsables-auprs-des-ESAT-EA\(1\).pdf](https://www.reseau-gesat.com/files/Observatoire-conomique-national-2023-des-achats-responsables-auprs-des-ESAT-EA(1).pdf), [Consulté le 18 décembre 2023].
- TOUTELEUROPE.EU (2024). *L'accès à l'emploi des personnes handicapées en Europe*, <https://www.touteleurope.eu/societe/carte-l-acces-a-l-emploi-des-personnes-handicapees-en-europe/> [Consulté le 17 juillet 2024].
- Ville de Paris (2022). *Plan Parisien de l'insertion par l'Emploi 2021-2025*, <https://cdn.paris.fr/paris/2022/05/23/d66fe00e2d231db0c5e795bc6374dad4.pdf>, [Consulté le 13 décembre 2023].

Travail académique

- De Pierrefeu, I. (30 juin 2017), Les ESAT de Transition, une voie de rétablissement « par et vers » l'emploi pour les personnes vivant avec les troubles psychiques, thèse de doctorat Recherches en psychanalyse et psychopathologies : Université Sorbonne paris Cité, 231p.

Lois, décrets, circulaires

- Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail. Journal officiel, n°118 du 23 mai 2009.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Loi N°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel, n°2 du 3 janvier 2002.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Loi N°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, de la participation et de la citoyenneté des personnes handicapées. Journal officiel, n°36 du 12 février 2005.
- Ministère de l'Emploi de la Santé et des Solidarités. Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Journal officiel, n°184 du 9 août 2016.
- Ministère de l'Emploi de la santé et des Solidarités. Décret n° 2016-1899 du 27 décembre 2016 relatif à la mise en œuvre du dispositif d'emploi accompagné et au financement du compte personnel de formation des travailleurs handicapés. Journal officiel, n°302 du 29 décembre 2016.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Loi N°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Journal officiel, n°205 du 6 septembre 2018.
- Ministère des Solidarités de l'Autonomie et des Personnes Handicapées. Décret n° 2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail, Journal officiel, n°289 du 14 décembre 2022.
- Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires. Loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale. Journal officiel n° 044 du 22 février 2022, article 136.
- Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. Loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein emploi. Journal officiel n° 293 du 19 décembre 2023.
- Secrétariat d'État 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. Signée le 11/05/2022.

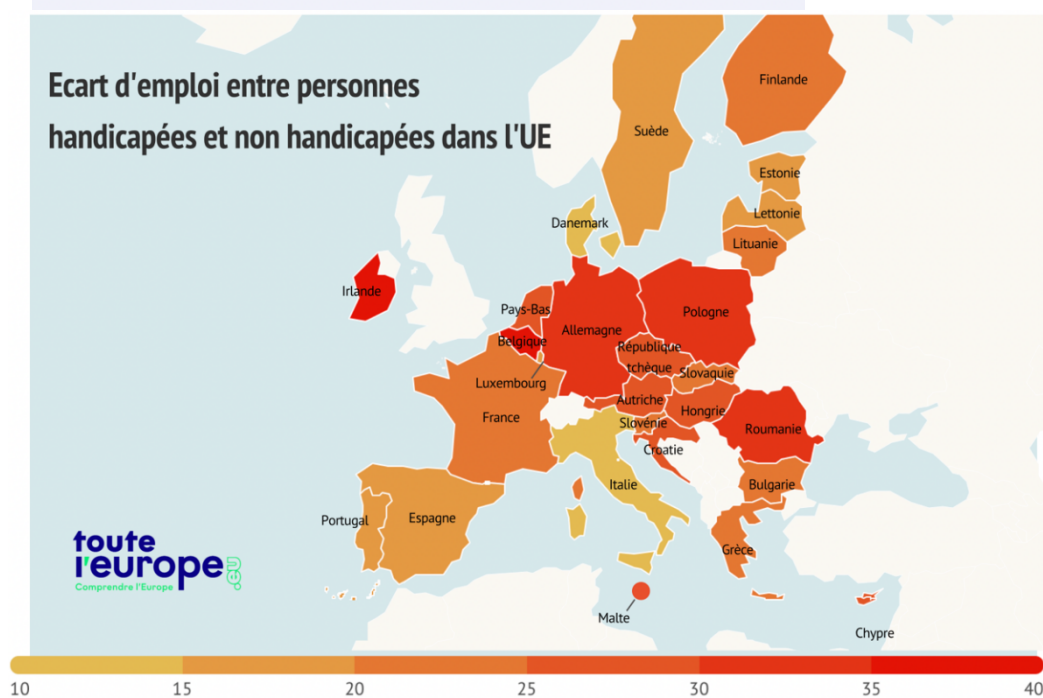
Liste des annexes

- Annexe 1 : Panorama des politiques d'emploi et handicap en Europe et écarts d'emploi en Union Européenne**
- Annexe 2 : Inadéquation entre la recherche des demandeurs d'emploi et les offres des recruteurs**
- Annexe 3 : Budget Principal de l'Activité Sociale 2023**
- Annexe 4 : Budget Annexe de Production et de Commercialisation 2023**
- Annexe 5 : Analyse SWOT**
- Annexe 6 : Parcours PMPO**
- Annexe 7 : Carte des attitudes et stratégie des alliés**
- Annexe 8 : Plan d'action GEPP**
- Annexe 9 : Projet de direction**
- Annexe 10 : Plan d'amélioration continu de la qualité**
- Annexe 11 : Plan de communication interne et externe**
- Annexe 12 : Rétroplanning du plan de communication externe**

Annexe 1 : Panorama des politiques Emploi et Handicap en Europe et écarts d'emploi en Union Européenne



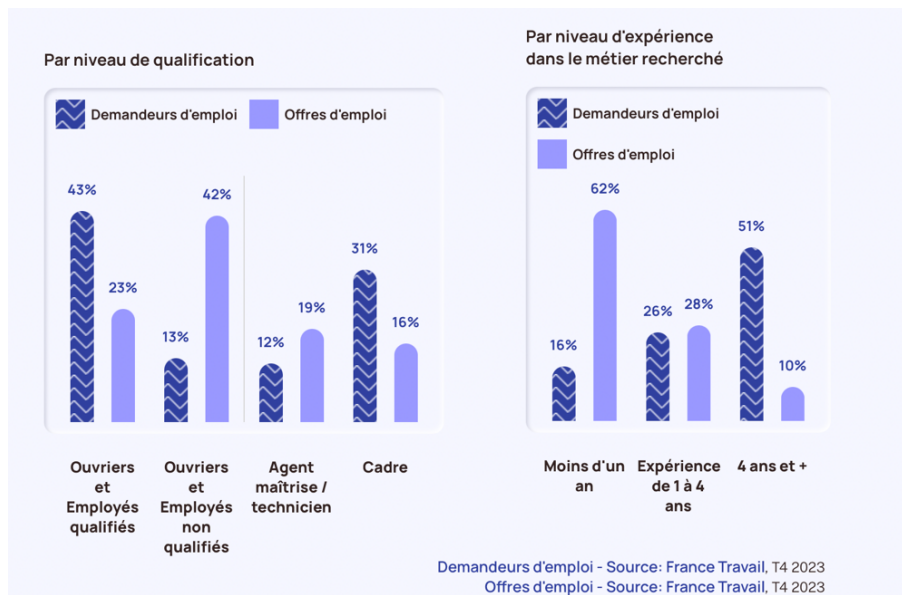
Source : Observatoire de l'Emploi et du Handicap – Agefiph mai 2022



Données : Eurostat - Septembre 2022

Source : touteurope.eu 18/11/2022

Annexe 2 : Inadéquation entre la recherche des demandeurs d'emploi et les offres des recruteurs



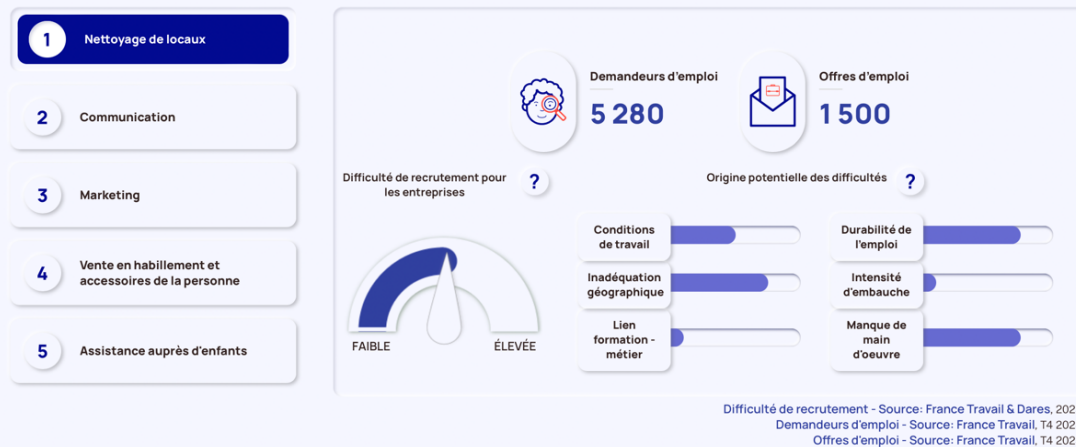
Sources :
France Travail T4
2023
Dares 2023

Métiers les plus recherchés sur les 12 derniers mois ?

Comparez les métiers les plus recherchés par les demandeurs d'emploi ou par les recruteurs.

Par les demandeurs d'emploi ?

Par les recruteurs ?



Métiers les plus recherchés sur les 12 derniers mois ?

Comparez les métiers les plus recherchés par les demandeurs d'emploi ou par les recruteurs.

Par les demandeurs d'emploi ?

Par les recruteurs ?



Annexe 3 : Budget Principal de l'Activité Sociale 2023

BIENS	2021	2022	2023	FINANCEMENTS	2021	2022	2023
Biens stables				Financements stables			
Immobilisations incorporelles brutes	7 032,18	8 616,18	9 584,58	Apports, dotations, réserves et fonds associatifs	347 517,25	347 517,25	347 517,25
Immobilisations corporelles brutes	997 131,39	997 489,94	1 462 675,25	Réserves d'investissement	0,00	0,00	0,00
Terrains	0,00	0,00	0,00	Subventions d'investissement	0,00	0,00	0,00
Agencements de terrains	0,00	0,00	0,00	Réserves de compensation des charges d'amortissement	0,00	0,00	0,00
Constructions	909 164,28	910 854,28	916 308,28	Provisions pour renouvellement d'immobilisations	39 975,47	23 342,00	0,00
Installations techniques, matériel, outillage	19 404,23	6 561,51	6 561,51	Fonds dédiés à l'investissement	0,00	0,00	23 342,00
Autres immobilisations corporelles	68 562,88	80 074,15	539 805,46	Provisions réglementées des plus-values nettes	250,00	250,00	250,00
Immobilisations en cours	0,00	24 398,44	0,00	Emprunts et dettes financières (+1an)	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours -part investissement PPP	0,00	0,00	0,00	Dépôts et cautionnements reçus	0,00	0,00	0,00
Immobilisations financières	8 478,00	-4,24	0,00	Amortissements (total)	944 541,04	957 176,03	997 643,13
Amortissements comptables excédentaires différés	0,00	0,00	0,00	Immobilisations incorporelles	6 397,23	7 984,00	9 165,38
Charges à répartir sur plusieurs exercices	0,00	0,00	0,00	Agencements des terrains	0,00	0,00	0,00
Autres	0,00	0,00	0,00	Constructions	862 251,54	873 502,66	884 725,36
Compte de liaison investissement (emplois)	0,00	0,00	0,00	Installations techniques, matériels, outillage	15 774,90	6 561,51	6 561,51
TOTAL II	1 012 641,57	1 030 500,32	1 472 259,83	Autres immobilisations corporelles	60 117,37	69 127,86	97 190,88
FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT NEGATIF (I-II)	0,00	0,00	-103 507,45	Dépenses refusées par l'ATC	0,00	0,00	0,00
Actifs stables d'exploitation				Dépréciation des immobilisations	0,00	0,00	0,00
Report à nouveau déficitaire	13 692,63	0,00	0,00	Autres (résultats non contrôlés)	0,00	0,00	0,00
Résultat déficitaire	0,00	0,00	0,00	Compte de liaison investissement (ressources)	22 018,91	0,00	0,00
Créances glissantes (art R314-98 CASF)	0,00	0,00	0,00	TOTAL I	1 354 302,67	1 328 285,28	1 368 752,38
Droits acquis par les salariés non provisionnés	0,00	0,00	0,00	FONDS DE ROULEMENT D'INVESTISSEMENT POSITIF (I-II)	341 661,10	297 784,96	0,00
Compte de liaison exploitation (emplois)	0,00	0,00	0,00	Financements stables d'exploitation			
TOTAL IV	13 692,63	0,00	0,00	Réserves et provisions affectées à la couverture du BFR	0,00	0,00	0,00
FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION NEGATIF (III-IV)	0,00	0,00	0,00	Réserves de compensation des déficits	0,00	0,00	18 205,68
FONDS DE ROULEMENT NEG GLOBAL NEGATIF	0,00	0,00	0,00	Résultats excédentaires	22 380,78	27 184,70	12 281,95
Valeurs d'exploitation				Report à nouveau excédentaire en attente d'affectation	0,00	22 965,96	31 944,98
Stocks et en cours	0,00	0,00	0,00	Provisions pour risques et charges	38 286,00	177 262,78	100 380,55
Avances et acomptes versés	0,00	0,00	0,00	Fonds dédiés à l'exploitation	12 162,83	25 453,90	22 111,50
Créances sur organismes payeurs et usagers	0,00	0,00	0,00	Dépréciation stocks, créances, éléments financiers	0,00	0,00	0,00
Créances diverses d'exploitation	37 343,74	21 748,42	6 545,64	Autres	0,00	0,00	0,00
Créances irrécouvrables admises en non valeur	0,00	0,00	0,00	Compte de liaison exploitation (ressources)	0,00	0,00	0,00
Charges constatées d'avance	6 380,35	5 164,55	2 045,69	TOTAL III	72 829,61	252 867,34	184 924,66
Dépenses pour congés payés	73 608,63	87 886,44	87 886,44	FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION POSITIF (III-IV)	59 136,98	252 867,34	184 924,66
Autres	0,00	0,00	0,00	FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL POSITIF	400 798,08	550 652,30	81 417,21
Comptes de liaison cycle d'exploitation (emplois)	1 174 605,18	1 300 724,48	1 092 282,20	Dettes d'exploitation			
TOTAL IV	1 291 937,90	1 415 523,89	1 188 759,97	Avances reçues	0,00	0,00	0,00
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (VI-V)	0,00	215 694,53	0,00	Fournisseurs	122 627,79	121 210,17	204 073,86
Liquidités				Dettes sociales et fiscales	175 050,74	188 880,69	106 146,74
Valeurs mobilières de placement	0,00	0,00	0,00	Dettes diverses d'exploitation	46 080,00	0,00	0,00
Disponibilités	409 510,65	334 957,77	199 545,83	Produits constatés d'avance	0,00	0,00	0,00
Autres	0,00	0,00	0,00	Ressources à reverser à l'aide sociale	0,00	0,00	0,00
Compte de liaison trésorerie (emplois)	0,00	0,00	0,00	Fonds déposés par les résidents	0,00	0,00	0,00
TOTAL VIII	409 510,65	334 957,77	199 545,83	Autres	0,00	0,00	0,00
TRESORERIE POSITIVE (VIII-VII)	409 510,65	334 957,77	83 060,31	Comptes de liaison du cycle d'exploitation (ressources)	956 891,84	889 738,50	880 182,47
TOTAL DES BIENS (I+IV+VI+VIII)	2 727 782,75	2 780 981,98	2 860 565,63	TOTAL V	1 300 650,37	1 199 829,36	1 190 403,07
				EXCEDENT DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (VI-V)	-8 712,47	0,00	-1 643,10
				Financements à court terme			
				Fournisseurs d'immobilisations	0,00	0,00	
				Concours bancaires courants	0,00	0,00	
				Ligne de trésorerie	0,00	0,00	
				Intérêts courus non échus	0,00	0,00	
				Compte de liaison trésorerie (ressources)	0,00	0,00	116 485,52
				TOTAL VII	0,00	0,00	116 485,52
				TRESORERIE NEGATIVE (VIII-VII)	0,00	0,00	0,00
				TOTAL DES FINANCEMENTS (I+II+V+VII)	2 727 782,65	2 780 981,98	2 860 565,63
Ratios							
STRUCTURE FINANCIERE		2022	2023	CYCLE EXPLOITATION		2022	2023
Indépendance financière (<50%)		0	0	Créances (<30j)		0	0
Apurement de la dette (>2)		0	0	Rotation dettes fournisseurs d'exploitation (<45j)		134,83	211,27
Durée apparente de la dette		0	0	Rotation dettes fiscales et sociales (30j)		224,06	97,09
Vétusté des immobilisations				AUTRE			
Constructions		0,96	0,97	Taux de CAF (5 à 10%)		13,54%	1,92%
ITMO		1	1	Marge brute d'exploitation		7,27%	-9,50%
Autres immobilisations		0,86	0,18				
EQUILIBRES DU BILAN		2022	2023				
FRI		90,22	-25,89				
FRE		76,61	46,25				
FRNG		166,84	20,36				
BFR (j exploitation)		65,35	-0,41				
Trésorerie en j d'exploitation		101,48	20,77				

Annexe 4 : Budget Annexe de Production et de Commercialisation 2023

ACTIF	Montant net 2022	Montant brut 2023	Amorti et prov 2023	Montant net 2023
ACTIF IMMOBILISE				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Autres immobilisations incorporelles	299	5 080	3 925	1 154
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions	71 680	192 347	127 190	65 157
ITMO	45 394	192 024	150 379	41 645
Autres immobilisations corporelles	7 145	215 840	163 266	52 574
Immobilisations financières				
Participations et créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés	460	460		460
Autres immobilisations financières				
TOTAL I	124 978	605 751	444 760	160 990
Comptes de liaison	3 074 323	3 354 760		3 354 760
TOTAL II	3 074 323	3 354 760		3 354 760
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et en cours				
Matières premières et fournitures				
Autres approvisionnements				
En cours de production (biens et services)				
Stock de produits et de marchandises				
Autres stocks				
Fournisseurs débiteurs		23 727		23 727
dont avances et acomptes versés sur commandes		14 190		14 190
Créances	270 937	267 778	17 623	250 155
Créances redevables et comptes rattachés	2 696	10 134		10 134
Autres créances				
VMP	348 472	120 972		120 972
Disponibilités	8 683	1 176		1 176
Charges constatées d'avance				
TOTAL III	630 788	423 787	17 623	406 164
Charges à répartir sur plusieurs exercices IV				
Prime de remboursement des obligations V				
Ecart de conversion (actif) VI				
TOTAL ACTIF (I+II+III+VI+V+IV)	3 830 089	4 384 298	462 383	3 921 914
PASSIF (net)				
FONDS PROPRES				
Fonds associatifs sans droit de reprise	0			115 622
Fonds associatifs avec droit de reprise	1 255 422			1 255 422
Réserves				
Report à nouveau	1 293 789			1 293 789
Report à nouveau (gestion non contrôlée)				
Dépense refusée par ATC				
Résultat sous contrôle de tiers financeurs				
Dépenses non opposables aux tiers financeurs				
Résultat de l'exercice	115 622			-639
Subventions d'investissement sur biens non renouvelables				
Provisions réglementées				
dont couverture BFR				
dont amortissement dérogatoires et provisions pour renouvellement des immobilisations				
dont réserves des plus-values nettes d'actif				
Immobilisations grevées de droits				
TOTAL I	2 664 833			2 664 194
Comptes de liaison	1 006 355			1 151 131
TOTAL II	1 006 355			1 151 131
Provisions pour risques				
Provisions pour charges				
Fonds dédiés	53 442			56 293
TOTAL III	53 442			56 293
DETTES				
Emprunts et dettes auprès Etab de crédit				
Emprunts et dettes financières divers				
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
Redevables créditeurs				
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	43 199			28 409
Dettes sociales et fiscales	61 451			21 653
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Autres dettes	809			234
TOTAL IV	105 459			50 296
Ecart de conversion (passif) V				
TOTAL PASSIF (I+II+III+IV+V)	3 830 089			3 921 914

Annexe 5 : Analyse SWOT

POSITIF	
FORCES	
ORIGINE INTERNE (ORGANISATION)	Attractivité de l'ESAT pour les travailleurs
	Salariés investis et peu de turn over, absence de postes vacants
	Ressources financières solides et taux d'activité élevé
	Accompagnement personnalisé des travailleurs et souhaits de découvrir le milieu ordinaire de travail
	Développement de nouvelles activités professionnelles pour répondre à la demande de montée en compétence des travailleurs
	Réussite du DEAC avec expertise reconnue
	Nouvelle organisation mise en place en 09/2023 au pôle social et insertion et recrutement de 2 CIP pour favoriser l'accès au milieu ordinaire et développer les formations professionnelles
	Les professionnels de l'ESAT ont pour certains la préoccupation de l'inclusion en milieu ordinaire
OPPORTUNITES	
ORIGINE EXTERNE (ENVIRONNEMENT)	Plan de transformation des ESAT et Loi Plein Emploi pour le développement de l'inclusion professionnelle
	Intégration à la Fondation COS en 2022, soutien et réseau d'activités potentielles plus larges
	Les travailleurs ont d'après l'étude menée en 2022 majoritairement envie d'avoir une expérience en milieu ordinaire
	Répondre aux objectifs du CPOM en termes d'inclusion professionnelle
	Favoriser le partenariat avec le DEAC pour bénéficier de leur réseau d'entreprise et favoriser la proposition « d'expériences » en ESAT, EA et milieu ordinaire
	Devenir un établissement pilote pour la création d'une plateforme d'inclusion professionnelle
	Des initiatives innovantes et des dispositions actuelles (ESAT hors les murs, plateforme Insertion et Hanploi)
	Une convention de partenariat avec l'Entreprise Adaptée Anaïs vient de se concrétiser
Financier	
MGRH / Qualité	
Orientation des politiques publiques	
Expression des besoins des personnes accompagnées	
Partenariats	

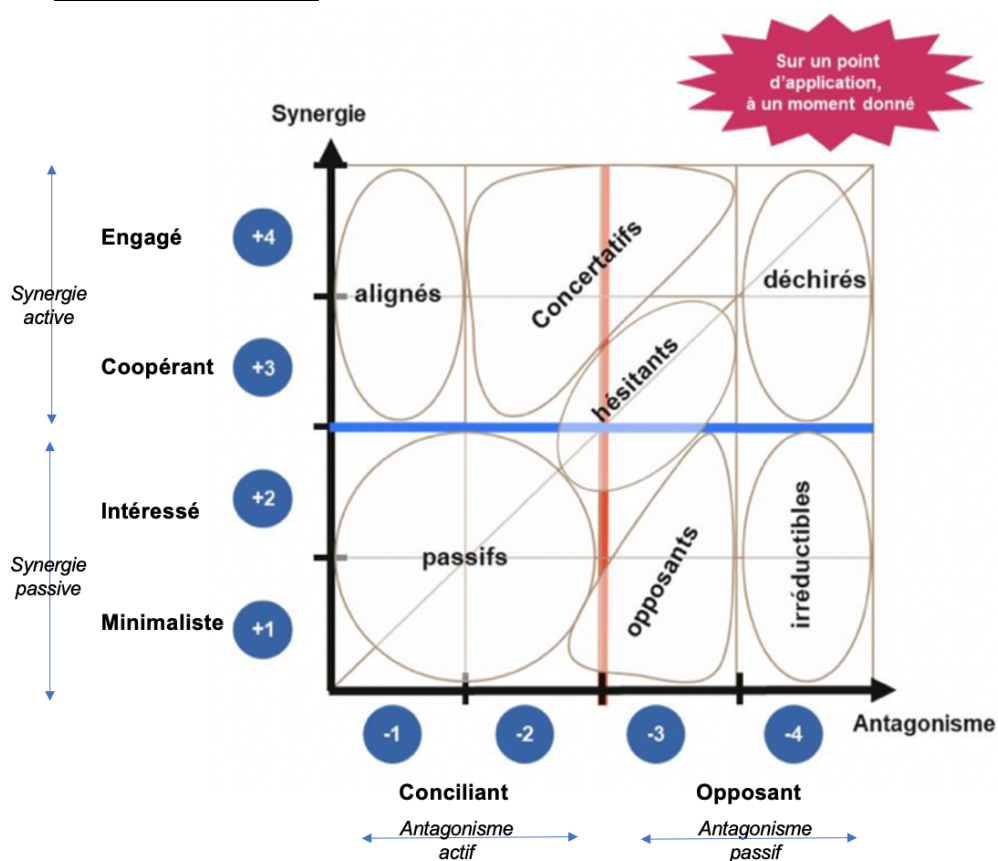
NEGATIF	
ORIGINE INTERNE (ORGANISATION)	FAIBLESSES
	Très peu de sorties en milieu ordinaires, accrues par la moyenne d'âge des travailleurs (49 ans)
	L'impact de ce changement d'organisation au pôle social est pour le moment difficilement mesurable
	Réseau entreprises et de partenaires d'inclusion professionnel maîtrisé par une seule personne (Chef de service Pôle Social et Insertion), relations entreprises segmentées
	Manque de partenariats et de communication extérieure sur l'insertion professionnelle
	Départ de la cheffe de service production en 03/2024
	Démarche qualité pas assez développée et sécurisation des parcours des travailleurs à parfaire
	Tous les moniteurs n'ont pas d'appétence particulière vers le travail en milieu ordinaire
	S'assurer de connaître les besoins des entreprises clientes (pas de questionnaire de satisfaction réalisé depuis deux ans)
ORIGINE EXTERNE (ENVIRONNEMENT)	MENACES
	Taux de chômage élevé des personnes en situation de handicap
	Ne pas délaisser l'accompagnement médico social au profil de l'inclusion professionnelle à tout prix
	Activité commerciale à maintenir dans un contexte très concurrentiel, (nombreux esat parisiens), dont ceux hors les murs
	S'assurer d'être en phase avec les besoins des entreprises clientes post covid, impliquant une transformation de l'offre
	Impacts financiers de la convergence des droits des travailleurs avec ceux des salariés
	Craintes du secteur sur la pérennité des ESAT dans les prochaines années

Annexe 6 : Parcours PMPO

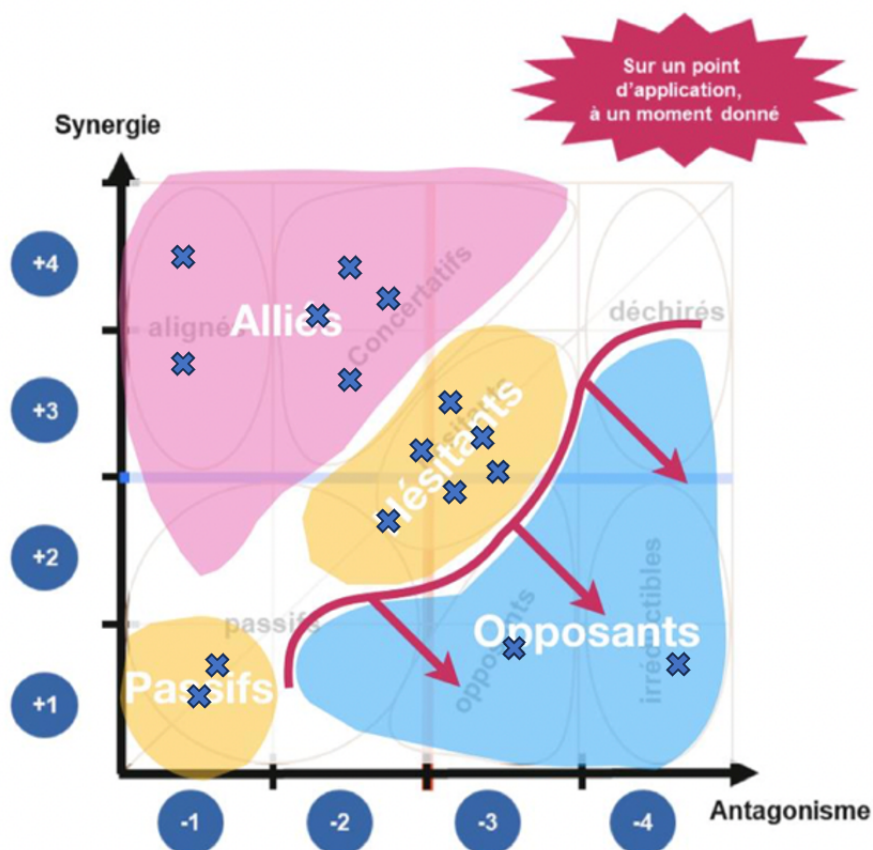
Phase	Intitulé	Objectifs	Actions menées	Outils	Temporalité
COLLECTIVE					
1	Intégration dans le parcours	Explication du PMPO	Expliquer les modalités, les étapes du parcours	Réunion information, Livret d'accueil travailleurs	3 mois
		Remobilisation, acquisition ou reprise de confiance en soi, estime de soi	Ateliers et formations collectives	Ateliers France Travail, formations spécifiques, sophrologue	
		Anticiper les difficultés pour s'inscrire dans le parcours	Levée des freins psychosociaux	RDV individuels psychologue et CIP	
		Informations sur le milieu ordinaire	Informations sur les droits des salariés en milieu ordinaire, les différents types d'immersion possibles, la Convention d'Appui	Réunions d'informations, plaquette de présentation en FALC	
2	Découverte de l'environnement professionnel	Découverte des métiers	Découverte des différents métiers possibles, recherches des compétences nécessaires, des offres d'emploi	Ateliers collectifs de recherches, appui à la recherche personnelle, site internet France travail	
		Découvrir l'entreprise et d'autres environnements professionnels	Visites d'ESAT, d'EA, d'entreprises, ESRP	Visites d'entreprises selon des thématiques professionnelles	
			Informations sur les typologies de métiers qui recrutent et les compétences nécessaires (soft skills, techniques)	Site de recherche emploi, présentation ESRP, France Travail, Handwork	
		Découvrir les métiers en tension			
MIXTE : COLLECTIF ET INDIVIDUEL					
3	Construction du PPI	Faire émerger un projet professionnel	Exploration des souhaits individuels, enquêtes métiers, possibilités fonctionnelle et d'apprentissages technique des travailleurs	Bilan de compétence (CPF), atelier définition du projet professionnel, points personnels avec le CIP	6 à 9 mois en fonction de l'avancement personnel
		Valider les savoirs de base	Ateliers français, mathématiques, outils informatiques pour réactiver les savoirs de base. Communication et savoir-être en entreprise.	Ateliers thématiques, relaxation avec une sophrologue, démarche de certification CLEA	
		Formaliser la recherche d'emploi en milieu ordinaire	Rédiger les documents professionnels (CV, lettre de motivation, identité numérique) et s'inscrire en tant que demandeur d'emploi	Ateliers interne et inscription auprès de France Travail	
4	Approche métiers	Valider l'adéquation entre envie et projet professionnel	Mise en situation dans une formation professionnelle, essai fonctionnel avec kiné/ergothérapeute pour valider l'adéquation fonctionnelle et la fatigabilité du métier => adapter le poste de travail ou changer de métier	Formation ESRP, kiné, ergothérapeute	2 à 6 mois si intégration ESRP
		Intégrer la formation de validation du projet professionnel d'un ESRP	Travailler en partenariat avec MDPH et ESRP pour intégrer le travailleur dans la formation (6 mois)	Partenariats ESRP, notification MDPH	
INDIVIDUEL					
5	Montée en compétence	Acquisition d'une posture professionnelle	Réalisation de stages, de PMSMP avec fixation par le travailleur de 3 objectifs concrets	Recherches de stages, de PMSMP et d'accompagnement terrain par le moniteur	Durée personnalisée
		Multiplier les expériences	Réalisation de plusieurs immersions professionnelles dans les domaines identifiés précédemment		
		Evaluer son expérience	Faire le bilan avec le référent entreprise, travailleur et moniteur	RDV bilans, grilles de compétences professionnelles	
		Valoriser son savoir-faire	Faire reconnaître son savoir faire professionnel ou initier une formation	CLEA, RSFP, RAE, VAE	
6	Se professionnaliser en milieu ordinaire	Valider le choix du métier et acquérir de l'expérience dans le milieu ordinaire	Multiplier les expériences : mise à disposition, prestations extérieures, EA, EATT, contrat de travail à temps partiel ou à temps plein (CDD, intérim, CDI)	Recherche d'emploi auprès du réseau, Formation En Situation de Travail (FEST) au sein des entreprises partenaires de Handwork, accompagnement par le moniteur pour l'adaptation du poste et des conditions de travail en entreprise	Durée personnalisée
		Evaluer son expérience	Faire le bilan avec le référent entreprise, travailleur et moniteur	RDV bilans, grille de compétences professionnelles	
7	Suivi après l'ESAT	Accompagnement dans l'emploi	Valider le contrat de travail avec le travailleur et l'entreprise et signer une convention d'appui tripartite	Convention d'appui tripartite entre travailleur, ESAT et Entreprises	1 an, renouvelable 2 fois
		Péréniser l'emploi	Accompagner dans la durée par un suivi en entreprise selon une périodicité à définir selon les besoins	Suivi par le moniteur d'atelier en entreprise, appui DEAC qui dispose de cette expérience	

Annexe 7 : Carte des attitudes et stratégies des alliés - JC Fauvet

Carte des attitudes



Stratégie des alliés de l'ESAT Cos Regain



Annexe 8 : Plan d'action GEPP

Engager et animer la démarche GEPP		Indicateurs
Pilotage de la démarche	Définir un comité de pilotage composé de la direction, responsable qualité, DRH Fondation CoS Alexandre Glasberg	Nombre de rencontres, périodicité
Expliquer la démarche	Informers les salariés, déterminer les objectifs stratégiques et l'offre de service, intégrer les managers à la démarche	Réunion de lancement
	Insérer et consulter le CSE dans le cadre des consultations obligatoires	Convocations, PV CSE
Organisation RH	Vérifier l'organisation RH et les moyens mis à disposition, les passerelles possibles dans la Fondation	RDV DRH Fondation
Ecouter les souhaits des salariés	Recevoir individuellement les salariés (entretiens professionnels) pour connaître leurs souhaits professionnels (évolutions, formation, horaires...).	Nombre entretiens professionnels
Définir l'organisation RH de la plateforme	Construire un organigramme cible et le présenter aux équipes, définir nos ressources et favoriser les candidatures internes	Nouvel organigramme
	Faire la cartographie des postes nécessaires et rédiger les fiches de postes	
	Définir l'équipe	
Plan de développement des compétences	Définir et solliciter l'avis du CSE sur le plan de développement des compétences	PDC validé
	Formations identifiées et mises en place pour professionnaliser les salariés	Formations initiées
Formaliser l'organisation du travail	S'assurer que le cadre de travail est connu, que les compétences sont identifiées et que l'organisation du travail est en place	Postes pourvus
Recrutements	Recrutement du responsable de la plateforme et du moniteur d'atelier	Recrutements effectifs
Evaluer l'action et réévaluer les besoins dans la durée	Mise en place indicateurs sur impact GEPP, qualité de service, indicateurs du bilan social ou de l'ANAP	EI/EIG, bilan social
Améliorer la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux		
Prévenir la santé et les risques psychosociaux	Programmer les RDV médecine du travail si nécessaire en fonction des nouveaux postes de travail	Nombre de RDV programmés
	Valider avec les salariés les plans d'aménagement du nouveau local et des besoins spécifiques	Plans validés
	Actualiser le DUERP en concertation avec les salariés avec les nouvelles conditions de travail	DUERP validé
	Accompagner et écouter les besoins des salariés (GRE, analyse de pratiques)	Groupe de réflexion éthique, analyse de pratique
Qualité en lien avec Responsable qualité Fondation	Instaurer démarche QVCT avec le concours du responsable qualité	
Evaluer les conséquences psychosociales post-crétion plateforme	Suivre chaque semestre les indicateurs psychosociaux	Demandes de RDV, turn over, absentéisme, démissions, grèves, enquêtes de satisfaction

Annexe 9 : Projet de direction

Objectifs	Points d'amélioration	Préconisations d'actions	Moyens
Axe 1 Parcours des travailleurs	Objectif 1 - Imaginer le parcours du travailleur Définir un parcours menant à l'inclusion professionnelle des travailleurs en milieu ordinaire (PMPO)	Définir les candidats : capacité et motivation des candidats, obligations réciproques	Réunion collectives travailleurs Réunion sur la méthode entre professionnels
		Définir les besoins des travailleurs	
		Définir les modalités et du parcours, personnaliser les phases et la temporalité	
		Définir la durée d'accompagnement hebdomadaire en fonction du projet individualisé.	Groupe de travail travailleurs et professionnels
	Objectif 2 - Les attentes des partenaires pour définir les outils à déployer	Déterminer les outils de suivi, de coaching, les partenariats et conventionnements	
		Comprendre les besoins et les attentes des entreprises	Questionnaires entreprises et réseau des référents handicap, ageph, RDV entreprises clientes
		Identifier avec les entreprises et France Travail les métiers en tension et les engager dans la démarche	RDV entreprises, RDV France Travail
		Suivi par axes : parcours des travailleurs, développement des compétences, du poste de travail...	Positionner le moniteur de la plateforme avec le travailleur en entreprise et proposer des formations en amont de son arrivée
	Objectif 3 - Mobiliser les ressources nécessaires	Site internet avec base CV travailleurs, base de stages, base d'entreprises partenaires, carnet de compétences, nouvelles activités en interne	Financiers (formations, prestataires extérieurs ateliers), activités nouvelles
		Proposer un appui personnalisé chaque étape	Pair aidance, tuteur, psychologue, ergothérapeute, ateliers collectifs, groupes de parole
		Mobiliser les partenaires à chaque étape du projet du travailleur	Formations, ESPP, Ateliers France Travail
	Objectif 4 - Suivre les travailleurs dans la durée	Prévoir avec les entreprises accueillantes les modalités de suivi, organiser les activités, définir un tuteur en entreprise.	Visites sur site, réunions retour d'expérience, signature de convention d'appui

Objectifs	Points d'amélioration	Préconisations d'actions	Moyens
Axe 2 : Mener le changement en interne	Objectif 1 - Conduire le changement Initier et mener le changement	Piloter le changement	Réunion de lancement, réunions de cadrage et de suivi avec DG
		Favoriser l'expression et l'engagement de l'ensemble des salariés	Réunions salariés, réunions hebdomadaires, questionnaires
		Associer les travailleurs à la démarche et l'amélioration de l'offre	Réunions collectives, questionnaires, boîte à idée, projets personnalisés
		Elaboration et suivi du plan d'action	Plan d'action co-construit et validé par le comité de pilotage
		Dialogue social	Favoriser le dialogue social avec les IRP
	Objectif 2 - Identifier et mobiliser les leviers favorables à la création	Identifier les forces et les freins au projet au sein des salariés	Carte des attitudes (J.C Fauvet)
		Conduire une stratégie d'action pour favoriser le soutien de la plateforme	Stratégie des alliés (J.C Fauvet)
		Définir les orientations et cadrer le projet, déterminer les rôles de chacun, les but, identifier les besoins pour y parvenir, les moyens financiers alloués et les délais impartis	Constituer une équipe de gestion de projet
	Objectif 3 - Piloter le projet	Recruter un responsable de projet et un moniteur d'atelier inclusion	Recrutements interne ou externe
		Avoir des points d'avancement du projet pour tenir les délais	Réunions de suivi équipe projet, passage de phases, pilotage responsable plateforme
Axe 3 : La déclinaison opérationnelle pour répondre aux nouvelles missions	Objectif 4 - Engager et animer la démarche GEPP et accompagner les salariés au changement	Dénouer les difficultés et les points de tension	
		Suivre le déploiement et régler les difficultés opérationnelles, et les dysfonctionnements	
		Expliquer la démarche	En lien avec RRH Fondation Cos Alexandre Glasberg, réunions collectives, management de proximité
		Définir les postes et le nouvel organigramme	Direction, équipe projet, réunions CSE
		Recevoir les salariés et formaliser l'organisation du travail	Entretiens professionnels, nouvel organigramme validé par le CSE
	Objectif 5 - Réaliser un plan de communication interne	Recruter et formaliser l'organisation du travail	Fiches de postes, recrutements internes ou externes
		Associer les travailleurs et les salariés à la réflexion, écouter les craintes	Groupes de travail, CVS, questionnaires, boîte à idées
		Communiquer auprès des acteurs internes	Plan de communication
		Mettre en place un plan d'action continu de la qualité Suivi par axes : parcours des travailleurs, conduite du changement, GEPP, expression des travailleurs, déploiement de la plateforme	COPIL qualité
		Réorganiser les fonctions, former les salariés Sensibiliser tous les salariés à l'inclusion et à l'autodétermination Définir des personnes ressources	Plan de développement des compétences validé par le CSE, formations diplômantes et auprès job coach DEAC
Axe 3 : La déclinaison opérationnelle pour répondre aux nouvelles missions	Objectif 2 - Déployer les moyens nécessaires	Déterminer un lieu et réaliser l'aménagement matériel Rechercher le soutien de la Fondation COS sur le projet	Nouveau local, nouveau matériel, moyens financiers
		Déploiement effectif, communiquer et inaugurer le lieu	Plan de communication externe, journée inauguration
		Communiquer auprès des acteurs externes, animer les partenariats actuels et conventionner avec de nouveaux acteurs	Réunion de travail Formalisation de nouvelles conventions et de partenariats

Annexe 10 : Plan d'amélioration continu de la qualité

THEME	SERVICE CONCERNE	OBJECTIFS	PILOTAGE	ECHEANCE	INDICATEURS
PARCOURS DES TRAVAILLEURS					
Carnet de compétences	ESAT	Mise en œuvre décret 13/12/2022	Chef de service médico-social et insertion	2025	Nb de TH disposant d'un carnet de compétences
Formations professionnelles		Développer les compétences, RSFP, RAE et la confiance en soi	Chef de service médico-social et insertion	En continu	Nb de TH bénéficiant d'une formation financée par OPCO santé Nb de TH en RAE/RSFP Nb de TH en détachement
Activités internes		Développement des services et des prestations	Direction + Chef de service médico-social et insertion + Responsable de production + Responsable commerciale	2025-2026	Activités / services nouveaux Nb de TH mis à disposition Hausse du chiffre d'affaires
Parcours PMPO	Volet Trajectoires	Coconstruire les modalités du PMPO	Groupe de travail	T2 2025	Nb réunions Nb de TH dans le groupe de travail Nb de questionnaires entreprises complétés
		Mobiliser et créer les outils	Responsable plateforme	Fin 2025	Outils déployés
		Accompagnement par la pair-aidance	CIP Trajectoires	A partir 2026	Nb de TH suivis Nb de réunions groupes de parole
		Intégrer les travailleurs dans le PMPO	Responsable Plateforme + Moniteur MO + CIP	2026	Nb d'entretiens préalables Nb de TH dans le PMPO Durée de suivi TH dans le PMPO
		Développer les compétences	CIP Trajectoires	2026-2027	Nb de TH réalisant des ateliers Nb de TH bénéficiant d'une formation financée par OPCO santé
		Inclusion en entreprise	Moniteur MO + CIP	A partir de 2026	Nb de journées d'immersion Nb de suivi en entreprises réalisés Nb de stages + MISPE Part de TH en mise à disposition Nb de sorties en MO Nb de convention d'appui
MANAGER LA CONDUITE DU CHANGEMENT					
Définir la nouvelle stratégie	ESAT	Définir les nouvelles orientations	Direction	2024/2025	Nb réunions, taux de retour questionnaires travailleurs
Mener le changement de philosophie		Mener la construction de Trajectoires	Direction + responsable plateforme+ groupe projet	2025	Nb de salariés dans le groupe projet Nb de réunions projet
Structuration interne du changement		Faire avancer le projet selon les phases Cadrer, Conduire, Conclure	Direction + responsable plateforme+ groupe projet	2025-2026	Passage de phases
GEPP, NOUVELLE ORGANISATION ET QVT					
Redéfinition pôles et métiers	ESAT	Validation et mise en place d'une nouvelle organisation	Direction	2025	Accord DG et direction
Engager la GEPP		Expliquer la démarche, définir un nouvel organigramme	Direction	2024/2025	Accord direction, accord CSE, Nbe de réunions, Nb entretiens professionnels
		Développer les compétences	Direction + chefs de service	2024/2025	PDC validé et nombre de salariés en formation dans l'année
Qualité de vie au travail		S'assurer de l'engagement et de la QVT		Chaque année	Taux de vacance des postes Taux d'absentéisme Taux de rotation du personnel Qualité du climat social
Organiser la plateforme	Volet Trajectoires	Définir les nouveaux postes	Direction + chefs de service	2025	Fiches de postes
		Effectuer les recrutements en interne ou en externe	Direction + chefs de service	2025	Postes pourvus
EXPRESSION ET PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS					
Expression des travailleurs	ESAT	Déterminer le niveau de satisfaction des travailleurs	Chef de service médico-social et insertion	Chaque année	Taux de retour questionnaires travailleurs PV CVS Rapport d'activité CVS
Autodétermination		Former les nouveaux travailleurs	Chef de service médico-social et insertion	Chaque année	Taux de TH formés
Réécrire le Projet d'Etablissement		Expliquer le nouveau projet er répondre aux obligations légales	Directrice	2025	Projet d'établissement
Participation des travailleurs à la construction de la plateforme	Volet Trajectoires	Co-construction du parcours PMPO	Groupe de travail	2024/2025	Nb réunions groupe de travail PMPO NB TH dans le groupe de travail
		Expliquer Trajectoires	Service Insertion	2025	Prospectus + adaptation FALC
		Mesurer la satisfaction	Chef de service médico-social et insertion	2025/2026	Questionnaires de satisfaction
		Amélioration continue de la qualité	Chef de service médico-social et insertion		PPI
DEPLOIEMENT DE LA PLATEFORME					
Suivre l'avancement	Volet Trajectoires	Connaitre le stade d'avancement du projet	Groupe projet + responsable plateforme	En continu	Nb réunions Stade du projet Tableau de suivi de l'équipe projet
Suivi budgétaire		S'assurer de la bonne maitrise budgétaire	Direction + Responsable plateforme	2024/ 2025	Tableau de suivi budgétaire
Suivi RH		Disposer des moyens RH	Direction + Responsable plateforme	2024/ 2025	Recrutements et entrées en formations
Moyens matériels		Mettre à disposition un lieu équipé	Direction + Responsable plateforme	2025	Local aménagé et opérationnel
Développement de partenariats		Accroître les opportunités pour les travailleurs	Responsable plateforme	2025 / 2026	Nb convention partenariales signées
Activité commerciale		Hausse du chiffre d'affaires de 10%	Responsable commerciale + Responsable plateforme	2025	Chiffre d'affaires

Annexe 11 : Plan de communication interne et externe

Plan de communication interne			
Qui	Quoi, pourquoi	Comment	Quand
Comité de direction	Lancement du projet et point de situation régulier	Réunion, rétroplanning, feuille de route, compte rendu de réunion	Bi-mensuel (2024-2025)
Professionnels / Salariés : CDS, équipe	Lancement du projet , information, explications méthodologie, donner du sens au projet et donner à chacun une place dans sa construction, rappel des valeurs et des missions	Réunions générales, Réunion de service, Groupes de travail, Expression des salariés	Dès 2024 et en fonction du sujet Point dans la réunion hebdomadaire
	Accompagnement des salariés au changement - GEPP	Entretiens professionnels + entretiens RH	En fonction du besoin (2024-2025)
	Participation au groupe projet	Réunions groupe projet	A définir en équipe projet
	Informar des avancées du groupe projet et du passage de phases	Point abordé lors de la réunion pluridisciplinaire hebdomadaire	Hebdomadaire (2024-2025)
	Mettre à disposition un canal de suggestion	Boîte à idées	En continu
Travailleurs	Réunion d'information pour la présentation du projet et l'extension de l'offre	Réunions générales	Initial (2024)
	Expliquer, associer les travailleurs au nouveau projet, lever les craintes, être à l'écoute des propositions	Réunions générales, affichages, boîte à idées, groupes de travail parcours	Immédiatement et en fonction du sujet
	Participation de membres du CVS au groupe projet	Réunions groupe projet	A définir en équipe projet
	Mettre à disposition un canal de suggestion	Boîte à idées	En continu
	S'assurer de la qualité de la prise en charge et de la satisfaction	Questionnaires de satisfaction	Annuel (2025)
CSE	Rencontre avec les membres du CSE pour leur expliquer le projet	Réunion de lancement	Dès 2024
	Réaliser les consultations obligatoires sur toutes les négociations qui touchent à l'emploi	Réunion CSE, CSE extraordinaire	Mensuel ou en fonction du besoin (2024 - 2025)
	Valider le nouvel organigramme		
	Avis sur le plan de développement des compétences		
	Validation des écrits légaux, DUERP		

Plan de communication externe			
Qui	Quoi, pourquoi	Comment	Quand
ATC	Explication de la démarche en amont, dans le dialogue de gestion (ERRD, EPRD) et rapport d'activité	Courriers, réunions, ERRD, EPRD, rapport d'activité	3*/an
Entreprises	Connaissance des besoins des entreprises	Questionnaires recueil des besoins, réunions, synthèse questionnaire	1*/an
	Adhésion au projet et proximité des relations, création de partenariats	Sensibilisations, RDV référents handicaps ou RH, communication réseaux professionnels	En continu
Partenariats, réseaux	Information du projet	Mails, réseaux sociaux, RDV	Dès le début et régulièrement
	Adhésion au projet, renforcement des relation pour permettre des passerelles (ESRP, EA), bénéficier des dispositifs de droit commun France Travail	RDV, visites, et signature de conventions de partenariats, évènements (salons, JPO partenaires...)	
		Visibilité du projet	Intervention rencontre nationale Andicat
Autres ESAT	Réponse groupée aux appels d'offre et développement de la plateforme auprès de leurs travailleurs	Réunions APESAT, réseaux sociaux	Trimestriel
Inspection du travail	Evolution du projet et des conditions de travail, nouveau reglement intérieur à disposition	Courriers, associé au CSE	2*/an
Médecine du travail	Travail sur les risques psychosociaux, les aménagements de postes	Mails, RDV salariés, échanges avec la direction	En continu

Annexe 12 : Rétroplanning du plan de communication externe

Intitulé du projet : Plan de communication externe 2025 / 2026																							
Date : 01/2025																							
Tâches	Responsable(s)	Commentaires																					
1 DIALOGUE AVEC L'AUTORITE DE TARIFICATION																							
Explication projet et informations sur l'avancement	DIR	Dans le dialogue de gestion, budget 2025	Décembre 2024	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	Avril 2025	Mai 2025	Juin 2025	Juillet 2025	Août 2025	Septembre 2025	Octobre 2025	Novembre 2025	Décembre 2025	Janvier 2026	Février 2026	Mars 2026	Avril2026	Mai 2026	Juin 2026	Juillet 2026	
2 QUESTIONNAIRE BESOIN DES ENTREPRISES																							
Création puis envoi questionnaire	RP + CIP	Validation DIR + RP																					
Analyse questionnaire	RP	Clients et partenaires ESAT, DEAC, ESRP																					
Communication des résultats de l'enquête	RP + RCC																						
RDV clients	RP + RCC + DIR + MON																						
3 ENQUETE DE SATISFACTION CLIENTS																							
Envoi questionnaire	RCC	Validation DIR																					
Analyse enquête de satisfaction	RCC																						
Communication des résultats de l'enquête	RCC																						
4 RECHERCHE DE PARTENARIATS																							
France Travail, EA, ESRP	RP + CIP																						
RDV entreprises, ESAT	RP + RCC + MON	en continu																					
5 COMMUNICATION RESEAUX SOCIAUX																							
LINKEDIN création et suivi projet Plateforme	RCC + RP	minimum 2 * / mois avec vidéo et posts																					
YOUTUBE Capsules video	RCC																						
Creation du site internet de la Plateforme	RP																						
KPI outils de communication	RCC																						
6 PREPARATION INAUGURATION PLATEFORME																							
Liste des invités	RP + DIR + CIP + MON + RCC																						
Envoi des invitations	RCC																						
Devis prestations (cocktail, photographie, goodies, etc)	RP + DIR																						
Création du film et supports de communication	RP + CSI + CIP	mobilisation travailleurs																					
Communication réseaux sociaux	RCC																						
Préparation lieu	RP	mobilisation ensemble de l'ESAT																					
Remerciements et communication post événement	RCC																						

GUITTENY	Elodie	Novembre 2024
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARIF Social Paris		
FAVORISER ET SECURISER L'INCLUSION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP		
Résumé : Face à l'évolution des politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap, les ESAT évoluent dans un contexte de transformation rapide pour répondre à la demande d'inclusion professionnelle en milieu ordinaire. En tant que directrice d'établissement, je dois m'interroger sur la nécessité d'adapter l'ESAT Cos Regain pour répondre au principe d'autodétermination, aux évolutions de la commande publique, et aux souhaits de travail inclusif exprimés par les travailleurs. Le diagnostic réalisé met en avant les contraintes rencontrées dans l'inclusion et professionnelle, et justifie la nécessité d'adapter l'accompagnement de l'ESAT, en proposant une nouvelle plateforme, intitulée Traject'aires. Elle apportera une réponse coconstruite par les travailleurs et les professionnels. Pour cela, il sera nécessaire de conduire le changement au sein de l'organisation pour accompagner les professionnels dans cette nécessaire évolution, mais également de mobiliser les acteurs externes et impliquer les partenaires pour favoriser la mobilisation autour du projet et renforcer un accompagnement de qualité.		
Mots clés : Handicap, ESAT, inclusion, autodétermination, projet professionnel, accompagnement, partenariat, qualité.		
<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>		