



**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

**Promotion 2006**

**Personnes adultes handicapées**

---

**FAVORISER LE LIBRE CHOIX PROFESSIONNEL DES  
PERSONNES ACCUEILLIES EN ESAT EN DIVERSIFIANT  
L'OFFRE DE SERVICE**

**Virginie HÉRY**

---

# Remerciements

---

Tenter d'établir une liste de remerciements revient à prendre le risque d'oublier des personnes qui ont compté ; alors d'emblée, pardon à ceux que je pourrais ne pas avoir mentionnés. Je crois toutefois avoir su dire, à chaque étape de mon parcours, merci à ceux qui m'ont aidée par leurs conseils, leur expérience, ou tout simplement leur présence, qui m'ont soutenue quand je manquais de courage, qui ont compris mon manque de disponibilité à certains moments .

Je tiens tout particulièrement à remercier ceux sans qui je n'aurais pas pu vivre cette aventure professionnelle et humaine :

- L'association et en particulier son directeur général, pour m'avoir permis de suivre cette formation.
- Mes collaborateurs pour avoir su pallier l'absence.
- Ma famille et mes amis pour leur soutien moral et « logistique ».
- Les formateurs pour leurs apports et en particulier ma directrice de mémoire. Merci pour tes conseils avisés.
- Mes collègues de formation sans qui rien n'aurait été pareil. Merci d'être ce que vous êtes. Continuez de croire en ce que vous faites.
- Un clin d'œil très spécial à mes trois petits loulous, Clothilde, Constance et Cyprien qui ont eu une maman à temps très partiel pendant deux ans.

---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1 UNE MISSION RÉINTERROGÉE PAR LE LIBRE CHOIX DE VIE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Histoire d'une création sur fond de cohabitation.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Entre usager et salarié la question du statut.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 La spécificité de l'association : le handicap moteur.....	6
1.2.2 Des parcours de vie institutionnalisés.....	6
1.2.3 État des lieux : une population hétérogène .....	7
A) Les personnes accueillies entre 1975 et 1995 : « les anciens ».....	7
B) Les personnes accueillies entre 1991 et 2000 : « les intégrés » .....	8
C) Les personnes accueillies entre 2001 et 2006 : « les nouveaux ».....	9
a) Les anciens salariés de l'AP : des nouveaux expérimentés .....	9
b) Les jeunes issus du CFPERM : des nouveaux avides de liberté .....	9
c) Les primo arrivants de la CDAPH : de nouveaux profils.....	10
1.2.4 Un collectif constitué d'individus aux besoins et aux attentes différents.....	10
<b>1.3 L'ESAT et son environnement.....</b>	<b>12</b>
1.3.1 De l'adaptation au libre projet de vie.....	12
1.3.2 Schéma départemental : des réponses à apporter .....	13
1.3.3 Une association reconnue pour son expertise.....	13
1.3.4 Un département encore sous équipé.....	14
1.3.5 De nouveaux profils dans la population orientées en ESAT .....	14
1.3.6 Établissements de travail adapté : entre concurrence et partenariat.....	14
1.3.7 Les donneurs d'ordre : un potentiel à exploiter .....	15
<b>1.4 A l'interne : un fonctionnement perturbé .....</b>	<b>15</b>
1.4.1 Ressources financières : quand le déficit devient chronique .....	16
1.4.2 Quel avenir pour la sous-traitance ? .....	17
1.4.3 Ressources humaines : entre économique et social, la question de la légitimité de l'action .....	18
1.4.4 « Dis-moi comment tu manages ton équipe, je te dirais comment elle traite les personnes accueillies ».....	20
A) Cadre associatif : une structuration récente du siège .....	20
B) Organisation interne : des incohérences qui perturbent le fonctionnement.....	20
C) Climat social : une équipe à la dérive .....	21

D) Modes de décision : la fin de la « cogestion » .....	23
E) Modes de communication : des temps de réunion inégalement répartis .....	23
F) Politique de rémunération : la convention de 1951 en héritage .....	24
G) Formation continue : sur le chemin de la professionnalisation .....	24
H) Politique de recrutement : des perspectives d'évolution.....	24
<b>1.5 Diagnostic de l'existant : quels constats ? .....</b>	<b>25</b>
1.5.1 Forces et faiblesses d'un établissement en perte d'identité .....	25
1.5.2 Conséquences pour les usagers : une structure qui ne répond pas aux attentes et aux besoins.....	27
A) L'ESAT : une fin en soi ? .....	27
B) Recherche identitaire : des usagers en quête d'un statut.....	28
<b>2 L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE COMME OBJECTIF DU CHANGEMENT...31</b>	
<b>2.1 Handicap et société : de l'utilisateur à la personne .....</b>	<b>32</b>
2.1.1 La loi du 11 février 2005 : des dispositions sous influence européenne .....	32
A) Quand libre choix rime avec individualisation .....	32
B) La contractualisation : un dispositif au service du projet individuel .....	33
2.1.2 Faire abstraction du handicap pour entrevoir les potentialités .....	35
<b>2.2 Relever le défi de l'utilisateur : un enjeu majeur pour les associations .....</b>	<b>36</b>
2.2.1 La gouvernance associative .....	36
2.2.2 L'association gestionnaire et son directeur : entre interface et expertise.....	38
A) La mission d'intérêt général : l'aide par le travail .....	40
a) L'ESAT : un rôle économique et social .....	40
b) L'ESAT : une ambiguïté fondatrice .....	41
B) La mission d'utilité sociale : l'intégration .....	42
a) La question de la liminalité .....	42
b) La question du sens et des valeurs .....	43
<b>2.3 Conduite du changement : théorisation de l'action .....</b>	<b>44</b>
2.3.1 Le changement organisationnel .....	44
2.3.2 L'action intentionnelle de changement .....	45
A) Le modèle de l'apprentissage : apprendre à apprendre .....	45
B) Le modèle politique .....	46
2.3.3 Les résistances au changement.....	47
<b>3 DIVERSIFIER L'OFFRE POUR FAVORISER LE CHOIX .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Remobiliser l'équipe autour d'un projet commun .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Individualiser l'accompagnement.....</b>	<b>55</b>
3.2.1 L'admission : une étape fondamentale dans le parcours .....	55

3.2.2	Le Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail : un engagement fort .....	57
3.2.3	Le coordinateur de projet : le garant du projet individuel .....	58
<b>3.3</b>	<b>Évaluer et développer les compétences des travailleurs handicapés.....</b>	<b>59</b>
3.3.1	Élaborer un support d'évaluation des compétences.....	59
3.3.2	Organiser le soutien de type 1 .....	60
3.3.3	Favoriser la formation.....	61
<b>3.4</b>	<b>Créer une section semi occupationnelle.....</b>	<b>62</b>
3.4.1	Identité et vocation du service.....	63
3.4.2	Le site et les infrastructures .....	65
3.4.3	Le personnel.....	66
3.4.4	Budget prévisionnel .....	67
<b>3.5</b>	<b>Travailler en réseau pour rompre avec l'usure et favoriser l'ouverture.....</b>	<b>68</b>
3.5.1	Permettre aux usagers la rotation sur les différents secteurs d'activité.....	69
3.5.2	Mettre en place un échange entre ESAT .....	70
3.5.3	Favoriser les détachements en milieu ordinaire de travail .....	70
3.5.4	Travailler avec les Centre de Rééducation Professionnelle (CRP).....	71
<b>3.6</b>	<b>Adapter les moyens humains aux besoins des projets développés.....</b>	<b>71</b>
<b>3.7</b>	<b>Développer le professionnalisme des acteurs.....</b>	<b>73</b>
<b>3.8</b>	<b>Réaménager l'espace de travail pour améliorer l'accueil .....</b>	<b>74</b>
<b>3.9</b>	<b>Établir les conditions d'une amélioration continue de la qualité.....</b>	<b>75</b>
3.9.1	Évaluer la mise en œuvre du plan d'action.....	75
3.9.2	Évaluer l'impact du plan d'action.....	77
3.9.3	Mettre en place une démarche projet qualité .....	78
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>81</b>
<b>B I B L I O G R A P H I E .....</b>		<b>83</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>		<b>I</b>
<b>A N N E X E 1 .....</b>		<b>III</b>
<b>A N N E X E 2 .....</b>		<b>VII</b>
<b>A N N E X E 3 .....</b>		<b>IX</b>
<b>A N N E X E 4 .....</b>		<b>XV</b>
<b>A N N E X E 5 .....</b>		<b>XXI</b>

<b>A N N E X E 6</b>	<b>.....XXV</b>
<b>A N N E X E 7</b>	<b>.....XXXI</b>
<b>A N N E X E 8</b>	<b>.....XXXVII</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

AGEFIPH : Association nationale de GEstion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées

AFAQ : Agence Française de l'Assurance Qualité

AP : Atelier Protégé

ARTT : Aménagement et Réduction du Temps de Travail

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

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

CE : Comité d'Établissement

CFPERM : Centre de Formation Professionnelle, Educatif et de Rééducation Motrice

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CIF : Congé Individuel de Formation

CQMA : Certificat de Qualification aux fonctions de Moniteur d'Atelier

CREAHI : Centre Régional d'Études et d'Action sur les Handicaps et les Incapacités

CROSMS : Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale

CRP : Centre de Rééducation Professionnelle

CSAT : Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail

CVS : Conseil à la Vie Sociale

DDASS : Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale

DP : Délégués du Personnel

DRTEFP : Direction Régionale du travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

EA : Entreprise Adaptée

ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail

ETP : Équivalent Temps Plein

FRI : Fonds de Roulement d'Investissement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

FSE : Fonds Social Européen

IME : Institut Médico Educatif

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

PDITH : Programme Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés

OD : Organisation Development

SACAT : Section Annexe au Centre d'Aide par le Travail

SSO : Section Semi Occupationnelle

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

## INTRODUCTION

« Ce que les personnes handicapées réclament à travers le travail essentiellement, c'est la dignité, faite d'indépendance économique et de participation à l'œuvre commune »<sup>1</sup>. Au travers du travail les individus cherchent à satisfaire leur besoin de réalisation personnelle et la reconnaissance de leur utilité sociale.

Dans un contexte où l'emploi se raréfie, quelle place la société accorde-t-elle véritablement aux personnes handicapées sur le marché de l'emploi ? Comme le précise le sénateur BLANC<sup>2</sup> « si l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail doit être considérée comme prioritaire, il n'en reste pas moins que bien souvent, la personne handicapée ne peut s'inscrire dans un cadre professionnel dont elle ne peut affronter les exigences. Elle doit alors être orientée, au moins pour un temps, vers le milieu protégé ». Les établissements de travail protégé ont été conçus à l'origine pour permettre aux personnes handicapées d'accéder à une vie sociale et professionnelle mais également comme des structures transitoires, favorisant l'insertion dans le milieu ordinaire de travail. Force est de constater que depuis 30 ans, le taux de sortie vers le milieu ordinaire est en forte régression. Ainsi au fil des années les établissements de travail protégé sont devenus les principaux « employeurs » des personnes handicapées.

L'emploi et le reclassement des personnes handicapées constituent un élément déterminant de la politique de l'emploi. Inscrits par le législateur dans la loi d'orientation du 30 juin 1975 et dans la loi du 10 juillet 1987 relative à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, ils sont réaffirmés par la loi du 11 février 2005, fondée sur les principes de non discrimination et du libre choix de vie. Cette loi rappelle le droit à l'emploi des personnes handicapées et réforme en particulier le champ du travail protégé.

Directrice d'un établissement d'aide par le travail (ESAT), j'ai très vite été interpellée par le principe du libre choix de vie et par sa déclinaison sur le plan professionnel. En effet, quel choix s'offre réellement aux personnes handicapées qui sont admises en ESAT ? Nous savons pertinemment que le nombre de candidats à l'entrée en ESAT est souvent plus important que le nombre de places. Aussi lorsqu'une opportunité se présente, nombreuses sont les personnes handicapées à la saisir, quelle que soit la nature du travail proposé par l'établissement. C'est ce que je qualifierais de choix par défaut.

---

<sup>1</sup> STIKER HJ. *Pour le débat démocratique : la question du handicap*. Paris : CTNERHI, 2000. p 137.

<sup>2</sup> Dans son rapport réalisé en 2002 au nom de la commission des affaires sociales sur la politique de compensation du handicap

Dans un contexte où les adultes handicapés sont contraints par des contingences, contexte qui surdétermine les rôles et les places des acteurs et nuit à la lisibilité du dispositif, aborder la question du libre choix professionnel nécessite de s'interroger sur les besoins et les attentes des personnes que nous accueillons. Au-delà, cela revient à inverser la tendance en termes de réponse, c'est-à-dire à adapter la structure à leurs souhaits, pour offrir une offre la plus diversifiée possible, afin que chaque personne accueillie trouve ce qui est bien pour elle, pour son équilibre, pour sa vie en général.

L'ESAT que je dirige est intégré dans une structure de travail adapté dont la seconde composante est un atelier protégé (entreprise adaptée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 ; je fais cependant le choix par commodité de lecture, d'utiliser la dénomination « atelier protégé »). Il a donc été nécessaire d'analyser ce dispositif, y compris les incidences de la cohabitation entre l'ESAT et l'atelier protégé, afin de redéfinir précisément la mission et l'offre de service qui en découle.

Mon travail s'est organisé en trois parties. La première a consisté en un diagnostic externe et interne de l'ESAT permettant de réinterroger la mission au regard du principe du libre choix de vie. Sur la base de ce diagnostic, j'ai défini dans la seconde partie différents axes de travail qui pourraient conduire à la mise en perspective d'une véritable identité professionnelle des travailleurs handicapés. Enfin la troisième partie a été consacrée à l'élaboration d'un plan d'action recensant les axes de progrès qui permettront d'aboutir à la diversification de l'offre de service ainsi que les modalités d'évaluation des solutions retenues.

Je terminerais cette introduction en précisant que je connais bien cet établissement puisque j'y ai occupé différentes fonctions depuis mon arrivée au poste d'assistante commerciale en 1992. Le travail que j'ai réalisé et le recul que j'ai pu prendre grâce à ces deux années de formation, m'ont permis de revisiter cette structure, de le faire avec un œil neuf, comme si j'y entrais pour la première fois. Je me suis laissée surprendre, j'ai fait l'effort de faire un pas de côté.

Conduire le changement dans une organisation ne peut s'entendre qu'à la condition d'accepter la remise en question à tous les niveaux et en particulier au niveau de la direction. J'ai apprécié cette remise en question, j'ai surtout apprécié le travail qu'elle m'aura permis d'accomplir et je suis convaincue qu'elle est une condition *sine qua non* à l'amélioration continue de la qualité des services rendus aux personnes accueillies par nos établissements et services.

# 1 UNE MISSION RÉINTERROGÉE PAR LE LIBRE CHOIX DE VIE

L'association qui m'emploie gère 6 établissements :

- Un Institut Médico-Educatif (IME) pour enfants polyhandicapés
- Un Centre de Formation Professionnelle, Educatif et de Rééducation Motrice (CFPERM)
- Un atelier protégé (AP)
- Un Etablissement d'Aide par le Travail (ESAT)
- Un foyer d'hébergement de type foyer « éclaté »
- Un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS)

Pour ce qui me concerne, je dirige l'ESAT, le foyer d'hébergement et le SAVS.

## 1.1 Histoire d'une création sur fond de cohabitation

C'est en 1965, pour apporter une réponse aux personnes atteintes d'un handicap moteur que l'association voit le jour. En 1971, les deux fondateurs de l'association ont fait figure de pionniers en créant, avec une volonté affichée, un atelier protégé. Leur choix était fondé sur la valeur travail et la reconnaissance des qualités professionnelles des personnes handicapées.

L'atelier démarre son activité avec quinze salariés, sur le site du siège de l'association. Dès l'origine, les personnels d'encadrement sont recrutés pour leurs compétences techniques : ce sont des chefs d'équipe, sans connaissance particulière du handicap. Le seul poste éducatif est celui de l'éducatrice spécialisée qui assure notamment pour trois quarts de son temps un service d'accompagnement pour les salariés de l'atelier protégé.

En 1977, pour faire face aux difficultés de certains travailleurs handicapés en perte de capacités professionnelles, l'association est autorisée à créer l'ESAT. Dès le départ la cohabitation entre les deux établissements<sup>3</sup> va se faire le plus naturellement du monde, les usagers de l'ESAT étant d'anciens salariés de l'atelier protégé. Au fil des années, le volume d'affaire avec les donneurs d'ordre locaux se développe. Le nombre de salariés et d'usagers augmente régulièrement ; le manque de place se fait sentir.

En 1986, un incendie précipite l'emménagement des deux structures dans des locaux plus vastes, aux allures d'entreprise industrielle qui correspondent bien à la logique d'entreprise instituée depuis l'origine. La taille des locaux et des marchés florissants vont permettre à la structure de se développer : la proportion entre les deux établissements

---

<sup>3</sup> L'ensemble composé de l'ESAT et de l'atelier protégé sera dénommé « structure de travail adapté ».

reste assez inhabituelle puisque l'atelier protégé compte un effectif quasiment doublé par rapport à l'ESAT. La prise en charge des usagers au sein de l'ESAT est essentiellement orientée vers l'aspect professionnel ; le soutien de type 2<sup>4</sup> est quasi inexistant. Les travailleurs handicapés de l'ESAT y sont d'ailleurs réfractaires : participer aux activités de soutien est vécu par eux comme infantilisant ; ils demeurent dans la logique professionnelle de leur début de carrière au sein de l'atelier protégé.

En 1995, une demande d'extension importante du nombre de place de l'ESAT est faite pour faire face au vieillissement d'un certain nombre de travailleurs handicapés de l'atelier protégé. Cette extension va permettre pour la première fois de son existence, de doter l'ESAT en personnels « paramédicaux » : un poste de psychologue et un poste d'ergothérapeute. La cohabitation est toujours effective ; elle permet aux personnes qui changent d'orientation professionnelle de poursuivre leur activité au sein de lieux connus, sans rupture des liens tissés avec les collègues et l'équipe de professionnels. Le renforcement des personnels intervenant sur le soutien de type 2 va se poursuivre en 2000, avec la création d'un poste d'animateur financé dans le cadre de l'accord ARTT. Les dispositions de cet accord vont par ailleurs être appliquées aux usagers de l'ESAT qui vont à partir de ce moment travailler trente et une heures et bénéficier de quatre heures de soutien par semaine. En 1997, la structure de travail adapté met en place un système d'assurance qualité et obtient la certification ISO 9001-V2000 délivrée par l'AFAQ<sup>5</sup>.

En 2003, dans un contexte économique particulièrement difficile pour la structure de travail adapté qui cumule les exercices déficitaires, de grands bouleversements vont avoir lieu puisque la présidente va décider de ne pas renouveler son mandat. Finalement, une nouvelle équipe va reprendre la direction de l'association et lui donner un tout nouveau visage. Le fonctionnement de cette association a presque toujours reposé exclusivement sur son président (le siège n'était doté que d'un salarié à temps partiel) et sur ses directeurs. La nouvelle présidente s'entoure d'administrateurs ayant tous occupé des fonctions de cadre dans des domaines tels que les ressources humaines, la gestion

---

<sup>4</sup> La circulaire 60 AS prévoit que les usagers d'ESAT doivent bénéficier de 4 heures de soutien hebdomadaire en plus des 35 heures dévolues aux activités professionnelles. Il existe deux types de soutien : le soutien de type 1, orienté vers les apports professionnels et le soutien de type 2 orienté vers les activités extraprofessionnelles. Dans notre ESAT, les soutiens de type 2 sont dispensés par une animatrice, une psychologue, un ergothérapeute, une infirmière. Ils visent à favoriser l'autonomie et la poursuite d'une activité professionnelle dans des conditions adaptées. Les soutiens de types 1 ne sont pas formalisés à ce jour.

<sup>5</sup> Agence Française pour l'Assurance Qualité dont le rôle est la certification et l'évaluation de systèmes de management, de services, de produits et de personnes .

financière, le bâtiment... En outre, elle conditionne son mandat au financement d'un poste de directeur général.

Beaucoup de salariés se sont alors interrogés sur l'avenir de l'atelier protégé. Considéré par les autres structures depuis l'origine comme « le vilain petit canard » de l'association, cet établissement qui fait peser un important risque financier sur l'association (mais également le seul en capacité de générer des richesses pouvant servir librement à l'investissement), affichait à fin 2003, un déficit d'environ 200 K€. Les nouveaux dirigeants se sont néanmoins engagés à conserver l'atelier protégé.

L'association à ce moment précis prend l'organisation suivante :

- un directeur général
- une directrice pour l'ESAT, le foyer, le SAVS
- une directrice pour l'IME, le CFPERM
- un gestionnaire
- un chef de service pour l'atelier protégé

Début 2004, une stratégie associative globale est définie. Pour la structure de travail adapté, cela se traduit par :

- Une demande d'extension de trente places de l'ESAT pour accueillir les personnes « vieillissantes » de l'atelier protégé qui ne répondent plus aux exigences de travail, notamment en termes de rythme et de polyvalence.
- L'embauche d'un ingénieur commercial pour développer le chiffre d'affaires

A ce jour, la principale difficulté reste de conjuguer dans un contexte économique et institutionnel « sous pression », l'activité de deux établissements dont les missions sont de plus en plus éloignées. Un fossé se creuse entre les deux établissements et cela continue de s'accroître depuis la transformation récente (1<sup>er</sup> janvier 2006) de l'atelier protégé en entreprise adaptée, entreprise spécifique du milieu ordinaire de travail. Les exigences de la loi 2002.2 et l'individualisation de la prise en charge instaurent, dans cette unité un traitement à deux vitesses de plus en plus perceptible ; il y a parfois confusion des « genres ». L'équipe de moniteurs encadre depuis toujours les usagers de l'ESAT mais également les salariés de l'atelier protégé. Ainsi, au fil du temps, une tolérance implicite s'est installée envers les salariés de l'atelier protégé, qui tend à faire diminuer le niveau d'exigence technique et de cadence. A l'inverse, les besoins émergents des travailleurs handicapés de l'atelier protégé monopolisent les moniteurs au détriment de l'encadrement des usagers de l'ESAT.

L'ESAT a toujours eu un effectif très inférieur à celui de l'atelier protégé ; il s'est développé selon les mêmes modes d'organisation que l'atelier protégé sur un modèle

« industriel » (application du code du travail et des avantages non salariaux de la convention collective, pointage, 35 heures...) ; une hiérarchie implicite s'est installée entre les salariés AP et les usagers de l'ESAT, les premiers étant plus « capables » que les seconds. La mixité des deux établissements a longtemps été considérée comme très favorable à la progression des usagers de l'ESAT. On constate aujourd'hui qu'elle génère un climat de tension permanent entre salariés AP et usagers de l'ESAT. Les moniteurs quant à eux sont soumis à une pression quotidienne, une « surcharge » d'encadrement qui ne favorise pas leur intervention. La séparation physique de l'atelier protégé et de l'ESAT, éventuelle réponse à la problématique de confusion entre les usagers et les salariés de l'AP ne se pose pas aujourd'hui. Cette décision qui appartient à l'association n'est pas à l'ordre du jour à court terme, principalement pour des raisons économiques.

## **1.2 Entre usager et salarié la question du statut**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 l'ESAT accueille 79 personnes sur les 129 travailleurs handicapés de la structure de travail adapté, ce qui représente 61% de l'effectif total.

### **1.2.1 La spécificité de l'association : le handicap moteur**

La majorité des personnes accueillies à l'ESAT est atteinte d'un handicap moteur et de déficiences associées telles que déficience sensorielle, épilepsie, déficience intellectuelle... Pour 65% d'entre elles il s'agit d'un handicap de naissance. Globalement le niveau intellectuel est assez faible puisque la moitié de l'effectif de l'ESAT ne sait ni lire ni écrire. Depuis deux ans, l'établissement s'est ouvert à des personnes atteintes d'autres sortes de handicaps (troubles psychiatriques notamment).

### **1.2.2 Des parcours de vie institutionnalisés**

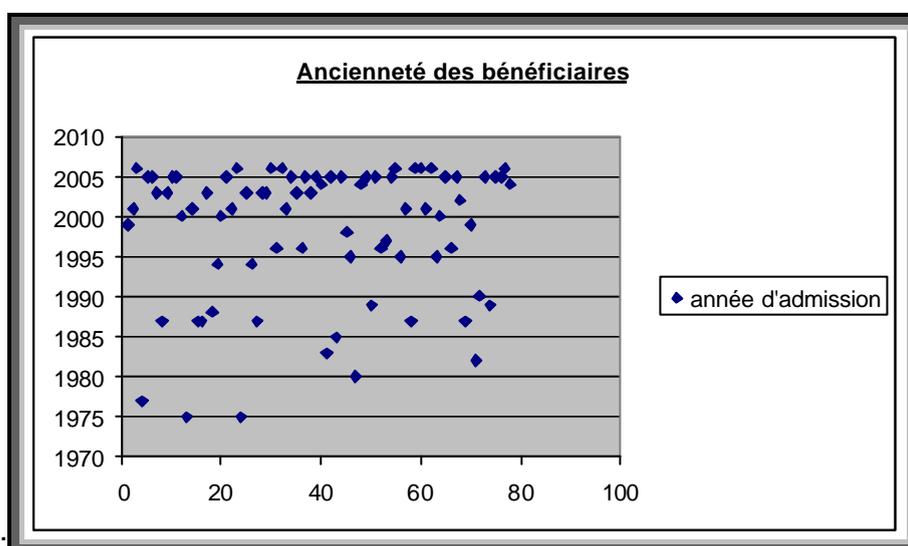
Dès le plus jeune âge, la majorité des personnes accueillies à l'ESAT a été prise en charge dans des établissements spécialisés. 72% des personnes actuellement présentes à l'ESAT ont été accueillies dans des établissements pour enfants ou adolescents. 41% d'entre elles ont suivi leur formation professionnelle au CFPERM de notre association et se retrouvent donc à l'ESAT en compagnie de personnes qu'elles côtoient souvent depuis de nombreuses années. Elles ont logiquement été orientées vers les établissements d'aide par le travail, elles sont éventuellement hébergées en structure collective (27%) ou bénéficient d'un accompagnement SAVS (19%). A ce jour treize personnes accueillies à l'ESAT sont hébergées au foyer de notre association, ce qui signifie qu'elles travaillent et vivent dans les mêmes lieux, après avoir pour certaines, été scolarisées ensemble. Ces personnes, bien que satisfaites des opportunités qu'offre l'association au départ, souffrent d'un manque d'ouverture sur l'extérieur. Certains bénéficiaires en arrivent à ne plus

supporter leurs collègues et sont à l'origine de nombreux conflits. Certains faits privés sont connus de tous, et ils n'ont parfois aucune notion d'intimité et de respect de la vie privée d'autrui, ni même de leur propre vie privée. Leur situation au sein de l'ESAT pâti de ces comportements qui viennent parasiter l'activité professionnelle et génère de l'usure professionnelle. La structure est propice à ces phénomènes d'usure qui peuvent se déclarer parfois très vite.

### 1.2.3 État des lieux : une population hétérogène

La première étape pour observer la population accueillie a consisté à regarder de façon empirique, à partir du registre, l'ancienneté des bénéficiaires :

Schéma N°1



Ce schéma m'a permis de distinguer trois grandes périodes d'admission : 1975/1990, 1991/2000 et 2001/2006. A partir de ces trois périodes, la seconde étape a consisté, à partir de critères spécifiques, à faire une photographie de la situation de chaque groupe à l'instant t, ce qui a donné les résultats suivants :

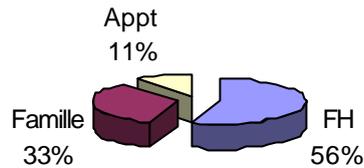
A) Les personnes accueillies entre 1975 et 1995 : « les anciens »

**Taille du groupe :** 18 personnes

**Moyenne d'âge :** 45 ans

**Avant l'ESAT :** Sortie d'IMPRO à 83% (dont 50% au sein de l'association)

**Hébergement :**



**L'admission à l'ESAT :** Relève surtout du choix d'un tiers (famille ou établissement d'accueil)

Le travail est pour cette tranche d'âge un moyen privilégié de reconnaissance de leur utilité sociale. La sortie de l'ESAT est inimaginable pour ces personnes ; la fin parfois proche de leur accueil à l'ESAT, représente la perte de leur identité professionnelle. Le soutien de type 2 est une véritable contrainte ; ils n'en comprennent pas la nécessité puisqu'ils n'en n'ont pas bénéficié pendant la majeure partie de leur parcours à l'ESAT. Ces personnes font face, pour la plupart d'entre elles (72%), à une perte de leurs capacités productives et sont souvent inoccupées lorsque la charge de travail diminue ou que les tâches deviennent trop techniques.

B) Les personnes accueillies entre 1991 et 2000 : « les intégrés »

**Taille du groupe :** 16 personnes

**Moyenne d'âge :** 39 ans

**Avant l'ESAT :**

- 6 personnes étaient salariées de l'AP. Leur ancienneté totale dans la structure est de 29 ans en moyenne. Leur situation s'apparente de près à celle des personnes accueillies entre 1975 et 1990.
- Les 10 autres personnes proviennent toutes d'IMPRO dont 70% du CFPERM de notre association.

**Hébergement :** Ils vivent tous en appartement avec le suivi d'un SAVS. 90% d'entre eux vivent en couple. (Ces données ne concernent que les 10 personnes qui se distinguent du 1<sup>er</sup> groupe)

**L'admission à l'ESAT :** Relève surtout du choix d'un tiers (famille ou établissement d'accueil)

Cette catégorie de personnes, très silencieuse jusqu'à présent, commence à manifester des signes d'usure. Dans les mois qui viennent de s'écouler elles ont été nombreuses à

exprimer un mal être ou une envie d'ailleurs (demande de formation, stage dans un autre ESAT, travail en milieu ordinaire). Le courrier que m'a adressé Delphine, accueillie depuis 7 ans à l'ESAT, traduit assez bien le sentiment général. (Pour faciliter la lecture, les fautes d'orthographe ont été corrigées) : « *Excuse de t'embêter mais je viens te demander un service. Tu connais pas un endroit ou je pourrais travailler chez moi et quand j'ai fini le travail qu'on vienne le chercher chez moi car ici j'étouffe et je suis malade dès que je voie l'ESAT. Est-ce que tu peux m'aider à trouver un endroit comme je t'ai dit car si tu y arrives tu me sauverais la vie et m'enlèverais un grand poids ou une épine du pied. Je te laisse répondre quand tu veux mais le plus vite possible car ici je deviens folle ou débile. »*

C) Les personnes accueillies entre 2001 et 2006 : « les nouveaux »

Cette catégorie est divisée en trois sous-catégories qui se distinguent par leur provenance d'origine :

**Taille du groupe :** 45 personnes

**Moyenne d'âge :** 35 ans

**Avant l'ESAT :**

- 16 personnes étaient salariées de l'AP.
- 14 arrivent du CFPERM de notre association
- 15 viennent du milieu ordinaire

a) *Les anciens salariés de l'AP : des nouveaux expérimentés*

A 80% ils vivent en appartement et en couple pour 62% d'entre eux. Bien que nouveaux, ces bénéficiaires sont expérimentés et leur ancienneté ne les met pas dans une position confortable vis-à-vis de leurs collègues. Ces personnes sont conscientes de la nécessité d'une nouvelle orientation professionnelle pour poursuivre leur carrière mais vivent très douloureusement leur passage en ESAT. Il s'agit pour elles d'une régression, mais aussi d'une réelle difficulté à trouver leur place en tant qu'« anciens » et « nouveaux » dans un contexte professionnel où le statut est au centre des préoccupations de chacun.

**L'admission à l'ESAT :** C'est un choix par défaut

b) *Les jeunes issus du CFPERM : des nouveaux avides de liberté*

A 85% ils vivent encore dans leur famille ou en foyer d'hébergement. Atteints de handicaps moteurs, assez lourds pour certains, ils sont souvent encore immatures à leur arrivée à l'ESAT (moyenne d'âge 24 ans). Ils se positionnent professionnellement à un niveau faible ou moyen. Quand ils arrivent à l'ESAT, ils manifestent surtout leur volonté

de rompre avec l'institution (CFPERM) et de vivre pleinement leur vie d'adultes parfois en faisant fi des règles de vie les plus élémentaires.

**L'admission à l'ESAT :** Relève de leur choix mais principalement pour accéder au statut d'adulte

c) *Les primo arrivants de la CDAPH : de nouveaux profils*

Leur scolarité s'est déroulée dans les établissements de l'Education Nationale ; Leur recherche d'emploi s'est tournée au départ vers le milieu ordinaire ; certains ont même eu des expériences de travail dans des entreprises. Ces personnes qui démontrent de bonnes aptitudes au travail souffrent de handicaps légers, mais dans la plupart des cas de troubles du comportement ou de troubles psychiques. Elles arrivent à l'ESAT après avoir épuisé toutes les possibilités de trouver un emploi en milieu ordinaire de travail et ne se reconnaissent pas dans la population accueillie : « *le handicapé, c'est l'autre* ».

**L'admission à l'ESAT :** C'est un choix par défaut

#### **1.2.4 Un collectif constitué d'individus aux besoins et aux attentes différents**

Une fois ces premiers constats établis, la troisième étape de cette étude de population était de définir précisément les besoins et les attentes des personnes qui composent chaque groupe afin de finaliser la typologie. Les besoins correspondent aux conditions nécessaires à chaque individu pour être en capacité d'accomplir une activité professionnelle. Les attentes sont davantage ciblées sur les espérances des individus en termes de réalisation personnelle, d'épanouissement, de choix professionnel. Pour rendre les besoins et les attentes de chaque catégorie de bénéficiaires plus lisibles, je les ai rassemblées dans un tableau.

Pour faire ce recensement, j'ai élaboré avec la collaboration de la psychologue et de la responsable de l'atelier une enquête<sup>6</sup> qui a été soumise à tous les bénéficiaires et à tous les professionnels. Cette enquête a permis de confirmer que cinq catégories de personnes sont identifiables à l'intérieur de l'ESAT.

---

<sup>6</sup> Annexe 1

**Tableau N°1 : Besoins et attentes par catégorie de bénéficiaires**

<u>Bénéficiaires</u>	<u>Besoins</u>	<u>Attentes</u>
<b>Les « anciens »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des rythmes de travail adaptés et individualisés</li> <li>✓ Des soutiens spécifiques dans les actes de la vie quotidienne</li> <li>✓ Un travail autour du maintien des acquis</li> <li>✓ Accepter de renoncer au travail et faire la transition entre le travail et la retraite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rester à l'ESAT</li> <li>✓ Conserver le statut de travailleur</li> <li>✓ Ne pas être inoccupés à l'atelier</li> </ul>
<b>Les « intégrés »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ils n'ont pas de besoins apparents si ce n'est d'être dans une structure qui offre des conditions de travail adaptées ; de ce fait j'aurais tendance à dire qu'ils ont surtout besoin que nous soyons vigilants sur leurs besoins futurs au risque de passer à côté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elles se situent dans la continuité c'est-à-dire poursuivre leur activité professionnelle, développer leurs compétences</li> <li>✓ Partir en détachement</li> <li>✓ Faire des stages en ESAT</li> </ul>
<b>Les anciens salariés de l'AP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réparer la blessure narcissique provoquée par le passage en ESAT et trouver un statut</li> <li>✓ Trouver en ESAT des conditions de travail adaptées à la poursuite d'une activité professionnelle</li> <li>✓ Gérer les pertes liées au statut (revenu, mandats pour la représentation du personnel, comité d'entreprise...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Travailler dans un autre ESAT pour ne pas subir le regard de l'autre (AP)</li> <li>✓ Bénéficier des temps de soutien</li> <li>✓ Maintenir les compétences acquises</li> </ul>
<b>Les jeunes sortant du CFPERM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trouver en ESAT des conditions de travail adaptées à la poursuite d'une activité professionnelle</li> <li>✓ Apprendre la vie de cette collectivité</li> <li>✓ Poursuivre les apprentissages professionnels</li> <li>✓ Poursuivre le travail d'autonomisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mettre en œuvre les compétences acquises (en informatique notamment)</li> <li>✓ Ne pas passer toute leur vie à l'ESAT</li> <li>✓ reprendre une formation</li> </ul>
<b>Les nouveaux profils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se remettre des échecs passés, se « ressourcer » dans un environnement plus favorable</li> <li>✓ Se remettre au travail pour ceux qui sont éloignés de l'emploi depuis longtemps</li> <li>✓ Se rassurer sur son utilité sociale</li> <li>✓ Canaliser des comportements « hors norme »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bénéficier d'une formation professionnelle</li> <li>✓ Partir en détachement</li> <li>✓ Gagner en polyvalence</li> </ul>

Ce tableau met en évidence la nécessité de travailler sur les parcours professionnels.

### **1.3 L'ESAT et son environnement**

Implantée dans la proche agglomération d'une ville de 100 000 habitants, la structure de travail adapté bénéficie d'une bonne image auprès des partenaires locaux. La difficulté réside dans l'absence de différenciation entre les deux établissements ESAT et AP. Nos clients comme les familles n'ont qu'un interlocuteur. Cela ne va pas sans poser parfois des difficultés notamment avec les familles qui ne comprennent pas toujours que les usagers (qui à ce titre relèvent du code de l'action sociale et des familles) ne bénéficient pas des mêmes droits que les salariés de l'atelier protégé, lesquels relèvent pleinement du code du travail.

#### **1.3.1 De l'adaptation au libre projet de vie**

Depuis deux ans, le cadre législatif du secteur médico-social est en pleine refonte. La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et la loi du 11 février 2005 pour la participation, la citoyenneté et l'égalité des chances des personnes handicapées modifient le paysage. Du principe d'adaptation à celui du libre choix de vie, le secteur a connu en trente années de nombreuses évolutions conceptuelles que je propose de synthétiser ci-après :

##### **1970 : Inadaptation de l'individu → adaptation**

Les lois de 1975 sont fondées sur l'institution. Il s'agit des textes fondateurs créant une obligation nationale de solidarité, expression républicaine du principe de fraternité, et une obligation nationale d'insertion. On assiste en particulier à la construction d'un secteur autonome d'intervention : création de la direction de l'aide sociale (régulation étatique)

##### **1990 : Exclusion de l'individu → insertion, intégration**

Sur fond de crise économique de nouvelles politiques sociales apparaissent (RMI...); l'accent est mis sur la lutte contre la pauvreté et les exclusions. L'action sociale n'est plus un secteur autonome, elle diffuse dans toutes les politiques publiques : c'est une politique transversale.

##### **2002 : L'individu est sujet de droit → individualisation, contractualisation**

L'intervention sociale et médico-sociale est fondée en droit depuis la loi du 2 janvier 2002. C'est le droit qui définit ce qui est bien pour la personne. La loi du 2 janvier est fondée sur la personne : le droit, le contrôle et l'évaluation.

## **2005 : L'individu est un citoyen → accessibilité, projet de vie**

La question du handicap doit être posée non du point de vue de l'individu mais de la société : c'est la société qui doit être modifiée. L'individualisation va de paire avec la théorie de l'accompagnement. Les politiques sociales sont la résultante des tensions permanentes entre les institutions (prescripteur), les professionnels (opérateurs), les demandes individuelles (bénéficiaires).

### **1.3.2 Schéma départemental : des réponses à apporter**

Dans le cadre du schéma départemental 2004-2009 en faveur des personnes handicapées, mené conjointement par le Conseil Général et la DDASS, l'association s'inscrit sur deux axes en particulier :

- la fiche d'action N°3.1.2 dont l'objet est de diversifier les modes de prise en charge, avec une priorité élevée :
  - o séjours de rupture
  - o accueil temporaire
  - o accueil de jour, SACAT
  - o double orientation : foyer de vie et ESAT
  - o accueil d'urgence
  
- la fiche d'action N°2.1.1 : favoriser l'insertion professionnelle, priorité moyenne : permettre à des personnes handicapées travaillant en ESAT ou en atelier protégé de découvrir le milieu de travail ordinaire par le biais de stage ou/et de mise en situation et par le biais de soutiens d'emplois adaptés

### **1.3.3 Une association reconnue pour son expertise**

L'association avait par le passé du mal à se positionner en partenaire de l'État ou du département et bien que sa spécificité concernant le handicap moteur soit reconnue de tous, elle cultivait un complexe d'infériorité par rapport à des associations plus importantes et pensait ne pas avoir un poids suffisant - tant en termes d'assise financière que d'influence politique - pour être entendue des pouvoirs publics.

Depuis le renouvellement du bureau, les rapports sont totalement différents. L'association a affirmé sa place dans le champ du handicap moteur. Elle est force de proposition et jouit d'une importante représentativité dans de nombreuses instances stratégiques (CDAPH, CROSMS, CPAM...)

La structure de travail adapté entretient quant à elle des relations « politiques » avec l'Etat par l'intermédiaire de la DDASS pour l'ESAT et de la DRTEFP pour l'atelier protégé. L'association est connue des services du Conseil général pour ses établissements et services d'hébergement.

### **1.3.4 Un département encore sous équipé**

Le taux d'équipement<sup>7</sup> en places du département où est localisé l'ESAT est un des plus faibles de la région<sup>8</sup> (2,79) et il est inférieur au taux d'équipement régional (3,13 au 01.01.2005) et national (3,07 au 01.01.2004).

La loi de finances initiale a prévu la création de 2254 places nouvelles. Au titre de 2006, notre département a bénéficié de 31 places nouvelles sur les 92 accordées à la région<sup>9</sup>.

En 2003, 108 orientations ont été prononcées et 81 admissions ont eu lieu entre le 01.01.04 et le 30.09.04. Les créations de places nouvelles en ESAT en 2003 (46) et en 2004 (37) ne permettent pourtant pas de couvrir les besoins des orientations prononcées sur ces deux années. Il est important de noter que notre département est le plus peuplé de la Région. Il rassemble désormais un quart de la population régionale qui devrait selon les projections (Omphale) réalisées par l'INSEE continuer à progresser à un rythme de 0.6% par an sur les trente prochaines années.

### **1.3.5 De nouveaux profils dans la population orientées en ESAT**

La CDAPH ne fait plus de suivi des listes d'attente des personnes ayant une orientation professionnelle en ESAT. De ce fait, en dehors des jeunes gens accueillis au CPERM de notre association, il est difficile d'informer la population qui devrait bénéficier de notre accompagnement, à savoir des personnes atteintes d'un handicap moteur avec troubles associés, lorsque nous avons des places disponibles. Par conséquent nous assistons à un changement de profil des personnes accueillies.

### **1.3.6 Établissements de travail adapté : entre concurrence et partenariat**

Sur le département, on recense, six ateliers protégés et seize ESAT. Sur les six ateliers protégés, deux sont localisés sur l'agglomération et sont identifiés comme concurrents

---

<sup>7</sup> Places pour 1000 adultes de 20 à 59 ans

<sup>8</sup> STATISS 2006 / Source : DRASS - Enquête auprès des établissements - FINISS - DRTEFP

<sup>9</sup> Source Préfecture

potentiels, en particulier sur des marchés de conditionnement à façon ou de câblage. Sur les seize ESAT, quatre font véritablement figure de concurrents de par leur proximité géographique et parce qu'ils interviennent sur des secteurs communs à nos activités tels que imprimerie, routage, conditionnement à façon.

Alors que le sens profond de notre action est identique, la concurrence peut nous opposer à certains moments, parce que nous sommes tous à la recherche d'une activité économique suffisante, rémunératrice et si possible valorisante pour les travailleurs handicapés et que nous prospectons globalement sur le même territoire et sur les mêmes métiers.

Pour ce qui nous concerne, nous entretenons de bonnes relations avec deux ESAT. Cela se traduit par des complémentarités professionnelles mais également des échanges pour les usagers qui souhaitent effectuer des périodes de découverte dans d'autres établissements. Ces relations sont hélas insuffisamment développées et manquent de formalisation.

### **1.3.7 Les donneurs d'ordre : un potentiel à exploiter**

Compte tenu de la diversité de nos activités, toutes les entreprises et administrations sont potentiellement clientes. À ce jour, nos principaux donneurs d'ordre sont des caisses de retraites, des banques, des services de l'État, des artisans, des associations, des industries cosmétiques, des laboratoires, des industries automobiles...80% de notre chiffre d'affaires sont réalisés avec 20% de nos clients.

Sur le département, il paraît possible de trouver de nouvelles niches d'activités, mais se pose nécessairement le besoin d'investir et de développer nos compétences techniques. Les éléments de prospection mettent en exergue l'évolution technologique des différents secteurs d'activités ; on ne peut plus se contenter uniquement de travaux « petites mains ».

## **1.4 A l'interne : un fonctionnement perturbé**

Parmi les objectifs définis dans le projet de développement de l'association, une extension de trente places de l'ESAT était prévue et dans une moindre proportion, la diminution de l'effectif de travailleurs handicapés de l'atelier protégé (environ vingt). Cette baisse d'effectif interviendra suite à des départs en retraite ou à des réorientations vers l'ESAT, puisque plus d'un tiers de l'effectif n'a plus aujourd'hui les capacités de production

exigées en atelier protégé et que les besoins de prise en charge socio-éducative ou paramédicale, sont extrêmement importants.

Pour la première fois de son histoire, l'ESAT qui a toujours vécu dans l'ombre de son aîné, se trouve donc être plus important par le nombre de personnes accueillies et devrait atteindre prochainement une taille environ deux fois supérieure à celle de l'atelier protégé. Ce changement est un bouleversement profond dans une organisation où le groupe fondateur (les salariés de l'atelier protégé), garant des valeurs, est en perte de vitesse. En même temps nous sommes encore et toujours dans la logique filière : de l'atelier protégé vers l'ESAT.

#### **1.4.1 Ressources financières : quand le déficit devient chronique**

Les deux structures cohabitant depuis l'origine, il est assez difficile de traiter la question financière et budgétaire du seul point de vue de l'ESAT. En effet, bien qu'il y ait deux comptabilités bien distinctes, il existe inévitablement un certain nombre de postes pour lesquels chaque établissement participe selon des clés de répartition validées par l'autorité de tarification et de contrôle. C'est le cas notamment des dépenses d'énergie, de l'aménagement des locaux, de l'entretien, de certaines locations immobilières ou mobilières... Il en va de même pour le chiffre d'affaires généré par les activités de production. La facturation est établie par la structure de travail adapté et les travaux sont réalisés le plus souvent en commun entre des salariés de l'atelier protégé et des usagers de l'ESAT. Aussi, il est extrêmement difficile de définir précisément la part de valeur ajoutée revenant à l'ESAT et le chiffre d'affaires est exprimé globalement. Les éléments qui suivent sont donc des données communes aux deux entités.

Les exercices 2003 et 2004 se sont soldés par des résultats déficitaires très importants (environ 200 K€). L'exercice 2005 est également déficitaire : le compte administratif de l'ESAT fait apparaître un déficit de 67 887 € et le compte de résultat de l'AP, un déficit de 53 515 € qui plus est, amoindri par l'obtention d'une subvention exceptionnelle. Néanmoins, on a pu assister à un redémarrage de l'activité, puisque le chiffre d'affaires global 2005 est supérieur à celui de 2004, alors qu'à mi-année, il était encore inférieur au chiffre d'affaires cumulé 2004.

Il me semble important de préciser que jusqu'à fin 2005, le bilan comptable de l'ESAT ne faisait apparaître aucune immobilisation. Considérant cette situation comme un dysfonctionnement, ne permettant pas un reflet précis de la situation financière de l'ESAT, je suis intervenue auprès de la direction générale afin que des modifications soient apportées par l'expert comptable. Cette demande sera satisfaite sur l'exercice 2006.

L'ESAT est financé par dotation globale, les éventuels déficits ne sont pas donc repris par le financeur. Son budget est décomposé en deux sections : une section sociale et une section commerciale. Pour l'année 2006 la dotation globale s'élève à 889 540 € pour 79 places en année pleine, soit un coût à la place de 11 260 €. Le budget commercial fait état pour 2006 d'un besoin en chiffre d'affaires de 290 K€

Le coût départemental à la place fin 2005 est de 11 121 €<sup>10</sup>. A l'heure actuelle, l'enveloppe budgétaire est insuffisamment dotée pour atteindre l'équilibre (delta d'environ 1000 € par place). La montée en capacité d'accueil devrait toutefois permettre de réaliser des économies d'échelle.

#### **1.4.2 Quel avenir pour la sous-traitance ?**

A ce jour la structure de travail adapté se positionne exclusivement comme prestataire de service aux entreprises. Les activités que nous proposons sont le routage (mise sous pli de mailing, publipostage, traitement informatique, constitution de dossier, traitement de réponse à candidature, mise sous pli de factures, de fiches de paie, affranchissement en nombre...), l'imprimerie (impression offset en quadrichromie et en monochromie, photocopie en noir et blanc et en couleur, reliure, pliage, rainage, agrafage, assemblage, massicotage), l'assemblage mécanique, le câblage, l'entreposage/magasinage (location de surface, suivi de stock, préparation de commande, préparation de kits, expédition...).

**Nos points forts** : d'une manière générale, nous nous positionnons sur tous les marchés que nos concurrents, très automatisés, ne peuvent pas prendre en charge, ou encore sur des volumes insuffisants pour couvrir les frais de calage des machines.

Nous avons une souplesse dans notre organisation interne qui permet de mobiliser rapidement un nombre important d'opérateurs sur une opération volumineuse

L'imprimerie et le routage sont deux activités très complémentaires ; nos clients peuvent n'avoir qu'un interlocuteur qui prend en charge toute l'opération.

Nous disposons d'une importante surface de stockage (4500 m<sup>2</sup>) ce qui est un avantage incontestable pour des opérations de conditionnement très volumineuses.

Le fait de devoir adapter les postes de travail aux handicaps des travailleurs, nous rend inventifs et souvent plus productifs.

**Nos points faibles** : Nous sommes exclusivement sous-traitant et donc trop dépendants des donneurs d'ordre. Par exemple en 2002, la délocalisation d'une production vers le

---

<sup>10</sup> Courrier DDASS du 9 juin 2006

Maroc, nous a amputés de 10% de notre chiffre d'affaires en l'espace de deux mois. Nous avons besoin de trouver de nouveaux métiers et en particulier de définir quel est véritablement notre cœur de métier. Nous nous affichons comme prestataire de service aux entreprises ce qui peut effectivement être un positionnement commercial, mais dans ce cas il y a nécessité d'investir et de développer une véritable offre de service commerciale. Nous disposons en effet de peu de matériel de production et les équipements actuels sont en deuxième partie de vie (ratio de vétusté : 70%)

### **1.4.3 Ressources humaines : entre économique et social, la question de la légitimité de l'action**

**Le taux d'encadrement de l'ESAT<sup>11</sup>** est actuellement de 0.19, ce qui correspond aux usages, mais la réalité administrative n'est pas la réalité de terrain ; les moniteurs d'ateliers sont en nombre insuffisant puisqu'ils ont également en charge l'encadrement des salariés de l'atelier protégé. Ils sont donc actuellement en sous-effectif : un encadrant pour vingt et un travailleurs handicapés. Il est de plus à noter que le secteur imprimerie est dans un local distinct des autres secteurs de production. Le moniteur de ce secteur n'encadre actuellement que cinq opérateurs, alors que les cinq autres moniteurs d'atelier gèrent plus de cent vingt travailleurs handicapés.

**Le nombre de cadres** est relativement élevé, en particulier si on se réfère à la configuration de l'association et de ses établissements avant 2003. Aujourd'hui l'ESAT à lui seul compte huit cadres alors qu'ils n'étaient que quatre à fin 2002.

**Les personnels de soins** sont en nombre assez satisfaisant notamment suite à l'augmentation du temps de psychologue dans le cadre de l'extension de l'ESAT qui permet de faire face aux besoins de plus en plus importants de personnes avec de nombreux troubles psychologiques ou troubles du comportement. Le temps d'ergothérapeute reste cependant insuffisant pour répondre aux besoins d'une population atteinte de handicap moteur en particulier pour les adaptations de poste.

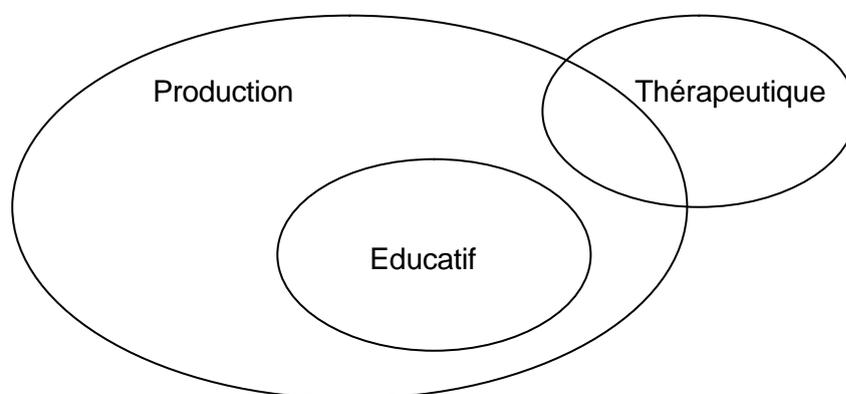
**Les personnels éducatifs** (hors moniteurs) sont également en nombre suffisant mais le temps de l'éducatrice spécialisée n'est pas employé comme il devrait. Sa mission principale est encore à l'heure actuelle d'intervenir en service d'accompagnement sur des horaires d'internat principalement pour des salariés de l'atelier protégé donc au détriment des bénéficiaires de l'ESAT.

---

<sup>11</sup> Tableau de répartition des effectifs entre ESAT et AP en annexe 2

**Les moniteurs d'atelier**, ont chacun dans leur domaine, des compétences techniques et une expérience en entreprise industrielle. Un moniteur a obtenu en 2005 son diplôme d'ETS (éducateur technique spécialisé) ; un second est détenteur du CQMA (certificat d'aptitude aux fonctions de moniteur d'atelier). Les autres moniteurs n'ont pas de qualification spécifique à la fonction qu'ils occupent. Les moniteurs d'atelier sont donc comme par le passé, avant tout des techniciens formés à gérer l'aspect productif et qui s'adaptent à l'aspect éducatif de leur fonction au fur et à mesure du temps, chacun selon sa personnalité. Les lois qui régissent le secteur médico-social, le projet d'établissement ou encore le projet individualisé, sont découverts à leur arrivée à l'ESAT. Ce poste essentiellement « productif » figure pourtant dans la filière éducative de la convention collective de 1951. C'est tout le dilemme : quel est le véritable rôle du moniteur d'atelier ? Dans cette structure de travail adapté, sans doute plus que dans tout autre établissement, les moniteurs sont tiraillés entre leur propre désir d'être plus orientés vers la production que l'action éducative selon leur formation ou leur sensibilité, les conceptions, différentes parfois, de leur hiérarchie, le métier de moniteur en ESAT et en atelier protégé... La situation actuelle, représentée de façon schématisée (schéma N°2), donne la préférence à l'aspect productif du travail de moniteur, comme si l'économique et le social étaient antinomiques.

**Schéma N°2 : Hégémonie d'une compétence<sup>12</sup>**



Cette nécessité de toujours devoir s'étiqueter pro économique ou pro social, donne naissance à des querelles intestines qui n'ont comme effet que de complexifier l'action et de la rendre inefficace. À quand la reconnaissance du rôle de moniteur dans ses deux composantes et le rétablissement de l'équilibre entre les différents pôles de compétences ? Il s'agit inévitablement d'un levier pour la mise en œuvre du changement.

---

<sup>12</sup> JAEGER M. et al. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*. Saint-Just-la-Pendue : Dunod, 2005. p 311.

#### 1.4.4 « Dis-moi comment tu manages ton équipe, je te dirais comment elle traite les personnes accueillies »

##### A) Cadre associatif : une structuration récente du siège

La structuration du siège, encore récente pour une association qui a quarante ans d'existence, a contribué à lui apporter la légitimité et à marquer son rôle d'employeur. Les cadres de direction communiquent, échangent, mutualisent ; un comité de direction mensuel permet de coordonner les actions. C'est une force nouvelle de l'association, mais également des établissements ; les précédents directeurs échangeaient très peu sur leurs pratiques et très peu de règles étaient communes aux établissements.

En l'absence de fiche de délégations de pouvoir et de fiches de poste, la répartition des rôles et des fonctions manque parfois de clarté, notamment pour fixer les limites de l'intervention de chacun puisqu'il est fréquent que nos domaines de compétences se chevauchent, par exemple en matière de budget avec la gestionnaire. Mais la difficulté majeure réside dans le fait que des personnels du siège occupent une partie de leurs fonctions dans les établissements, ce qui rend extrêmement complexes les liens hiérarchiques et ne permet pas toujours pour les personnels et les bénéficiaires une lecture simple des rôles et des fonctions de chacun. La présence physique du directeur général dans les locaux de la structure de travail adapté contribue à rendre cette lecture difficile.

##### B) Organisation interne : des incohérences qui perturbent le fonctionnement

Je pointe des incohérences entre les organigrammes<sup>13</sup> tels qu'ils sont modélisés et le tableau de répartition des effectifs entre l'ESAT et l'AP. Comme je le précisais précédemment, des personnels du siège sont occupés pour une partie de leur temps à des fonctions au sein des établissements, ce qui amène à avoir en fonction du contexte tantôt des liaisons hiérarchiques, tantôt des liaisons fonctionnelles.

D'autres difficultés sont en lien avec l'organigramme actuel, notamment le nombre de responsables hiérarchiques qui peuvent à un moment ou à un autre intervenir auprès des moniteurs : nous sommes actuellement cinq personnes ayant pouvoir de donner des consignes d'ordre organisationnel et opérationnel aux moniteurs d'ateliers : directeur général, directrice, chef de service, éducateur technique chef et commercial.

Une difficulté toute particulière existe sur le poste de responsable d'atelier : difficile de savoir aujourd'hui qui incarne véritablement cette fonction dans la mesure où deux

---

<sup>13</sup> Organigrammes du siège, de l'ESAT et de l'AP en annexe 3

personnes occupent à peu de chose près les mêmes fonctions. Il y a un an en effet, face aux incertitudes que laissaient planer sur l'atelier protégé les nouvelles dispositions instaurées par la loi du 11 février 2005, l'association a promu le collaborateur chargé des services généraux au poste de chef de service à temps partiel sur l'atelier protégé, et l'a chargé particulièrement de la production et de la commercialisation, ceci dans l'hypothèse d'une séparation de l'ESAT et de l'atelier protégé. Cette séparation n'ayant pas eu lieu, nous sommes aujourd'hui dans la situation d'avoir deux personnes qui occupent des fonctions très proches l'une de l'autre, voire identiques. La répartition des fonctions n'ayant pas été clairement formalisée, on observe un retrait de la responsable de l'atelier (éducatrice technique chef) et une équipe de moniteurs qui ne sait plus vraiment qui la conduit.

Pour ce qui concerne le reste de l'organisation interne, nous fonctionnons tel que le définit l'accord ARTT suivant un cycle de deux semaines, dont une semaine est travaillée cinq jours et l'autre quatre jours, avec deux groupes ; c'est-à-dire que la moitié de l'effectif est présent le vendredi. Cela a pour conséquence un manque de souplesse et parfois de réactivité face aux besoins de nos clients. Mais l'avantage est certain pour les usagers de l'ESAT qui ont bénéficié de cet accord et qui donc travaillent en moyenne 31 heures et dispose de 4 heures de soutien par semaine. Pour les personnes fatigables cela représente une réelle opportunité de se reposer.

Les professionnels sont relativement autonomes dans leur fonction. La restructuration a favorisé la responsabilisation des personnels face aux tâches à accomplir. Pour ce qui est des procédures de contrôle, elles ont été établies dans le cadre de la certification ISO 9001 V2000 sous forme de processus par service, avec un suivi d'indicateurs. Aujourd'hui ce système est partiellement défaillant puisque nous avons demandé une suspension provisoire de l'agrément. Les procédures sont appliquées et en particulier pour tous les travaux de production (contrôleurs qualité, travailleurs handicapés habilités à l'autocontrôle, fiches d'instruction, enregistrements...) mais le suivi des indicateurs est partiel.

### C) Climat social : une équipe à la dérive

Le climat social n'est pas favorable. Des tensions qui datent de plusieurs mois ont altéré la cohésion qui existait au sein de l'équipe. Il y a aujourd'hui de façon très nette deux groupes qui s'opposent. Même si chacun s'efforce de mener à bien la mission qui lui est confiée, la dynamique de groupe n'existe pas. La catégorie professionnelle la plus en difficulté en termes de relations est la catégorie des moniteurs d'atelier.

Dans un établissement qui a connu en quelques mois beaucoup de départs, d'arrivées, de promotions internes, les jeux d'acteurs, les alliances, les mésententes ont été nombreux. Une certaine méfiance s'est installée, certaines personnes ne sont même plus en capacité aujourd'hui de se saluer le matin et ne se parlent que pour « raison professionnelle ». La relation entre la responsable d'atelier et certains moniteurs est extrêmement tendue ; sa légitimité est en effet remise en question par une partie de son équipe. C'est une situation très douloureuse à vivre pour elle tant professionnellement que personnellement.

Face à cette situation, mon problème est double :

- les personnes accueillies à l'ESAT perçoivent les inimitiés des membres de l'équipe qui les encadrent et subissent par voie de conséquences la lourdeur d'une atmosphère de travail pesante.
- l'équipe est en souffrance, et en tant que chef d'établissement, je me dois d'apporter des solutions pour que tous ces professionnels puissent exercer leur activité dans de bonnes conditions. C'est le gage d'un accompagnement de qualité pour les personnes que nous accueillons.

La forte reprise de l'activité de ce début d'année et par conséquent le bon niveau du chiffre d'affaires sont des facteurs d'amélioration, mais ils ne résolvent que momentanément les difficultés et les inquiétudes. Les conflits qui existent tant chez le personnel d'encadrement que chez les travailleurs handicapés fluctuent avec la charge de travail et sont régulièrement ravivés quand le volume d'affaires baisse. Malgré cela, l'équipe est investie dans sa mission car le taux d'absentéisme est quasi nul, hormis deux absences pour longue maladie. Les absences des travailleurs handicapés sont par contre en nette augmentation de 20% par rapport à l'année 2005. On note en particulier de plus en plus de mi-temps thérapeutiques.

Les tensions et les conflits sont de plus en plus fréquents entre les salariés de l'atelier protégé et les usagers de l'ESAT, les premiers dévalorisant très souvent le statut et le travail des seconds. Les réorientations de l'atelier protégé vers l'ESAT attisent les discussions et les inquiétudes malgré le travail d'information qui est réalisé en amont pour aider les personnes concernées à vivre ce changement de statut non pas comme une rupture et une régression, mais comme une transition vers un mieux-être.

Dans cet environnement particulier, force est de constater que les personnes accueillies à l'ESAT, sont en perpétuelle recherche de reconnaissance : reconnaissance du statut, de la valeur individuelle, de la valeur professionnelle face à des salariés de l'atelier protégé qui ont trouvé en dénigrant les usagers de l'ESAT un moyen de se valoriser.

D) Modes de décision : la fin de la « cogestion »

Les niveaux hiérarchiques ne sont pas très nombreux : quatre entre l'association et les travailleurs handicapés et les décisions de fond se prennent relativement vite. Les cadres de direction fonctionnent bien entre eux en termes de communication. Des temps de réunion formalisés sont en place : comité de direction réunissant le personnel du siège et les deux directrices et comité de gestion dans chaque établissement, réunissant les cadres, y compris le directeur général de l'association. Les décisions sont le plus souvent prises lors de ces comités qui se réunissent une fois par mois.

Il est fréquent que les décisions les plus anodines (ce qui fait le quotidien) soient « critiquées », et en général davantage sur la forme que sur le fond. Les personnels supportent difficilement l'idée de ne pas être informés en temps réel de tout ce qui concerne le fonctionnement.

Les partenaires sociaux ont toujours été très présents, au risque d'être parfois dans une logique proche de la « cogestion ». Depuis deux ans l'équilibre est rétabli et il est clairement identifié que la direction a le pouvoir de décision et les rapports entretenus avec les partenaires sociaux sont bons.

E) Modes de communication : des temps de réunion inégalement répartis

Le plus souvent la communication se fait en voie directe. Chaque professionnel dispose d'une messagerie interne en réseau pour communiquer ; c'est un mode de communication utile pour diffuser l'information collectivement ou lorsque les personnels sont absents de l'établissement. Les communications officielles se font par note de service et par affichage.

Hormis les réunions réglementaires (DP, CE, CHSCT, Conseil à la vie sociale), un certain nombre de réunions est formalisé : les comités de direction et de gestion qui ont été cités précédemment, une réunion institutionnelle annuelle, les réunions de synthèse. Il faut cependant pointer une carence majeure dans les temps de concertation et d'échange dont disposent les personnels, en particulier les moniteurs d'atelier et l'équipe pluridisciplinaire. Actuellement ces personnels ne disposent d'aucun temps organisé pour réfléchir collectivement à leur pratique, aux évolutions du secteur, à des questions d'actualité... La responsable de l'atelier, les moniteurs et le commercial par ailleurs, ne disposent pas de temps pour s'accorder sur les plannings, l'organisation des équipes, la répartition de la charge de travail, les perspectives commerciales...

F) Politique de rémunération : la convention de 1951 en héritage

Les personnels sont rémunérés selon la convention collective CCN1951. Très favorable aux salariés, cette convention a une forte incidence budgétaire.

Les personnes accueillies à l'ESAT perçoivent une rémunération au-delà du minimum imposé par la loi (entre 62 et 110% du SMIC). Le salaire direct versé par l'établissement est au minimum de 12% du SMIC alors que les textes fixent le seuil à 5%. De plus, les usagers de l'ESAT, bénéficient de toutes les dispositions non salariales de la convention collective, comme par exemple les congés pour événements familiaux, la récupération des jours fériés...Jusqu'à présent, bien que les minima n'étaient pas identiques, la rémunération des usagers de l'ESAT était « similaire » dans sa conception, à celle des salariés de l'atelier protégé. Alors que les évolutions majeures attendues sur la rémunération des travailleurs handicapés d'ESAT n'auront pas lieu, la loi du 11 février 2005 a introduit de nouvelles dispositions concernant la rémunération des salariés des entreprises adaptées. De ce fait les salariés de l'AP sont désormais rémunérés sur la base de la convention collective. Symboliquement ce changement vient encore marquer la différence entre salariés de l'atelier protégé et usagers de l'ESAT.

G) Formation continue : sur le chemin de la professionnalisation

Tous les ans le budget de formation est utilisé et souvent nous essayons de trouver des moyens de nous faire financer des formations supplémentaires (financement FSE par exemple). Le plan de formation est établi tant pour les personnels, que les salariés de l'atelier protégé. Des formations à destination des usagers de l'ESAT sont intégrées au plan de formation mais le budget est très limité et le choix en termes de formations professionnelles encore insuffisant.

Les formations qualifiantes et/ou diplômantes sont favorisées. Cette année l'objectif des formations est principalement la recherche de l'autonomie et la sécurité.

H) Politique de recrutement : des perspectives d'évolution

La promotion interne est favorisée le plus souvent possible. Actuellement parmi les personnes en poste, six ont bénéficié d'une évolution de carrière dans les deux années écoulées (soit 28%). Pour prendre un exemple que je connais bien puisqu'il s'agit de moi, la possibilité d'un parcours professionnel existe réellement dans cette association : assistante commerciale en 1992, j'ai été successivement responsable du service commercial, puis adjointe de direction et enfin directrice. Mon exemple n'est pas isolé mais les moniteurs d'atelier sont relativement exempts de ces perspectives d'évolution de

carrière. « Par manque de postes d'encadrement auxquels ils pourraient postuler, leur avenir est compromis au sein des établissements »<sup>14</sup>.

Toutefois ce qui semble très intéressant pour les professionnels l'est peut-être moins pour les personnes accueillies. Pour poursuivre sur mon exemple, je dirige le foyer d'hébergement depuis deux ans et je m'interroge sur ce que cela procure aux bénéficiaires qui travaillent à l'ESAT et vivent au foyer, de me voir sur leur lieu de vie, même si je m'emploie à faire la part des choses. D'un autre point de vue, cela permet d'aborder la situation des personnes de façon plus globale.

## **1.5 Diagnostic de l'existant : quels constats ?**

### **1.5.1 Forces et faiblesses d'un établissement en perte d'identité**

Compte tenu des éléments qui précèdent, nous pouvons constater que :

**Au regard des politiques publiques**, nos forces résident dans :

- un projet positionné dans le cadre du schéma départemental
- un taux d'équipement faible en places d'ESAT sur le département
- de bonnes relations avec les autorités de tarification et de contrôle
- une association reconnue pour son expertise en matière de handicap moteur

Nous pointons toutefois les difficultés suivantes :

- la cohabitation des deux établissements qui nuit à la lisibilité de l'action (dichotomie grandissante entre les deux types d'établissements)
- l'absence de projet associatif et de projet d'établissement (quelles sont les valeurs ?)

**Au regard des ressources humaines**, nos forces résident dans :

- une équipe dirigeante structurée
- l'existence des comités de direction et des comités de gestion
- un faible taux d'absentéisme
- des formations qualifiantes en cours

---

<sup>14</sup>BLANC A. *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. p 203.

Nous pointons toutefois les difficultés suivantes :

- un faible taux d'encadrement au niveau de l'atelier
- une mauvaise répartition de l'encadrement
- un manque de professionnalisation sur la fonction de moniteur d'atelier
- un climat social tendu
- un manque de clarté dans la répartition des rôles et des fonctions de l'équipe de direction
- un manque de lisibilité sur les fonctions de responsable d'atelier et responsable de production et de commercialisation
- l'absence de réunions d'équipe pour les moniteurs et l'équipe pluridisciplinaire (équipe éducative et équipe de soins)

**Au regard de la gestion financière**, nos forces résident dans :

- un champ d'activité large laissant entrevoir des possibilités de développement commercial.

Nous pointons toutefois les difficultés suivantes :

- la délocalisation de la sous-traitance
- le manque de matériel de production
- le bilan de l'ESAT ne fait apparaître aucune immobilisation
- un manque de lisibilité du compte de résultat dans un contexte de cohabitation (clés de répartition entre les deux structures)
- l'absence de FRI
- des déficits successifs
- une dotation à la place insuffisante
- le coût élevé de la convention collective

**Au regard de la qualité de la prise en charge**, nos forces résident dans :

- La cohabitation qui a favorisé le processus d'autonomisation des travailleurs handicapés de l'ESAT
- Le salaire de base des travailleurs handicapés qui se situe au-delà du minimum légal
- L'accord ARTT qui est favorable aux usagers de l'ESAT
- Les dispositions non salariales de la CCN 1951 appliquées aux usagers
- L'association qui gère plusieurs établissements susceptibles d'apporter une réponse à différents stades du parcours de vie

Nous pointons toutefois les difficultés suivantes :

- Le traitement n'est pas suffisamment différencié entre usagers et salariés
- Une absence de choix professionnel
- Le manque de valorisation de la place de l'utilisateur :
  - o Tout passage de l'AP en ESAT est synonyme de régression
  - o Qui a l'autorité dans l'atelier ? Les projets peuvent être invalidés par les propos des salariés de l'atelier protégé.
  - o Les capacités de travail des usagers en comparaison avec les salariés de l'atelier protégé ne sont pas valorisées
  - o Le problème identitaire induit par la structure rend la cohabitation difficile.
- L'ambiance générale n'est pas bonne (conflits, rancœurs, usure...); certains usagers souffrent de l'effet « filière »

Pour parvenir à définir son projet professionnel, une personne accueillie en ESAT est en droit d'attendre la possibilité d'élaborer son parcours dans un environnement de travail où ses potentialités pourront s'exprimer. Elle doit également bénéficier d'un accompagnement adapté dans la recherche de l'autonomie.

### **1.5.2 Conséquences pour les usagers : une structure qui ne répond pas aux attentes et aux besoins**

A) L'ESAT : une fin en soi ?

L'élaboration de ce diagnostic a été très révélatrice en ce qui me concerne sur l'absence de perspectives professionnelles et le peu de choix que nous offrons lors d'une admission à l'ESAT. Dans les faits, nous accueillons beaucoup de stagiaires et leur joie est toujours la même lorsque nous leur proposons une place dans notre établissement. À leur entrée à l'ESAT, il est évident que les personnes que nous accueillons se satisfont dans un premier temps de cette opportunité qui leur est offerte de travailler, sans se projeter (parfois elles ne sont pas en mesure de le faire) sur ce que sera demain. Mais force est de constater qu'à l'euphorie que génère l'annonce d'une admission, succède rapidement la morosité d'une vie professionnelle passée dans un même lieu, avec les mêmes personnes et les mêmes travaux à réaliser ; aucune variante possible, aucune ouverture manifeste. Les sujets sont face à eux-mêmes mettant en exergue **le handicap** : les uns deviennent le miroir des autres. Ce désenchantement se produit souvent dans les mois qui vont suivre la fin de la période d'essai. Pourquoi ne sommes nous donc pas en mesure à ce jour d'offrir de réelles perspectives professionnelles ?

- ? Tout d'abord parce que le traitement de la réponse n'est pas individualisé.
- ? L'organisation interne telle qu'elle est conçue aujourd'hui ne laisse d'ailleurs pas beaucoup de marge de manœuvre pour permettre ce traitement individualisé du point de vue des ressources humaines.
- ? Ensuite parce que le cloisonnement entre secteurs d'activité à l'atelier ou, plus précisément, entre moniteurs d'atelier, entraîne un traitement local des réponses : on n'empiète pas sur le « territoire » de l'autre, donc on ne réfléchit pas globalement aux situations individuelles (relation captive).
- ? Nous ne proposons pas de véritable métier ; par conséquent, l'évolution des compétences professionnelles des travailleurs handicapés est conditionnée par les travaux que nous confient nos donneurs d'ordre.
- ? Le soutien de type 1 est très peu développé, en tous les cas absolument pas formalisé.
- ? Nous n'avons quasiment pas recours à la formation continue pour les usagers de l'ESAT. Il faut dire que les organismes de formation proposaient jusqu'alors peu de formations professionnelles adaptées à la population accueillie. Les brochures de formation que nous commençons à recevoir pour le plan 2007 semblent indiquer une évolution sensible.
- ? Comme nous formons peu, une « sélection naturelle » s'opère et se sont le plus souvent les meilleurs ouvriers qui ont du travail quand les autres restent occupés à des tâches simples.
- ? La structure géographique de l'atelier ne favorise pas la prise en charge de petits groupes et donc l'individuation. L'espace de travail est immense et il est facteur de « pollution » (conflits, nuisances sonores...)

De cette absence de perspectives naît l'usure, les conflits, la perte de capacité. On peut également s'interroger dans ces conditions sur la valeur intégrative du travail.

## B) Recherche identitaire : des usagers en quête d'un statut

Bérengère, présidente du Conseil à la Vie Sociale, travaille depuis plus de vingt ans à l'ESAT. Il y a de cela quelques semaines, alors que nous avons une conversation sur la façon d'accueillir les nouveaux usagers de l'ESAT, elle m'a faite cette remarque sur le sens qu'évoque pour elle ce mot « usager ». Pour Bérengère, quand on est **usager** cela signifie « *qu'on n'est plus bon à rien* » au sens d'**usagé**, synonyme d'usé : qui a subi une certaine détérioration due à l'usure, à un usage prolongé.

La question du statut est fondamentale. Or, ce statut d'usager est connoté négativement. Dans ce domaine le statut hybride de l'usager d'ESAT s'impose à nous comme à lui. Les dispositions réglementaires qui affichent encore plus clairement depuis la loi du 11 février 2005 la frontière entre le milieu ordinaire et le milieu protégé sont venues renforcer le besoin d'identité des travailleurs handicapés d'ESAT.

- La cohabitation entre l'ESAT et l'atelier protégé vient bien sûr accentuer cette quête de reconnaissance et le besoin de prouver que l'on peut faire aussi bien que...
- Le manque de différenciation à l'intérieur de la structure de travail adapté ne leur permet pas de s'identifier et de nourrir leur appartenance à un groupe spécifique ; ils ont plutôt le sentiment de nager entre deux eaux. J'en veux pour preuve l'illustration suivante :

Depuis quelques semaines notre service commercial a obtenu un important marché de conditionnement. Les volumes conséquents nous obligent à faire appel à de la main d'œuvre intérimaire pour honorer nos engagements en termes de délai. Cette situation au demeurant satisfaisante est en train de devenir très inquiétante pour la santé des travailleurs de l'ESAT. En effet, cent vingt personnes travaillent dans un atelier de 1200 m<sup>2</sup>. Ces personnes sont postées à des grandes tables de travail ; elles composent des groupes d'environ dix à douze personnes. Autour de ces tables travaillent ensemble, indifféremment, des salariés de l'atelier protégé, des travailleurs de l'ESAT et en ce moment des intérimaires. Il est évident que l'attente en termes de rendement est totalement différente selon les trois catégories de personnes que je viens d'énoncer. Malheureusement, l'organisation telle que je l'ai décrite ne permet pas aux moniteurs d'individualiser leur demande et quand l'un d'entre eux « lance » à une table qu'il faut aller plus vite parce que la cadence n'est pas respectée, ce sont tous les travailleurs qui reçoivent cette commande. La pression monte, la fatigue s'installe, l'inconscient perçoit une commande décalée de la réalité, et nous récoltons en ce moment le fruit de cette organisation, c'est-à-dire des personnes qui sont fatiguées, déprimées, des arrêts maladie, des gens qui vont mal.

Certains bénéficiaires comme Anna, qui est arrivée dans mon bureau très affectée, en larmes, épuisée, sont en mesure d'exprimer leurs difficultés. Comme elle me le rappelait très justement « *Nous les IMC, quand on nous stress, on se contracte, on se raidit et on ne parvient plus à travailler. Le retard dans les délais à l'atelier c'est un problème d'organisation : on prend les meilleurs ouvriers et on les change de poste plusieurs fois dans la journée ce qui fait qu'au bout du compte on prend du retard ; En plus on manque de lumière, ça ralenti la cadence.* ». La psychologue offre en ce moment un espace de décompression qui renvoie à l'équipe le mal-être des personnes que nous accueillons.

L'équipe du foyer d'hébergement m'a par ailleurs alertée car le travail est devenu obsédant pour les résidents qui ne font que ressasser leur journée de travail le soir au foyer et n'en sortent plus. Géraldine, qui travaille à l'ESAT et vit au foyer, fait de nombreuses chutes en ce moment, à tel point qu'elle s'est achetée des protections pour les genoux. « *Le travail me fatigue les yeux et la position assise toute la journée m'engourdi les jambes ; quand je me lève, je ne peux plus marcher* ». J'ai sollicité le responsable de l'atelier pour permettre à Géraldine d'être affectée momentanément à un autre travail, le temps pour elle de récupérer. Mais quid de toutes les autres personnes qui se trouvent dans le même cas ? Nous devrions anticiper ces demandes, organiser les rotations sur d'autres postes et, surtout, bien préciser les exigences en termes de cadence en fonction du statut de chaque personne.

Le passage de l'atelier protégé à l'entreprise adaptée, même s'il risque d'être une étape complexe, est sans doute une opportunité de changement profond dans les repères établis entre l'atelier protégé et l'ESAT : c'est le moment de marquer définitivement la différence entre les deux établissements et de donner toute sa dimension à l'ESAT pour améliorer la qualité de l'accueil des travailleurs handicapés.

En conclusion de ce diagnostic, il apparaît clairement que les personnes handicapées qui travaillent en ESAT n'ont finalement d'autre choix, de par leur appartenance sociale, et de par leur faible niveau de qualification, que de rester dans un dispositif d'aide par le travail qui utilise leurs capacités de production mais qui ne leur permet pas d'entrevoir des perspectives professionnelles, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'ESAT. L'absence de formation, non seulement ne permet pas de faire évoluer les compétences des travailleurs, mais, effet pervers, les place dans une situation de perte de capacité à mesure qu'ils s'usent à réaliser des travaux répétitifs, mécaniques, automatiques. Ils sont plongés dans un statisme qui leur paraît, au fil des années inéluctable et qui finit par les ronger de l'intérieur. L'effet filière pour ceux qui ont intégré notre association depuis leur plus jeune âge, les amène à se demander qui ils sont en dehors de l'institution. L'usure professionnelle, l'ennui, la démotivation, l'envie d'aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte, parfois même l'absence de désirs deviennent très vite prédominants par rapport au travail.

## 2 L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE COMME OBJECTIF DU CHANGEMENT

Laisser des personnes postées, voire prostrées des journées entières ne peut s'entendre pour personne. L'inoccupation ou « l'occupationnel » écartent de la réalité professionnelle et économique. A la manière de Pénélope qui tissait en attendant le retour d'Ulysse, les opérateurs, quand ils ont enfin du travail, ont tendance à le faire durer ; c'est une méthode judicieuse pour générer de l'activité. Mais, je le pointais précédemment, nous sommes alors bien éloignés d'une réalité économique, nous sommes même, à l'inverse, installés dans une synergie négative : les délais, les rendements, l'objet du travail n'ont plus de sens ; de mois en mois, le manque de stimulation entraîne une diminution des capacités ; par conséquent des opérateurs peu alimentés en travail le sont encore moins ; la boucle est bouclée. L'ESAT est-il responsable de la perte de capacité de certains travailleurs ? Notre difficulté à trouver de nouveaux marchés depuis cinq ans a-t-elle favorisé la diminution des capacités productives des personnes les plus avancées en âge ? Notre représentation de la mission d'un ESAT est-elle faussée par la proximité de l'atelier protégé ?

J'évoquais récemment avec l'équipe du SAVS que je dirige par ailleurs, la nécessité de limiter dans le temps les références auprès des bénéficiaires. L'expérience montre en effet que des éducateurs spécialisés, référents de certaines personnes depuis plus de dix ans, ont tissé un lien, qui même avec la volonté de garder une certaine distance, devient une relation qui a laissé trop de place à l'affect. Le professionnel est associé à toutes les étapes importantes de la vie, dans les joies mais aussi dans les peines. Quand, pour une raison ou une autre, il doit mettre un terme à ce suivi, la rupture est douloureuse. Après en avoir débattu avec l'équipe du SAVS, nous avons donc décidé de limiter à deux ans environ la référence d'un professionnel. Ce type de questionnement ne se pose jamais à l'ESAT. Il paraît a priori normal à tous que des personnes travaillent parfois depuis vingt ans avec le même moniteur, avec les mêmes collègues, qu'elles ont parfois connus au CFPERM et qui vivent dans le même foyer d'hébergement. Elles exécutent des tâches similaires depuis toutes ces années sous prétexte qu'elles sont « incapables » d'effectuer autre chose.

Il y a quelque chose de très aliénant dans cette situation et ce contexte n'est pas favorable à l'épanouissement et à l'évolution des compétences. Professionnels et usagers se sont enfermés dans un fonctionnement routinier, les premiers se plaignant le plus souvent de n'avoir que « des ouvriers incapables de... », les meilleurs étant disputés sur les travaux un peu techniques et complexes et accaparés comme une denrée rare. Les moniteurs ont établi une relation captive avec les adultes handicapés. Si tout simplement

ces professionnels n'étaient plus en capacité de voir le potentiel des personnes qu'ils encadrent depuis si longtemps ? Si la durée de la relation avait créé inconsciemment des rancoeurs et des inimitiés de part et d'autres. L'ESAT dans la tourmente économique en aurait-il oublié sa mission d'intégration par le travail : le travail n'est plus au service de la personne, mais la personne au service du travail.

Le diagnostic réalisé dans la première partie a permis de mettre en évidence le trouble produit par l'absence d'identité professionnelle dans un établissement de travail. Il me semble donc indispensable de préciser clairement la mission de l'ESAT en m'appuyant sur les évolutions sociétales et législatives quant à la situation des personnes handicapées et sur les attentes des usagers.

## **2.1 Handicap et société : de l'utilisateur à la personne**

La loi du 2 janvier 2002 comme la loi du 11 février 2005 ne font plus état de l'utilisateur. Être utilisateur c'est entretenir un rapport d'usage avec un service public. Glisser de l'utilisateur à la personne illustre une élévation des enjeux : on est inscrit dans la loi du 2 janvier 2002 ou du 11 février 2005 non pas par usage mais par son appartenance à un collectif et donc sa citoyenneté.

### **2.1.1 La loi du 11 février 2005 : des dispositions sous influence européenne**

Les évolutions sociétales et l'évolution des politiques publiques poussent au changement et le directeur, dans le cadre plus large des politiques publiques, est le promoteur des droits de la personne et le garant des libertés individuelles. (Les obligations des uns deviennent les droits des autres). En tout état de cause, la loi du 2 janvier 2002, comme la loi du 11 février 2005 sont dans le droit fil de la réglementation supra nationale ; à l'instar de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui énonce le principe de non discrimination, elles permettent une nouvelle lecture de la situation de handicap. On retrouve par ailleurs dans la loi du 11 février 2005 un certain nombre de recommandations européennes.

#### **A) Quand libre choix rime avec individualisation**

Je l'ai mis en évidence dans la première partie de mon travail, plusieurs catégories de personnes sont accueillies dans notre établissement d'aide par le travail et les attentes de ces personnes sont elles-mêmes très différentes. Favoriser le libre choix professionnel des personnes accueillies à l'ESAT, c'est adapter la structure à leurs besoins pour

apporter la réponse individualisée qui convient à chacun. Etre en mesure d'apporter une réponse individualisée signifie avant toute chose une organisation structurée pour détecter les besoins et les attentes. Et c'est précisément ce que n'est pas en mesure de réaliser aujourd'hui notre établissement. Nous proposons du travail, mais pas toujours puisque la charge fait parfois défaut. Quand le travail est présent, seules les personnes en capacité de s'adapter en bénéficient.

Mais fournir du travail ne suffit pas en termes de réponses à satisfaire les attentes et les besoins de toutes les catégories de personnes identifiées. Se limiter à la recherche de marchés revient à offrir un fonctionnement « binaire » : travail ou pas travail, mais en aucun cas un choix. Comme le souligne Gérard ZRIBI<sup>15</sup> « l'individualisation des réponses c'est le corollaire du libre choix. Partant de la demande de l'utilisateur, on propose une réponse individualisée ; il convient à ce propos de se méfier de l'effet induit par l'existence de la catégorie personne handicapée qui laisserait à penser qu'il y aurait un groupe de personnes caractérisé par le handicap qui aurait globalement les mêmes besoins et les mêmes attentes ». Apporter des réponses à toutes les catégories de personnes sous-entend une grande diversité de processus et une modularité des actions entreprises. Précisons qu'individualiser la prise en charge dans un contexte relativement collectif nécessite de travailler aussi sur le vivre ensemble.

#### B) La contractualisation : un dispositif au service du projet individuel

La notion de contrat est une innovation forte dans le secteur médico-social. Le début des années 1980 a vu s'amorcer le passage d'une logique collective à une logique individuelle de prise en charge. C'est en effet une période de crise au cours de laquelle les valeurs fondamentales (famille, emploi, sécurité...) sont profondément remises en question et les individus aspirent à la reconnaissance de leurs différences. En 1984, la loi sur le droit des familles est la première à aborder concrètement la notion de contrat, qui rappelle le concept de droit privé. L'année 2002 sera quant à elle marquée par trois lois qui affirmeront pleinement la place de la personne au centre des dispositifs d'action (loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, loi sur le droit des malades, loi sur l'autorité parentale). Dans cette logique d'individualisation, la loi du 2 janvier 2002 introduit l'instauration d'un contrat de séjour ou d'un document individuel de prise en charge. La loi du 11 février 2005 vient amender l'article 8 de la loi du 2 janvier 2002

---

<sup>15</sup> ZRIBI G. SARFATY J. *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*. Rennes : ENSP, 2003.

(article L311-4 du CASF) et «transforme » le document individuel de prise en charge en **Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail (CSAT)** pour les ESAT.

Le secteur médico-social n'est pas un secteur autonome ; il est bien au contraire en interdépendance avec beaucoup d'autres secteurs (logement, emploi, vie sociale...). À ce titre son fonctionnement, ses modes de régulation, de planification, d'évaluation se sont rapprochés d'une logique de marché, dans laquelle le financement est lié à la conduite d'un projet et où l'évaluation sert à qualifier les actions au regard de l'efficacité des projets et dans une logique de maîtrise des coûts. La notion de contrat étant étroitement liée à celle de projet, le contrat a donc fait son apparition dans le champ de l'action sociale.

La finalité première d'un contrat est, qu'en cas de manquement ou de non respect, des sanctions sont prévues. La loi 2002.2 prévoit en effet un contrôle administratif permettant de vérifier l'application des textes et les sanctions applicables en cas contraire. Dans ce contexte, le contrat est un support de droit. Mais le contrat est également un des outils permettant d'affirmer la place centrale de la personne dans les dispositifs d'accompagnement. Le contrat de soutien et d'aide par le travail dont les décrets sont attendus pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 2007, est la formalisation des prestations offertes aux personnes accueillies à l'ESAT. Il devra donc définir les dispositions générales applicables dans l'établissement (rémunération, congés payés, droit à la formation...) et les dispositions spécifiques à chaque personne accueillie, en particulier le projet individuel et les moyens mis en œuvre par la structure et par la personne pour conduire ce projet. Ce contrat est élaboré avec la personne. Ce n'est plus désormais l'institution qui décide ce qui est bien pour les bénéficiaires, mais le droit.

L'élaboration d'un contrat avec les bénéficiaires de notre action revêt de nombreux avantages pour eux. Tout d'abord, le contrat permet de clarifier les prestations offertes, les buts recherchés et de les rendre lisibles par tous (personnes accueillies, familles, professionnels). L'individu est acteur de son projet de vie. Ensuite, la signature d'un contrat dans une structure de travail, représente symboliquement la reconnaissance d'un statut. Enfin le projet et l'évaluation permettent de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité. Mais pour être totalement objectif il faut ne pas oublier que la personne handicapée et l'établissement ne sont toutefois pas sur un pied d'égalité. Comme le précisait François Noble lors de son intervention sur la gouvernance associative<sup>16</sup>, l'usager entretient nécessairement une relation de dépendance avec l'établissement qui l'accueille, ce qui fausse inévitablement la relation contractuelle.

---

<sup>16</sup> ITS de TOURS, François NOBLE, Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale, 14 juin 2006.

Les modifications apportées par la bi du 11 février 2005 concourent à rapprocher le CSAT d'un contrat de travail ; il n'en n'est pas tout à fait un mais il y ressemble. J'aurais tendance à dire qu'il alimente encore davantage l'ambiguïté d'un statut déjà suffisamment ambigu. En tout état de cause, « *dès lors qu'un usager est titulaire d'une notification d'orientation délivrée par la commission administrative compétente et que son admission résulte d'une démarche volontaire, son entrée effective dans l'établissement fait naître ipso facto une relation contractuelle avec l'organisme gestionnaire, et ce, même en l'absence de contrat écrit* »<sup>17</sup>. Dans ma pratique quotidienne de chef d'établissement, le contrat n'a donc de sens que s'il est porteur d'un véritable projet professionnel. Les similitudes entre le CSAT et le contrat de travail m'interpellent et je m'interroge sur les objectifs qui pourraient être réellement poursuivis. Il est néanmoins prématuré de chercher à en mesurer les effets et je ne fait que soulever des questions pour lesquelles je n'ai pas de réponse. Par contre j'affiche clairement ma volonté de faire du CSAT un outil au service du libre choix professionnel de chaque usager accueilli dans notre établissement.

### **2.1.2 Faire abstraction du handicap pour entrevoir les potentialités**

La définition même du handicap est interrogée : que représente-t-elle pour la société ? Henri Jacques STICKER a maintes fois abordé la question de la définition du handicap, née de parallèles fait avec les courses de chevaux. Il ironise sur le manque de pertinence et les connotations négatives de ce terme et nous livre la définition suivante : « *Le handicap est une entrave physique ou mentale, mais sociale, donc dans une relation à d'autres citoyens avec lesquels on est comparé ou avec lesquels on se compare. Cette idée de comparaison sociale met les personnes handicapées en position de concurrent avec les valides et leur handicap est bien ce contre quoi ils luttent, jusqu'au jour où ils peuvent dire « je suis comme les autres, j'ai rejoint la norme et la moyenne sociale »* »<sup>18</sup>. Pour Jean-luc SIMON<sup>19</sup>, ancien professionnel du secteur sanitaire et social, victime d'un accident, aujourd'hui immobilisé dans un fauteuil, les représentations des professionnels sont en décalage avec les attentes des personnes handicapées. Au cours de son intervention qui a eu lieu dans le cadre du module Europe du CAFDES<sup>20</sup>, il s'est exprimé

---

<sup>17</sup> Le séjour vaut contrat. *DIRECTION(S)*, juillet août 2006, N°32.

<sup>18</sup> STIKER HJ. *Pour le débat démocratique : la question du handicap*. Paris : CTNERHI, 2000. p 83.

<sup>19</sup> Directeur de la cellule Europe de l'organisation mondiale des handicapés, dpi, Paris

<sup>20</sup> ESTES de STRASBOURG, Jean-Luc SIMON, Le principe de non discrimination en Europe et les dispositions pour promouvoir l'égalité des chances des personnes en situation de handicap, 2 février 2006.

sur la terminologie « personnes handicapées » qui représente pour lui une agression. Il utilise l'illustration suivante : c'est comme si on désignait tous les individus par une caractéristique physique : « gros nez », « le petit », « le maigre »... Parler des handicapés revient à se limiter aux difficultés et occulter les potentialités.

Au terme de handicap est souvent lié celui de l'incapacité. Est handicapée toute personne qui ne peut pas... Selon Jean-Luc SIMON, de cette manière on fait porter la responsabilité sur la personne alors que ce n'est pas elle qui ne peut pas, c'est l'environnement qui n'est pas adapté aux capacités résiduelles de la personne. Parler de capacités résiduelles revient à adopter une approche qui vient inverser la logique d'action. C'est-à-dire qu'il ne s'agit plus de parler du manque mais de ce qui est, de ce qui reste. Le but que poursuit Jean-Luc SIMON est de faire bannir définitivement du langage commun le terme de handicap, pour construire une société où toutes les capacités pourront s'exprimer. Cette volonté dépasse largement le cadre du handicap, c'est pourquoi Jean-Luc SIMON dit « *ce qui nous rend plus autonomes vous apporte plus de confort* », parce que la modification de regard affecte la société toute entière. Lors de ce module, une rencontre a eu lieu avec un collaborateur du médiateur européen. Cet intervenant d'origine espagnole, traduisait le terme handicap en « dyscapacité ». Ce terme me semble exprimer davantage l'altération de certaines capacités, mais laisse entrevoir les capacités résiduelles. Jouer sur la rhétorique pourrait être perçu comme idéologique, mais derrière les mots se cachent souvent un changement de mentalité. Le magazine UNION SOCIALE du mois de mars 2006 titrait « *personnes handicapées : une révolution culturelle à engager* », quand dans le même temps Marie-Jo MAEREL posait la question suivante « *la loi du 11 février 2005 a-t-elle les moyens de ses ambitions ?* »<sup>21</sup>. Peut-être comme le souhaite Jean-Luc SIMON, pourrions-nous affirmer que la révolution culturelle a eu lieu et que la loi du 11 février 2005 a atteint ses objectifs quand le terme de handicap aura disparu de notre vocabulaire.

## **2.2 Relever le défi de l'utilisateur : un enjeu majeur pour les associations**

### **2.2.1 La gouvernance associative**

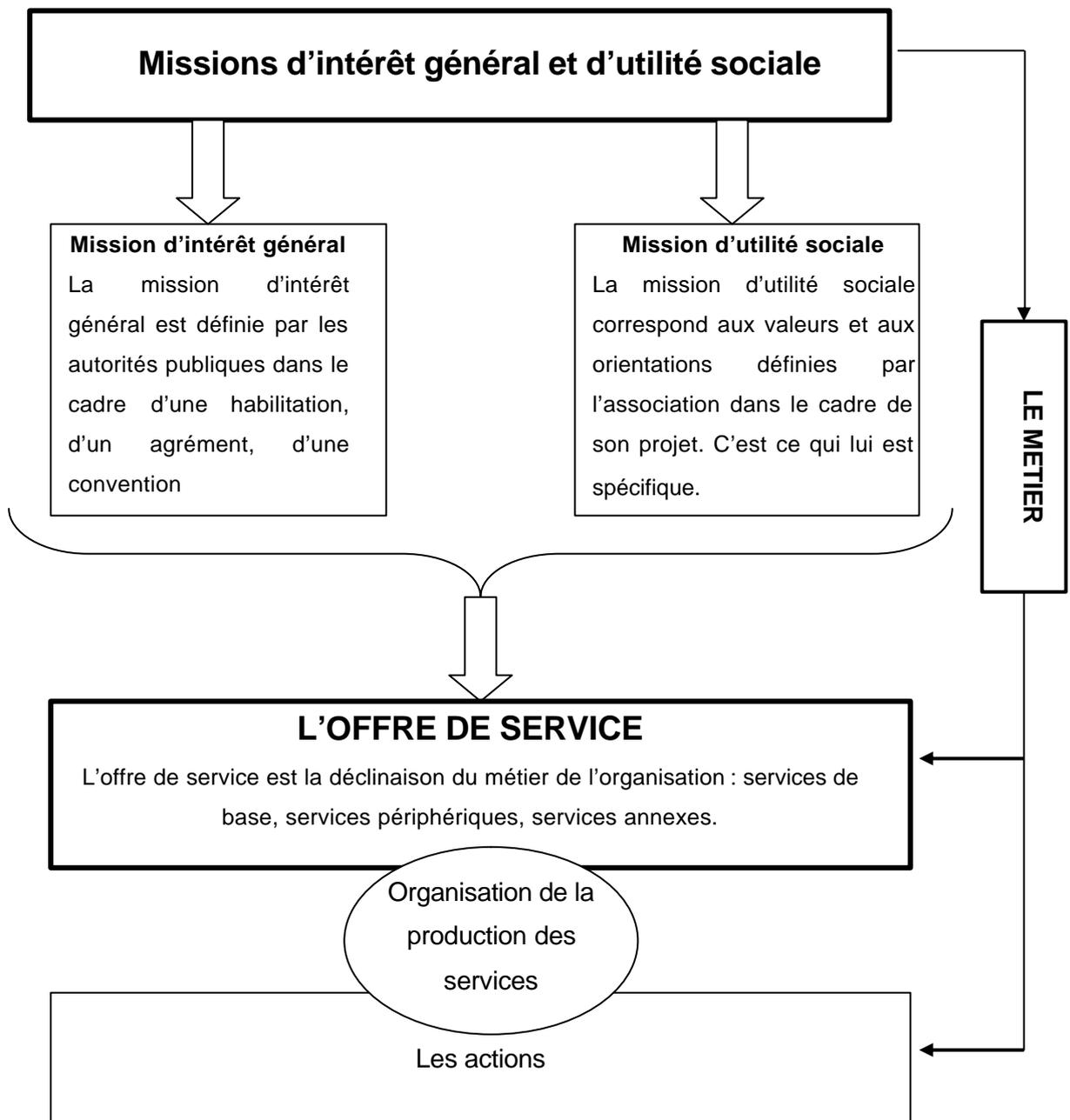
Répondre aux besoins et aux attentes des usagers demande nécessairement d'avoir une réflexion sur l'association et il apparaît que refonder démocratiquement l'association,

---

<sup>21</sup> MAEREL MJ. Le statut des personnes handicapées, les lois passent, l'ambiguïté demeure. *ASH MAGAZINE*, Novembre Décembre 2005, N°12, pp 60-61.

c'est-à-dire relever le défi de l'usager est un enjeu majeur dans la question du sens. Comme l'illustre le schéma qui suit, de la mission découle le métier qui permet de qualifier l'offre de service et de définir les actions :

Schéma N°3 : Schéma élaboré par Edouard KOSMALA du CREAHI d'Aquitaine<sup>22</sup>



<sup>22</sup> BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2006.

Quelle que soit la manière dont sont organisées les structures elles le sont en fonction des enjeux qui donnent le sens et permettent de se projeter. La façon de considérer l'autre est devenu un enjeu éminemment politique. Il y a donc une nécessité absolue à redéfinir la nature de la relation avec les usagers qui, de fait, est une relation de dépendance (il y a dissymétrie des positions) :

- Quels sont les modes relationnels ?
- Comment garantir les droits fondamentaux des bénéficiaires ?
- Quel type de prestations offrir aux personnes accueillies ?

Cette relation et la manière dont je vais garantir les droits fondamentaux en référence à l'article 7 de la Charte des droits et des libertés des personnes accueillies seront définies en fonction de la population et de la structure. **Il s'agit d'une relation co-construite, co-évaluée et contractualisée.**

À ce jour, bien que la mission d'intérêt général de l'ESAT soit parfaitement définie par les textes (circulaire 60 AS, loi du 2 janvier 2002, loi du 11 février 2005), les acteurs, quelle que soit leur fonction au sein de l'association, éprouvent une réelle difficulté à s'accorder sur ce qu'est un ESAT, son rôle, sa nature intrinsèquement paradoxale. Je perçois un besoin sans doute inconscient d'étiqueter cet établissement qui se trouve être selon les cas, **soit** une entité économique, **soit** une structure médico-sociale.

De fait et en l'absence de projet associatif, la mission d'utilité sociale se décline différemment selon la sensibilité des acteurs. En ma qualité de directrice, j'agis par délégation de l'association et il m'appartient de mettre en œuvre la politique qu'elle définit. Mais il m'appartient également en retour, de mettre mon expertise à son service, pour lui permettre de jauger l'environnement dans lequel elle évolue afin de se positionner.

### **2.2.2 L'association gestionnaire et son directeur : entre interface et expertise**

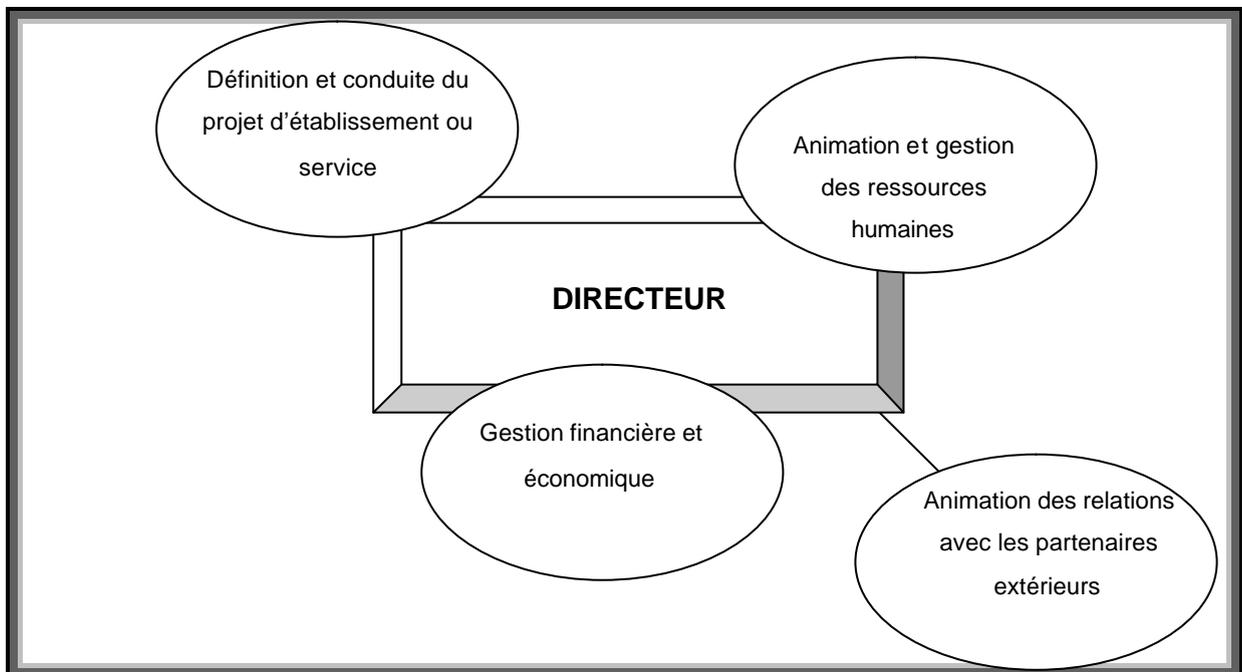
Le directeur d'établissement doit conduire son action en cohérence avec les valeurs de l'association, qu'il doit identifier et recentrer sur les besoins des personnes accueillies.

Il doit présenter des projets clairs, lisibles, faisant état des organisations et procédures pour mener les actions d'assistance, d'éducation, d'insertion et d'accompagnement dans le respect de la réglementation et en application des politiques publiques.

Le projet d'établissement qui logiquement découle du projet associatif, nécessite des moyens techniques, humains et donc financiers suffisants pour offrir des prestations de qualité, en réponse aux besoins sur un territoire. Le rôle du directeur dans sa gestion financière et la présentation budgétaire est ici capital ; il doit être en cohérence avec les objectifs prioritaires annoncés.

Le directeur devra intégrer l'évaluation à tous les niveaux du projet, en estimer le coût pour la réaliser de manière performante (travail avec l'équipe, formation, intervenant, démarche qualité...). J'ai de ma fonction de direction la vision d'un poste aux multiples compétences dans lequel il s'agit de faire converger des enjeux qui pourraient au demeurant paraître antagonistes : des enjeux humains, sociaux et des enjeux économiques. En cela, le directeur a pour ainsi dire un rôle de « médiateur » qui doit veiller à faire respecter le juste équilibre entre les projets, les ressources, la qualité du service, les attentes des bénéficiaires de l'action comme celles des professionnels. Il joue de plus un rôle de concepteur et d'animateur. Cette fonction « multiple » s'articule aujourd'hui autour de quatre missions représentées par le schéma<sup>23</sup> ci-après :

**Schéma N° 4 : La fonction de direction synthétisée**



Pour illustrer concrètement ce qui précède, je suis intervenue lors du séminaire annuel du comité de direction qui a eu lieu le 4 juillet 2006, précisément sur la mission d'intérêt général de l'ESAT, le cadre dans lequel il évolue, ma conception de chef d'établissement sur la manière dont nous devons travailler auprès des bénéficiaires afin de faire face aux difficultés existantes au sein de la structure, les ambiguïtés liées à la présence de l'atelier protégé, les évolutions du cadre législatif.

<sup>23</sup> Question d'actualité, quelle qualification pour les directeurs d'établissements ? TSA, N°1040-1041, 11 novembre 2005, pp 27-32.

A) La mission d'intérêt général : l'aide par le travail

a) *L'ESAT : un rôle économique **et** social*

Le travail n'est pas un besoin en lui-même et c'est souvent lorsqu'il vient à manquer que les individus prennent conscience des besoins fondamentaux qu'il permet de satisfaire :

- besoins économiques et matériels
- besoin d'utilité sociale
- besoin de réalisation personnelle et de valorisation de soi

Favoriser le libre choix professionnel suppose donc pour commencer une charge de travail soutenue. La difficulté actuellement réside en partie dans le fait que dès que le travail vient à manquer, ce sont systématiquement des personnes accueillies à l'ESAT qui sont inoccupées. Cela s'explique simplement : lorsque nous sommes en sous charge, les moniteurs ont le choix en termes d'opérateurs, et confie tout naturellement le travail aux opérateurs reconnus pour leur efficacité professionnelle (rapidité, qualité, compréhension des consignes...). Le premier axe de travail consiste donc à développer l'activité commerciale, mais pas uniquement en termes de volume. Il est indispensable pour permettre aux travailleurs handicapés de trouver dans notre établissement un choix professionnel, de veiller à proposer une activité soutenue, mais également une activité dont nous avons la maîtrise. Cela ne signifie pas que nous devons renoncer à être prestataires de service ; cela signifie simplement qu'il faut tant vis-à-vis des personnes que nous accueillons que de nos donneurs d'ordres, être en capacité de proposer une offre de service diversifiée mais spécialisée. Le but est de devenir un véritable partenaire et pas un sous-traitant parmi tant d'autres qui peut précisément être remplacé par ces autres à la moindre défaillance. Comme bon nombre d'établissement d'aide par le travail, l'ESAT « *limite son activité aux créneaux offerts par des marchés depuis longtemps éprouvés et qui supposent peu d'investissement* »<sup>24</sup>.

Réfléchir sur la notion de travail nécessite en ESAT de s'interroger sur la nature du travail pour déterminer quels seront les bénéfices pour les travailleurs handicapés :

- Le savoir-faire : être capable de... et ne pas dépendre de l'autre ; vivre le handicap autrement pour une meilleure estime de soi
- La reconnaissance de l'utilité sociale et l'appartenance à un groupe représentatif : celui des travailleurs
- Le développement des capacités et le maintien des acquis

---

<sup>24</sup> Alain BLANC, *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*, op. cit., p 134.

Il s'agit au travers du travail de les aider à se positionner comme acteurs de leur devenir et de les accompagner vers plus d'autonomie.

b) *L'ESAT : une ambiguïté fondatrice*<sup>25</sup>

S'il est un établissement où la gestion du paradoxe s'impose, c'est bien de l'ESAT dont il s'agit. Cet établissement repose en effet sur deux fondements qui a priori paraissent antinomiques, à savoir l'économique et le social. Conformément à la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978, l'ESAT a une double finalité : faire accéder à une vie sociale et professionnelle des personnes handicapées. L'ESAT est à la fois une structure de mise au travail (il se rapproche à cet égard d'une entreprise), et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent pour lui toute activité professionnelle. Cette dualité constitue le fondement même de notre établissement d'aide par le travail ; aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement en soit gravement altérée.

L'ambivalence au sein de l'ESAT ne se limite pas au seul couple « économique/social ». En plus d'être juridique, elle est aussi :

- sociétale : « *au moment où la crise de l'emploi est avérée, les handicapés sont sommés de se mettre au travail alors qu'ils sont peu qualifiés* »<sup>26</sup>
- économique : « *les établissements de travail protégé doivent faire face à une injonction paradoxale dans laquelle le chaud et le froid des discours tutélaire les maintient : être eux-mêmes tout en étant de plus en plus productifs* »<sup>27</sup>
- statutaire : je l'ai mentionné à plusieurs reprises déjà, le statut des travailleurs handicapés est ambigu : légalement reconnu comme usager du code de l'action sociale et des familles, dans les faits de nombreuses dispositions du code du travail s'appliquent à lui. Le CSAT vient précisément renforcer cette ambiguïté.
- contextuelle : dans le cadre particulier de la structure de travail adapté, l'ambiguïté est en effet renforcée par la cohabitation avec l'atelier protégé.

Il semble extrêmement difficile aux acteurs de trouver leurs repères dans cet environnement paradoxal alors qu'ils sont majoritairement organisés sur un mode dichotomique (on ne peut pas penser une chose et son contraire). Ils éprouvent le besoin

---

<sup>25</sup> Ibid, p 126.

<sup>26</sup> Id, p 15.

<sup>27</sup> Id, p 135.

de se positionner et de voir la hiérarchie se positionner ; l'ambivalence les insécurise, prendre une position marquée les rassure parce que cela fixe le cadre.

B) La mission d'utilité sociale : l'intégration

a) *La question de la liminalité*

Largement développée dans les ouvrages d'Henri Jacques STICKER, la liminalité est selon la théorie d'Arnold VAN GENNEP<sup>28</sup>, la seconde étape constitutive du rituel. Selon cette théorie, le rituel (spécialement le rite de passage) provoque des changements pour ses participants, notamment des changements de statut. Ces changements sont accomplis par trois étapes successives :

- La séparation de l'individu par rapport à son groupe
- La liminalité, c'est-à-dire la période du rituel pendant laquelle, l'individu n'a plus son ancien statut et pas encore son nouveau statut
- La réincorporation, c'est-à-dire le retour de l'individu parmi les siens avec son nouveau statut.

La liminalité est le moment crucial du rituel. C'est une étape transitionnelle caractérisée par son indétermination. Le handicap est un construit social qui a pour effet de maintenir les personnes qui en sont porteuses à l'écart des relations sociales ordinaires et de ne pas leur offrir une autre place sociale, puisqu'elles forment un groupe dans lequel personne n'a envie de se reconnaître. La liminalité désigne cette situation de seuil dans laquelle les personnes handicapées sont maintenues. De fait, elles ne sont jamais ni totalement exclues, ni totalement intégrées, comme dans un « no man's land » :

? Les entreprises encouragent l'action des ESAT et la trouvent remarquable. Elles sont favorables à l'insertion des personnes handicapées, les accueillent parfois pour des périodes de mise à disposition, mais sont très rarement en mesure de proposer une embauche. Depuis quinze années passées à l'ESAT, dont dix avec la responsabilité du service commercial, je comptabilise quatre travailleurs embauchés en milieu ordinaire de travail et les personnes embauchées étaient toutes salariées de l'atelier protégé. Pour reprendre les propos d'Alain BLANC « *avec la sous-traitance les entreprises entretiennent une relation instrumentale et unilatérale avec les établissements de travail protégé, ce qui leur permet de rester à la périphérie de l'insertion des personnes handicapées* »<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Arnold VAN GENNEP, *Les rites de passage, Étude systématique des rites*, Picard, 1992.

<sup>29</sup> BLANC A. *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*, op. cit., p 134.

? De leur côté, les établissements de travail protégé, sous prétexte que le risque d'échec est grand, n'investissent guère de temps dans la recherche de possibles insertions en milieu ordinaire de travail. Comme les candidats potentiels à la sortie de l'ESAT sont nécessairement les opérateurs les plus productifs, cela les arrange d'autant plus. « *Puisque l'insertion en milieu ordinaire est difficile, il convient, dans l'intérêt même de ceux à qui elle pourrait profiter, de ne pas la mettre en place, car la déficience pourrait en être aggravée* »<sup>30</sup>.

? Les personnes handicapées elles-mêmes adoptent des comportements qui les maintiennent sur place. Il peut être effectivement difficile de choisir entre rester dans un établissement de travail protégé quand on est un opérateur parmi les plus compétents et dont les aptitudes professionnelles sont reconnues par ses pairs et tenter l'expérience du milieu ordinaire au risque de subir la stigmatisation issue du handicap.

#### b) *La question du sens et des valeurs*

Rien dans les textes n'indique quelle conception du travail doivent avoir les directeurs d'établissements d'aide par le travail et heureusement ! C'est ce qui permet de différencier les établissements les uns des autres et d'offrir aux travailleurs handicapés un choix, relatif puisque conditionné au nombre de places, mais néanmoins un choix par rapport à leur propre conception du travail. Pour reprendre le schéma N°3<sup>31</sup>, je pense précisément que c'est en définissant notre conception du travail et en affirmant notre volonté de favoriser le libre choix professionnel, notre souhait d'offrir de réelles perspectives professionnelles aux travailleurs handicapés, que nous afficherons clairement notre cœur de métier et notre singularité.

Je pense que le directeur doit avoir un positionnement fort sur la question de l'utilité sociale qui viendra nourrir très logiquement le projet d'établissement. La question du sens et des valeurs est primordiale ; à défaut, la mise en œuvre des outils de la loi du 2 janvier 2002 serait purement démagogique. Favoriser le libre choix professionnel des personnes accueillies à l'ESAT, c'est avant tout adapter la structure à leurs besoins, c'est également penser en terme de parcours professionnel, c'est bien sûr individualiser l'accompagnement, en cherchant aussi des réponses à l'extérieur de nos murs.

Je crois qu'il est essentiel de ne jamais perdre de vue que notre finalité n'est pas économique : nous avons une obligation de résultat, nous nous devons de trouver une charge de travail suffisante pour alimenter les postes des travailleurs handicapés mais le

---

<sup>30</sup> BLANC A. *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*, op. cit., p 139.

<sup>31</sup> Cf. supra, p 37.

travail est un moyen : un moyen d'existence, un moyen de subsistance, un moyen pour s'épanouir, pour se socialiser, pour s'occuper, chacun peut y mettre ses propres représentations, il n'en demeure pas moins qu'un moyen. Notre finalité est avant tout d'être au service des personnes que nous accueillons en leur donnant la possibilité d'exercer une activité professionnelle, parfois en restant à l'ESAT tout au long de leur vie de travailleur, parfois en se servant de l'ESAT comme d'un tremplin vers autre chose.

## **2.3 Conduite du changement : théorisation de l'action**

La personne qui conduit le changement doit avoir la capacité à rompre avec ses propres représentations. Celui qui est porteur du changement doit avoir la légitimité (elle est indispensable mais elle ne s'attribue pas de façon discrétionnaire). C'est pourquoi les changements majeurs sont souvent apportés par des équipes extérieures. L'idéal serait de pouvoir anticiper le changement quand les choses ne vont pas trop mal, mais la difficulté dans ce cas pour le porteur du changement est d'avoir la légitimité pour le faire ; il est plus facile d'obtenir la légitimité en période de crise.

Celui qui pilote le changement doit le définir, le guider, conduire l'action mais en même temps, quand on pilote un changement, on gère surtout un contexte, on essaye principalement de favoriser l'émergence d'un comportement plus qu'on pilote une action. En fait, plus les choses échappent à celui qui les définit plus on a de chances de les voir appliquer.

### **2.3.1 Le changement organisationnel**

Le changement a été nommé successivement « apprentissage » organisationnel puis aujourd'hui « connaissance » organisationnelle. Le changement renvoie au problème de l'identité et à un autre aspect qu'est la représentation. Les difficultés apparaissent le plus souvent lorsque la conduite du changement se heurte à l'ambivalence du directeur, à la diversité des représentations, à l'évolution des représentations.

« *Le changement ne prend forme que sur le fond sur lequel il se dessine* »<sup>32</sup>, c'est-à-dire qu'on conduit toujours le changement à partir de l'existant. Dans ce domaine il existe deux théories :

La théorie déterministe considère que c'est l'environnement, le contexte qui fait le changement. L'organisation est caractérisée par son inertie (la structure, la culture, le

---

<sup>32</sup> MELESE.L. *Approches systémiques des organisations*. Paris : hommes et techniques, 1979.

pouvoir). Les causes du changement sont essentiellement externes (l'environnement, la société, la technologie).

La théorie volontariste part du postulat que l'acteur (le manager) induit le changement. L'organisation est caractérisée par sa dynamique (l'intention, l'acteur, l'interaction sociale) et les causes du changement sont essentiellement internes (le leader, la stratégie, l'apprentissage). Certains adeptes de cette théorie vont jusqu'à dire que la stratégie peut consister à mettre en œuvre le changement (à contrario du gestionnaire qui gère le quotidien).

Le changement est **inéluçtable, nécessaire, difficile**. Culture, stratégie et structure sont des aspects qui peuvent être considérés comme fondamentaux dans la profondeur du changement. Je ne peux pas tout contrôler mais je vise à mettre en place des dispositifs qui favorisent l'émergence d'éléments maîtrisables.

### **2.3.2 L'action intentionnelle de changement**

L'action de changement peut être théorisée selon plusieurs modèles : le modèle managérial, le modèle de l'OD (organisation development), le modèle politique, le modèle de l'apprentissage. L'idéal serait de composer avec tous ces modèles en fonction des situations mais ma personnalité et ma propre représentation de ma fonction m'amène à me référer davantage au modèle de l'apprentissage et, ponctuellement, au modèle politique. Je développerai donc ces deux modèles en particulier.

#### A) Le modèle de l'apprentissage : apprendre à apprendre

Le changement dans ce modèle est une construction collective, un système d'apprentissage, d'appropriation collective. Le collectif échappe en partie au délibéré. L'organisation dans son ensemble va élaborer et s'approprier de nouvelles données organisationnelles donc le changement ne peut être prédéfini au départ. Les formes transitoires et locales définiront la configuration globale et finale du changement.

Les organisations ont des routines défensives ; elles ne savent pas apprendre à apprendre. Le véritable changement consiste à remettre en cause ces schémas directeurs (organisations apprenantes). Dans ce modèle, celui qui conduit le changement a le visage du coach. « Je suis le gestionnaire d'un contexte qui dépend de vous. Je suis celui qui fait accoucher les âmes, c'est vous qui avez la clé, je dois vous aider à révéler qui vous êtes ». Le coach est celui qui facilite. Dans la pratique cela se heurte à la

pratique du pouvoir. Comment le dirigeant accepte-t-il de prendre la position de coach ? Comment les acteurs acceptent-ils de lui laisser ce rôle ?

Le jeu des acteurs est l'étayage naturel de ma fonction ; je m'appuie sur ces acteurs. Dès lors qu'il y a autonomie, il y a circulation entre décision et information ; cependant, en fonction des individus et du moment, je sais que je dois me positionner comme incarnation de la décision. Attention, ce n'est pas parce qu'on intègre l'idée que les choses ne fonctionnent pas exactement comme on veut qu'il faut occulter la définition de la situation désirée et les étapes nécessaires pour y parvenir, sinon le risque est de perdre toute intentionnalité et donc de générer une situation plus floue. Ce schéma remet en question la « toute-puissance » managériale. (Ce n'est pas parce que je le veux que cela va se passer comme je l'entends). Néanmoins il faut veiller à ne pas perdre de vue l'objectif fixé (ce n'est pas parce que nous allons rencontrer des résistances, devoir faire des détours, qu'il ne faut pas imposer un cadre pour atteindre l'objectif).

## B) Le modèle politique

Le gestionnaire n'est pas celui qui définit l'organisation et la conduit, c'est celui qui gère un contexte. L'organisation est un système politique. Ce modèle met en évidence que l'organisation peut être conçue comme un terrain où les acteurs ont des intérêts communs ou contradictoires, certains ayant davantage d'armes que d'autres...

Si on regarde à un temps  $t_1$ , on veut observer comment se sont déroulés les jeux politiques entre les acteurs, qui a eu le plus d'armes pour faire aboutir ces changements et bouleverser les projets de l'autre.

Le changement se compose de manière incrémentale par rapport au projet initial. Ce n'est pas quelque chose de pensé a priori. Ce sont les capacités des pilotes à avoir une cartographie politiques des choses (comment avoir des supporters...) qui sont exploitées. Dans ce modèle le changement est fait de petits pas, de compromis, d'aller retour. Le leader doit assurer sa légitimité, poser des jalons, être capable d'engager des discussions, savoir revenir en arrière pour mieux avancer. Pour servir le bien (individuel ou commun) il faut avoir des habiletés politiques. La grande difficulté dans ce type de modèle repose sur l'ambivalence des acteurs.

### 2.3.3 Les résistances au changement

« *L'obstacle au changement tient plus à nos connaissances qu'à nos ignorances*<sup>33</sup> ».

La résistance renvoie à une vision statique des organisations, alors qu'elle est peut-être d'un autre ordre. On peut s'interroger sur ce que sont véritablement les résistances :

#### **Résistances individuelles**

- Le changement est essentiellement vécu comme un facteur d'anxiété et de peur. Il nourrit un sentiment d'insécurité.

#### **Résistances groupales**

- Le groupe est protecteur de l'anxiété donc si on touche à l'organisation du groupe, on réveille les résistances (Eliot JACK)
- Les organisations par leur système bureaucratique, attachées aux procédures plus qu'aux résultats vont créer des résistances structurelles.

Si on accepte d'entendre l'ambivalence des acteurs (c'est-à-dire qu'ils ne sont pas totalement pour ou contre), on peut avoir une autre représentation des résistances. Auquel cas, pour comprendre la résistance au changement, je suis amenée à remettre en cause les modes d'organisation dichotomiques (on ne peut pas penser une chose et son contraire en même temps, c'est blanc ou noir). On a beaucoup construit sur le modèle dichotomique (soit on est spécialisé ou diversifié). C'est le soit/soit alors que l'on peut fonctionner sur le et/et. On peut en effet être spécialisé et diversifié.

Le modèle soit/soit oblige à hiérarchiser (on élimine des possibilités) ou à faire des compromis (on amoindrit la puissance des logiques que l'on oppose pour en faire une solution « bâtarde »). Ce sont des solutions politiquement acceptables mais rationnellement inefficaces. Finalement c'est perdre en intensité et complexité les modèles que l'on essaye de penser.

Les paradoxes du changement consistent à dire que l'on peut être pour et contre à la fois. On peut être contradictoire et complémentaire à la fois. Quand on observe les organisations, on s'aperçoit que les acteurs eux n'ont pas le choix et sont dans le dilemme.

---

<sup>33</sup> LOUIS JM. L'intégration scolaire de l'enfant handicapé. *Le Monde*, 3 février 2005.

## La dialogique du leader

Logique de démarcation de l'action : le leader doit se démarquer de façon intentionnelle mais il ne peut le faire qu'en s'appuyant sur l'environnement :

- action de nature distinctive : dire ce qu'il faudrait faire par rapport à la situation actuelle
- conduite délibérée : c'est la volonté d'aller dans un sens différent

On retrouve la nature volontariste des deux premiers modèles (managérial et OD)

Logique d'appui de l'action : le leader s'appuie sur un contexte organisationnel et un collectif :

- action de nature cohésive : définir ce que l'organisation est en mesure d'accepter ; comprendre le contexte, sa capacité à accepter le changement
- Conduite émergente : confier aux acteurs l'appropriation

Du côté de la logique de démarcation de l'action, j'ai le risque de braquer le système, je rencontre des résistances (il ne suffit pas de vouloir pour que les choses se fassent), et du côté de la logique d'appui de l'action, je suis le jeu du système et je perds toute intentionnalité de changement ; si je pousse cette logique jusqu'au bout, je m'en remets au contexte, au collectif, avec un risque d'inertie.

Finalement le changement est difficile non pas parce qu'il y a des résistances mais parce qu'il faut conduire de manière ambivalente. « *Le changement doit se comprendre comme un processus complexe et socialement construit de transformation d'un et dans un contexte organisationnel donné. Il doit se concevoir comme la mise en œuvre simultanée des logiques antagonistes de démarcation et d'appui*<sup>34</sup> ».

**En conclusion**, nous ne sommes pas formés à conduire l'ambivalence. **Conduire le changement** c'est remettre en cause la croyance que par l'autorité ou la performance des outils, je vais pouvoir atteindre la cible fixée. **Accepter l'ambiguïté et l'incertitude** n'est pas simple. Le leader a à gérer l'ambiguïté mais il renvoie de l'ambiguïté ; **penser les choses autrement** qu'en terme de soit/soit c'est développer une complexité cognitive et comportementale. Il est intéressant de pouvoir penser la complexité des organisations mais ce n'est pas sans conséquences sur les individus (burn out, stress en particulier des cadres dirigeants).

---

<sup>34</sup> JOSSERAND E, PERRET V. *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipse, 2003

Au regard de l'analyse organisationnelle et en conséquence de la théorisation développée j'envisage de conduire le changement de la manière suivante :

- **Agir sur la structure** : adapter le fonctionnement de l'établissement aux attentes des personnes qui y sont accueillies
  - o Clarifier la répartition des rôles et des fonctions de l'équipe de direction
  - o Remobiliser l'équipe autour d'un projet commun
  - o Renforcer l'équipe encadrante
  - o Réorganiser l'atelier
  
- **Agir sur les représentations** des professionnels,
  - o Rétablir un espace aux personnels pour échanger sur leur pratique
  - o Adapter les ressources humaines aux besoins des projets
  - o Élaborer un référentiel de pratiques communes
  
- **Agir sur l'offre de service** : diversifier l'offre de service pour une modularité de l'accompagnement
  - o Individualiser l'accompagnement : le projet individualisé et le contrat de soutien et d'aide par le travail
  - o Évaluer et développer les compétences des travailleurs handicapés
  - o Engager une réflexion sur l'activité de production
  - o Favoriser l'ouverture sur l'extérieur en travaillant en réseau
  - o Adapter les rythmes de travail
  - o Adapter l'offre aux nouvelles problématiques : créer une section semi occupationnelle

Les changements préconisés ont pour objectif d'une part de mettre en place des processus permettant de générer une synergie positive et d'autre part de permettre aux personnes accueillies à l'ESAT d'être dans une véritable perspective d'identité professionnelle. Cela passe par la diversification de l'offre de service et l'individualisation des réponses. La personne accueillie doit trouver une réponse adaptée à sa situation au croisement des deux.

### 3 DIVERSIFIER L'OFFRE POUR FAVORISER LE CHOIX

Suite à la promulgation de la loi du 2 janvier 2002 et plus récemment de la loi du 11 février 2005, un changement culturel est en train de s'établir. Ma mission s'entend nécessairement dans le respect de la commande publique et j'ai donc fait de ce changement culturel une valeur forte de mon intervention auprès des équipes que je dirige. Je crois sincèrement à la personne accueillie comme sujet de droit, comme acteur de sa vie ; je suis pour le « faire avec ou à côté » et pas le « faire à la place de », je suis pour l'accès à la citoyenneté, je suis pour le libre choix des personnes accueillies en termes de modalités de prise en charge. Le discours est une chose, ce qui compte ce sont les actions qui seront entreprises et elles devront être à la hauteur des engagements que je prends auprès de chaque personne que je reçois dans mon bureau. C'est pourquoi à la lueur des constats établis, nous ne serons en mesure de favoriser le libre choix professionnel des personnes que nous accueillons qu'à la condition d'opérer des changements majeurs dans notre organisation, et en particulier à la condition de proposer une offre de service repensée et diversifiée au regard des besoins et des attentes des différentes catégories de bénéficiaires.

J'ai parfaitement conscience dans la période actuelle de bousculer un certain nombre de professionnels présents depuis de nombreuses années et ancrés dans des habitudes de travail qui ne laisse plus de place à l'imprévu, à la nouveauté. J'ai également conscience qu'il faut que je tempère les changements que je souhaite mettre en œuvre. Ils devront se faire avec l'équipe dans toutes ses composantes. Il faut que je ralentisse si je ne veux perdre personne en route. Les salariés ne sont pas les seuls qui risquent de voir leurs habitudes bouleversées par la modulation de prise en charge; il se peut que ce soit également un véritable challenge pour l'ensemble des partenaires extérieurs. En effet, substituer une logique de service à une logique administrative ne va pas sans introduire des innovations qu'il sera difficile de qualifier dans un système à « case » et je fais miens les propos d'Henri Jacques STICKER qui indique que *« chaque fois que l'on peut accompagner une personne en difficulté, et ici une personne subissant le poids d'une infirmité, à vivre et cheminer dans le milieu où elle habite, dans le milieu où elle travaille, dans le milieu où elle se cultive et se distrait, on doit pouvoir trouver les services adéquats [...] Il convient de fixer des objectifs précis aux services dont nous parlons : ils doivent être centrés sur la personne et surtout sur ce que l'on appellera faute de mieux son parcours : le moment où elle se trouve et les besoins du moment pour qu'elle franchisse un pas vers l'intégration parmi les autres[...] Ce qui veut dire qu'il faut des interlocuteurs*

*publics résolus, patients et souples* »<sup>35</sup>. Et dans ce cas aussi, je crois qu'il est de mon devoir de directrice de communiquer autour des changements que j'entends conduire, de les argumenter, de les évaluer. Les événements sont toujours beaucoup plus compréhensibles quand ils sont expliqués, motivés et partagés.

Jean-Marie MIRAMON dans son ouvrage sur la conduite du changement écrit : « *l'adaptation permanente des moyens aux évolutions de l'environnement place le changement au cœur de la vie d'une organisation. Transformations et ruptures mettent constamment à l'épreuve nos pratiques quotidiennes, notre conception de l'organisation et jusqu'à notre perception du secteur médico-social* »<sup>36</sup>.

Quand je décide de changer l'organisation, je brouille le message. En fait chacun y trouvait son compte même si ce n'était pas satisfaisant. Quand je décide de changer l'organisation, je ne suis pas sûre du résultat que cela va produire pour les personnels :

- Ils doivent donc me faire confiance aveuglément,
- et j'accepte le risque de me mettre en danger sur ma capacité à atteindre mes objectifs.

Nous nous retrouvons dans une posture de déséquilibre réciproque, dans une recherche constante d'équilibre. De fait, je suis en permanence dans une négociation qui accepte l'incertitude :

- Il faut que j'accepte de modifier mon plan d'action.
- Il faut que j'accepte d'entendre les professionnels même si je ne suis pas d'accord avec eux, car de leur point de vue, ils ont raison pour ce qui les concerne.

Il est probable en effet que le chemin qui me mène à l'objectif défini soit différent de celui que j'avais envisagé. Les délais nécessaires au changement seront peut-être plus longs que prévu, je devrais faire face à des contretemps, je devrais parfois accepter de reculer pour ensuite pouvoir de nouveau progresser vers mon objectif. Quoi qu'il en soit il est primordial de ne jamais perdre de vue qu'il ne peut y avoir d'action de changement qui ne prenne en compte les forces en présence. L'action est inéluctablement bâtie à partir de l'héritage et je ne peux envisager de changer qu'à la condition de bien mesurer les forces.

---

<sup>35</sup> STIKER HJ. *Pour le débat démocratique : la question du handicap*, op. cit., p 28.

<sup>36</sup> MIRAMON JM. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : ENSP, 1996, p 81.

La réalisation, la co-construction du projet est basée sur l'incertitude, y compris renoncer à certaines de mes intentions. Dans un projet de changement, le directeur est dans une posture inconfortable. En effet je suis en permanence dans la gestion du paradoxe. Il s'agit à la fois d'être dans la démarche collective, tout en étant en capacité de dire à un moment donné, « désolée c'est moi qui décide ». Il peut de plus y avoir des situations où le directeur prend une décision qui n'est pas la sienne mais celle de l'association. Diriger c'est faire en sorte que des intérêts qui s'opposent acceptent de se transcender pour un intérêt collectif : cela n'a rien de naturel. L'intérêt pour un directeur, c'est de faire naître les conditions de cette transcendance (« le tout est plus que la somme des parties » Pascal). Concrètement comment fait-on dans l'action pour conduire le changement ?

La méthode idéale n'existe bien évidemment pas. Il s'agit plutôt d'un savant dosage entre différenciation, dialogue et disparition :

La **différenciation** est une conception qui me permet un raisonnement différencié en fonction des situations pour fonctionner sur des registres différents sans que cela me pose un problème. Je ne suis pas obligée d'avoir une pensée monolithique. Le rôle du manager dans ce cas est d'accepter que les tensions et les conflits soient un élément essentiel du changement.

Le **dialogue** s'applique dans une première phase où j'ouvre les vannes et je referme pour gérer des interpénétrations, je suis dans une logique d'apprentissage, je stratifie, je ne substitue pas, j'invite à être dans un dialogue.

La **disparition** est la technique du recadrage. Ce qui nous semble impossible dans un cadre donné devient possible en sortant du cadre. Il faut travailler sur la représentation des choses et repenser la manière dont on les oppose habituellement.

Concrètement, en référence au « modèle de l'apprentissage », je propose de faire du changement une construction collective et de conduire l'établissement vers une forme nouvelle « d'organisation apprenante ». Je vais donc jouer le rôle du coach et je décide de m'appuyer sur l'élaboration d'un plan pluriannuel de progrès dans lequel vont être déclinés tous les axes de progrès, les objectifs à atteindre, les échéances que nous définirons, les participants, les moyens octroyés. J'ai eu la chance dans ma carrière professionnelle de mettre en place un système d'assurance qualité. J'ai donc déjà éprouvé cette méthode de travail qui donne des résultats satisfaisants à la condition que les objectifs soient très explicitement définis, en particulier les rôles de chaque intervenant, que ces objectifs soient facilement mesurables et qu'ils puissent être réalisés sur des durées de temps raisonnables au risque de voir les collaborateurs s'essouffler. L'objectif global de cette méthode est de mettre en route un système qui va s'auto-alimenter. C'est-à-dire que c'est un système vivant, dynamique, qui sera évalué chaque année : a-t-on atteint les objectifs, si oui ont-ils apporté les améliorations escomptées ?, si

non pour quelles raisons ? De ces constats d'autres axes d'amélioration découleront, les besoins et les attentes des personnes accueillies vont continuer d'évoluer et viendront également nourrir ce système que les acteurs vont s'approprier au fil du temps au point d'en faire un outil de travail indispensable. C'est en effet un moyen pour l'équipe de mesurer objectivement l'ampleur de la tâche accomplie, les résultats produits sur les bénéficiaires (le travail avec l'humain est souvent difficilement quantifiable), de valider que les projets avancent ou non, mais en tout cas de se questionner, se féliciter, s'interroger, bref s'impliquer, se motiver, sortir du statisme et entrer dans une nouvelle dynamique.

Le plan d'action<sup>37</sup> que je propose va donc recenser l'ensemble des axes de changement à mettre en œuvre. Il est élaboré autour de neuf axes stratégiques. Chacun des axes est décliné en objectifs stratégiques généraux, en objectifs opérationnels et en actions prioritaires. Ce plan pluriannuel étant relativement conséquent, j'ai choisi de ne développer dans cette partie que quelques axes majeurs de la conduite du changement (en gras dans le plan d'action). Il est nécessaire de préciser que tous les axes de changement sont en interaction et que la non réalisation d'un axe entraînerait inévitablement la modification du plan tout entier.

### 3.1 Remobiliser l'équipe autour d'un projet commun

<i>Axe de changement N°1</i>	Améliorer la qualité du service rendu
<i>Objectif stratégique général N°1</i>	Redéfinir le sens de l'action, la mission de l'ESAT
<i>Objectif opérationnel N°2</i>	<b>Elaborer le projet d'établissement</b>

Je suis convaincue aujourd'hui, qu'une partie de l'équipe de l'ESAT est en souffrance, en tout cas rencontre des difficultés dans l'exercice de ses fonctions, ce qui lui occulte toute possibilité de voir l'aspect positif des choses. Par voie de conséquence, ces personnels qui, autrement dit, souffrent d'usure professionnelle, ne sont plus en mesure de renvoyer des choses positives aux personnes accueillies, bien au contraire.

Comme le dit justement Jean-Marie MIRAMON, « *on sait qu'une équipe aux individualités brillantes ne fournira qu'une piètre prestation si la structure organisationnelle fait défaut. Inversement, une organisation à la fois rigoureuse et souple, disponible et transparente, découplera l'efficacité d'une équipe a priori moins qualifiée* »<sup>38</sup>. C'est précisément le

<sup>37</sup> Plan d'action en Annexe 4

<sup>38</sup> MIRAMON JM. *Manager le changement dans l'action sociale*, op. cit., p 51.

constat que j'établis à l'ESAT. Je suis face à des individualités brillantes, mais il n'existe pas de cohésion d'équipe et une partie importante du travail à réaliser réside dans la nécessité de remobiliser cette équipe autour d'un projet commun : le projet d'établissement qui permettra de décliner les valeurs, les missions, les limites de l'accueil, les bonnes pratiques...L'ESAT n'a jusqu'à ce jour jamais élaboré de projet d'établissement. Il s'agit donc culturellement parlant d'un bouleversement profond que de coucher sur le papier les valeurs qui nous lient et le pourquoi de notre action.

### Le projet d'établissement comme outil managérial

*«Le projet peut se définir comme une interface. Pour les acteurs de l'intérieur il définit son identité, pour les partenaires, il énonce ce qui fonde son existence. Le projet s'affirme comme un outil de gestion des ressources humaines parce qu'il constitue un document d'orientations conçu pour assurer un consensus et une pérennité à « l'entreprise » »<sup>39</sup>.*

En référence à ce préambule, je propose une méthodologie qui s'appuie sur une consultation de l'ensemble des acteurs afin d'apprécier la diversité ou la convergence des orientations, des objectifs et des méthodes de travail.

Je suis face à une équipe qui a besoin de trouver un second souffle et je pense qu'au stade où en est cette crise, car c'est ainsi qu'il faut qualifier la situation, seul un intervenant extérieur aura la légitimité pour faire renaître le dialogue et laisser entrevoir le début de quelque chose de nouveau. Ainsi, j'ai proposé d'inscrire au plan de formation 2007, une formation en interne s'adressant à l'ensemble des personnels. Cette formation porte sur les outils de la loi du 2 janvier 2002, en particulier la conception du projet d'établissement, du règlement de fonctionnement et du contrat de soutien et d'aide par le travail.

Dans le cadre de la loi 2002.2 et en référence à son article 12, l'établissement d'aide par le travail va élaborer son projet d'établissement dans une logique participative et de concertation. En référence aux grilles de HERSEY et BLANCHARD<sup>40</sup> et de BLAKE et MOUTON<sup>23</sup>, je pratique donc, un management de type participatif, particulièrement efficace pour le partage de projet, qui permet à chacun de s'exprimer et de se sentir valorisé dans sa fonction, et j'ai voulu que l'élaboration du projet d'établissement soit l'occasion pour chacun d'être consulté, d'être entendu, de donner son avis sur les points

---

<sup>39</sup> LOUBAT. JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002.

<sup>40</sup> Annexe 5

forts et les points faibles de l'organisation dans tous les domaines. J'ai conscience cependant, qu'en fonction des individus et du moment, je peux être amenée à employer un autre type de management, jusqu'à être directive. Je dois dans tous les cas me positionner comme incarnation de la décision.

Un comité de pilotage a donc été constitué. Il est composé des membres suivants : deux moniteurs d'atelier, l'éducatrice spécialisée, l'infirmière, et moi-même. A partir des points forts, des points faibles, voire des points flous de notre prise en charge qui ont été mis en évidence, la mission du comité de pilotage consiste à redéfinir précisément la mission qui fonde notre action et les objectifs concrets à atteindre. Il s'agit de permettre à chacun (personnes accueillies, professionnels, familles, autorités compétentes, administrateurs...) de trouver sa place en tant qu'acteur de notre fonctionnement. Il s'agit plus précisément de définir le sens de notre action et les moyens qui nous permettent de la conduire à son terme. Il s'agit enfin d'évaluer (en interne et en externe), l'efficacité de l'action entreprise, en se plaçant dans une logique d'amélioration continue du service proposé aux personnes accueillies à l'ESAT.

Le comité de pilotage est le garant de la démarche, gardien du respect des objectifs et des échéances.

### 3.2 Individualiser l'accompagnement

<i>Axe de changement N°1</i>	Améliorer la qualité du service rendu
<i>Objectif stratégique général N°2</i>	Favoriser le libre choix professionnel
<i>Objectif opérationnel</i>	<b>Mettre en œuvre des réponses diversifiées</b>

#### 3.2.1 L'admission : une étape fondamentale dans le parcours

Pour individualiser l'accompagnement des personnes accueillies à l'ESAT, il paraît essentiel pour ne pas reproduire les comportements passés, de revenir à l'admission. En effet, je pense que c'est le moment le plus important de la « prise en charge ». C'est le point de départ d'une « aventure » humaine et professionnelle et la manière dont nous allons la démarrer va être déterminante pour la suite. Cette idée a été renforcée après que j'ai visionné un court métrage réalisé par un groupe de jeunes gens de l'ESAT sur les temps de soutien de type 2. Ce court métrage qui a été lauréat du festival « regards jeunes sur la cité » relatait l'arrivée d'un jeune homme dans un ESAT. Il était totalement perdu, inquiet, effrayé presque par cet environnement inconnu. Aussi, je pense qu'il est indispensable de formaliser l'arrivée des nouveaux et de procéder avec méthode pour

définir précisément leurs besoins et leurs attentes. À mon sens, c'est même en amont de l'admission que commence la relation avec l'utilisateur, dès la première rencontre. Ce que je veux dire par là, c'est que lorsqu'une personne me sollicite pour être admise dans notre ESAT, il me semble qu'elle doit immédiatement connaître les « règles du jeu », c'est-à-dire la manière dont nous fonctionnons, ce que nous proposons ou pas. C'est dès cet instant qu'intervient la notion de choix. Je suis lucide et j'ai pleinement conscience que, lorsqu'une personne trouve une opportunité d'être admise en ESAT après de longues années d'attente, quoi que je lui propose, elle sera à peu près ravie. Mais c'est d'honnêteté intellectuelle dont il s'agit : je dis ce que je fais et je fais ce que je dis ; c'est ma ligne de conduite, pas de promesse non tenue et pas de faux espoirs.

J'ai donc proposé à quelques professionnels (responsable d'atelier, éducatrice spécialisée, psychologue, secrétaire) et à un représentant des usagers au conseil à la vie sociale de travailler ensemble pour que nous déterminions la meilleure façon d'accueillir les nouveaux.

#### Procédure d'admission :

L'admission doit être précédée d'un premier contact avec le chef d'établissement pendant lequel ce dernier recueille les souhaits et perspectives de la personne, donne les informations générales sur le rythme et les conditions de travail (ARTT, horaires...) et prend en compte les spécificités du handicap de la personne accueillie afin de prévoir les adaptations nécessaires sur son poste de travail si besoin. Une visite des locaux et la présentation de l'équipe de moniteurs concluent ce premier contact. Lorsque l'admission est prononcée, le chef d'établissement reçoit le travailleur pour lui souhaiter la bienvenue, lui remet le livret d'accueil. Après un court passage au secrétariat pour régler les détails administratifs, un moniteur le prend en charge, lui fait faire une visite plus approfondie des locaux et le présente à tous les professionnels présents. Dans les jours suivants, (a priori dans la semaine) l'utilisateur rencontre l'ensemble des professionnels selon un planning pré-établi.

Le but de ces entretiens est de présenter chaque professionnel à la personne accueillie, d'expliquer le rôle de chacun, mais également d'entendre ses attentes, de faire les premières observations...A l'issue des deux semaines, une réunion de synthèse se tiendra, à laquelle participeront tous les professionnels afin de mettre au point un premier contrat de soutien et d'aide par le travail qui sera signé par l'utilisateur. A l'issue des six mois d'essai (au maximum) un projet individualisé sera élaboré et donnera lieu à un nouveau CSAT plus circonstancié qui officialisera l'admission à durée indéterminée. Une proposition émanant d'un représentant des usagers est venue compléter la procédure d'admission : la fonction « tutorale ». Sur la base du volontariat, un travailleur de l'ESAT

sera chargé pendant les deux premières semaines de l'admission, d'accompagner le nouveau venu pour lui faire connaître les lieux, lui présenter des collègues...

### **3.2.2 Le Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail : un engagement fort**

Le décret relatif au CSAT est attendu pour la fin de l'année ; son application est programmée pour janvier 2007. A priori le CSAT devra être conforme au modèle de contrat mentionné, ce qui laissera donc peut de marge de manœuvre aux contractants. Il devra mentionner des dispositions d'ordre général telles que définies par la loi : modalités de rémunération, période d'essai (six mois renouvelable une fois), droit aux congés payés, droit à la formation, droit au congé parental d'éducation, droit à la VAE. Il comportera en outre des dispositions particulières et notamment le projet individuel, la mise en place de soutien de type 1 et de type 2<sup>41</sup>. Au chapitre de l'individualisation, celui des rythmes et des temps de travail est un élément fondamental. Les personnes que nous accueillons se retrouvent souvent face à des limites physiques que leur impose le handicap moteur. L'avancée en âge, les gestes répétitifs, les mauvaises postures, les évolutions du handicap, sont autant de phénomènes qui à un moment donné, viennent perturber le parcours professionnel, le plus souvent brutalement, contraignant les personnes handicapées à renoncer à leur activité en ESAT. Aménager les temps de travail, favoriser les temps partiels, est un moyen qui d'expérience paraît efficace pour lutter contre cette exclusion du travail. Disposition particulière du CSAT, l'aménagement du temps de travail permet en effet de continuer à travailler plus longtemps et de choisir ce qui est bien pour soi.

Conformément à ce que ce que j'évoquais précédemment, au-delà de l'aspect contractuel de ce dispositif, ce qui m'importe pour les bénéficiaires c'est de faire de ce CSAT un véritable outil au service du projet professionnel de toutes les personnes que nous accueillons et en particulier un outil méthodologique.

Je souhaite en effet que le projet individuel soit une partie intégrante du CSAT. Pour être convenablement mis en œuvre, suivi et évalué, le projet individuel doit être élaboré selon une méthodologie très rigoureuse. Il doit être décliné en différentes étapes, préciser à chaque étape les intervenants, fixer des délais. C'est en fait un véritable « road book » qui va conditionner la qualité et la rapidité du parcours. Chaque étape devra bien sûr être validée pour passer à la suivante. Au regard de ce projet, le CSAT précisera les moyens que l'établissement met au service du projet professionnel et l'engagement de la

---

<sup>41</sup> Cf supra p 4.

personne qui doit être le principal acteur de sa mise œuvre. Travailler de cette manière c'est poser un cadre qui autorise à individualiser l'accompagnement, donc à différencier, mais en employant une méthodologie unique, donc en garantissant une équité de traitement.

### **3.2.3 Le coordinateur de projet : le garant du projet individuel**

Je l'ai abordé dans la première partie de mon travail, je ne suis pas une adepte de la notion de référence, en tout cas pas de ce que j'en découvre au foyer et au SAVS. Les bénéficiaires ont une représentation de la notion de référence beaucoup trop basée sur l'affectif. Leur passé institutionnel les a habitués lorsqu'ils étaient enfants à voir dans leurs référents des parents de substitution. Si l'affectif est nécessaire à une relation de qualité, il ne doit cependant pas constituer le point de départ du travail engagé. C'est pourquoi le sens que je donne en ce qui me concerne au référent, professionnel intervenant dans un établissement pour adultes, est beaucoup plus pragmatique. En fait le référent représente pour moi le garant du projet individuel. C'est pourquoi j'ai fait le choix en m'appuyant sur l'ouvrage de Marcel JAEGER<sup>42</sup>, de nommer un coordinateur de projet. Ce coordinateur de projet est celui qui va coordonner l'action, assurer le suivi, veiller au respect des engagements, des échéances.

Ne disposant pas actuellement d'un personnel à qui reviendrait l'intégralité de la tâche, j'ai pensé dans un premier temps répartir cette mission entre les moniteurs d'atelier, l'éducatrice spécialisée et l'animatrice. Mais il me semble périlleux alors qu'il y a déjà surcharge de travail des moniteurs de leur confier la coordination des projets individuels. A trop vouloir les aider à sortir de la production, est-ce que je ne prends pas un risque encore plus grand de désinvestissement par usure ? Cette solution est conditionnée à l'augmentation du nombre de moniteurs, ce qui semble relativement difficile dans le contexte budgétaire actuel. « L'idéal » serait donc d'obtenir un accord du Conseil général pour l'extension du SAVS, (Axe de progrès N°V, objectif opérationnel N°1) afin de renforcer le temps d'intervention de l'éducatrice spécialisée à l'intérieur de l'ESAT et donc de la mobiliser sur le suivi des projets individualisés. Elle deviendrait alors la « personne ressource » auprès des bénéficiaires et des autres membres de l'équipe.

---

<sup>42</sup> JAEGER M. et al. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, op. cit., p 523.

### 3.3 Évaluer et développer les compétences des travailleurs handicapés

<i>Axe de changement N°1</i>	Améliorer la qualité du service rendu
<i>Objectif stratégique général N°3</i>	Offrir des perspectives professionnelles
<i>Objectif opérationnel</i>	<b>Evaluer et développer les compétences</b>

#### 3.3.1 Élaborer un support d'évaluation des compétences

L'évaluation doit permettre au travailleur handicapé d'optimiser son devenir personnel et professionnel au travers d'un accompagnement basé sur une meilleure connaissance de soi afin d'envisager la définition et la conduite de projets réalistes en interne ou orientés vers le milieu ordinaire de travail en l'aidant à :

- mieux se connaître et mieux connaître son environnement
- inventorier les désirs personnels et professionnels qui peuvent devenir projet
  - o en décliner les obstacles, les contraintes
  - o trouver les points d'appui
- repérer, identifier et analyser ses compétences
- explorer en interne et/ou en externe toutes les solutions pouvant dégager des pistes professionnelles préférentielles
- établir des compromis entre le désirable et le réalisable reposant sur des données vérifiées à l'issue d'un travail de confrontation avec l'environnement
- choisir, élaborer des stratégies intégrant « les possibles » ; définir et mettre en œuvre un plan d'action dans sa conduite de projet.

Le système de notation du support d'évaluation doit être étalonné pour permettre une utilisation fiable lorsque plusieurs personnes l'utilisent. Par exemple si on évalue la qualité du travail, à quoi correspond la mention « très bonne » ? Est-ce le zéro défaut absolu ou un opérateur à qui il arrive de faire des erreurs mais qui est capable d'auto contrôle et donc de correction ?

Nous disposons actuellement d'une fiche d'évaluation qui sert notamment à renseigner les bilans qui sont adressés à la CDAPH lors des renouvellements d'orientations professionnelles. Cette fiche qui a le mérite d'exister, est en réalité assez peu objective car tous les critères qui y figurent sont difficilement quantifiables. Par ailleurs les critères quantifiables ne font référence à aucun étalonnage, ce qui soumet l'évaluation à l'appréciation subjective de chaque moniteur d'atelier qui jugera la rapidité ou la qualité en fonction de ses propres exigences. Il est donc nécessaire pour rendre cet outil efficace de le renvoyer à des seuils que nous avons à établir. Attention, il ne s'agit pas de faire une

évaluation strictement mathématique. Il va de soi que certains critères tels que l'organisation au poste de travail ou l'attitude ne peuvent être quantifiés en l'espèce. Ils devront nécessairement être rapprochés de la personnalité de chaque usager, de sa problématique, de son projet individuel. Il y a à établir des corrélations, d'où la nécessité d'un outil plus affiné.

Pour construire une grille plus opérationnelle, j'ai recensé de part et d'autres des modèles existants. Je souhaite soumettre un projet<sup>43</sup> issu de ces différentes conceptions à l'ensemble de l'équipe, pour recueillir son avis notamment pour vérifier que c'est un modèle avec lequel elle est à l'aise. Cette grille doit être un outil simple d'utilisation, pertinent et efficace au regard de nos besoins. Son traitement ne devra pas demander de logiciel spécifique ; elle devra être compréhensible par les personnes handicapées à qui nous proposerons de faire une autoévaluation, qui sera ensuite comparée avec l'évaluation des professionnels. Enfin elle devra permettre une lecture cohérente de la situation de chaque usager, individuellement et les uns par rapport aux autres, ce qui signifie qu'avant toute chose nous avons à définir précisément les conditions minimales pour intégrer un établissement de travail, en dessous desquels l'activité ne serait pas professionnelle mais occupationnelle. L'objectif d'une grille d'évaluation du potentiel et des compétences est de trouver la plus juste adéquation possible entre les aptitudes de la personne, d'une part et d'autre part, un environnement professionnel dans lequel, elle puisse vivre et évoluer favorablement.

### 3.3.2 Organiser le soutien de type 1

Il devient impératif d'amener les moniteurs à investir le **champ du soutien** de type 1. Le but est à la fois de répondre aux besoins de formation des opérateurs, et à la fois d'offrir aux moniteurs un espace « hors production » pour souffler et travailler avec eux sur la transmission des compétences. C'est l'occasion d'une « re »découverte mutuelle des travailleurs handicapés et de leurs encadrants dans un contexte différent du champ professionnel. C'est également le moyen d'affirmer ce qui différencie la fonction de moniteur de celle d'un chef d'équipe dans une entreprise industrielle.

Pour atteindre cet objectif, j'ai sollicité l'aide d'un moniteur d'atelier qui a obtenu en 2005 un diplôme d'éducateur technique spécialisé. Il est très demandeur de ce type de projet. Je vais donc le valoriser en lui permettant de mettre en œuvre ses compétences. C'est un professionnel très passionné par son métier et qui dispose de solides compétences. Le

---

<sup>43</sup> Annexe 6

principe de la « pair émulation » (l'apprentissage par ses pairs), me semble tout à fait conseillé dans ce cas de figure.

Le projet va donc consister à mettre en place dans une partie de l'atelier, un espace réservé à la formation. Chaque moniteur va proposer aux bénéficiaires de développer un savoir faire particulier qui peut être en lien avec nos activités ou un tout autre métier. La seule condition reste de développer une compétence professionnelle. Par exemple, un des moniteurs de l'équipe possède des compétences en menuiserie et nombreuses sont les personnes accueillies qui souhaitent aller dans des ESAT qui pratiquent le travail du bois. Ce que je vise ici, c'est le moyen à la fois d'apporter ou de renforcer une compétence pour les travailleurs handicapés, tout en créant une nouvelle dynamique et une nouvelle façon de travailler dans l'équipe, de permettre aux moniteurs de se rendre compte, que loin de la pression des délais, les travailleurs handicapés sont capables de beaucoup de choses qu'ils ne voient plus. C'est aussi une façon de leur faire « lâcher » la pression le temps de quelques heures en accomplissant une tâche dans laquelle soit présente la notion de plaisir.

Pour que ce projet aboutisse, il va être nécessaire de mettre en place des binômes sur les différents secteurs d'activité car les moniteurs devront s'auto remplacer sur les productions en cours. De la même façon, c'est une manière de recréer des liens dans ce groupe en les obligeant à s'intéresser au travail de l'autre, à échanger pour le passage de consignes, pour se tenir informés...

### **3.3.3 Favoriser la formation**

*« Une étude indique notamment que, si les adultes handicapés ne sont pas enclins à recommencer une formation, c'est parce qu'ils ont l'impression que l'irréversible a été commis. Cette claire et tragique vision de leur potentialité peut déboucher sur des phénomènes de « décompensation » (N.Diederich, 1990, p.111) : face à l'adversité, il s'agit pour eux de donner le change en ayant des stratégies de fuite comme la délinquance, l'alcoolisme... qui sont autant d'échappatoires et de défaites. [...] C'est parce que la formation est difficile à réaliser pour les travailleurs handicapés qu'il faut en proclamer la nécessité »<sup>44</sup>.*

La formation est un des outils indispensable pour favoriser le libre choix professionnel des travailleurs handicapés, mais nous rencontrons trois écueils majeurs face à ce dispositif :

---

<sup>44</sup> BLANC A. *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*, op. cit., p 142.

- Le premier concerne la réticence des travailleurs handicapés face à la formation et à la peur de l'échec.
- Le second concerne le budget de formation qui est relativement limité.
- Le troisième concerne les formations proposées par les organismes qui sont rarement adaptées aux travailleurs handicapés en particulier en ESAT.

En 2005, pour tenter de pallier ces difficultés, j'ai répondu à un appel à projet d'une importante entreprise privée, qui a mis en place un accord cadre lui permettant de s'exonérer de la taxe AGEFIPH<sup>45</sup> en finançant des actions de formation. Ces projets de formation doivent avoir pour objectif de rapprocher les personnes handicapées du milieu ordinaire de travail. J'ai ainsi pu proposer une formation à huit salariés de l'atelier protégé et deux usagers de l'ESAT. En 2007 nous pourrions à nouveau être promoteur d'un projet de formation. J'ai donc sollicité un organisme de formation avec lequel nous travaillons depuis plusieurs années et qui développe des formations sur mesure pour les travailleurs handicapés. Le projet doit être élaboré autour des pratiques professionnelles qui vont favoriser l'employabilité de la personne handicapée à l'intérieur comme à l'extérieur de la structure. Le thème que nous allons proposer est « valorisez votre parcours professionnel en apprenant à définir et à conduire un projet professionnel ». Il s'adressera en priorité aux travailleurs de l'ESAT.

### 3.4 Créer une section semi occupationnelle

<i>Axe de changement N°2</i>	Anticiper l'évolution des politiques publiques
<i>Objectif stratégique général N°1</i>	Adapter les réponses à l'évolution des besoins
<i>Action prioritaire</i>	<b>Créer une section semi occupationnelle</b>

La circulaire 60AS précise dans son article 110-1 que « *un établissement où les personnes accueillies ne seraient pas mises en mesure d'effectuer un véritable travail, ne serait assurément pas un centre d'aide par le travail* » ; elle précise par ailleurs « *cela ne signifie pas que des structures d'accueil ne doivent pas être conçues et développées pour des personnes incapables d'exercer l'activité professionnelle minimum requise dans un centre d'aide par le travail ; encore moins que ces personnes doivent nécessairement être renvoyées dans leur famille ou à des formes d'hébergement très lourdes* ». Compte tenu des besoins identifiés, j'ai élaboré un dossier qui a été déposé devant le CROSMS dans la fenêtre du 1<sup>er</sup> septembre au 30 novembre 2006 pour une demande de création de

<sup>45</sup> Pénalité que paient les entreprises qui ne satisfont pas leur obligation d'emploi de personnes handicapées

quinze places en section semi occupationnelle (SSO), sur la base d'un accueil en deux groupes.

### 3.4.1 Identité et vocation du service

Depuis plusieurs années maintenant, nous devons faire face à la perte d'autonomie des personnes qui avancent en âge ou à la recherche d'autonomie de jeunes adultes qui intègrent l'établissement. Lieu de passage, lieu d'échanges et de rencontre avec soi, la section semi occupationnelle privilégie l'accompagnement de la personne dans la préparation de son devenir, de son avenir à travers la continuité de son chemin de vie.

Deux accompagnements spécifiques seront proposés à la SSO, présentant chacun un projet différent :

↳ Un accueil matinal pour de jeunes adultes se préparant à une vie professionnelle avec un besoin de repères dans une entreprise, un apprentissage de normes à respecter dans celle-ci, un suivi et une continuité de leur projet de vie.

↳ La prise en charge l'après-midi d'un groupe de personnes montrant des signes de fatigue, d'usure professionnelle, des pertes de capacités, à accompagner vers de nouvelles orientations post-professionnelles.

**1<sup>er</sup> cas : Les jeunes adultes intégrant l'ESAT** : À la sortie de l'IME ou du CPERM des jeunes gens font le choix de travailler en ESAT. Malheureusement certains se trouvent en situation « limite » entre l'ESAT et le foyer de vie ; d'autres peuvent envisager de travailler mais soit leur fatigabilité est grande, soit ils font état d'une grande immaturité et d'une fragilité qui les met en situation de souffrance à l'ESAT. Sortir d'une structure éducative et protectrice pour entrer en établissement de travail nécessite un espace de transition permettant d'intégrer la réalité professionnelle, les règles établies, une certaine maturité, l'apprentissage de technicités. La SSO offre la possibilité d'intégrer le monde du travail par paliers : mi-temps, puis à terme temps plein (si les capacités de la personne le permettent).

Le but est de poursuivre un projet de vie, de le remanier pour maintenir et développer les autonomies, s'ouvrir au monde environnant, apprendre la citoyenneté au quotidien, dans l'exercice de sa fonction, et les exigences d'une structure professionnelle. Le versant professionnel est un des facteurs-clé de l'épanouissement, du développement de la personne, il permet de s'intégrer dans la société. La SSO est donc pensée pour ces jeunes gens comme une étape transitoire, un passage leur permettant de finaliser leur entrée à temps plein à l'ESAT.

**2<sup>ème</sup> cas : Les personnes en difficulté à l'ESAT** : La capacité au travail des personnes atteintes d'un handicap moteur peut varier dans des proportions très importantes dans un laps de temps très court. Elles montrent des signes de fatigabilité ou de lassitude, elles vieillissent précocement ou leurs pathologies s'aggravent...Elles ne sont plus toujours en capacité de s'adapter à l'évolution du travail demandé, mais bien que limitées, elles présentent encore une aptitude au travail. Elles continuent à marquer un intérêt pour leur travail, parce qu'il a été toute leur vie, l'un des liens exclusif qui permet des échanges relationnels, l'intégration dans notre société.

Ainsi nous nous retrouvons souvent face à des personnes, bien intégrées dans leur environnement en général et dans notre structure en particulier dont l'aptitude au travail est établie et qui, suite à un long arrêt maladie par exemple (lui-même conséquent à une aggravation du handicap), ne sont plus en mesure de réintégrer la structure dans les mêmes conditions : la capacité au travail est moindre, la fatigabilité importante, la concentration diminuée, l'usure du quotidien est omniprésente.

Pour autant, il est souvent prématuré d'envisager une réorientation vers un foyer de vie (d'autant plus que ces derniers manquent cruellement de place) et cela pour plusieurs raisons :

- Ces personnes, malgré les difficultés rencontrées, souhaitent rester dans une dynamique de travail.
- Leur socialisation repose sur le concept du travail et les rayer brutalement des effectifs de l'ESAT leur serait préjudiciable.

C'est pourquoi nous devons en tant que structure médico-sociale, leur offrir la possibilité de continuer à exercer leur activité professionnelle à mi temps et de se ressourcer pendant l'autre mi temps en section semi occupationnelle.

Le but est de :

- Maintenir les acquis
- Faire la transition entre l'ESAT et l'après ESAT (foyer de vie, maison de retraite...)
- Offrir un temps de repos et de bien-être à des personnes en souffrance physique et psychologique
- Retarder l'échéance pour la sortie de l'ESAT (travailler moins pour travailler plus longtemps)

La SSO représente un lieu de transition entre le monde du travail et l'après ESAT (foyer de vie, retraite...) et devrait permettre de s'ouvrir à de nouvelles occupations post-professionnelles toujours valorisantes et reposantes. L'accompagnement éducatif de la personne à la SSO va permettre de compléter et de faire émerger dans son projet une vie en dehors du travail.

Différentes activités et des lieux d'échanges devraient faire naître des goûts insoupçonnés et ressortir de nouvelles compétences. Par le biais de cette structure nous favoriserons le sentiment de bien-être, la valorisation, l'estime et la réalisation de soi. Les activités d'autonomie pourront être variables, elles stimuleront ou s'insinueront dans les apprentissages possibles de la vie quotidienne (ex : cuisiner, recevoir, respecter...) et de la vie sociale (ex : sortir, se déplacer, s'orienter, échanger...). Les activités de bien-être consisteront à développer un équilibre personnel, soit dans l'installation de sa vie professionnelle, soit dans l'épanouissement par la découverte de soi, de ses capacités à créer, ou par une ouverture pour établir des relations sociales en dehors du travail (associations sportives ou culturelles...).

### 3.4.2 Le site et les infrastructures

La section semi occupationnelle sera une partie intégrante de l'ESAT ; elle sera localisée entre l'atelier et les bureaux administratifs dans les locaux où se trouve actuellement l'imprimerie. Pour réaliser les travaux d'aménagement, le secteur imprimerie devra avoir été déménagé vers le grand atelier, ce qui signifie que cet objectif est indissociable du réaménagement de l'atelier (Axe de progrès N°VII, objectif opérationnel N°1)<sup>46</sup>. Sa proximité permettra de rester au cœur de la vie de l'établissement, dans le mouvement du monde du travail. Différents espaces seront conçus pour la réalisation des activités :

- **Un espace de création** : ce lieu équipé de matériel adapté, invitera à toutes sortes de créations lors d'activités manuelles (peinture, dessin, mosaïque, ...), cognitives (écriture, jeux de mémoires, ...). Les objectifs poursuivis seront :
  - o Maintenir et développer la capacité d'expression : faire découvrir à la personne son propre imaginaire.
  - o Exposer : il paraît important de laisser trace des travaux réalisés en suivant le principe de transmettre, s'exprimer, communiquer, échanger, se sentir reconnu, valorisé.

---

<sup>46</sup> Cf infra p 74.

- **Un espace d'expression et de communication** : ce salon incitera à l'échange, à l'écoute, à la réflexion autour de sujets divers. Un espace informatique permettra de découvrir l'usage de l'ordinateur, de diffuser des films, de s'ouvrir vers le monde via Internet...L'objectif principal sera de maintenir et développer l'activité cérébrale, développer des compétences, s'enrichir de nouvelles connaissances, oser s'exprimer oralement ou par écrit.
  
- **Un espace de relaxation** : la relaxation nécessite le lâcher prise, elle a des effets reconnus tant au point de vue physique (détente musculaire, réduction et régulation des rythmes respiratoires et cardiaques...) que du point de vue psychique (calme durable, gestion du stress, équilibre des hémisphères cérébraux, amélioration de la mémoire et de la concentration...). Les personnes qui seront accueillies à la SSO montrent des signes de fatigabilité, de lassitude, d'usure professionnelle. Ces personnes sont atteintes de handicaps moteurs (rigidité des membres, contractures musculaires, paralysies, ...); leur posture assise au travail pendant de longues années, les tâches répétitives sont autant de facteurs de stress et de crispation. L'objectif de cet espace sera, en créant un lieu propice à la détente et à la confiance, de permettre un travail sur le respect de soi, par l'écoute de son corps, un apprentissage sur son propre rythme et le droit de « ne rien faire » pour se ressourcer.

### 3.4.3 Le personnel

Je formule la demande suivante :

- 1 éducateur (trice) spécialisé(e) à temps plein
- 1 animateur (trice) socio éducatif à mi-temps
- 1 psychologue à 0,10 ETP

**L'éducateur (trice) spécialisé (e) et l'animateur (trice) socio éducatif** ont pour mission de contribuer à l'épanouissement de la personne, en l'aidant à poursuivre et à réajuster son projet de vie. Ils interviennent dans le cadre du groupe, néanmoins leur pratique se fonde sur la prise en compte des potentialités de chacun. Ils exercent leur rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets susceptibles de faciliter la communication, l'adaptation au changement social à venir, l'enrichissement culturel. Ils encouragent l'expression, la créativité et l'épanouissement des individus par l'initiation à des techniques variées.

**Le psychologue** : son intervention sera organisée principalement autour de groupes de parole.

#### **3.4.4 Budget prévisionnel<sup>47</sup>**

Le budget a été élaboré en année pleine pour 15 places. Il s'agit d'un financement par dotation globale, de la compétence du Conseil général.

##### **Groupe I :**

Il s'agit essentiellement des fournitures éducatives et d'une quote-part de la consommation en énergie.

##### **Groupe II :**

Les personnels sont rémunérés selon la convention collective CCN1951. La valeur du point retenue est celle en vigueur actuellement, soit 4,248 €. Je demande une ancienneté de 3 ans pour l'éducateur (trice) spécialisé et pour l'animateur (trice). Pour le psychologue, je me suis basée sur la personne en poste à l'ESAT.

##### **Groupe III :**

Il s'agit de l'entretien des locaux, l'assurance et la dotation aux amortissements.

	Dépenses	Produits
Groupe I	9707 €	98589 €
Groupe II	80157 €	
Groupe III	8725 €	

Bien que ce service fonctionne avec une dotation globale, le Conseil général pour comparer les différents services entre eux, exprime le coût en prix de journée. A titre de comparaison, les sections semi occupationnelles existantes sur le département se situent en moyenne à **35 €** Nous arrivons sur ce premier budget à un prix de journée de **32,38 €**

Pour faire suite aux différents échanges que nous avons eus avec les services du département, il s'avère que le Conseil général ne financera que le fonctionnement de la SSO, ce qui signifie que les investissements relatifs à l'aménagement du local devront être supportés par l'ESAT.

---

<sup>47</sup> Annexe 7

Les travaux seront donc financés par recours à l'emprunt à hauteur de 150 000 € à un taux de 4,30%, remboursé sur 15 ans par amortissement linéaire. L'incidence sur le budget de l'ESAT sera au groupe 3 :

- compte 681000 *dotations aux amortissements* **10 067 €**
- compte 661000 *intérêts des emprunts la 1<sup>ère</sup> année* **6 493 €**

Par contre les investissements nécessaires à l'équipement de la SSO seront portés sur le budget proposé au Conseil général (Détail joint en annexe avec le budget prévisionnel).

Les phases de réalisation du projet sont chronologiquement :

- ① La demande d'autorisation auprès du CROSMS
- ② Une étude sur l'implantation géographique
- ③ Le chiffrage des travaux
- ④ L'inscription des travaux au plan d'investissement de l'ESAT à partir de 2007.
- ⑤ La procédure d'appel d'offre
- ⑥ La réalisation des travaux
- ⑦ Le recrutement des personnels
- ⑧ La préparation des admissions
- ⑨ La visite de conformité
- ⑩ L'ouverture programmée au 1<sup>er</sup> janvier 2008

L'échéancier figure sur le plan pluriannuel de progrès. Les phases ① à ④ ont été réalisées à ce jour.

### **3.5 Travailler en réseau pour rompre avec l'usure et favoriser l'ouverture**

<i>Axe de changement N°3</i>	Instaurer les conditions d'un partenariat efficient
<i>Objectif stratégique général N°1</i>	Optimiser le travail en réseau
<i>Objectif opérationnel</i>	<b>Rompre avec l'usure</b> <b>Travailler en amont et en aval de l'admission</b>

« *L'attrait du réseau est issu de la convergence du renouvellement de la question sociale, des constats d'impasse sur les pratiques et fonctionnements institutionnels classiques, du souhait d'un nouveau modèle d'intervention globale fondé sur le partage pluridisciplinaire*

*et d'une ouverture à l'approche pragmatique de l'apprentissage par le collectif »<sup>48</sup>. Mon souhait est de mettre en place un réseau et de l'animer. Le travail en réseau doit associer les autres ESAT, les centres de formation, les entreprises mais également les instances de régulation telles que la CDAPH, le PDITH et également les familles avec l'aval des bénéficiaires. Mais le réseau dans ma conception n'est pas seulement externe. Il peut s'exercer en interne (entre les différents secteurs d'activité) et traduit quand il existe la capacité des acteurs à mutualiser les ressources et les compétences pour servir le projet de la personne accueillie.*

### **3.5.1 Permettre aux usagers la rotation sur les différents secteurs d'activité**

Je l'ai mentionné précédemment, les moniteurs ont une relation captive avec les usagers qu'ils encadrent. La nature de cette relation, le manque de formation, le manque de recul aussi sous la contrainte des délais maintiennent les travailleurs handicapés dans les mêmes secteurs d'activité avec les mêmes moniteurs, les mêmes collègues, le même travail répétitif et la même certitude que jamais rien ne changera. Quelles perspectives ! La rotation planifiée me semble dans l'immédiat (parce qu'il y a besoin d'une action programmée pour qu'elle se mette en œuvre) la solution qui pourrait permettre de rompre avec ce statisme dans lequel sont plongés les travailleurs handicapés.

Je souhaite donc proposer aux personnes qui le souhaitent de changer de secteur selon une périodicité adaptée à chacune. Bien entendu les personnes qui se sentent rassurées par une activité régulière et identique pourront rester dans le même secteur car cela ne doit pas être facteur de stress, ni générateur d'angoisse. Cette rotation ne devra pas concerner plus d'un tiers de l'effectif par secteur, ce qui permettra aux moniteurs de ne pas être « dépossédés » d'un seul coup d'une main d'œuvre qui maîtrise un travail donné. De fait la formation sera inévitablement assurée au risque de se retrouver à un moment donné avec des opérateurs non formés. Cette organisation a bien sûr ses limites notamment parce qu'il arrive parfois, qu'une production particulière soit majoritaire dans l'atelier et donc répartie dans plusieurs secteurs. Enfin il est toujours possible aux moniteurs qui ne voudront pas faire d'effort de formation d'assurer la qualité des travaux réalisés en sélectionnant les opérateurs. C'est pourquoi cette organisation ne peut s'entendre que conjuguée à toutes les autres actions proposées.

---

<sup>48</sup> JAEGER M. et al. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, op. cit., p 649.

### **3.5.2 Mettre en place un échange entre ESAT**

Régulièrement des personnes accueillies à l'ESAT demandent à me rencontrer pour me faire part de leur souhait d'aller voir dans d'autres ESAT comment se passent les choses. Ces derniers mois, ces demandes ont été plus fréquentes (3 fois plus qu'il y a 2 ans). Je souhaite donc développer les partenariats en termes de stage, visite d'établissements...avec d'autres ESAT. A ce sujet je souhaite rencontrer les directeurs des autres ESAT du département mais également des départements limitrophes, pour leur proposer d'établir un partenariat formalisé pour des périodes de stages, éventuellement sous forme d'échange. Le but de ces stages sera en fonction des projets individuels, de découvrir d'autres métiers, ou tout simplement de rompre avec le quotidien, encore de confirmer une évaluation, de découvrir avant d'être candidat à l'admission...Pour exemple nous sommes en relation avec un ESAT qui a créé un groupe de musiciens. Ce groupe se produit sur scène et a enregistré plusieurs CD. Ce contact s'est établi dans le cadre du projet individualisé d'un jeune homme accueilli dans notre établissement, lui-même musicien, un peu à la dérive sur le plan professionnel, à la recherche d'une activité qui le passionne.

### **3.5.3 Favoriser les détachements en milieu ordinaire de travail**

Jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi du 11 février 2005, aucun texte n'encadrait le détachement ou la mise à disposition de travailleurs handicapés. C'est désormais chose faite. En théorie, le détachement est un dispositif incontournable pour favoriser l'intégration en milieu ordinaire de travail. Pour les personnes qui formulent le projet de travailler un jour en milieu ordinaire, ces mises à dispositions sont l'occasion à la fois de prouver leurs compétences mais également de se confronter à une autre réalité de travail. En pratique c'est plus complexe qu'il n'y paraît. L'inspection du travail exige en effet que dès le début du détachement, l'entreprise utilisatrice fasse une proposition d'embauche, ce qui n'est pour ainsi dire jamais le cas.

Il n'en demeure pas moins que ces expériences doivent être encouragées car elles sont le moyen approprié pour permettre la rencontre entre le travailleur handicapé et l'entreprise. Concrètement, cela signifie que chaque fois qu'un client nous propose un marché qui doit être réalisé sur son site, nous devons, après une fine analyse du poste et de l'environnement (localisation géographique par exemple), faire un appel à candidature auprès des travailleurs, sur la base d'une proposition très détaillée. Une sélection aura ensuite lieu en fonction des candidatures comme dans le cadre d'un recrutement.

### 3.5.4 Travailler avec les Centre de Rééducation Professionnelle (CRP)

Certains usagers souhaitent reprendre une formation et nous avons commencé à prendre des contacts avec deux CRP pour des pré orientations. Ce public étant peu représenté dans les CRP, nous avons trouvé un accueil favorable. On retrouve dans la pré orientation comme j'ai pu l'indiquer dans le chapitre sur l'évaluation des compétences, un dispositif permettant de trouver un compromis entre les souhaits de formation des travailleurs et ce qui leur est réellement possible de faire. Le but de ces pré orientations est d'amener la personne handicapée à établir un projet réaliste en tenant compte de ses potentialités et de ses limites. L'objectif pour les personnes qui formulent cette demande est de pouvoir déboucher sur une formation.

### 3.6 Adapter les moyens humains aux besoins des projets développés

<i>Axe de changement N°5</i>	Optimiser la gestion du personnel
<i>Objectif stratégique général N°1</i>	Adapter l'organisation du travail
<i>Objectif opérationnel</i>	<b>Mettre en place un référentiel de pratiques</b> <b>Rétablir des temps de réunion</b>

Le poste de moniteur d'atelier est sans doute l'un des plus complexes que je connaisse, sans doute parce que comme les personnes qu'ils encadrent les moniteurs sont entre deux statuts : ouvriers et employés. Ils sont en proie par ailleurs à un complexe d'infériorité vis-à-vis des personnels éducatif et thérapeutiques. Claude DUBAR écrit « *Leur identité est déchirée entre l'attachement aux savoirs pratiquent qui les valorisent et la reconnaissance incontournable des savoirs théoriques qui les excluent* »<sup>49</sup>. Pourtant ils occupent une fonction « névralgique » de l'organisation qui les rend indispensables mais également responsables de tous les maux. Cette fonction « productive » subit en effet des assauts de toutes parts, en particulier dans un contexte comme celui de la structure de travail adapté où les enjeux commerciaux peuvent chaque année remettre en question la pérennité des établissements. Dans l'atelier, le moniteur doit être à la fois un chef d'équipe, avec des compétences techniques et industrielles, à qui on demande d'organiser les postes de travail, être en relation avec les clients, effectuer le suivi et le contrôle de la production, et à la fois un éducateur, capable de distinguer dans des équipes « mixtes » les besoins des usagers de l'ESAT, participer à des réunions de

---

<sup>49</sup> BLANC A. *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle*, op. cit., p 212.

synthèse, rédiger des écrits relatifs à leurs observations et tout cela en étant tout au long de la journée au contact des opérateurs, sans possibilité de s'extraire de la production. Ils ne bénéficient pas de temps de préparation, ils ne sont pas remplacés en cas d'absence. Toujours trop (production) ou trop peu (éducatif), cette catégorie professionnelle est en souffrance et au même titre que les personnes qu'ils encadrent, les moniteurs souffrent d'un manque profond de reconnaissance. Leurs relations de travail se sont dégradées et la cohésion d'équipe s'en ressent grandement. Pour envisager de conduire les projets à leur terme, il est donc nécessaire de travailler à la fois sur la valorisation des individus et de leur fonction mais également autour de la cohésion du groupe. Je propose d'intervenir de la façon suivante :

Pour commencer il est indispensable de ré instaurer un **temps de réunion** pour les moniteurs d'atelier. Il est en effet inconcevable que cette équipe ne dispose pas de temps d'échange hormis les réunions de synthèse.

- Je vais donc rétablir une réunion d'atelier. C'est une réunion que j'envisage technique, pour travailler sur la cohésion du groupe. Elle sera fixée le lundi matin et servira à faire le point sur le planning de la semaine, les difficultés éventuelles, les absences ou les besoins spécifiques de certains usagers...Y participeront la responsable d'atelier, les moniteurs, le chef de service, le commercial et moi-même. Cette réunion hebdomadaire ne devra pas durer plus d'une demi-heure.
- Par ailleurs, je vais mettre en place une réunion trimestrielle pour échanger sur les pratiques. Cette réunion aura lieu le soir après les heures d'ouverture de l'établissement et durera au maximum deux heures. Je l'aurais préparée en fonction de thématiques que mes collaborateurs souhaiteraient aborder, ou en fonction de l'actualité du secteur, ou encore suivant les difficultés que j'aurais pu repérer. Un relevé de décision sera remis à chaque participant après chaque réunion.

Ensuite, il me semble pertinent d'élaborer un **référentiel de pratiques communes**. Je crois qu'aujourd'hui un des écueils majeurs est que chaque moniteur a une vision très différente de sa fonction et les attentes à l'égard des travailleurs sont elles aussi très diverses ; quand un moniteur va considérer qu'une personne est d'un niveau faible, son collègue considèrera que le niveau est moyen. De la même façon, tous ne mettent pas les mêmes critères derrière les notions de maltraitance, de liberté, de respect, d'aide par le travail. Je vais prendre un exemple qui s'est récemment produit dans l'atelier. Un bénéficiaire a par erreur collé des étiquettes à l'envers sur des boîtes en carton. Cette personne a parfois un comportement perturbé et a alors du mal à se concentrer. Le moniteur qui l'encadrerait à ce moment là, lui a demandé de ne pas prendre sa pause pour « réparer » son erreur car il estimait que la personne avait volontairement saboté le travail. Cet incident a déclenché de vives discussions entre les membres de l'équipe :

brimade pour certain, simple rappel à l'ordre pour d'autres, les penchants naturels des uns et des autres se sont exprimés. L'intérêt d'un référentiel commun n'est pas de stéréotyper l'intervention auprès des bénéficiaires ; non bien au contraire, c'est permettre à chaque salarié de mener sa mission à bien, chacun avec sa personnalité, son expérience, ses compétences, mais dans le respect du cadre de valeurs sur lequel repose notre action. Ce qui m'intéresse finalement c'est de définir ce que l'on ne veut pas voir se produire dans notre établissement : je n'ai pas la prétention de toujours savoir ce qui est bien pour les personnes que nous accueillons, par contre je suis très claire sur ce qui doit être banni de notre fonctionnement et c'est en cela que réside mon engagement.

Ce référentiel sera élaboré autour de thèmes tels que définir l'activité professionnelle adaptée à chaque personne, s'entendre sur de bonnes conditions de travail, garantir la formation des travailleurs, favoriser le choix professionnel en développant les compétences, faire participer le bénéficiaire au projet individuel, permettre la représentation et l'expression du bénéficiaire. S'appuyer sur la formation continue reste un moyen efficace pour définir des pratiques et des valeurs communes. J'ai pour exemple inscrit au plan de formation 2006 pour la première fois, une formation à laquelle participeront quatre salariés de l'ESAT et quatre salariés du foyer d'hébergement dont le thème est «conduire efficacement un entretien » : comment entendre et retranscrire les demandes d'un usager pour en faire un support à la définition du projet individualisé.

### 3.7 Développer le professionnalisme des acteurs

<i>Axe de changement N°6</i>	Optimiser la gestion du personnel
<i>Objectif stratégique général N°1</i>	Mettre en adéquation l'emploi et la formation
<i>Objectif opérationnel</i>	<b>Relancer les formations</b>

Le but ici est de m'appuyer sur la **formation** pour aider les moniteurs à reconsidérer leur fonction et donc leur mission. Il faut effectivement encourager les personnels à se qualifier (formation qualifiante type CQMA) ou bien à participer à des actions de formation continue. Nous vivons actuellement une révolution culturelle : au commencement du secteur il suffisait de faire preuve de bonne volonté pour être recruté. Depuis 1975 la professionnalisation est arrivée ; elle repose sur l'investissement personnel et les compétences professionnelles. Il est de ma responsabilité de définir les grandes lignes de notre action et de donner les moyens aux moniteurs, notamment par la formation continue, de suivre ces lignes d'actions et de voir dans leur fonction un métier plus qu'un

statut. Sur le plan de formation 2007, je proposerai donc d'intégrer une formation sur le rôle du moniteur d'atelier<sup>50</sup>.

Lors des entretiens annuels qui sont programmés pour la fin de l'année, j'ai prévu de recenser quels moniteurs seraient intéressés pour s'engager dans une formation qualifiante. Une des difficultés rencontrées pour accéder à ce type de formation est celle du financement, puisque qu'obtenir un CIF demande parfois plusieurs années. Donc pour optimiser les chances de faire accéder les personnels à la formation, j'imputerai au budget 2007 une demande de complément sur le budget de formation.

### 3.8 Réaménager l'espace de travail pour améliorer l'accueil

<i>Axe de changement N°7</i>	Adapter les moyens structurels
<i>Objectif stratégique général N°1</i>	Méthodologie de conduite des activités
<i>Objectif opérationnel</i>	<b>Repenser la configuration de l'atelier</b>

Le flou qui règne à l'atelier est essentiellement lié à la mixité de population. La séparation physique des deux structures n'est pas envisageable financièrement. L'organisation doit donc être pensée pour garantir un fonctionnement qui permettra de prendre en compte convenablement les attentes et les besoins de chacun. Aussi me semble-t-il intéressant d'envisager une organisation qui permette à la fois de maintenir les personnes dans le même lieu tout en les identifiant parfaitement afin d'apporter des réponses différentes. Je propose donc de réaménager les lieux pour améliorer les conditions d'accueil :

? Un local totalement rénové en 1996, situé dans l'entrepôt, est inexploité pour le moment. Il est une réponse au besoin d'espace qui se fait sentir. C'est un lieu de travail en dehors du grand atelier, calme et apaisant.

? Déménager l'imprimerie pour mettre les compétences d'un moniteur supplémentaire au service des travailleurs handicapés de l'ESAT (ce moniteur n'encadre pour le moment que des salariés de l'atelier protégé et en petit nombre puisqu'ils ne sont que quatre). Cette nouvelle organisation viendra conforter l'équipe et permettra aux usagers de l'ESAT de s'essayer aux métiers de l'imprimerie. C'est en plus un rapprochement intéressant en

---

<sup>50</sup> Programme de formation en annexe 8

termes de complémentarité métier avec le routage qui se trouvera à proximité. Notons au passage que le local imprimerie ainsi libéré, permettra d'installer les locaux de la SSO<sup>51</sup>.

? « Découper » l'atelier et aménager des espaces de travail pour favoriser le travail en petits groupes sans avoir regard sur ce qui se passe à côté.

? Répartir auprès de chaque moniteur un nombre équivalent d'usagers et de salariés à encadrer. Dans chaque secteur, identifier les rôles et places des usagers et des salariés.

### **3.9 Établir les conditions d'une amélioration continue de la qualité**

Deux niveaux d'évaluation sont proposés :

- L'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action (réalisation des objectifs opérationnels)
- L'évaluation de l'impact du plan d'action et de la restructuration sur la qualité des prestations aux usagers (réalisation de l'objectif en général)

#### **3.9.1 Évaluer la mise en œuvre du plan d'action**

**Objectif N°1** : *Informers tous les acteurs concernés et les associer au projet*

Résultats attendus :

- Tous les acteurs concernés sont informés
- Ils sont amenés à donner un avis voire à participer à sa mise en œuvre

Indicateurs :

- Supports de communication utilisés, liste de distribution
- Calendrier des réunions d'information et participants (PV des réunions)
- Principales questions posées, taux de retour des courriers, degré d'adhésion au projet
- Calendrier des entretiens individuels
- RH et autres acteurs participant aux différents groupes de travail

---

<sup>51</sup> Cf supra p 65.

## **Objectif N°2 : Adapter les équipes aux nouvelles orientations**

### **Résultats attendus :**

- Les personnels ont les qualifications requises
- Les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels sont élaborés
- Les personnels adhèrent et participent à la mise en œuvre du changement
- Le climat social est bon

### **Indicateurs :**

- Nombre, type d'actions de formation, contenus
- Qualifications obtenues
- Amélioration des prestations individuelles
- Nombre, type de micro projets, initiatives, points d'amélioration proposés par les équipes et les cadres
- Types de décisions prises par les cadres (responsabilisation)
- Type, calendrier, taux de participation des réunions mises en place. Existence d'ordres du jour et de relevés de décision, outil de suivi de mise en œuvre
- Taux d'absentéisme, respect des horaires
- Production des groupes de travail mis en place

## **Objectif N°3 : Adapter les prestations et les capacités de réponse**

### **Résultats attendus :**

- Le projet d'établissement est conforme aux nouvelles orientations des politiques publiques, en cohérence avec les valeurs associatives
- Les droits des usagers sont effectifs
- Les prestations sont adaptées aux besoins et attentes individuels
- L'établissement s'inscrit dans un réseau de proximité
- Les infrastructures et équipements sont adaptés

### **Indicateurs :**

- Liste des personnes ayant participé à l'écriture du projet, délais, modalités de consultation mises en place.
- Validation du projet par le CA, les tutelles, le CVS. Liste de diffusion
- Liste des personnes ayant participé à l'élaboration des outils des droits des usagers, délais, contenus, diffusion.
- Continuité, régularité des bilans individuels, réalisation des objectifs, participation des usagers au projet individuel, accessibilité des dossiers.
- Nombre et nature des conventions de partenariat signés ou en cours de négociation. Types de projets ou de prestations en commun. Nombre d'usagers concernés.
- Quitus de réception des travaux, validation de la conformité
- Obtention de l'autorisation

**Objectif N°4** : Mobiliser les moyens financiers

**Résultats attendus** :

- Les nouvelles mesures sont financées
- Les mesures d'investissements nouveaux respectent le financement des activités et des mesures de renouvellement.

**Indicateurs** :

- Acceptation par le CA puis par les financeurs du plan pluriannuel de financement et du budget prévisionnel annuel.
- Bilans équilibrés, FRI permettant à terme les investissements de renouvellement, couverture du BFR par le FRNG, trésorerie confortable pour garantir l'activité.

**Objectif N°5** : Garantir la qualité des prestations fournies

**Résultats attendus** :

- Une dynamique d'amélioration continue de la qualité est mise en œuvre
- Un référentiel de bonnes pratiques est diffusé aux personnels

**Indicateurs** :

- Composition, modalités de travail du groupe « qualité »
- Existence d'un rapport d'évaluation initial
- Référentiel de bonnes pratiques en cours (ou diffusion d'un référentiel existant)
- Existence d'un plan d'action pour l'amélioration des procédures et des processus

### 3.9.2 Évaluer l'impact du plan d'action

**Objectif** : Garantir des prestations adaptées et de qualité en réponse à l'évolution des besoins des usagers.

**Résultats attendus** :

- Le projet d'établissement répond aux besoins des usagers
- Les usagers sont satisfaits des prestations fournies et leurs compétences sont développées
- L'amélioration continue de la qualité des prestations est recherchée
- Les ressources humaines participent de manière dynamique à l'amélioration continue
- La gestion financière permet un financement pérenne des mesures nouvelles et le maintien d'équipements de qualité

**Indicateurs** :

- Nombre de demandes d'admission
- Durée moyenne de séjour
- Taux de remplissage

- ☑ Nombre d'arrêt maladie des travailleurs handicapés
- ☑ Niveau de participation des usagers à l'élaboration de leur projet individuel
- ☑ Résultats des bilans individuels (réalisation des objectifs)
- ☑ Niveau de satisfaction des usagers (Compte rendu des réunions du CVS, enquête de satisfaction)
- ☑ Devenir des usagers à leur sortie
- ☑ Degré de mise en œuvre du référentiel de bonnes pratiques, degré de respect des processus et procédures
- ☑ Proposition d'améliorations formulées par les RH
- ☑ Résultats des comptes d'exploitation, équilibre des bilans
- ☑ Renouvellement annuels des financements de fonctionnement
- ☑ Evolution du coût annuel à la place

### **3.9.3 Mettre en place une démarche projet qualité**

Dans notre formation CAFDESIS était intégré un module sur la démarche projet qualité. Dans ce module nous sommes intervenus dans un établissement (CHRS pour ce qui me concerne) sous la conduite d'un intervenant. Pour avoir déjà mis en œuvre par le passé un système qualité (système élaboré selon le référentiel ISO), la méthode qui nous a été proposée, s'apparente beaucoup à ce type de référentiel. C'est une méthode que j'affectionne particulièrement car elle repose sur un état des lieux partagé et elle invite chaque acteur à exprimer ses difficultés et ses satisfactions, mais également à prendre conscience du travail de l'autre. Cette démarche laisse en outre une place importante à la parole de l'utilisateur.

Cette démarche étant conduite par un intervenant extérieur, elle nécessite d'y consacrer une partie du budget ; mais comme la certification délivrée par l'AFAQ, l'investissement de départ est en général assez vite amorti par les dysfonctionnements qui sont enrayés (coûts directs ou coûts masqués). De plus, le but est de former quelques collaborateurs à « l'audit interne » de façon à réaliser les évaluations internes.

Cette démarche a surtout comme intérêt de maintenir la structure en mouvement, dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité des prestations. Elle se décline en cinq étapes :

**❑ Diagnostic qualité (en vue d'une démarche d'amélioration continue de la qualité des prestations)**

**Etape 1** : Sensibilisation aux mutations en cours, aux fondements et aux postulats du projet, à la démarche préconisée

**Etape 2** : Réalisation d'un état des lieux partagé, par la consultation de tous les acteurs

**Etape 3** : Groupes de projet pour la recherche collective des solutions d'amélioration

**Etape 4** : Validation par l'équipe de direction des axes de progrès préconisés

**Etape 5** : Elaboration concertée d'un plan pluriannuel de progrès et des plans pluri mensuels d'actions prioritaires

Le traitement de l'évaluation est établi selon neuf thèmes :

- Conditions de travail des professionnels
- Organisation du travail et gestion du temps
- Formation (adéquation emploi/formation)
- Communication/coordination/concertation
- Services rendus et mise en œuvre des droits fondamentaux des bénéficiaires
- Moyens et outils de la mise en œuvre des projets
- Mise en œuvre de la stratégie
- Gestion des ressources humaines
- Positionnement des acteurs dans une démarche de progrès

Cette démarche devra être soumise à l'approbation de l'association. Elle envisage en effet une méthodologie commune pour l'ensemble des établissements qu'elle gère.

## CONCLUSION

Favoriser le libre choix professionnel, c'est mettre l'organisation au service de la personne accueillie, pour tendre vers son idéal. C'est aussi la laisser se positionner en tant qu'acteur dans un système fait de contraintes et de limites. Dans ma fonction quotidienne de chef d'établissement, cela revient à concilier le champ du **souhaitable** et le champ du **possible**. Je dois en effet trouver sans cesse le juste équilibre entre les réponses que j'apporte aux demandes des personnes accueillies, la commande publique et le respect du cadre législatif, et la gestion des ressources de l'organisation, tant humaines, financières que techniques.

J'ai longtemps occupé la fonction de responsable commerciale à l'ESAT. Pendant toutes ces années ma mission a consisté, au-delà de la recherche de marchés, à valoriser ou plus exactement à légitimer le travail réalisé par les personnes handicapées. Il a souvent été nécessaire en effet, de repréciser auprès de certains donneurs d'ordres, que notre établissement avait une vocation professionnelle et non occupationnelle et que la nature du travail réalisé par les travailleurs handicapés (en terme de qualité, de délai, de technicité parfois) justifiait le montant de nos factures.

Depuis que je suis en fonction de direction, je constate finalement, et particulièrement au moment où je termine l'écriture de ce mémoire, que je poursuis cette mission, mais en l'abordant de « l'intérieur ». En référence à l'article « la loi de 2005 ou la norme du projet » paru dans le N° 187 du magazine UNION SOCIALE, je pense comme le précise Serge EBERSOLD, sociologue que « *dans la loi de 2005, le handicap est pensé comme une restriction de participation à la vie sociale. Obstacles et freins à la participation sont soulignés. Les injustices sont vues par rapport à une incapacité à se réaliser. Les institutions sont là pour permettre aux individus de construire eux-mêmes leur intégration [...] **Les individus ont à construire une reconnaissance qui ne leur est pas accordée** ». Offrir des perspectives professionnelles aux travailleurs handicapés, c'est à terme leur permettre d'obtenir cette reconnaissance. L'emploi des personnes handicapées est un sujet que nous sommes encore loin d'avoir résolu et la légitimité de leur travail doit s'asseoir sur l'accompagnement : la structure participe à l'accès à la citoyenneté.*

Le secteur du travail protégé vient d'être considérablement réformé par la loi du 11 février 2005 et nous ne connaissons pas les effets de ces nouvelles dispositions avant plusieurs mois, voire plusieurs années. L'actualité du secteur oblige le directeur à s'adapter même si cela vient réinterroger le modèle sur lequel j'ai élaboré mon travail. Je m'interroge

notamment sur l'article R 243-4 qui précise que désormais la MDPH sera seule qualifiée pour prononcer l'exclusion d'un usager accueilli en ESAT. Deux lectures sont en effet possibles : meilleure garantie des droits des usagers ou marche arrière vers une logique de placement ? Il devient alors fondamental d'être en permanence en lien avec les instances et les partenaires qui font vivre ce secteur pour le construire ensemble et confronter nos points de vue, dans le respect du cadre réglementaire, au service de la personne handicapée.

Si ces deux années de formation m'ont appris quelque chose, c'est bien la nécessité de prendre du recul sur ma pratique et de rester en veille permanente. Il ne faut jamais tomber dans la routine, se dire qu'on a l'expérience suffisante. Il faut prendre le recul nécessaire au risque de se convaincre « qu'on ne change pas une équipe qui gagne » et reproduire à sa perte le modèle auquel nous sommes habitués. Les solutions proposées aujourd'hui ne seront plus satisfaisantes demain car les besoins et les attentes des usagers vont continuer d'évoluer. Je pense qu'il est essentiel de garder présent à l'esprit que nous sommes dans un système dynamique dans lequel la question du sens est fondamentale.

---

# Bibliographie

---

## Ouvrages lus :

BAUDURET JF., JAEGER M. *Rénover l'action sociale et médico-sociale, Histoires d'une refondation.* Paris : Dunod, 2002. 322 p.

BLANC A. *Les handicapés au travail, analyse d'un dispositif d'insertion professionnelle.* Paris : Dunod, 1995. 310 p.

BORGETTO M., LAFORE R. *Droit de l'aide et de l'action sociales.* Cahors : Montchrestien, 2004. 653 p.

BOUTINET JP. *Anthropologie du projet.* Vendôme : PUF, 1993. 312 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système.* Ligugé : Collection Points, 1981. 436 p.

GARDOU C. *Handicap, handicapés, le regard interrogé.* Toulouse : ERES, 1991. 254 p.

LOUBAT. JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale.* Paris : Dunod, 2002. 258 p.

MIRAMON JM. *Manager le changement dans l'action sociale.* Rennes : ENSP, 1996. 105 p

MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB. *Le métier de directeur techniques et fictions.* Rennes : ENSP, 1992. 209 p.

PLACIARD JC. *Evaluation des besoins des usagers.* Paris : WEKA, 2005. 142 p.

STIKER HJ. *Corps infirmes et société.* Paris : DUNOD, 1997. 217 p.

STIKER HJ. *Pour le débat démocratique : la question du handicap.* Paris : CTNERHI, 2000. 149 p.

ZRIBI G. SARFATY J. *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*. Rennes : ENSP, 2003. 198 p

### **Ouvrages consultés :**

BAREL. Y. *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*. P.U.G, 1989. 329 p

BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2006. 244 p.

HANIQUE. F. *Le sens du travail*. Toulouse : ERES, 2004. 296 p.

JAEGER M. et al. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*. Saint-Just-la-Pendue : Dunod, 2005. 1233 p.

JOSSERAND E, PERRET V. *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipse, 2003.

VAN GENNEP A. *Les rites de passage, Etude systématique des rites*. Picard, 1992. 316 p.

### **Revue consultée :**

BOUDET B. Personnes handicapées, Une révolution culturelle à engager, ESAT : de sérieuses lacunes dans le texte. *Union sociale*, N°195, Mars 2006, pp 24-26.

CHAVAROCHE B. L'aide par le travail, Le travail d'aider, Réflexions pour un projet. *Les cahiers de l'Actif*, N°274-275

Évaluation, La démarche et le sens avant l'outil. *Union sociale*, numéro spécial 178, Juin Juillet 2004.

LAROSE D. Coopération sociale et médico-sociale : les atouts du GCSMS. *TSA Hebdo*, N°1080, 15 septembre 2006, pp 13-20.

Le séjour vaut contrat. *DIRECTION(S)*, juillet août 2006, N°32.

L'usure des travailleurs handicapés en ESAT. *ASH*, 8 septembre 2006, N°2468, pp 41-42.

MAEREL MJ. Le statut des personnes handicapées, les lois passent, l'ambiguïté demeure. *ASH MAGAZINE*, Novembre Décembre 2005, N°12, pp 60-61.

Personnes handicapées : la loi de 2005 ou la norme du projet. *Union sociale*, N°187, mai 2005.

Question d'actualité, quelle qualification pour les directeurs d'établissements ? *TSA*, N°1040-1041, 11 novembre 2005, pp 27-32.

QUINETTE M. Directeurs et cadres intermédiaires : la redistribution des cartes. *ASH MAGAZINE*, N°13, Janvier Février 2006, pp 14-19.

### **Conférences :**

ITS de TOURS, Danielle NICOLAS-DONZ, Mise en place de la qualité dans les établissements du secteur social et médico-social, 8 avril 2005

ESTES de STRASBOURG, Jean-Luc SIMON, Le principe de non discrimination en Europe et les dispositions pour promouvoir l'égalité des chances des personnes en situation de handicap, 2 février 2006.

ITS de TOURS, François NOBLE, Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale, 14 juin 2006.

### **Textes réglementaires :**

#### Codes

Code de l'action sociale et des familles

Code du travail

#### Lois

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

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

Loi N°87-XX du 11 juillet 1987 relative à l'emploi des travailleurs handicapés

Loi N° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi N°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

Loi N°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social

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

#### Circulaires

Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux Centres d'Aide par le Travail

#### Sites Internet consultés

[www.handicap.gouv](http://www.handicap.gouv)

[www.legifrance.gouv](http://www.legifrance.gouv)

[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

---

# LISTE DES ANNEXES

---

## **Annexe 1**

Enquête réalisée auprès des usagers

## **Annexe 2**

Tableau de répartition des effectifs entre ESAT et atelier protégé

## **Annexe 3**

Organigrammes : siège de l'association, ESAT, atelier protégé

## **Annexe 4 - non publiée**

Plan pluriannuel de progrès 2006-2008

## **Annexe 5**

Grille de BLAKE et MOUTON

Grille de HERSEY et BLANCHARD

## **Annexe 6**

Projet de grille d'évaluation des potentiels et des compétences

## **Annexe 7 - non publiée**

Extrait du budget prévisionnel SSO

## **Annexe 8 - non publiée**

Programme de formation : le rôle du moniteur d'atelier

---

# **Annexe 1**

---

**Enquête réalisée auprès des usagers**

## A propos de vos attentes...

1. Quelle est votre principale motivation pour venir à l'ESAT ?

2. Venez-vous à l'ESAT avec plaisir ?

Oui       Non      Si non pourquoi ?.....

3. Vous sentez-vous bien intégré dans l'atelier ?

Oui       Non      Si non pourquoi ?.....

4. Aimez-vous le travail que vous faites actuellement ?

Oui       Non      Pourquoi ?.....

5. Aimerez-vous faire un autre travail ?

Oui       Non      Si non pourquoi ?.....

Si oui       Dans le même secteur      Quelle tâche ?.....

Dans un autre secteur      Lequel ?.....

6. Votre temps de travail vous convient-il ?

Oui       Non      Si non, souhaitez-vous en changer ?.....

7. Souhaiteriez-vous utiliser des machines ?

Oui       Non      Si oui, lesquelles ?.....

8. Souhaiteriez-vous utiliser l'outil informatique ?

Oui       Non

9. Avez-vous déjà demandé une formation ?

Oui       Non      Si oui, quelle réponse avez-vous eu ?.....

10. Souhaiteriez-vous bénéficier d'une formation ?

Oui       Non      Si non pourquoi ?.....

Si oui       En interne

Avec un organisme extérieur

Quel type de formation ?.....

11. Souhaiteriez-vous découvrir d'autres ESAT ?

Oui       Non      Pourquoi ?.....

12. Souhaiteriez-vous travailler dans une entreprise adaptée ?

Oui       Non      Pourquoi ?.....

Si oui       Dans notre structure       Ailleurs

13. Souhaiteriez-vous visiter les entreprises clientes de l'ESAT ?

Oui       Non  
Lesquelles ?.....  
Pourquoi ?.....

14. Souhaiteriez-vous être mis à disposition dans une entreprise ?

Oui       Non      Pourquoi ?.....

15. De quels types de soutien bénéficiez-vous ?

Psychologue       Ergothérapeute  
 Animatrice      Précisez :.....  
 Soutien professionnel      Précisez :.....

16. De manière générale avez-vous le sentiment d'être entendu par rapport à vos demandes ?

Oui       Non      Pourquoi ?.....

17. Avez-vous le sentiment d'être suffisamment informé sur la vie de l'ESAT ?

Oui       Non      Pourquoi ?.....

19. Avez-vous des suggestions à faire ?

20. Avez-vous des souhaits à formuler ?

21. Comment imaginez-vous votre avenir ?

---

## **Annexe 2**

---

**Tableau de répartition des effectifs entre ESAT et atelier protégé**

FONCTIONS	ETP ESAT	ETP EA
<b>Direction</b>		
Directeur général	0,30	0,12
Directrice	0,65	
Gestionnaire	0,06	0,15
Responsable production		0,55
<b>Cadres</b>		
Cadre administratif	0,20	0,20
Chef de bureau comptable	0,80	0,20
Responsable services généraux	0,35	
Chef d'atelier (ETS)	1,00	
Chef d'atelier (préretraite)	0,20	0,30
<b>Services administratifs</b>		
Assistante de direction	0,40	
Comptable		0,90
Responsable. commercial		1,00
Secrétaire commerciale		1,00
Secrétaire RH	0,25	0,25
<b>Services généraux</b>		
Magasinier/cariste		1,00
Cariste		1,00
Ouvrier d'entretien	0,40	0,60
<b>Services éducatifs</b>		
Educatrice spécialisée	1,00	
Animatrice socio-éducative	1,00	
Moniteur d'atelier	6,85	
Ouvrier qualifié imprimerie		1,00
<b>Services soins</b>		
Psychologue	0,45	
Infirmière DE	0,45	
Ergothérapeute	0,30	
<b>TOTAL PAR ÉTABLISSEMENT</b>	<b>14,66</b>	<b>8,27</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>22,93</b>	

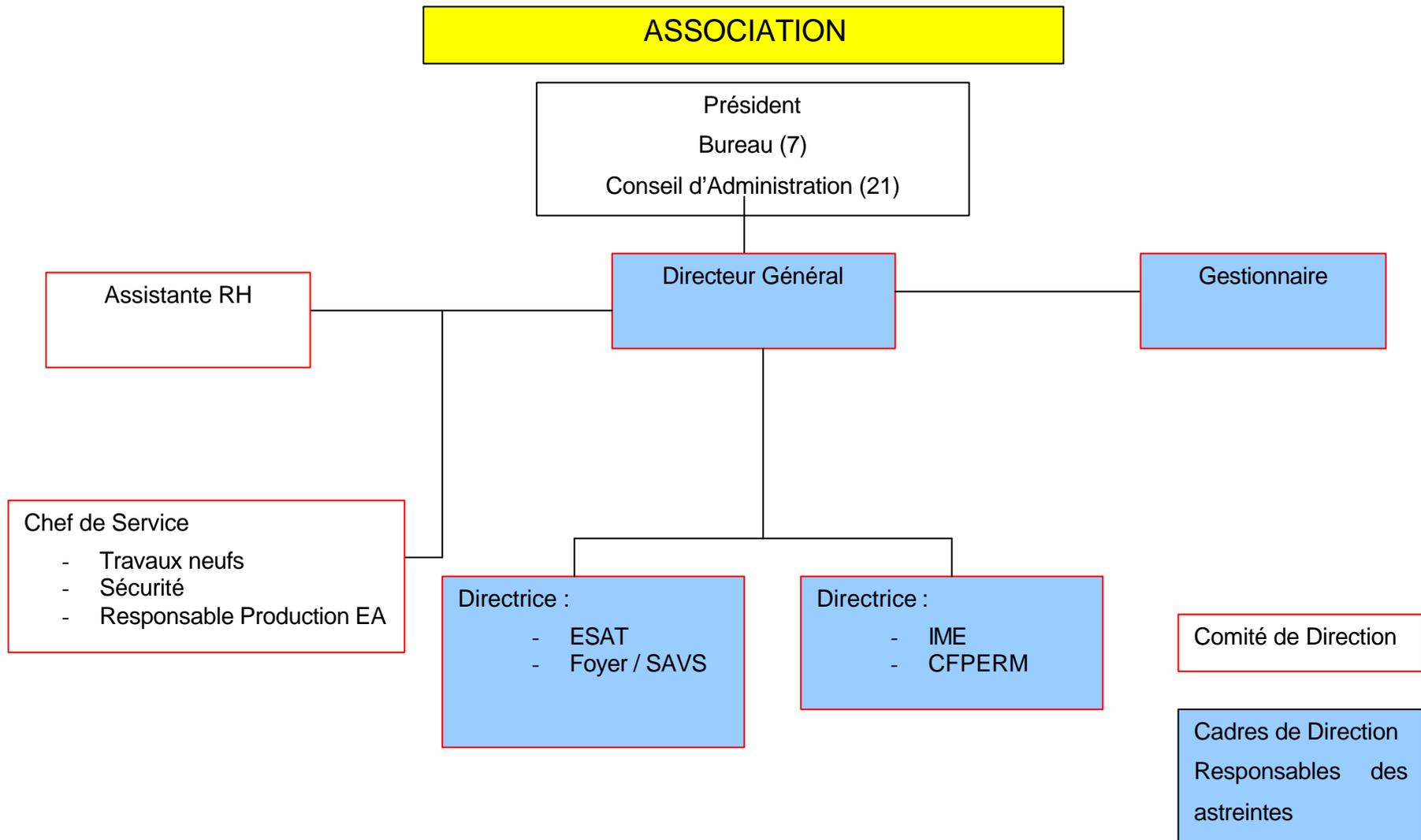
---

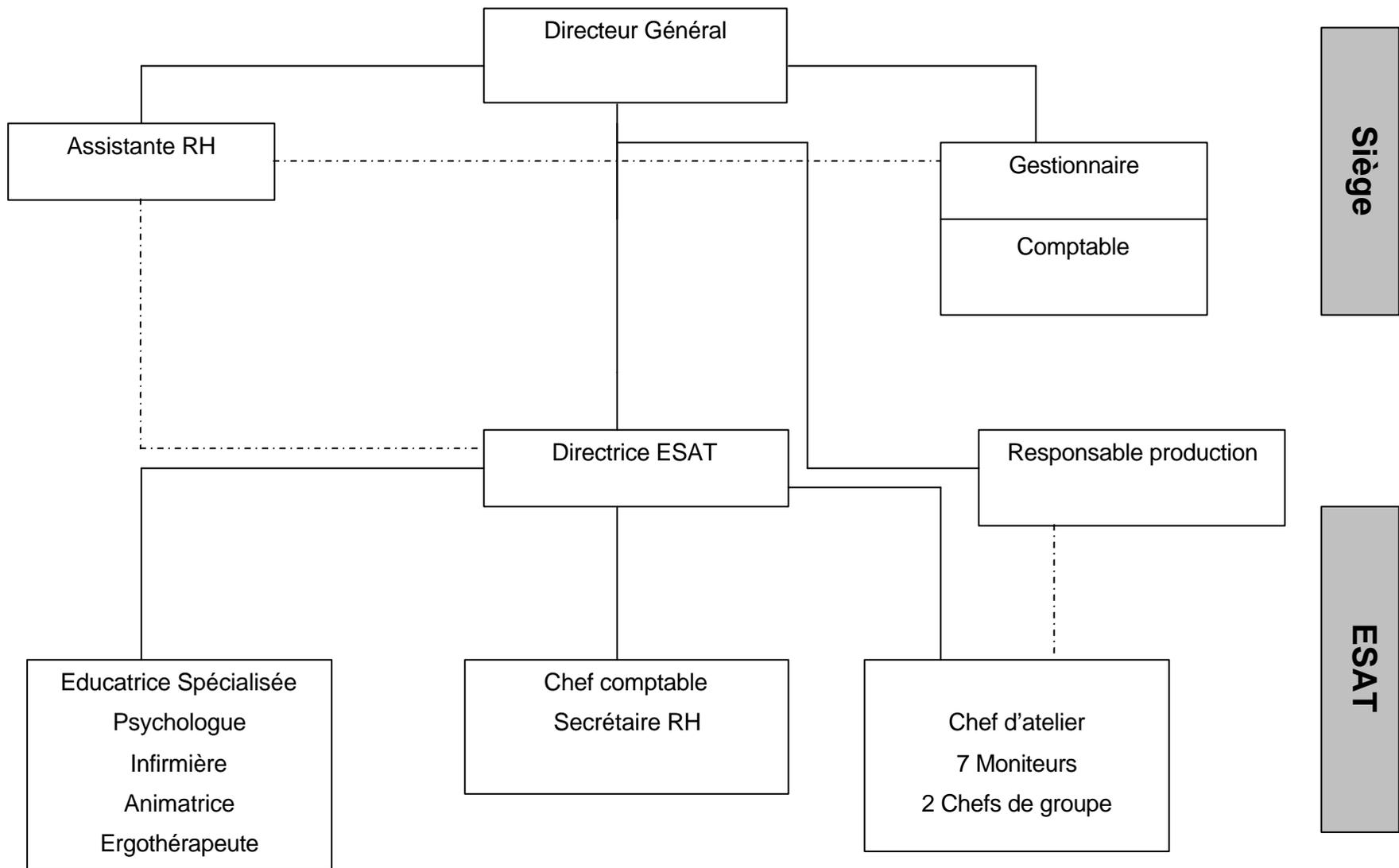
## **Annexe 3**

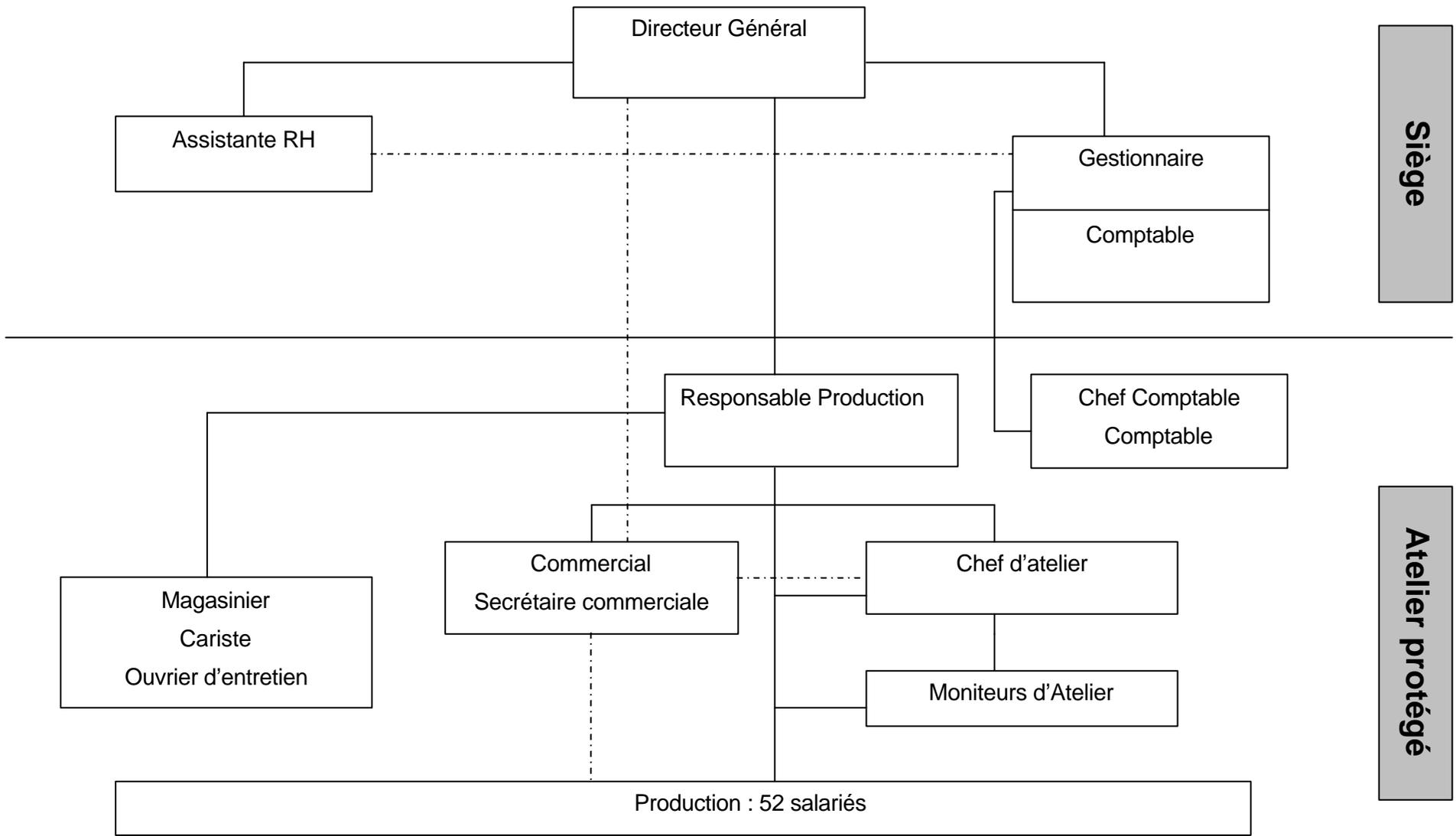
---

### **Organigrammes :**

- **Siège de l'association**
- **ESAT**
- **Atelier protégé**







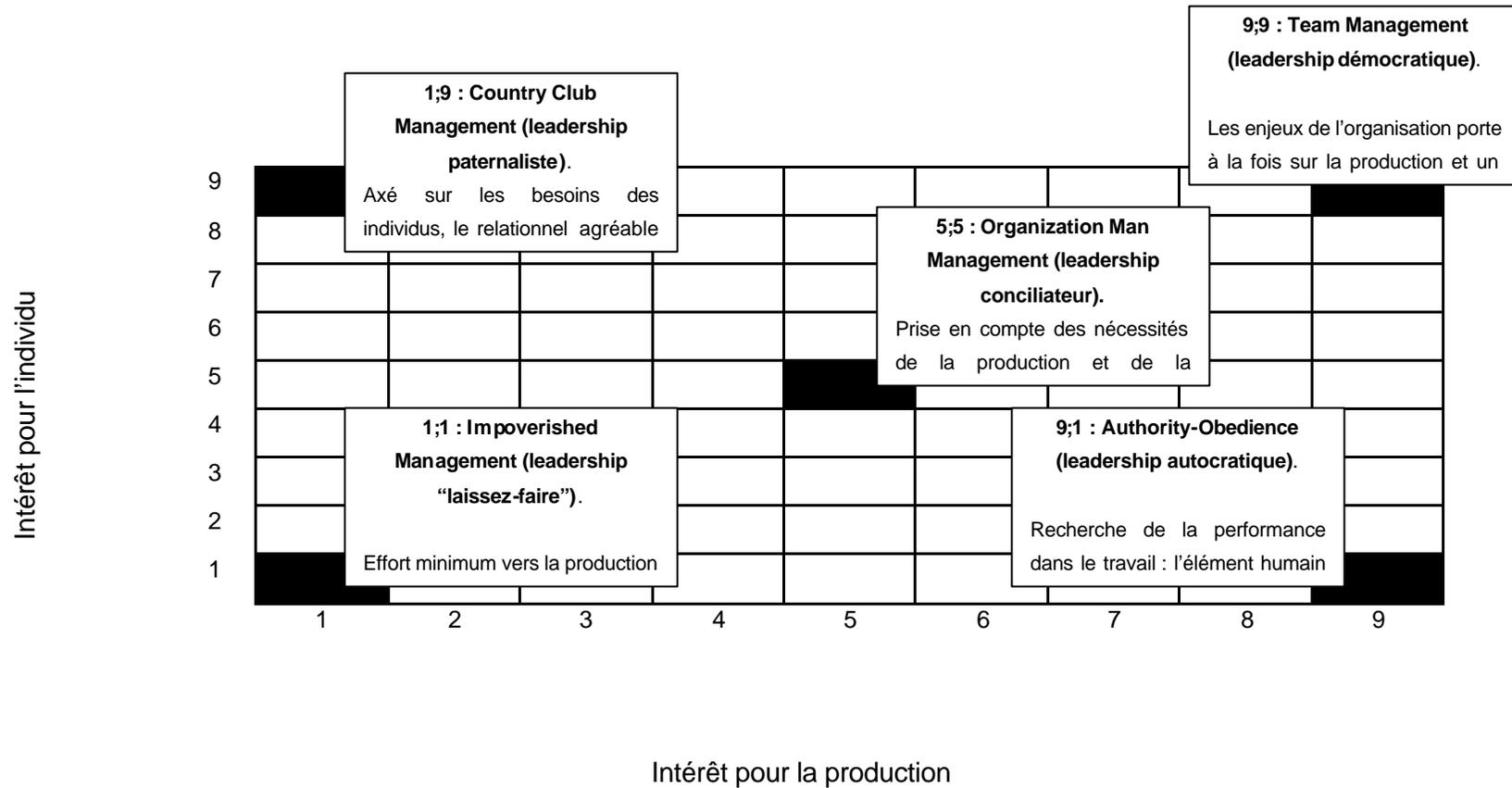
---

## **Annexe 5**

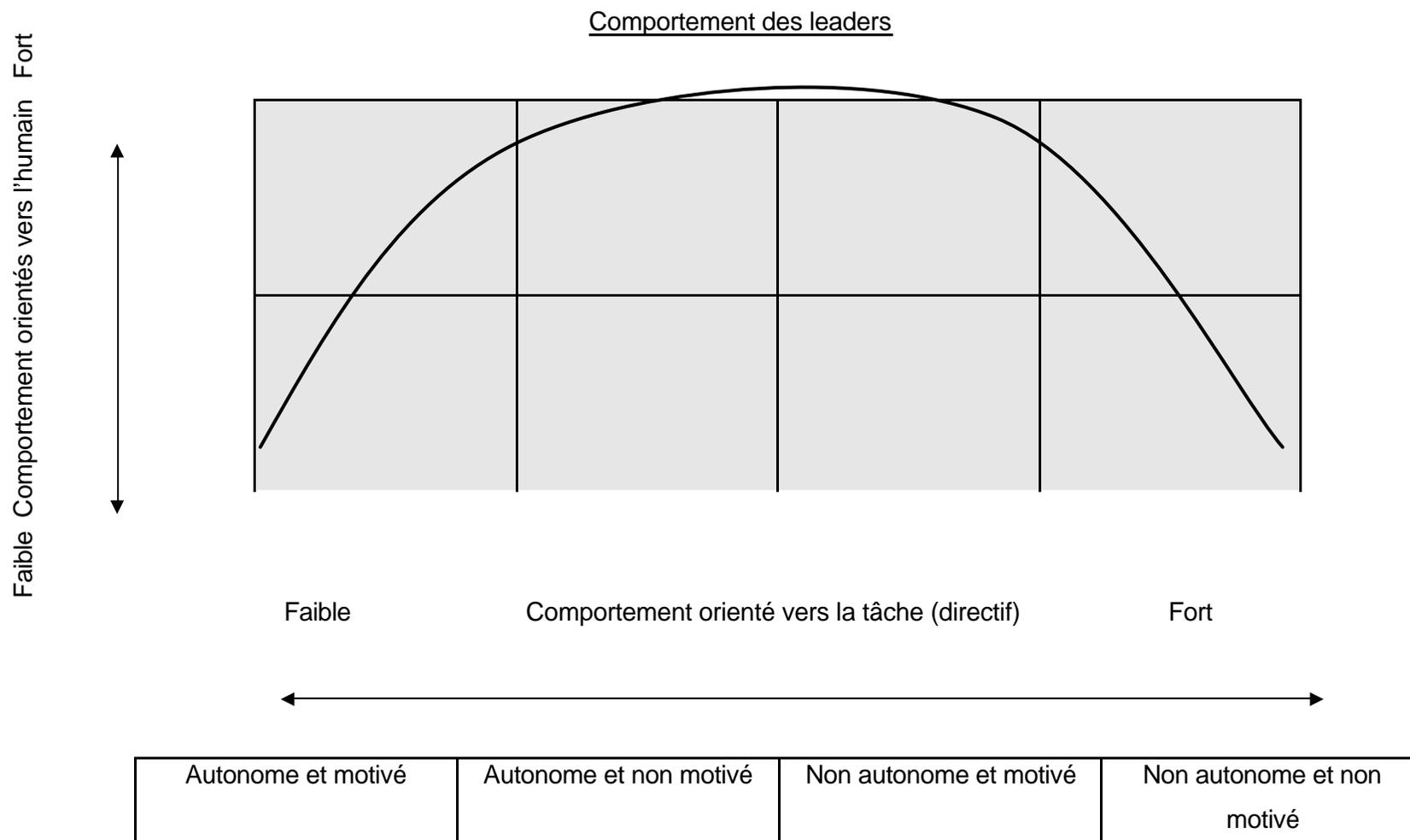
---

**Grille de BLAKE et MOUTON**  
**Grille de HERSEY et BLANCHARD**

## LA GRILLE MANAGÉRIALE DE BLAKE ET MOUTON



## LE LEADERSHIP DE HERSEY ET BLANCHARD



---

## **Annexe 6**

---

**Projet de grille d'évaluation des potentiels et des compétences**

## GRILLE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Nom et prénom :

Né(e) le :

Adresse :

N°téléphone

N° dossier

### Situation de famille

- Célibataire
- Vie maritale
- Marié(e)
- Séparé(e)
- Divorcé(e)
- Veuf ou veuve
- Enfants à charge

### Mesure de protection

- Tutelle exercée par :
- Curatelle exercée par :
- Relations avec la famille :
- Gère seul ses revenus
  
- Notion d'argent :
  - Acquise
  - Sommaire
  - Non acquise

Date de dernière décision :

Date de renouvellement :

Horaires de travail :

Date d'admission :

### Propositions

- Renouvellement de la période d'essai
- Admission après période d'essai
- Maintien à l'ESAT
- Changement d'orientation :
  - EA
  - Milieu ordinaire
  - Section semi occupationnelle
  - Foyer de vie
  - FAM

**Autonomie de déplacement pour l'accès au poste de travail**

- Doit être accompagné dans tous ses déplacements
- Se déplace seul, à pied
- Conduit son véhicule
- Utilise des transports adaptés
- Utilise les transports en commun :
  - Sur des petits trajets connus et habituels
  - Seul
  - Organisés
- Voyage seul sur des parcours assez longs
- Enchaîne seul différents moyens de transport avec un repérage préalable
- Peut se rendre seul n'importe où

**Description du poste occupé**

Lieu de l'activité : .....

Tâche effectuée : .....

Objectifs fixés : .....

Objectifs réalisés : .....

Indicateurs de référence pour l'évaluation (temps gamme, critères de qualité...) :

Aménagement spécifique au poste de travail : .....

Contre indication médicale : .....

Observations :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

COMPREHENSION DES CONSIGNES				
	A <sup>52</sup>	B	C	D
Écrit simple				
Oral simple				
Respect des consignes				
Adaptation à un nouveau travail				
Autonomie dans le travail				
Stabilité dans le travail				
Peut travailler seul				
Peut travailler en équipe				
Comportement en groupe de travail				
Conscience professionnelle				
Prendre des initiatives				

**Observations :**

.....  
 .....

APTITUDES PROFESSIONNELLES				
	A	B	C	D
Travaux fins				
Travaux de précision				
Utilisation d'outillage à main				
Utilisation d'outillage électrique				
Assemblage manuel				
Contrôle visuel				
Contrôle électrique				
Comptage				
Étiquetage				
Manutention				
Mise sur palette				

**Observations :**

.....  
 .....

<sup>52</sup> A	B	C	D
Acquis	En cours	Non acquis	Non effectué
Normal	Réduit	Très réduit	Non exploité
Bon	Moyen	Très faible	Non testé

APTITUDES PERSONNELLES				
	A	B	C	D
Port de charge				
Station debout				
Travail posté				
Vision de près				
Vision de loin				
Champ visuel				
Vision des couleurs				
Audition				
Parole				
Tolérance au bruit				
Fatigabilité				

**Observations :**

.....  
 .....

COMPORTEMENT PROFESSIONNEL				
	A	B	C	D
Ponctualité				
Assiduité				
Communication				
Respect du règlement de fonctionnement				
Respect des règles de travail				
Compréhension des consignes				
Mémorisation des consignes				
Respect des consignes				
Respect du matériel				
Attitude avec l'encadrement				
Attitude avec les collègues				
Polyvalence				
Organisation dans le travail				
Ordre et méthode				
Qualité du travail				
Habilité gestuelle				
Travail seul				
Travail en groupe				
Rapidité d'exécution				
Acceptation et stabilité sur un travail répétitif				

**Observations :**

.....  
.....

**Observations animatrice :**

.....  
.....

**Observations psychologue :**

.....  
.....

**Observations ergothérapeute :**

.....  
.....

**Observations infirmière :**

.....  
.....

**Projet et motivation du travailleur :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Axe de progrès possible :**

.....  
.....  
.....  
.....

**Proposition de l'équipe :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....