



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2006

Personnes adultes handicapées

**POURSUIVRE L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES
TRAVAILLEURS D'ESAT MALGRÉ
LE VIEILLISSEMENT ET LA FATIGABILITÉ**

Françoise LOFFICIAL

Remerciements

Qu'il me soit ici permis de remercier tous ceux qui ont bien voulu accompagner ce travail.

Annie PUECH-FOURNIER, Présidente du Conseil d'Administration de l'ADAPEAI du Tarn, pour avoir accepté que TRICAT Service puisse servir de cadre à ce mémoire
Jacqueline DAUVERGNE et Armande ROQUES, pour les échanges qui ont enrichi mes propositions

Jean-Michel TIREFORT, pour m'avoir si spontanément invitée à partager le quotidien de son engagement professionnel, pour l'amicale disponibilité dont il a toujours su faire preuve

Pascal ALBERT, Anne-Marie AUQUE, Nadine PRIVAT, ses collaborateurs, pour leur disponibilité à répondre à mes incessantes sollicitations

Dr Michèle MANY, pour son aide précieuse

Ce projet, bien évidemment, n'aurait pu se mettre en place sans la chaleureuse participation des travailleurs et salariés de TRICAT Service

Jean-Claude ROUTABOUL, avec qui j'ai pu tracer quelques pistes de partenariat futur

Jean-Philippe LANTES, pour ses conseils et encouragements

Christine FAIHES et Jean-Louis MAGOGA, pour l'accompagnement apporté tout au long de cette formation CAFDES

Mes amis, Marie-Claire LE MELLECC, Kéristan LE QUANTAIS, Colette et Jean-Pierre LUCIO, pour leur travail ingrat de relecture du manuscrit

Mes collègues de formation, particulièrement Marie-Hélène, Monique et Hervé

Mes amis, ma famille, qui avec beaucoup de compréhension ont eu l'élégance et l'amitié d'excuser ma moindre présence à leurs côtés pendant ces trois années de formation.

A tous : un grand merci.

Sommaire

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES UTILISES

INTRODUCTION..... - 1 -

1 DU CAT A L'ESAT : L'AMBITION DE SE RAPPROCHER DU MILIEU PROFESSIONNEL ORDINAIRE..... - 3 -

1.1 Donner une identité professionnelle..... - 3 -

1.1.1 La double mission des ESAT - 3 -

1.1.2 L'ESAT : un ensemble de contraintes sociales et économiques - 6 -

1.1.3 De réelles opportunités d'innovation - 8 -

1.2 Garantir un environnement adapté à la situation de personnes handicapées mentales : TRICAT Service - 10 -

1.2.1 Ambitions et valeurs associatives - 10 -

1.2.2 TRICAT Service comme réponse à ce projet associatif..... - 13 -

1.2.3 L'ESAT d'Albi : un ancrage affirmé dans le tissu économique local - 14 -

1.3 Vieillir au travail..... - 18 -

1.3.1 Le vieillissement au travail : une nouvelle réalité hexagonale - 19 -

1.3.2 Les ESAT : entre interrogation et action - 21 -

1.3.3 Le vieillissement à l'ESAT d'Albi - 24 -

2 LE VIEILLISSEMENT ET LA FATIGABILITE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES MENTAUX EN ESAT - 27 -

2.1 Le difficile équilibre travail / vieillissement / handicap mental..... - 27 -

2.1.1 Des notions à préciser..... - 27 -

2.1.2 Des impacts à appréhender sur le plan individuel - 30 -

2.1.3 Des facteurs sociaux et environnementaux influençant le vieillissement à repérer - 32 -

2.2	Les manifestations du vieillissement et de la fatigabilité à l'ESAT d'Albi	- 34 -
2.2.1	Analyse et suivi de l'état de santé des travailleurs.....	- 34 -
2.2.2	Analyse de l'attitude face aux tâches confiées.....	- 39 -
2.2.3	Analyse des modifications perçues dans l'environnement proche.....	- 42 -
2.3	Comment apporter des réponses qui malgré tout préservent le lien professionnel ?	- 44 -
2.3.1	La pertinence de l'approche technicienne.....	- 45 -
2.3.2	L'engagement du service à la personne	- 48 -
2.3.3	La conviction d'un leader éthique.....	- 49 -
3	UNE REPONSE A LA CROISEE DES ATTENTES.....	- 52 -
3.1	Améliorer l'existant.....	- 52 -
3.1.1	Des postes et activités adaptés à la population accueillie	- 52 -
3.1.2	Un professionnalisme renforcé.....	- 60 -
3.1.3	Des usagers situés au cœur des dispositifs.....	- 64 -
3.2	Proposer un nouvel accompagnement : le service d'accueil de jour.....	- 66 -
3.2.1	L'accueil de jour	- 66 -
3.2.2	Le dispositif de mise en place de l'accueil de jour	- 70 -
3.2.3	Les impacts financiers	- 72 -
3.3	Démarche globale de management du projet.....	- 73 -
3.3.1	Donner dans l'institution le sens de l'action engagée	- 73 -
3.3.2	Construire un plan de communication cohérent.....	- 76 -
3.3.3	Suivre et évaluer	- 78 -
	CONCLUSION	81
	BIBLIOGRAPHIE	83
	LISTE DES ANNEXES.....	I

Liste des sigles utilisés

ADAPEAI	Association Départementale des Amis et Parents d'Enfants et Adultes Inadaptés
ADEME	Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
ANDICAT	Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
AAH	Allocation Adulte Handicapé
BAPC	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
BPAS	Budget Principal d'Action Sociale
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CDA	Commission des Droits et de l'Autonomie des personnes handicapées
CDES	Commission Départementale d'Éducation Spéciale
CE	Comité d'Entreprise
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
COTOREP	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
CROSMS	Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-Sociale
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DREES	Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
ENSP	École Nationale de la Santé Publique
EHPAD	Établissement d'Hébergement Pour Personnes Âgées Dépendantes
ESAT	Établissement et Service d'Aide par le Travail
ETP	Équivalent Temps Plein
FOT	Foyer Occupationnel Thérapeutique
FRI	Fonds de Roulement d'Investissement
HID	Handicaps Incapacités Dépendance
IME	Institut Médico Éducatif
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
ISO	International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
PAUF	Plan Annuel d'Utilisation des Fonds

SACAT	Section Annexe à un Centre d'Aide par le Travail
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SD	Salaire Direct
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SMS	Secteur Médico-Social
UNAPEI	Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés
URAPEI	Union Régionale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés

INTRODUCTION

Le travail est à la fois, pour celui qui en dispose, une source de plénitude et de reconnaissance sociale. Il peut aussi être à l'origine de bien des anéantisements : physiques, psychiques, notamment. Ne pas en avoir priverait d'un potentiel de réalisation de soi et de valorisation au travers du lien social qu'il procure. Ne pas en avoir ou en avoir moins protégerait peut être aussi de dérives productivistes et/ ou aliénantes. La littérature abonde de réflexions sur nos représentations du travail comme moyen de réalisation de l'être et d'intégration sociale. Mais, nonobstant toutes les valeurs induites par ces représentations du travail dans notre société, l'insertion par la vie professionnelle est au centre aujourd'hui de tous les grands dispositifs sociaux.

Pour les personnes en situation de handicap mais capables d'exercer une activité professionnelle, fut-elle en milieu protégé, la voie du juste milieu, celle qui fait du travail un véritable moyen de réalisation de l'homme, est l'objet d'un questionnement permanent des professionnels qui les entourent pour définir ce qui, dans leur projet de vie, concourt à l'équilibre le plus respectueux de leur identité : du travail oui, mais pas à n'importe quelles conditions. Le questionnement se doit d'être encore plus vigilant lorsqu'il s'agit d'être qui accusent souvent de manière prématurée le poids des ans. C'est le cas de nombreuses personnes atteintes d'un handicap mental.

C'est pourquoi, un travail sur la prise en compte de la fatigabilité et du vieillissement des travailleurs handicapés mentaux en Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) répond tout autant aux exigences que l'on se doit d'avoir envers un directeur d'établissement social, qu'à celles qui s'imposent à un chef d'entreprise soucieux de veiller en permanence aux grands équilibres de son entreprise, au premier rang desquels, le bien être des personnes qui y travaillent.

Les institutions internationales entendent appuyer et soutenir le travail des personnes handicapées¹. Cette orientation se retrouve aussi au plan national. Ainsi, en France, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005² entend-elle favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap par une intégration plus forte du milieu ordinaire de

¹ Citons :

- A l'Organisation Internationale du Travail, en 1955, la recommandation n° 99 sur l'adaptation et la réadaptation professionnelle des invalides et en 1983, les conventions n° 159 et n° 168 concernant la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées.
- Aux Nations Unies, les règles des Nations Unies pour l'égalisation des chances des handicapés (règle 7 particulièrement).
- Dans l'Union Européenne, en 1993, le Traité d'Amsterdam, en son article 13.
- Au Conseil de l'Europe, en 2000, la Charte des droits fondamentaux.

² Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

travail. Les ESAT viennent appuyer les dispositifs d'insertion par le travail, qui tendent à se rapprocher de l'entreprise ordinaire, en garantissant tout à la fois un accompagnement, psychologique et social, et des activités à caractère professionnel dont le produit final est l'objet de transaction commerciale.

Les aspirations citoyennes des personnes peuvent être prises en compte au travers de dispositifs spécifiques de ce type. D'aucuns peuvent y voir une insoluble équation, tant le contexte économique est âpre. Il m'apparaît tout au contraire que vouloir et assurer du travail pour tous ceux qui en sont jugés aptes, et ne donner comme valeur à ce travail que celle des hommes et femmes qui le réalisent, est un beau défi. En tout cas il me passionne.

Mais, en ESAT tout comme en entreprise, il est nécessaire de composer avec les évolutions démographiques. Le vieillissement des populations accueillies, la durée plus longue des parcours au sein d'un même établissement, rendent nécessaire de repenser la construction des itinéraires professionnels des travailleurs handicapés accueillis. Alors, une évolution cohérente avec leurs capacités et projets de vie, dans un environnement adapté, pourra leur être garantie.

Prenant comme support d'observation et d'analyse l'ESAT TRICAT Service d'Albi dont j'assure la direction, ce travail portera sur la poursuite de l'intégration professionnelle des travailleurs handicapés en ESAT malgré le vieillissement et la fatigabilité.

Pour ce faire, je présenterai dans une première partie les éléments de constat qui me conduisent à travailler sur cette problématique. Puis, dans une seconde partie, j'analyserai les aspects spécifiques du vieillissement et de la fatigabilité de ces personnes travaillant en ESAT. Enfin, dans une troisième partie, je proposerai des solutions à la prise en compte de cette évolution démographique de la population accueillie en ESAT : autant de pistes de travail actuelles ou futures, de chantiers à partager avec les équipes de professionnels et les partenaires de l'institution.

1 DU CAT A L'ESAT : L'AMBITION DE SE RAPPROCHER DU MILIEU PROFESSIONNEL ORDINAIRE

Le travail est aujourd'hui mis en avant comme une valeur centrale concourant à la protection, la considération et l'identité sociale des individus³. Or, les personnes adultes atteintes d'un handicap mental sont souvent tenues éloignées de l'accès à une vie professionnelle en milieu ordinaire. Des institutions comme les ESAT permettent à ces personnes de structurer et développer leur identité au travers d'activités à caractère professionnel.

1.1 Donner une identité professionnelle

Le travail des personnes mentalement handicapées n'est pas implicite et peut difficilement être dissocié de l'accompagnement qui leur est par ailleurs nécessaire. D'où ce long parcours qui progressivement a fait émerger des dispositifs fondés sur les droits de la personne.

1.1.1 La double mission des ESAT

C'est à cette ambition complexe de permettre aux travailleurs handicapés de trouver leur identité professionnelle et de favoriser leur épanouissement personnel que répond l'ESAT. Double mission qui prend en considération à la fois les droits mais aussi les spécificités de cette population.

A) Du milieu ordinaire au milieu protégé

En France, les sombres années de la 2^{de} guerre mondiale ont vu poindre les premières expériences d'ouverture au monde du travail pour les personnes handicapées mentales⁴. Sur la période des 30 glorieuses (1945-1975), période de reconstruction économique et de plein emploi, les personnes handicapées mentales, tout comme les personnes de faible qualification, trouvaient la possibilité de se fondre dans le destin commun de l'insertion professionnelle⁵. La transformation profonde des modes de production, la montée en puissance du chômage structurel pour les catégories de personnes les moins aptes à acquérir des qualifications impactera, durablement, sur la période suivante l'accès au salariat, pour les personnes handicapées mentales, trop facilement assimilées à la catégorie grandissante des inemployables. Le travail en milieu

³ CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Fayard, 1995.

⁴ A Saint-Alban en Lozère.

protégé dénoue la situation en apportant une réponse proche de la norme d'insertion mais à laquelle reste accolée la reconnaissance de travailleur handicapé. On peut y lire ou une officialisation de la non-insertion ou, au contraire, une réponse aménagée et pertinente pour tous ceux qui, en situation de dépendance, peinent à exercer pleinement leurs rôles sociaux indépendamment de toute structure adaptée.

B) De la thérapie au droit

En 1952, les réflexions autour de la psychothérapie institutionnelle⁵ inscrivent la relation handicap-travail au cœur de la démarche thérapeutique. Émerge alors ce que l'on appelle aujourd'hui le secteur du travail protégé auquel appartiennent les Centres d'Aide par le Travail (CAT) et Ateliers Protégés et que le décret du 2 septembre 1954 officialisera par la notion "d'assistance par le travail". La loi du 23 novembre 1957 consacrera l'appellation de Centre d'Aide par le Travail.

Le Décret n° 77-1546 du 31 décembre 1977 relatif aux CAT, assoie la base réglementaire de ces établissements. Cet article 167 du Code de la Famille et de l'Aide Sociale trouve lui-même son origine dans l'article 30 de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, grandement inspirée par le rapport BLOCH-LAINÉ. Cette loi vise à renforcer l'intégration dans le monde du travail et à favoriser l'intégration sociale.

La circulaire n° 60 AS du 31 octobre 1978 relative aux CAT aborde l'ensemble des dimensions sociales, économiques et financières de ces établissements. Le Titre 1 est consacré à la raison d'être des CAT : vocation, missions et spécificités.

La loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, incite à plus de solidarité dans un contexte de dégradation de la situation économique : les entreprises de plus de 20 personnes se voient obligées d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % de leur effectif. A défaut d'embauche directe ou de recours partiel à la sous-traitance, une contribution est versée à l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH). C'est cette solution qui sera retenue par la plupart des entreprises.

Les lois n° 2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ancrent les CAT, désormais dénommés ESAT, dans le champ médico-social par un ensemble de dispositifs renforçant les droits de l'utilisateur et la prise en compte de sa citoyenneté.

⁵ LE DANTEC J. Entre travail et handicap. *Travail et handicap, Empan*, n° 55, Érès, septembre 2004.p.74.

⁶ Définition de P. KOECHLIN : "*Ensemble de techniques, d'organisations, de méthodes de travail, d'institutions internes nées de la praxis des classes actives. Elles placent enfants et adultes dans des situations nouvelles et variées qui requièrent de chacun engagement personnel, initiative, action, continuité*".

Enfin, le décret n° 2006-703 du 16 juin 2006 relatif aux établissements et services d'aide par le travail et à la prestation de compensation et modifiant le Code de l'Action Sociale et des familles (CASF) et le Code de la sécurité sociale, apporte des précisions importantes suite à la loi n° 2005-102 précitée, notamment en matière d'orientation et de rémunération.

C) Une solution qui s'est imposée pour les personnes handicapées mentales

Quelle que soit la nature de leur handicap, peuvent être accueillies en ESAT, sur décision de la Commission des Droits et de l'Autonomie des personnes handicapées (CDA) depuis le 01/01/06, des personnes handicapées ayant une capacité de travail inférieure à un tiers au sens de l'article R.341-2 du Code de la sécurité sociale, mais dont l'aptitude potentielle à travailler est suffisante pour justifier de leur admission dans ces établissements et services (Article 2 du décret n° 2006-703 du 16 juin 2006). L'admission se fait à partir de 20 ans⁷. Une période d'essai de six mois peut être prévue par la CDA⁸.

Parmi les 31 millions de personnes en âge de travailler, 1 435 000 ont obtenu la reconnaissance de travailleur handicapé dans le cadre de la loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés⁹. Le taux d'emploi de cette population n'est que de 37 % contre 73 % pour l'ensemble des 20-59 ans alors que son taux de chômage s'élève à 24 % contre 11 % pour l'ensemble des actifs (décembre 1999)¹⁰.

100 000 places¹¹ sont aujourd'hui offertes grâce aux ESAT dont le nombre a constamment augmenté entre 1987 et 2001¹². Afin notamment de résorber les listes d'attente des adultes handicapés ayant obtenu une orientation en ESAT par la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP), 8 000 places seront créées dans les ESAT durant la période de 2005 à 2007, soit 3 000 places en 2005 et 2 500 places en 2006 et en 2007¹³.

Dans le département du Tarn, 10 établissements sont autorisés à accueillir l'équivalent de 707 personnes, soit un taux d'équipement de 3,99 pour 1 000 adultes de

⁷ Avec possibilité à partir de 16 ans, par dérogation, sur avis de la CDA.

⁸ Avec possibilité de prolongation pour une durée de six mois, sur proposition du directeur de l'ESAT.

⁹ *Le handicap en chiffres*. CTNERHI, février 2004, p.68.

¹⁰ Idem.

¹¹ Au 31/12/01, 1419 CAT accueillait 96 651 personnes. Source : *Le handicap en chiffres*, CTNERHI, février 2004, p.72.

¹² Le nombre de places ouvertes en CAT a cru de 43,5% entre 1985 et 1996. Source : *La prise en charge des personnes vieillissantes handicapées mentales ou souffrant de troubles mentaux*. Rapport de J.CAYET au Conseil économique et social - Section affaires sociales, p.47.

¹³ Circulaire DGAS/3B n° 2005-196 du 18 avril 2005 relative à la campagne budgétaire 2005 des établissements et services d'aide par le travail (chapitre 46-35, article 30) au sens de l'article L. 312-1 5° a) du CASF.

20 à 59 ans contre 3,07 au niveau national et 3,36 pour la région Midi-Pyrénées¹⁴. Sur l'année 2004 la COTOREP du Tarn a pris 317 décisions d'orientation (essai, orientation et maintien) en CAT (il n'était pas encore question d'ESAT) et 8 décisions de sortie¹⁵. Malgré tout, les demandes d'entrée en ESAT dans le département sont incessantes, tout particulièrement celles qui émanent des personnes accueillies en Institut Médico-Éducatif (IME) qui relèvent de l'amendement "CRETON"¹⁶.

Au plan national, 78 % des personnes qui sont accueillies en ESAT souffrent de déficiences intellectuelles et 14 % de déficiences psychiques¹⁷. Ces pourcentages se retrouvent dans les établissements et structures d'accueil du Tarn.

1.1.2 L'ESAT : un ensemble de contraintes sociales et économiques

L'ESAT est aujourd'hui inscrit dans la réalité économique française. Mais il a fallu du temps pour qu'il cesse d'être considéré par de nombreux entrepreneurs comme un concurrent bénéficiant de spécificités faussant les règles de concurrence. C'est au cœur de la relation qui unit le travailleur à l'établissement que se situe l'originalité de cette structure.

A) Une activité professionnelle, pas un emploi

La relation entre le travailleur en ESAT et l'établissement résulte d'un contrat. En effet, l'accord de volonté entre la personne handicapée (ou son représentant) et l'établissement qui l'accueille est nécessaire. Il est de plus toujours possible pour la personne d'accepter ou non le placement proposé par la CDA. Cet accord engendre des obligations réciproques : une prestation de travail contre un soutien thérapeutique et une rémunération. Toutefois il ne s'agit pas là d'un contrat de travail.

Les travailleurs accueillis en ESAT n'ont donc pas la qualité de salariés¹⁸ au sens du Code du travail. La relation contractuelle est à appréhender dans le cadre d'un contrat entre un usager et une institution médico-sociale relevant de la loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

En conséquence, il n'est pas versé de salaire. Néanmoins une garantie de ressources est assurée à la personne accueillie. Cette garantie est constituée d'un Salaire Direct (SD) versé par l'ESAT, égal au minimum à 5 % du Salaire Minimum Inter Professionnel de Croissance (SMIC), et d'un complément de rémunération versé par l'État via la Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

¹⁴ Source : DRASS- Enquête ES-FINESS Accueil des adultes handicapés/ Lits ou places installés au 01/01/04 par catégorie d'établissement.

¹⁵ Source : L'activité des COTOREP en 2004, tableau A20.

¹⁶ Article 22 de la loi n°89-18 du 13 janvier 1989, dit amendement CRETON, autorisant, sous conditions, un placement prolongé en établissement d'éducation spéciale.

¹⁷ Source : *Le handicap en chiffres*. CTNERHI, février 2004, p.73.

¹⁸ Arrêt Cour de Cassation, Chambre sociale du 17/12/84.

(DDTEFP). Le montant de ce complément varie en fonction du pourcentage de SD. Des prestations complémentaires d'aide sociale comme l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) peuvent venir en complément de ressources pour ces personnes handicapées.

A compter du 1^{er} janvier 2007, la rémunération garantie au travailleur d'ESAT se situera dans une fourchette allant de 55 % à 110 % du SMIC. La part financée par l'établissement sera au minimum de 5 % du SMIC, l'aide au poste financée par l'État sera plafonnée à 50 % du SMIC. Le montant ainsi versé par l'État s'élèvera à 50 % du SMIC lorsque la part de rémunération financée par l'ESAT sera supérieure à 5 % et inférieure ou égale à 20 % du SMIC. Lorsque la part de la rémunération garantie qui est financée par l'ESAT dépassera le seuil de 20 % du SMIC, le pourcentage de 50 % sera ensuite réduit de 0,5 % pour chaque hausse de 1 % de la part de la rémunération financée par l'ESAT.

Le statut des personnes handicapées d'ESAT n'est assujéti au Code du travail qu'en ce qui concerne l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail, les droits à congés payés et les congés pour événements familiaux. Les personnes handicapées ne peuvent en revanche prétendre bénéficier de la législation sur les comités d'entreprises, les délégués du personnel ou le droit syndical. De même le licenciement est une notion qui n'a pas lieu de s'appliquer.

Des périodes de mise à disposition en entreprise ont été prévues par la loi n° 2005-102. Un prochain décret devrait préciser les modalités de leur mise en œuvre.

B) Un mode de financement spécifique

L'ESAT se singularise par la spécificité de son mode de financement. En voici très schématiquement les grandes lignes :

a) *Les ressources de l'établissement proviennent de trois sources différentes*

- La dotation globale de financement financée par l'aide sociale de l'État et versée par la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS). Elle représente le produit principal du Budget Principal d'Action Sociale (BPAS)
- Le Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC), équivalent au chiffre d'affaire dégagé par l'activité de production et de commercialisation
- S'y ajoute, le complément de rémunération destiné aux travailleurs handicapés et versé par la DDTEFP, mais il ne peut, au sens strict, être considéré comme une ressource de l'établissement

b) *Les charges sont éclatées dans deux budgets*

- Le Budget principal d'activité sociale

- Coût du soutien médico-social et éducatif de la personne dans son activité à caractère professionnel
- Frais de transport collectif
- Part résultant de la ventilation des charges communes aux deux budgets
- Le budget annexe de production et de commercialisation
 - Rémunération des personnes handicapées et des charges sociales y afférentes
 - Coût d'achat des matières premières de production
 - Coût du personnel affecté à la commercialisation et à la production
 - Dotations aux comptes d'amortissement et de provision imputables à l'activité de production et de commercialisation

C) Et de vrais impératifs économiques

La plupart des ESAT affichent aujourd'hui de grandes difficultés économiques. Début 2006, un tiers d'entre eux sont en situation financière très délicate¹⁹. Deux raisons à cela :

- La mondialisation croissante des marchés a des effets induits aujourd'hui sur la plupart de ces structures car beaucoup d'ESAT s'étaient orientés vers des activités que le coût d'une main d'œuvre peu qualifiée rendait compétitives. Ce facteur différenciant est mis à mal à l'heure des délocalisations massives vers des pays aux coûts salariaux encore plus faibles.
- Précédemment, la valeur ajoutée générée par l'activité commerciale bénéficiait uniquement aux usagers. Depuis la loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002 un appel conséquent aux comptes économiques est opéré pour financer les frais de siège. Aussi, si au départ on parlait d'activité annexe de production, il est clair qu'aujourd'hui l'activité déployée ne peut ignorer la dimension commerciale, ne serait-ce que pour assurer le transfert des charges. Néanmoins, l'établissement doit conserver son identité prioritairement sociale.

Si on y ajoute les fréquents retards de versements des rémunérations (pour les compléments de salaires), la situation devient dangereusement critique pour un grand nombre d'établissements.

1.1.3 De réelles opportunités d'innovation

Les mutations juridiques et économiques imposées par l'environnement, sont néanmoins le prétexte à un questionnement renouvelé des pratiques managériales. N'est-ce pas, lorsque le champ de contraintes est le plus fort que trouvent à s'exprimer les parades les plus pertinentes ?

¹⁹ Source : déclaration de G. ZRIBI., Salon Andicat, Mars 2006.

A) La spécificité du public accueilli invite au questionnement permanent des pratiques

Les activités de l'ESAT doivent être précisées. Elles se scindent en deux groupes.

- Les activités professionnelles (stricto sensu) : ce sont les activités procurant une valeur ajoutée
- Les activités de soutien
 - De premier type : elles viennent directement en appui des activités de production (ex. formation, préparation au travail, éducation gestuelle) et sont, au demeurant, considérées comme des activités professionnelles (à la différence d'activités occupationnelles). Ce peut être un soutien social, éducatif, médical, psychologique, en fonction des besoins des personnes accueillies
 - De second type (ou extra professionnelles), qui s'inscrivent plus en appui du projet d'épanouissement professionnel, culturel et social (ex. loisirs, activités sportives, ouverture sur l'extérieur)

Pour des personnes déficientes mentales qui accusent souvent des difficultés à se situer dans le temps, le lieu de production (transformation de matière grâce au travail) aide à structurer le temps, à donner sa valeur à l'espace. C'est l'endroit où, comme pour tout salarié, la journée doit se dérouler. L'efficacité de l'ESAT dans son action symbolique tient à son ancrage dans la réalité économique, à sa place dans la chaîne économique. En amont et en aval se situent d'autres acteurs qui ont besoin de ce travail. Cette place n'est pas sans rejaillissement sur les travailleurs des ESAT.

Le fait de situer l'activité de la structure à mi-chemin de réponses sociales et économiques oblige, par essence, à se poser la question de la finalité du travail, à imaginer des solutions originales. C'est ce qui nous anime à l'ESAT d'Albi.

B) Les activités doivent correspondre aux besoins du marché

Le risque de perte de marchés causé par des concurrents mondiaux a incité plusieurs ESAT à amorcer la réorientation de leurs activités autour d'un équilibre entre trois types de production :

- Une production propre, choisie, conférant une image spécifique pour laquelle l'établissement est maître d'œuvre. La commercialisation est primordiale pour ce premier groupe d'activités.
- La prestation de service qui amène de la valeur. Des contrats formalisent ces prestations : (ex. activités d'espace vert et d'atelier cuisine-traiteur). Ce type de prestation s'impose de plus en plus comme une voie d'avenir.
- La sous-traitance, qui laisse moins d'espace de liberté en particulier pour la fixation des prix. C'est toutefois celle qui permet d'occuper de nombreux

travailleurs. Elle reste trop souvent encore l'activité principale (conditionnement, sous-traitance industrielle), ce qui est dangereux si un seul fournisseur alimente une part importante de l'activité. Le risque, en cas de perte de marché est alors de déstabiliser l'établissement et les personnes qui y travaillent.

La répartition des activités dans les ESAT du Tarn en 2002 était la suivante :

Production propre	Prestations de service	Sous-traitance	Total
(en % du CA)	(en % du CA)	(en % du CA)	(en % du CA)
68,55 %	17,17 %	14,28 %	100,00 %

Source : Tableau de bord des CAT, DDASS 81, Année 2002.

Des champs d'innovation semblent aussi s'ouvrir pour ceux qui entendent travailler à la dynamisation des espaces de proximité. Des expériences intéressantes de revitalisation de villages par création ou reprise de services de proximité (cordonnerie, point alimentation) permettent alors de véritablement intégrer la personne handicapée comme un citoyen à part entière d'un espace de vie.

C) L'appartenance au Secteur Médico-Social (SMS) invite à l'excellence

L'intérêt de la démarche des ESAT résulte de cette obligation essentielle d'articulation du projet de vie de chacun avec le travail. Il me paraît utile ici de faire écho aux ambitions portées par le législateur dans la loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002. L'ESAT d'Albi a puisé dans ce texte, comme bien d'autres structures, la matière porteuse de projets collectifs nouveaux. Les dispositifs institutionnels autour du projet d'établissement, du contrat de séjour, du Conseil de la Vie Sociale (CVS), ont ainsi permis de mettre en cohérence toutes nos activités, de réaffirmer l'ambition de bien être à apporter aux usagers, dans l'impulsion aussi d'une dynamique de questionnement/ repositionnement constant autour des besoins évolutifs de la population accueillie.

1.2 Garantir un environnement adapté à la situation de personnes handicapées mentales : TRICAT Service

TRICAT Service dont j'assure la direction, regroupe, depuis 1997, des structures éclatées sur deux villes : Albi et Gaillac. TRICAT Service dépend de l'Association Départementale des Amis et Parents d'Enfants et Adultes Inadaptés (ADAPEAI) du Tarn.

1.2.1 Ambitions et valeurs associatives

A) Les valeurs humanistes portées par les familles et amis

L'ADAPEAI "Les papillons blancs du Tarn", conformément aux dispositions de la Loi du 1^{er} juillet 1901, est une association à but non lucratif, fondée le 13 juin 1962 et dont

la déclaration a été publiée au Journal officiel du 17 juillet 1962. Créée par des parents d'enfants handicapés mentaux, elle fonde son action sur la solidarité et l'entraide. Son intervention s'articule autour de six axes développés dans ses statuts :

- Apporter aux personnes handicapées mentales et aux familles ayant un enfant, adolescent ou adulte handicapé mental, l'appui moral et matériel dont elles ont besoin
- Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires au meilleur développement moral, physique ou intellectuel des personnes handicapées mentales
- Promouvoir et gérer tous les établissements et services indispensables, pour favoriser l'épanouissement de la personne handicapée, par l'éducation, les soins, la formation, l'exercice d'une activité professionnelle pouvant générer une activité commerciale
- Défendre les intérêts moraux, matériels et financiers de ces personnes handicapées mentales auprès des élus, des pouvoirs publics, des commissions, des autorités de contrôle, etc.
- Informer les élus, les autorités et les médias, organiser toute manifestation
- Établir sur le plan local des liaisons avec les autres organismes, associations et établissements d'enseignement, qui œuvrent en faveur des personnes handicapées quelle que soit la nature du handicap

L'ADAPEAI est affiliée à l'Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (UNAPEI), organisme fédérateur. L'Union Régionale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (URAPEI), fédère à l'échelon régional, l'ensemble des associations ADAPEAI adhérentes de la région Midi-Pyrénées.

B) L'ambition d'accompagner les parcours de vie

Le désir de fournir en permanence, à toutes les étapes de vie, un service innovant, de qualité et de professionnalisme reconnu a toujours été sous-jacent aux décisions prises par l'association. Ainsi, depuis 1966 l'ADAPEAI a œuvré à la création de 11 structures sur le département du Tarn (Voir **Annexe 1**) :

- IME "Alain de CHANTERAC" pour les enfants et jeunes majeurs
- Maison d'accueil spécialisée (MAS) "Les GENÊTS" pour les personnes présentant un handicap de plus de 80%
- Foyer Occupationnel Thérapeutique (FOT) "Henri ENGUILBERT"
- Foyer de vie "La RENAUDIE" pour les handicaps sévères
- TRICAT Service composé de 7 structures :
 - ESAT, 2 établissements à Albi et Gaillac
 - Atelier protégé d'Albi Jarlard à proximité de l'ESAT

- Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) intégré lui aussi à TRICAT Service
- Section occupationnelle de Gaillac
- 2 services d'hébergement à Albi et Gaillac

Conformément à ses valeurs, l'ADAPEAI aura su accompagner les personnes handicapées mentales en leur offrant des structures d'accueil adaptées à tous les niveaux de handicap. Les ESAT d'Albi et Gaillac trouvent ainsi leur origine dans trois constats :

- L'avancée en âge de la population de l'IME
- L'aspiration des jeunes handicapés à vivre pleinement leur vie d'adulte : travailler, avoir un revenu, être reconnu
- La saturation de l'effectif des autres ESAT du département, avec pour effet induit le maintien de jeunes adultes dans des établissements pour enfants autorisé par l'amendement "CRETON"

De nouveaux projets sont aujourd'hui en cours qui permettront de donner encore plus de cohérence au projet institutionnel et de conforter une position de partenaire d'excellence avec les interlocuteurs locaux, aux premiers rangs desquels figurent les organismes financeurs.

C) Les nouvelles orientations associatives

L'association, depuis environ cinq ans, a infléchi sa politique selon trois axes qui concourent à adapter la stratégie de l'association aux attentes des partenaires et à renforcer, dans tous les établissements dont elle a la charge, la prise en compte du projet de vie du résident.

Le premier axe a consisté à élargir sa base associative à des personnes amies proches des familles mais à l'implication moins fusionnelle avec les personnes accueillies dans les établissements.

Ensuite, corrélativement, il a été décidé d'accroître les délégations des directeurs d'établissements et d'engager les pratiques dans les ambitions du cadre législatif initié par la loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002, renforcé en 2005. Ainsi, il a été possible, pour les directeurs d'établissements, d'affirmer plus complètement leur professionnalisme. L'utilisateur est pleinement posé au cœur des institutions, l'engagement important des membres du bureau du Conseil d'Administration est à noter. Toutefois, la complexité des dossiers, les risques encourus, les amènent aujourd'hui à se prononcer sur la mise en place de services centraux plus structurés. Il n'y a pas à ce jour de direction générale qui permettrait de coordonner certaines fonctions transversales à tous les établissements et à optimiser quelques postes budgétaires.

Le troisième axe, bien qu'émergent, est l'ambition de construire autour de certains projets, une réelle dynamique institutionnelle, l'envie de permettre aux cadres et

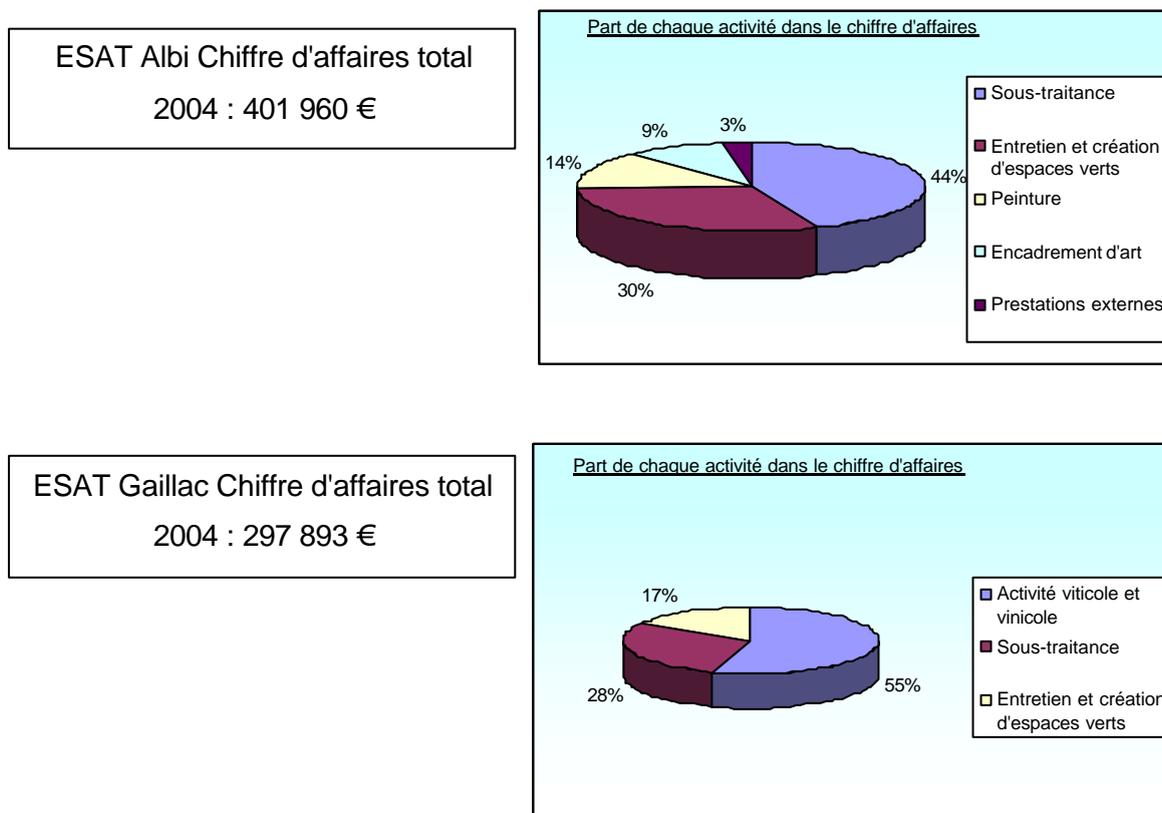
personnel des établissements l'élargissement de leurs savoir-faire, de capitaliser sur les bonnes pratiques. Se distingue aussi l'ambition d'accompagner collectivement le délicat virage des mutations budgétaires à venir dans le département du Tarn (DDASS et Conseil général) en optimisant les pratiques de gestion.

1.2.2 TRICAT Service comme réponse à ce projet associatif

TRICAT Service reflète bien le dynamisme de cette association. Les deux ESAT, sur Gaillac et Albi, ont su s'imposer sur leur territoire local comme des partenaires incontournables à partir d'une communication soutenue, d'une présence recherchée dans les manifestations locales d'ordre économique ou culturel, d'articles dans la presse locale. Le lien étroit tissé avec les entreprises locales, la qualité des prestations développées rejaillissent sur les équipes qui peuvent légitimement en tirer fierté. L'intégration des personnes handicapées s'en trouve renforcée : c'est bien là une réponse à la commande publique et tout autant la traduction d'une volonté associative.

A) Des activités variées

Les activités professionnelles développées dans les deux ESAT sont les suivantes :



Bien évidemment, un soutien médico-social est aussi apporté aux travailleurs handicapés, conformément à la mission des ESAT. TRICAT Service se situe au premier

rang départemental par rapport au volume d'heures consacré à cet accompagnement spécifique.

B) L'ambition de la qualité

La notoriété des deux ESAT a très certainement été renforcée par le travail mené consécutivement à l'intégration à nos activités du Domaine Boissel. L'exploitation de 25 hectares de vignes sur une propriété située sur les premières côtes du vignoble, la participation aux grands salons agricoles et viticoles, le référencement constant des vins dans les meilleurs guides, la présence d'un œnologue dans l'équipe, appuient cette image de sérieux que je souhaite donner à l'établissement. De surcroît, des récompenses obtenues aux différents concours nationaux (Concours général agricole, Cep d'or des vins de Gaillac, Concours des vins du Sud Ouest) sont venues appuyer la qualité des produits. Les travailleurs et leurs familles bénéficient aussi en retour des marques de reconnaissance associées à ces labels de qualité. La notoriété de l'ESAT s'en est trouvée renforcée sur le territoire.

C) L'adaptation des activités au profil des usagers

S'agissant de structures s'inscrivant tant dans une dynamique de production sociale que de production économique, la capacité à s'adapter reste fondamentale. Elle garantit une réponse pérenne, cohérente avec le projet associatif initial.

Avec l'équipe de professionnels qui m'accompagne dans cette mission, nous avons travaillé à la diversification permanente de nos activités. Le recrutement récent d'un collaborateur, issu de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Albi, bien connu des chefs d'entreprises locales, aura été une carte maîtresse pour construire un réseau et permettre cet élargissement de services. J'anticipe ainsi la perte éventuelle de certains marchés et me donne alors la possibilité de présélectionner les activités qui relayeront les chantiers d'aujourd'hui, ceux qui seront les plus adaptés aux usagers de l'ESAT. Ainsi, non seulement notre activité peut se maintenir, mais à la différence de la plupart des ESAT je dois aujourd'hui refuser des marchés, faute de capacité de production suffisante. L'ESAT dispose donc, pour l'instant, de potentialités de développement, mais est-ce raisonnable d'engager des investissements lourds dans un contexte économique si fluctuant ? Le Conseil d'Administration est associé à ces réflexions.

1.2.3 L'ESAT d'Albi : un ancrage affirmé dans le tissu économique local

Le premier agrément de cet TRICAT Service date de 1985. L'établissement est autorisé et habilité aujourd'hui à fonctionner pour 45 places et le taux d'occupation sur

2005 a été de 98 %. A fin mars 2006, 53 personnes²⁰ y travaillent représentant 50 Effectifs Équivalents Temps Plein (ETP). Sur l'année le taux d'occupation devrait rester voisin de celui de 2005.

Les bâtiments se situent à Albi. Pour la partie production, une zone dynamique d'activité artisanale et commerciale en périphérie de ville a été privilégiée. Dans le centre ville d'Albi sont hébergés, en appartements, les travailleurs résidents. Les échanges économiques et sociaux sont tout naturellement amenés à se tisser du fait de ces implantations cohérentes avec les rythmes de vie de la cité albigeoise. La bonne desserte de transports collectifs (ligne de bus) favorise l'intégration en milieu ordinaire, tout comme la possibilité de déjeuner, le midi, au restaurant de l'école d'ingénieurs du quartier (un accord de partenariat a été signé avec l'École des Mines d'Albi).

A) Repères sociaux

a) *Les travailleurs handicapés*

Les données sociales de la population accueillie laissent apparaître les caractéristiques et répartitions indiquées ci-après au 30 mars 2006.

- Répartition selon le sexe

ESAT Albi	Hommes	Femmes
Total travailleurs accueillis	30	23

- Répartition selon les activités professionnelles occupées

ESAT Albi	Hommes	Femmes
Espaces verts	7	0
Peinture	3	0
Encadrement	3	0
Sous-traitance	17	23

- Répartition selon le mode d'habitat

76 % de ces personnes habitent à proximité de leur lieu de travail (en appartement dans le centre ville, majoritairement).

- Répartition selon les déficiences

Plus de 80 % des usagers sont atteints de déficience simple ou moyenne. Les pathologies associées les plus fréquentes, outre l'épilepsie, sont les troubles

²⁰ Dans les ESAT, afin de permettre la continuité de la production, il est d'usage d'accueillir un nombre de personnes supérieur à celui de l'agrément afin de remplacer les personnes absentes (maladie, accident). La moyenne sur l'année, reste bien évidemment plafonnée à celle de l'agrément.

visuels, ostéo articulaires, l'obésité. Moins de 10 % des usagers (4 personnes) relèvent de troubles psychiatriques avec traitement associé.

- Répartition selon l'emploi du temps

6 travailleurs disposent d'un temps partiel (mi-temps exclusivement), ce qui porte l'effectif accueilli à 50 ETP au 31/03/06.

Le volume global d'heures de soutien est :

- pour le soutien dit de 1^{er} type de 12,72 % du temps de travail

- pour le soutien dit de 2^{ème} type de 3,45 % du temps de travail

b) *Les professionnels*

L'organigramme détaillé de TRICAT Service, mis en place en 2002, est fourni en **Annexe 2**. L'équipe pluridisciplinaire qui accompagne l'utilisateur dans ses dimensions professionnelles et humaines est structurée comme suit :

- Un pôle administratif : secrétariat et comptabilité
- Un pôle social qui regroupe l'assistant social et l'éducateur de soutien
- Un pôle technique qui est composé du responsable de production et des moniteurs
- Un pôle logistique qui comprend le technicien chargé de l'entretien
- Un pôle médical et para médical à fait l'objet quant à lui de conventions de partenariat externalisées facilitées par l'existence sur Albi d'un hôpital psychiatrique.

Cet organigramme fonde son assise sur les principes suivants :

- Une distance entre l'ESAT et le foyer de l'établissement, garantissant ainsi la séparation entre vie professionnelle et vie privée des usagers.
- Des responsabilités hiérarchiques clairement différenciées entre moi-même et les responsables sur sites. Ces responsables de site ont pour mission essentielle d'assurer la production dans le respect des conditions propres à notre établissement social.
- Une organisation et une évolution qui permettent l'entrée de nouvelles fonctions nécessaires au développement qualitatif du projet (ex. en 2003, l'évaluation des potentiels des travailleurs).

Les salariés de l'ESAT sont au nombre de 22 personnes représentant 19,10 ETP dont 9,25 ETP pour l'ESAT d'Albi. Ainsi sur Albi, le taux d'encadrement ressort à 0,17 pour une moyenne départementale à 0,22 et une référence nationale à 0,20²¹.

L'âge moyen de l'équipe ressort à 43,20 ans et l'ancienneté moyenne à 9,15 années.

²¹ Source : DDASS du Tarn, Mai 2006

B) Repères économiques

L'activité économique sert de support aux objectifs de promotion sociale et professionnelle des usagers. Ce n'est qu'à ce prix que peut être offerte une bonne prestation sociale et médico-sociale d'accompagnement. Il a été nécessaire, pour tenir compte des attentes et capacités des usagers mais aussi du marché potentiel, de proposer des activités multiples.

a) *La sous-traitance industrielle*

Il s'agit d'un travail de conditionnement. Deux partenaires locaux de renom accompagnent TRICAT depuis plusieurs années dans les domaines de la parfumerie d'une part, des produits pour bétail d'autre part. Une activité plus récente mais aussi plus ponctuelle est venue compléter la gamme : celle du conditionnement de perles.

b) *Les espaces verts*

La création et l'entretien d'espaces verts pour particuliers et entreprises sont des activités qui ne cessent de se développer pour TRICAT. Le potentiel de croissance reste fort sur une agglomération à l'habitat résidentiel en pleine expansion (effet induit du dynamisme de la région toulousaine). L'ESAT dispose là d'un marché solvable avec des activités fortement valorisantes pour les travailleurs.

c) *L'encadrement d'art*

Bien que limitée, cette activité d'encadrement a su depuis de nombreuses années satisfaire une clientèle fidèle qui s'adresse spontanément à l'ESAT. Cette activité présente l'intérêt de faire venir dans l'enceinte de la structure de production des personnes de l'extérieur. Ce faisant, ces visiteurs peuvent aussi découvrir et apprécier nos autres prestations, notamment celles de sous-traitance.

d) *La peinture et la pose de papier peint*

Il s'agit de travaux en intérieur et extérieur, pour des particuliers majoritairement. Le maintien de cette activité est aujourd'hui remis en question. En effet les compétences nécessaires à une prestation de service de qualité peinent à se stabiliser, voire, à se maintenir (demandes de mobilité).

e) *Les prestations externes*

Il s'agit des travaux réalisés en entreprise de milieu ordinaire, avec un accompagnement de moniteur. Ces activités sont très valorisantes pour les travailleurs.

f) *La contribution relative au chiffre d'affaire de chaque activité sur 3 ans*

Chiffre d'affaires total		2003	2004	2005
Activités		389 726 €	401 960 €	459 333 €
Production	Encadrement d'art	9,40 %	9,12 %	8,21 %
Sous-traitance	Sous-traitance industrielle	45,64 %	44,00 %	42,83 %
Prestations de service	Peinture	15,52 %	13,68 %	15,28 %
	Espaces verts	25,40 %	30,29 %	26,55 %
	Prestations externes	4,03 %	2,91 %	7,12 %
	Sous-total Prestations de service	44,96 %	46,88 %	48,96 %

L'activité, en augmentation régulière sur la période, s'est progressivement réorientée vers les activités de prestations de service qui favorisent l'ouverture sur le milieu ordinaire de vie et de travail. Ces activités exigent néanmoins une autonomie plus importante, une résistance physique meilleure. Comment maintenir cette orientation avec une population vieillissante ou plus fatigable ?

C) Repères financiers

TRICAT Service fonctionne avec un coût à la place de 11 478 €, se situant ainsi dans la fourchette départementale (de 9 467 € à 13 443 € pour 2005).

Le budget alloué pour 2006 est le suivant :

- Groupe fonctionnel 1 94 800 €
- Groupe fonctionnel 2 764 005 €
- Groupe fonctionnel 3 154 800 €
- Groupe de recettes 23 710 €

La dotation globale de fonctionnement est de 989 895 € et présente une évolution de 1,46 % par rapport à 2005.

Les résultats excédentaires de l'activité de production se répartissent comme suit entre les deux ESAT :

	ESAT Albi	ESAT Gaillac
2002	80 348 €	90 410 €
2003	25 601 €	17 214 €
2004	67 064 €	101 290 €
2005	90 796 €	38 183 €

1.3 Vieillir au travail

La gestion des âges est aujourd'hui au cœur des problématiques d'entreprise. Les ESAT s'y trouvent confrontés : en ce qui concerne leurs salariés, et en tant qu'établissements sanitaires et sociaux, en ce qui concerne le vieillissement des

personnes accueillies. L'ESAT d'Albi est donc fondé à placer cette problématique au centre de ses préoccupations.

1.3.1 Le vieillissement au travail : une nouvelle réalité hexagonale

Les évolutions démographiques des entreprises semblent, étrangement, faire l'objet d'une découverte récente qui invite à un questionnement sur les pratiques d'organisation et de gestion des personnes vieillissantes en entreprise.

A) Données démographiques

La structure de l'âge de la main d'œuvre connaît une évolution rapide dans tous les pays. On estime que dans les 10 prochaines années, le nombre de jeunes de l'Union européenne âgés de 15 à 19 ans devrait diminuer de plus de 1 million tandis que le nombre des personnes ayant entre 20 et 29 ans devrait baisser de 9 millions. Au contraire, le nombre des personnes âgées de 50 à 59 devrait augmenter de 5,5 millions et la fourchette des 60-64 ans devrait augmenter de 1 million²².

Le vieillissement de la population française est donc une donnée majeure de notre environnement social. Ce vieillissement se retrouve aussi dans les entreprises fortement touchées par la loi réformant les retraites²³, dite Loi FILLON, qui comprend plusieurs mesures rallongeant la période d'activité professionnelle. Alors qu'en France le taux d'emploi des plus de 50 ans à pendant longtemps été le plus faible de l'Union Européenne (ex. du fait des mesures de préretraite) un nouveau défi est lancé aux entreprises : celui d'accompagner plus longtemps leurs salariés.

B) Une invitation au questionnement des pratiques organisationnelles

Le vieillissement se traduit par un certain nombre de transformations du corps. Elles s'effectuent dans le sens de l'involution, de façon assez insensible en première partie de vie, se dégradent entre 40 et 50 ans et s'accroissent à partir de 50 ans. Les conditions de travail, l'âge de début de carrière, les conditions de vie sociale, conditionnent fortement ces tendances. Ces changements invitent à poser un regard nouveau sur les conditions de travail de ces salariés. En effet, les postes de travail ont plutôt été conçus pour des personnes jeunes et en bonne santé plutôt que pour des quinquagénaires. Il ne faut plus désormais concevoir les postes pour un salarié type d'un âge donné, mais intégrer dans les réflexions que les populations évoluent, vieillissent, se transforment²⁴. Maintenir les seniors au travail constitue alors un véritable défi pour les

²² Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail.

Site internet : <http://www.fr.eurofound.eu.int/themes/health/ageing.html>

²³ Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites

²⁴ INRS. Document pour le médecin du travail, n° 97, 1^{er} trimestre 2004.

entreprises, défi qui passe avant tout par l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail. Une enquête menée par le Ministère du travail en 2002 constatait : "le vieillissement de la population active apparaît rarement comme un sujet de préoccupation dans les sociétés. Dans près d'un établissement sur deux, le responsable n'a jamais réfléchi à la question"²⁵.

C) Les pistes de travail privilégiées

Les réflexions sur ce thème ont pris de l'ampleur ces dernières années. En 2006, 66 % des directeurs des ressources humaines – contre 48 % en 2003 - considèrent l'impact du choc démographique comme une problématique de court terme. Ils sont même 62 % à affirmer avoir mis en place des mesures opérationnelles pour anticiper ou préparer le papy-boom²⁶. 82 % ont étudié la pénibilité des postes (contre 54 % en 2005)²⁷.

L'Étude VISAT "Vieillissement, santé, travail" réalisée en partenariat avec plus de 200 médecins du travail du sud de la France et des chercheurs relevant de plusieurs disciplines, intéressés par l'étude du vieillissement, l'ergonomie et la santé au travail est reprise par de nombreux professionnels en charge des ressources humaines en entreprise. Je retiendrai ici, quelques orientations de travail qui en émergent et peuvent s'avérer efficaces pour une prise en compte des salariés peu qualifiés vieillissants²⁸.

- Valoriser l'expérience acquise en permettant les situations de transfert d'expériences (ex. vers des salariés plus jeunes)
- Redonner de la marge de manœuvre aux salariés : leur permettre d'avoir un peu de temps supplémentaire pour exécuter leurs tâches, ou leur permettre de varier la manière de les réaliser (ex. se placer dans une position différente de celle prévue pour effectuer certaines opérations afin de soulager des articulations douloureuses)
- Penser les affectations en conséquence
- Privilégier la monovalence à la polyvalence : les personnes, lorsque le choix leur est donné, rechigneraient d'elles-mêmes à cette polyvalence qui ne leur permet pas d'optimiser leurs performances acquises par l'expérience. Les changements trop fréquents de poste sont aussi à proscrire ou alors, ils doivent intégrer une période suffisamment longue d'adaptation (l'acquisition de connaissances nouvelles est plus lente)

²⁵ SYFUSS-ARNAND S. Les entreprises réinventent la carrière de leurs séniors, *Challenges*, 11 mai 2006, n°35, p.64.

²⁶ Étude annuelle réalisée par l'Observatoire CEGOS, février 2006.

²⁷ SYFUSS-ARNAND S. Les entreprises réinventent la carrière de leurs séniors, *Challenges*, 11 mai 2006, n°35, p.64.

²⁸ MILLANVOYE M. Quelques relations entre vieillissement et travail, *CNAM-Laboratoire d'ergonomie*, 13 juin 2003.

- Mettre en place des horaires différenciés à condition de privilégier des horaires fixes et de jour. Avec l'âge la difficulté de récupération de la fatigue augmente, le sommeil devient de mauvaise qualité, les rythmes biologiques plus fragiles
- Éviter, compte tenu des problèmes articulaires et de la baisse de force musculaire, les efforts physiques qui semblent devenir discriminatoires sur le lieu de travail
- Favoriser l'entraide spontanée qui se met naturellement en place entre salariés cherchant d'eux-mêmes à assurer la performance d'équipe, lorsque les organisations sont assez souples, ce qui incite à plus de stabilité dans les équipes

1.3.2 Les ESAT : entre interrogation et action

A contrario, le secteur sanitaire social a, lui, pris conscience de plus longue date de ces évolutions. Les travaux amorcés dans les années 80 et amplifiés dans les années 90 par des auteurs comme P. GABBAÏ, J. RIO, J. SARFATY, G. ZRIBI, témoignent de la vigueur de cette réflexion. Pour autant, les solutions adéquates n'ont pas toujours su ou pu être apportées en temps opportun.

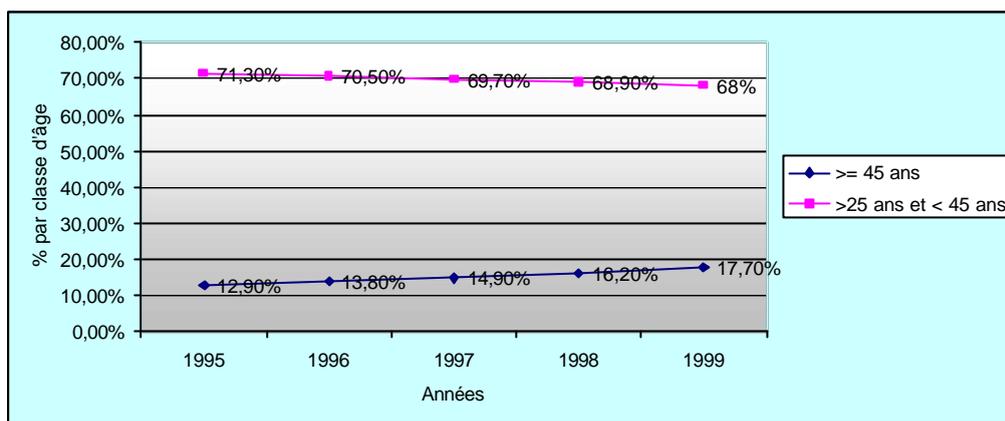
A) Le vieillissement des travailleurs handicapés en ESAT

Les ESAT connaissent cette même évolution démographique de tendance au vieillissement : pour leurs salariés, mais aussi pour les travailleurs handicapés qu'elles accueillent.

L'espérance de vie des handicapés mentaux s'est considérablement allongée : de 20 ans en 1930 elle est passée à 59 ans²⁹. Pour les trisomiques 21 elle se situe à 50 ans et plus. Les déficients moyens et profonds atteignent aujourd'hui l'âge de 70 ans. Alors, l'espoir de développer une carrière professionnelle entière, jusqu'au départ à la retraite à 60 ans devient une réalité. L'amélioration du système de soins et de protection sociale, mais aussi la normalisation grandissante du mode de vie ont permis cette évolution.

Répartition par âge des travailleurs handicapés en France de 1995 à 1999

²⁹ ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., *Dictionnaire du handicap*. 5^{ème} Edition. Rennes : ENSP, 2005. p.337.



Source : DDASS, tableau de bord des CAT en 1999, étude réalisée en 2003

La population des travailleurs handicapés de plus de 45 ans continue de croître. En cinq ans, elle a augmenté de 5 points pour atteindre 17.7 %. Dans 23 départements plus d'un travailleur handicapé sur cinq a plus de 45 ans, contre 15 en 1998 (le taux le plus important se situant en Lozère).

Dans la région Midi-Pyrénées et le département du Tarn pour l'année 2002, la répartition selon les âges des travailleurs handicapés est la suivante :

	<=25ans		<25 ans >45 ans		>=45 ans	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Midi-Pyrénées	493	13,16 %	2342	62,54 %	910	24,30 %
Tarn	105	14,27 %	464	63,04 %	167	22,69 %

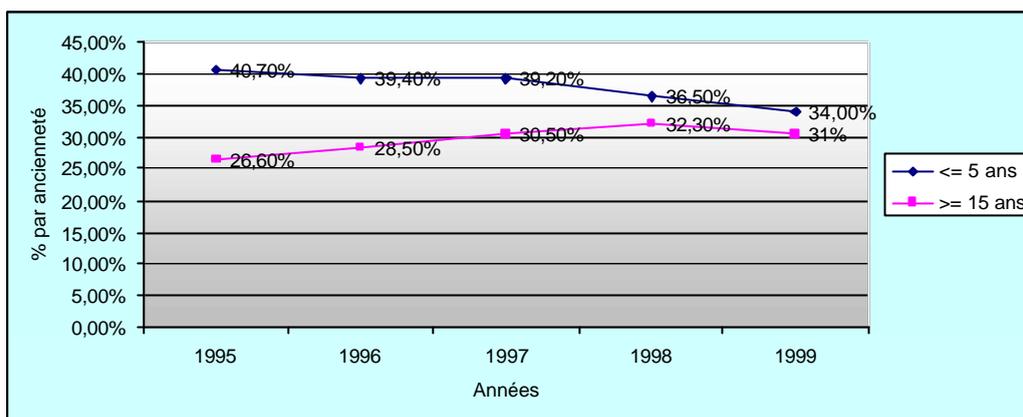
Source : DDASS, tableau de bord des CAT 2002

Ce phénomène de vieillissement est donc encore plus lisible au vu des données régionales et départementales récentes.

B) L'ancienneté des travailleurs handicapés en ESAT

Par corrélation, et compte tenu du faible taux de sortie des structures (peu de sorties en milieu ordinaire en cours de vie professionnelle), l'ancienneté des personnes dans la même structure suit une même tendance évolutive. En 1999, la barre du tiers des travailleurs handicapés présents depuis plus de 15 ans dans un même CAT est franchie et dépasse la proportion de travailleurs handicapés présents depuis moins de 5 ans.

Répartition par ancienneté des travailleurs handicapés en France dans un même CAT de 1995 à 1999



Source : DDASS, tableau de bord des CAT en 1999, étude réalisée en 2003

Dans la région Midi-Pyrénées et le département du Tarn pour l'année 2002, la répartition selon l'ancienneté des travailleurs handicapés est la suivante :

	<=5ans		>5 ans <15 ans		>=15 ans	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Midi-Pyrénées	972	25,95 %	1512	40,37 %	1 261	33,67 %
Tarn	193	26,22 %	305	41,44 %	238	32,34 %

Source : DDASS, tableau de bord des CAT 2002

Le Tarn s'inscrit aussi dans cette évolution, et l'ancrage des travailleurs, sur une longue période dans un même établissement est une réalité à prendre en compte. Les parcours professionnels devront être conçus et articulés en intégrant cette tendance.

C) Effets institutionnels en ESAT

Néanmoins, sur le plan institutionnel, les réponses apportées aux personnes handicapées mentales vieillissantes ont tardé à se dessiner. Les solutions fournies ne permettent pas de tracer clairement les choix privilégiés. Elles se situent à la croisée de réponses tantôt individuelles, tantôt collectives, d'orientations rapides vers des foyers occupationnels, des maisons de retraite ordinaires ou spécialisées, ou encore des foyers d'accueil médicalisés.

*"Ce n'est qu'à l'occasion de la campagne budgétaire de l'année 2002, que le Ministre de l'emploi et de la solidarité a, pour la première fois, précisé les types de prises en charge qu'il pourrait financer : la médicalisation des foyers occupationnels, la mise en place d'une section spécifique au sein d'une maison d'accueil spécialisé pour des personnes polyhandicapées"*³⁰.

³⁰ ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., *Dictionnaire du handicap*. 5^{ème} Edition. Rennes : ENSP, 2005. p.338.

L'un des conséquences majeures de ce vieillissement en ESAT est celle du ralentissement des flux d'entrée : les listes d'attentes sont bien longues pour les jeunes d'IME qui souhaitent intégrer un ESAT. D'où, la décision prise par le gouvernement de J.-P. RAFFARIN de créer des places nouvelles.

La sortie de l'établissement, même si elle se fait plus tardive que dans les années passées, n'est pas toujours adaptée aux besoins de la population. Ainsi, en est-il des personnes orientées trop précocement vers des maisons de retraite. L'accélération du processus de vieillissement (ex. du fait de la moindre stimulation des fonctions physiques et psychiques) peut alors être à déplorer. Elle anéantit en quelques mois une bonne partie du travail fait en ESAT.

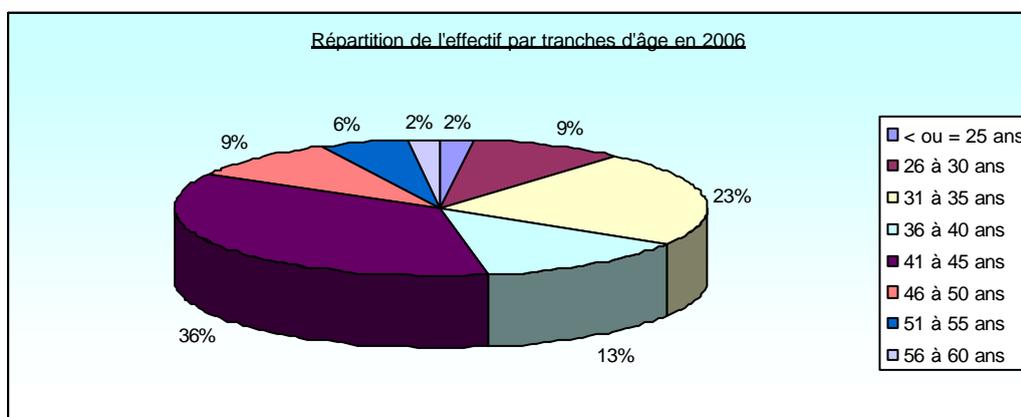
Sur le plan économique, à l'instar des constats établis en entreprise, l'effet sur la production peut se faire ressentir. C'est alors que le positionnement de l'établissement au sein du secteur médico-social prend tout son sens, que l'éthique du dirigeant imprime sa différence : faire le choix de la qualité de l'accompagnement de chaque personne accueillie dans l'établissement.

1.3.3 Le vieillissement à l'ESAT d'Albi

Les mêmes éléments de constat se présentent à l'ESAT d'Albi, qui plus ancien que celui de Gaillac, accueille aujourd'hui une population au parcours professionnel bien adossé à celui de l'institution.

A) Le vieillissement des travailleurs de l'ESAT d'Albi

L'âge moyen des travailleurs handicapés de l'établissement est de 39,5 ans. Sur le site d'Albi la tranche 41-45 ans est très fortement représentée avec plus du tiers de la population totale de l'établissement. 70 % de la population se situe entre 31 et 45 ans. La répartition de cet effectif en classes d'âge donne :

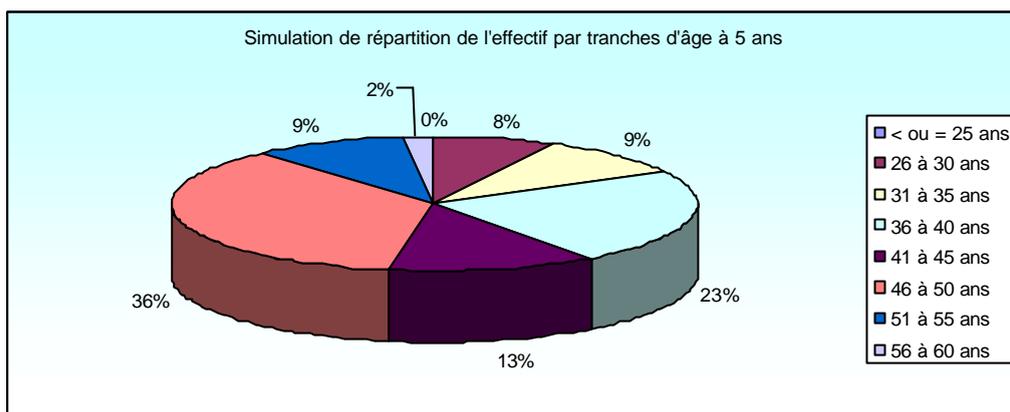


Ainsi, plus de 52 % des effectifs (28 personnes) se situent dans les tranches d'âge supérieures à 40 ans.

Une rapide projection à 5 ans de ces tendances, compte tenu :

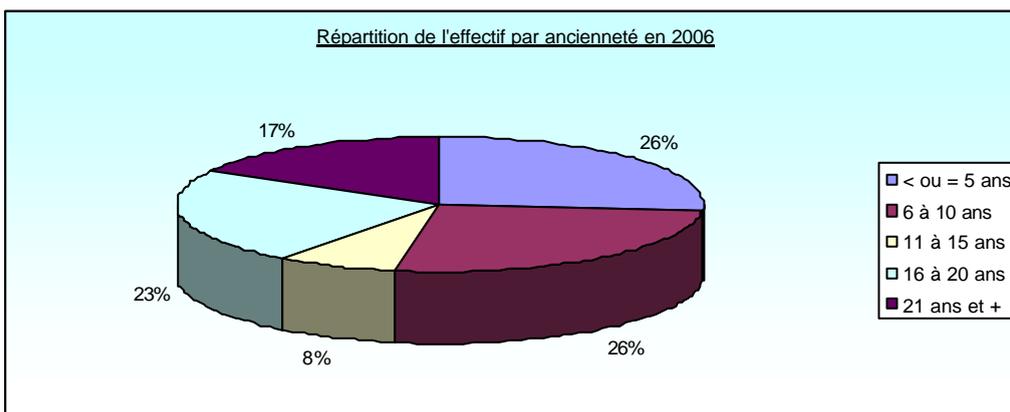
- D'une hypothèse de départ de 3 travailleurs sur les tranches d'âge concernées (hypothèse prenant appui sur les départs constatés ces dernières années)
- D'une hypothèse "optimiste" de remplacement de ces travailleurs par des personnes de 30 ans maximum

conduirait à travailler avec des équipes composées à 60 % de travailleurs âgés d'au moins 40 ans. Il y a donc urgence à mettre en œuvre un accompagnement adapté.



B) L'ancienneté des travailleurs de l'ESAT d'Albi

La répartition de cet effectif selon l'ancienneté dans l'établissement donne :



La fidélité à l'établissement est manifeste : orientation privilégiée à la sortie de l'IME géré par l'ADAPEAI, l'ESAT a en effet répondu aux attentes premières de ses fondateurs. TRICAT a permis aux jeunes adultes de poursuivre leur histoire de vie dans la même dynamique institutionnelle et de leur assurer une activité professionnelle durable.

L'ESAT a eu le plaisir en 2005 de fêter avec plusieurs de ces travailleurs les remises de médailles des 20 ans de travail. Une chaleureuse cérémonie pour honorer et féliciter les travailleurs qui ont accompagné et contribué à la dynamique de TRICAT sur ces deux décennies. Mais comment poursuivre cette dynamique sur de longues périodes ?

C) Interrogations soulevées à l'ESAT d'Albi

Au-delà des données brutes, ces éléments de constat doivent donc constituer l'assise d'une réflexion structurée qui permettra de poser les axes de travail d'une dynamique institutionnelle résolument orientée vers la satisfaction de ses usagers. Il m'appartient de creuser toutes les conséquences induites par cette montée en âge afin d'en saisir les implications en termes sociaux, économiques, organisationnels.

C'est ce que je m'appliquerai à développer dans cette deuxième partie.

Je serai particulièrement vigilante quant au questionnement social et économique qui jalonne mon positionnement de directrice :

- Suis-je assez diligente quant à l'état de santé des personnes dont j'ai la responsabilité dans mon établissement ? Et-ce que notre mode de fonctionnement actuel répond aux attentes des usagers, de leurs proches, de nos financeurs ?
- Les choix posés peuvent-ils favoriser la pérennité de la structure ?

Conclusion de la 1^{ère} partie

TRICAT Service est aujourd'hui confronté au vieillissement de la population qu'il accueille. Les parcours professionnels en ESAT comme en entreprise, se déroulent sur des périodes de plus en plus longues. Mais le travail, pour les personnes handicapées mentales travaillant en établissement de travail protégé, doit garantir les conditions d'épanouissement, santé, bien-être et réalisation de soi qui leur permettent une pleine intégration sociale. Il importe donc, maintenant, de comprendre en quoi ces évolutions démographiques doivent interroger les pratiques actuelles. Des pistes de travail pourront alors s'ouvrir.

2 LE VIEILLISSEMENT ET LA FATIGABILITE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES MENTAUX EN ESAT

La question du vieillissement des travailleurs handicapés gagnera à être précisée dans ses aspects terminologiques, ses effets sur le travail. L'analyse plus approfondie de quelques indicateurs permettra alors d'orienter les choix futurs.

2.1 Le difficile équilibre travail / vieillissement / handicap mental

*"L'apparition du handicap chez des personnes âgées et le vieillissement des personnes handicapées sont deux processus différents : pour les unes, les difficultés rencontrées sont causées par l'avancée en âge, mais pour les autres elles viennent s'ajouter à un handicap existant"*³¹. La diversité de situations pour les personnes handicapées est telle, qu'une agrégation trop rapide porterait ultérieurement préjudice aux orientations managériales proposées.

2.1.1 Des notions à préciser

Avant de mesurer, il convient donc de définir les concepts développés.

A) La personne handicapée reconnue travailleur handicapé et son entrée à l'ESAT

La loi de 1975 reconnaissait comme personne handicapée celle qui avait été identifiée comme telle par la COTOREP ou la Commission Départementale d'Éducation Spéciale (CDES). La reconnaissance administrative prévalait.

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 déjà citée, pose en son article 2 -1, pour la première fois en France, la définition du handicap : *"Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant"*.

Ainsi reconnue, la personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale. En tant que professionnelle du secteur, c'est alors à l'accès des droits fondamentaux reconnu à tout citoyen qu'est engagée ma responsabilité au regard de cette personne handicapée rattachée à l'ESAT.

³¹ DREES, Études et résultats, n°204, décembre 2002.

Toutes les personnes accueillies à l'ESAT d'Albi avant 2006 ont fait l'objet d'une orientation par la COTOREP, aujourd'hui la CDA assure cette fonction d'orientation.

Si sur les trois derniers exercices, peu de réorientations ont été sollicitées à la COTOREP (moyenne de 2 par an) pour l'ESAT d'Albi, il est vraisemblable que la montée en âge des travailleurs handicapés accueillis, invitera dans le futur à présenter plus souvent que par le passé des demandes de réorientation vers des structures autres que celles relevant du travail protégé : foyers occupationnels, maisons de retraite. L'offre de services situés en aval des ESAT sera donc nécessairement amenée à croître et/ ou s'adapter pour répondre quantitativement à ces demandes et pour proposer des solutions diversifiées d'accueil. Les réponses se devront d'être multiformes, progressives, tant les profils des personnes sont variés.

B) La personne handicapée mentale

La notion de handicap mental recouvre tout à la fois des déficiences intellectuelles et des affections mentales générant des états déficitaires. L'étiologie des déficiences mentales peut être génétique (aberrations chromosomiques), biologique (agressions prénatales, périnatales ou postnatales), psychologique (blocages mentaux provoqués par l'hospitalisme, perturbation des premiers liens mère/ enfant) ou écologique (milieu socioculturel frustré, carence des stimulations intellectuelles, mauvaises conditions de vie, d'alimentation ou de sommeil)³².

Le handicapé mental peut alors être présenté comme un sujet qui, en raison d'une déficience pathologique, présente une incapacité fonctionnelle d'insertion dans le milieu social ordinaire³³ *"en raison de la réduction, plus ou moins étendue des capacités intellectuelles, c'est-à-dire des facultés de compréhension, de réflexion, de décision, d'adaptation, de communication"*³⁴.

Par rapport aux autres établissements du département, l'établissement que je dirige à Albi se caractérise par un nombre plus important de personnes accueillies avec un retard mental moyen et des troubles neurologiques associés.

En situation de travail, la prise en compte de ces spécificités appelle à une vigilance renforcée quant aux situations de risques ou d'efforts inconsidérés. Des difficultés de mémorisation, fréquemment rencontrées, invitent à la décomposition des tâches en opérations élémentaires qui visent à faciliter les gestes adaptés et à mettre en situation de réussite. Le travail à exécuter, déstructuré en particules élémentaires, est alors le prétexte à la recomposition d'un corps social solidaire, celui de l'équipe de travail dans laquelle le travailleur handicapé mental construit aussi son identité sociale.

³² ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., *Dictionnaire du handicap*. Rennes : ENSP, 2005. pp.188-189.

³³ LIBERMAN R., *Handicap et maladie mentale*. 5^{ème} Edition. Paris : Que sais-je ?, PUF, 2004.128 p.

C) La personne handicapée mentale vieillissante

"L'avancée en âge n'engendre pas un processus de changement uniforme et linéaire : il présente une diversité d'évolution en fonction des psychologies individuelles, de l'état de santé, des attentes de l'environnement et des parcours sociaux et institutionnels"³⁵.

Le Dr GABBAI³⁶ souligne les traits fondamentaux de ce processus :

- Le vieillissement est multifactoriel. Il ne se réduit pas à la simple addition du vieillissement de diverses fonctions. Par exemple, des difficultés à marcher peuvent s'ajouter et renforcer des vieillissements ostéo-articulaire et musculaire, respiratoire et circulatoire, sensoriel, ainsi que des capacités anticipatoires
- Le vieillissement est non linéaire. La dégradation des facteurs de vieillissement chez les personnes handicapées mentales ne s'effectue pas dans un même temps, à la même vitesse. Le vieillissement opère plutôt par paliers, faisant alterner après des pertes brutales, de longues plages de stabilisation
- Le vieillissement génère des phénomènes de compensation adaptative. L'adaptation et la compensation permettent de corriger autant que possible les déclin fonctionnels. Alors, favoriser ou ne pas entraver ces mécanismes adaptatifs suffit souvent à sauvegarder des performances dans le temps, malgré l'importance des déficits
- Le vieillissement est de variabilité interindividuelle et les écarts peuvent être considérables d'une personne à l'autre. C'est pourquoi les réponses elles aussi ne peuvent être que multiples

La complexité de la question pourrait se traduire par une imprécision dans le périmètre de travail. J'écarterai cet écueil en m'appuyant sur un point de méthode retenu dans l'enquête HID 1999. Je serai donc amenée à retenir dans l'établissement l'ensemble des personnes de 40 ans et plus qui présentent au moins une déficience depuis la naissance, l'enfance ou l'adolescence et souffrent d'au moins une incapacité survenue avant 20 ans. 40 ans, c'est également l'âge à partir duquel G. ZRIBI et J. SARFATY considèrent qu'apparaissent en ESAT les manifestations de fatigabilité qui doivent être repérées par les professionnels.

Dans la population identifiée à l'ESAT d'Albi 28 personnes sur 53 (soit 53 %) feront donc l'objet d'une analyse plus particulière.

Ces 28 personnes se répartissent comme suit :

- 39 % de femmes (11) et 61 % d'hommes (17)

³⁴ GOHET P., Handicap mental et société, *Réadaptation*, 1995.

³⁵ ZRIBI G., SARFATY J., *Handicap mental et vieillissement*. Vanves : CTNERHI, Décembre 1990, p.15.

- 54 % ont une ancienneté en 2006 de 20 ans ou plus
- Elles sont affectées, à 90 % aux activités de sous traitance (100 % pour les femmes)

2.1.2 Des impacts à appréhender sur le plan individuel

Le périmètre étant posé, je m'attacherai maintenant à cerner les déclinaisons possibles de ce vieillissement pour des personnes de profil similaire à celui des usagers de l'ESAT d'Albi. Une précision s'impose : comme pour tout être, chacun dans ce processus irréversible et continu connaîtra une évolution spécifique, résultant de son histoire individuelle et collective.

A) Repérer les pathologies

Alors que 90 % des personnes handicapées étaient mono-déficientes avant 20 ans, cette proportion tombe à un tiers au-delà de 40 ans. Pour les personnes qui présentaient une déficience intellectuelle ou mentale isolée, s'associe avec l'âge, dans trois quarts des cas, une déficience physique. Par ailleurs l'avancée en âge s'accompagne de l'augmentation du nombre moyen d'incapacités de 2,5 à 4³⁷.

Quelques grandes fonctions de l'organisme sont touchées par ces pathologies :

- L'appareil cardiovasculaire : fragilités cardiaques, risque d'athérosclérose
- L'appareil ostéo-articulaire : vieillissement articulaire sous forme d'arthrose
- Les fonctions hormonales : pathologies thyroïdiennes
- L'appareil neurologique

La difficulté à exprimer dans le discours la douleur physique induit fréquemment la non détection en temps opportun de ces pathologies. Des troubles annexes du comportement peuvent en résulter : difficultés relationnelles, fatigabilité, irritabilité. Il arrive alors que l'orientation vers le psychiatre soit privilégiée de préférence à celle vers le médecin traitant.

Ainsi en va-t-il fréquemment pour l'usure articulaire, les séquelles de traumatismes passés inaperçus chez des épileptiques (fracture de la mâchoire) et chez les porteurs d'appareils orthopédiques.

Des déformations des genoux et des pieds peuvent rendre la marche douloureuse. Le refus de marcher ne doit pas alors être interprété comme une attitude paresseuse mais bien comme l'expression d'une douleur qui peut être diminuée grâce à l'intervention de

³⁶ Colloque consacré au handicap, Agen, 1996.

³⁷ Enquête HID, 1999.

spécialistes (pédicure, rhumatologue, kinésithérapeute), grâce à un régime alimentaire équilibré qui évitera le surpoids facteur d'épuisement pour l'organisme³⁸.

Des hypoglycémies peuvent être à l'origine de chutes, ce n'est pas que de l'inattention.

L'acuité visuelle peut rendre le travail plus incertain, la diminution de l'acuité auditive peut être interprétée comme un comportement rétif aux observations récurrentes des encadrants.

En ce qui concerne les psychoses non déficitaires et les schizophrénies, l'évolution se caractérise par une atténuation des symptômes les plus aigus et par l'apparition d'autres problèmes : plaintes hypocondriaques, dépression, diminution de l'effet des médicaments et apparition de signes d'intolérance.

Enfin, il convient de ne point omettre les troubles de la personnalité aggravés par l'abandon affectif dont ces personnes sont souvent victimes (parents âgés ou décédés).

B) Intégrer les notions d'usure et de fatigabilité

Un vieillissement précoce demeure toutefois exceptionnel et ne s'observe que dans certaines pathologies génétiques (essentiellement la trisomie 21) et dans des syndromes d'arriération mentale profonde, encéphalopathique, où s'observent des insuffisances poly-systémiques évolutives.

Par contre d'autres phénomènes sont d'observation courante :

- L'avancée en âge se traduit par une perte des capacités adaptatives. Tout changement, fut-il modeste est conçu comme un espace de risque fortement déstabilisant.
- La perte de tonus au travail et dans la vie quotidienne : le rythme acquis sur certaines activités peine à se maintenir, les absences sont plus fréquentes.
- Le caractère devient plus difficile. Or le travail en ESAT est aussi un travail d'équipe, et le respect des potentialités de chacun doit se conjuguer avec l'attention portée à tous. Les mots d'humeur, fruits d'une lassitude vécue au travail, peuvent importuner les autres travailleurs. Il arrive que les encadrants, eux-aussi soient parfois exaspérés par ces troubles relationnels. Il y a lieu bien, en amont des situations de crise, de repérer les champs potentiels de maltraitance.
- La perte d'autonomie : les demandes de soutien se font plus pressantes, le tutorat se doit d'être plus proche.
- La plus grande fatigabilité : les plaintes liées à la charge de travail perçue comme excessive, la difficulté à respecter les horaires prévus (dans les rythmes

³⁸ Site Internet UNAPEI : l'avancée en âge des personnes handicapées mentales.

personnels et professionnels), la demande de pauses plus longues, l'assouplissement au travail, émergent.

C) Identifier les évolutions du projet de vie des personnes

La prise en compte des droits de l'utilisateur mis en avant dans la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, implique la constante attention au projet de vie de l'utilisateur. Certes, les contraintes d'une institution comme l'ESAT sont multiples, mais l'essence et la finalité de notre travail réside dans la qualité des services apportés aux personnes. La mise en œuvre de dispositifs d'écoute des besoins, exprimés ou naissants, des personnes est donc impérative. S'agissant d'individus dont la situation évolue, il est normal que des demandes nouvelles surgissent : adaptation de poste, modification des horaires, changement de lieu de travail et pourquoi pas changement ou sortie d'établissement. Toutes ces demandes sont à analyser et, dans la mesure du possible, se doivent d'être satisfaites avec la participation de l'utilisateur et/ ou de son représentant légal. Des outils et dispositifs d'identification et de repérage des évolutions sont à mettre en place avec les équipes afin de suivre, dans la durée, l'évolution des capacités de chaque utilisateur, et, par agrégation, d'identifier les bonnes pratiques d'accompagnement.

2.1.3 Des facteurs sociaux et environnementaux influençant le vieillissement à repérer

L'analyse du vieillissement et de la fatigabilité des personnes handicapées mentales en ESAT ne saurait s'arrêter aux seules pistes d'analyses centrées sur les personnes elles-mêmes. Les approches de l'analyse systémique nous invitent à un regard plus englobant. J'ai choisi ici, de m'intéresser aux acteurs du proche environnement de ces travailleurs et à l'institution elle-même.

A) Les familles vieillissantes

L'avancée en âge peut avoir distendu les liens familiaux, inscrivant alors le placement en institution comme une réalité d'exil ou d'abandon difficile à vivre. Ces liens ont pu perdurer, mais le grand âge des parents, leurs maladies, l'imminence de leur mort rendent nécessaire un accompagnement dans l'évolution de ces relations vers une plus grande distanciation progressive et peut-être une interruption. Pour les personnes handicapées vieillissantes, à cette rupture familiale, il faudra ajouter la rupture dans le quotidien des pratiques. Le maintien en hébergement familial (c'est encore, dans beaucoup d'ESAT, l'option prévalente en zone urbaine et périurbaine) est rendue plus difficile. Il importe de rassurer et de privilégier des solutions progressives, moins stressantes qu'un changement brutal d'habitat.

Les parents vieillissants comptent de plus en plus sur les structures pour assurer le relais de prise en charge à leur décès. Eux aussi ont à être rassurés sur leurs dernières

années, pour que leur propre angoisse ne vienne pas se surajouter aux difficultés de leurs enfants eux-mêmes vieillissants.

Les liens avec la fratrie : régularité et prévisibilité des contacts gagneront à assurer l'inscription dans une chaîne familiale, lieu de refuge et protection légitimement recherchée par tout être. Ce lien est d'autant plus important, que la grande majorité des travailleurs handicapés n'ont pu à leur tour perpétuer la chaîne familiale en fondant une famille.

Associer la personne handicapée à tous les événements heureux ou malheureux de cette histoire familiale en mouvement est impératif. Chacun est capable d'un travail de deuil et le nier, malgré la douleur de l'épreuve pourrait accroître les dérives pathologiques.

B) L'usure des professionnels

J'ai déjà eu l'occasion de noter, sans la développer plus avant, l'idée que les ESAT se trouvaient aussi confrontés comme beaucoup d'entreprises au vieillissement de leur personnel. Il n'est donc pas aberrant de poser l'hypothèse d'une plus grande fragilité des équipes concernées face aux évolutions liées à la fatigabilité et/ ou vieillissement des travailleurs. Le travail social dans cet environnement implique une lourde charge psychique. La réactivation permanente des fonctions cognitives de personnes que l'on accompagne depuis de longues années, peut finir par user. Souvent les ESAT se sont construits sur le modèle des IME où le public change régulièrement. Les formations des personnels sont plus axées sur des actions à court et moyen terme que sur du très long terme. Il devient nécessaire de se renouveler.

Les problèmes les plus fréquemment mis en avant par les professionnels, mais aussi perçus comme les plus gênants, sont relatifs au comportement des handicapés, tels les problèmes de violence ou d'agressivité³⁹ générés par une plus grande fatigabilité liée à l'avancée d'âge. L'interrogation sur la préparation et l'accompagnement de ces équipes quant à la connaissance des caractéristiques et des évolutions du public accueilli (quelles formations ?) et quant à la capacité, parfois, à remettre en question tout ou partie d'habitudes professionnelles bien installées (résistance au changement), est donc d'actualité.

Bref, comment travailler avec des équipes "*motivées, formées et encadrées*"⁴⁰ ?

³⁹ ZRIBI G., SARFATY J., *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*. Rennes : ENSP, 2003, p.126.

⁴⁰ DE THIBAUT T., POPULAIRE D., Notion de retraite et projet pédagogique adapté. In *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*, Rennes : ENSP, 2003, p.112.

C) La santé fragile des établissements

Le précaire équilibre financier des ESAT ne peut être sans conséquence sur le vécu des travailleurs handicapés vieillissants. Il est évident que toute perte de marché laisse des traces dans le quotidien professionnel. Des activités disparaissent, d'autres, peut-être, prennent le relais. Du sens est à donner à tout cela, alors même que la limitation des capacités de compréhension limite le champ des explications et des solutions.

Ainsi que déjà précisé plus avant, tout changement est anxiogène pour cette population.

Tous mes pairs, directeurs d'ESAT, témoignent de l'accroissement des troubles pathologiques chez les plus fragiles de leurs travailleurs lorsque la situation économique et financière de l'ESAT laisse planer des incertitudes quant à son devenir.

Lors du dernier salon ANDICAT-2006 des directeurs d'ESAT, ce point a été mis en avant alors qu'était soulignée la situation financière extrêmement précaire d'un tiers des établissements.

2.2 Les manifestations du vieillissement et de la fatigabilité à l'ESAT d'Albi

Déclinant une nouvelle fois mon travail de compréhension dans une approche ouverte et multi factorielle, je l'appréhenderai selon trois niveaux d'analyse. Le premier sera celui porté au travailleur lui-même par des interrogations autour de son état de santé. Puis, je m'intéresserai à son positionnement par rapport au poste de travail occupé. Enfin, je ne négligerai pas de prendre en compte le regard posé par les interlocuteurs de proximité sur la situation de ces travailleurs vieillissants.

2.2.1 Analyse et suivi de l'état de santé des travailleurs

Afin d'étayer les éléments de constat portant sur le vieillissement de la population, j'ai cherché à étudier l'absentéisme des 28 travailleurs handicapés de plus de 40 ans de l'ESAT sur la période 2003 à fin mai 2006. Il en ressort les points ci-après. Voir **Annexe 3**.

A) Absentéisme maladie

a) Absentéisme maladie : analyse par âge

<u>Classe d'âge</u>	<u>Absentéisme moyen sur la période</u>
De 41 à 45 ans	21 j
De 46 à 50 ans	37 j
De 51 à 55 ans	47 j
De 56 à 60 ans	0 j

La progression très rapide de l'absentéisme maladie pour ceux qui sont âgés de 41 à 55 ans est réellement significative (variation de 123 %).

A contrario, le salarié le plus âgé pourrait laisser croire que vieillissement et santé peuvent très bien cohabiter. Mais le cas demeure isolé dans l'établissement. Cette dernière donnée est en outre à traiter avec circonspection. En effet lors des 18 derniers mois, le travail d'équipe mené autour de l'accompagnement de ce travailleur dans son projet de vie, a permis de mettre en place les solutions adaptées à son maintien en poste (ex. allègement de tâches).

Parmi les personnes de 41 à 45 ans, identifiées derrière ce tableau, 3 ont connu, sur les deux dernières années, un changement d'activité, elles ont été orientées vers des activités plus sédentaires de sous-traitance.

b) *Absentéisme maladie : analyse par ancienneté*

<u>Ancienneté</u>	<u>Absentéisme moyen sur la période</u>
De 0 à 5 ans	23,0 j
De 6 à 10 ans	20,5 j
De 11 à 15 ans	10,0 j
De 16 à 20 ans	32,5 j
21 ans et plus	29,0 j

Il ressort de ce tableau une amplification conséquente de l'absentéisme maladie des plus anciens. Au-delà de 15 ans d'ancienneté, sur cette population, il est multiplié par trois. Cette augmentation n'est pas le fait d'individus isolés.

Avec 28 % de l'effectif total se situant dans cette catégorie, c'est donc bien un phénomène d'ampleur non négligeable qu'il importe de prendre en compte dans le quotidien des équipes et dans celui des encadrants. En effet, tout arrêt de travail est fortement déstabilisateur. Les commandes passées par les donneurs d'ordre sont à assurer dans les délais convenus. Trouver un remplaçant sur un poste est toujours envisageable, mais comme souligné précédemment, deux obstacles majeurs rendent délicates les modifications d'affectation : l'angoisse générée par les changements, la difficulté à mémoriser, à s'adapter à de nouvelles activités. Il est mal aisé de faire de la mobilité à tout va, un principe de gestion des équipes en ESAT.

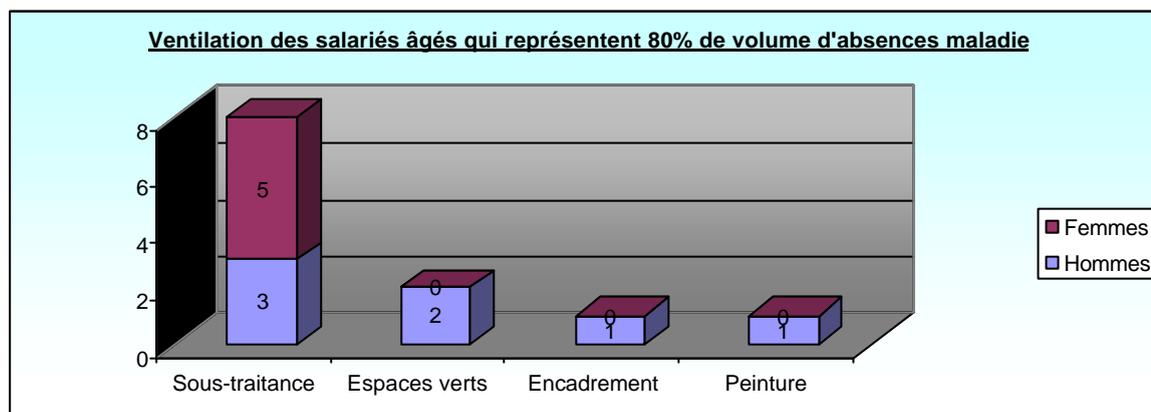
L'examen des situations individuelles pour les salariés ayant entre 0 et 10 ans d'ancienneté me permet d'avancer qu'il est nécessaire de travailler à un accompagnement plus adapté des périodes de rupture (entrée dans l'ESAT, changement

de poste). Il y a donc là, une piste certaine d'amélioration de nos pratiques d'accompagnement. Un groupe de travail interne piloté par le responsable de production est du reste en réflexion sur cet axe d'amélioration interne et doit livrer ses propositions prochainement.

c) *Absentéisme maladie : analyse par volume d'absences*

<u>Durée totale des arrêts sur la période</u>	<u>Absentéisme moyen sur la période</u>
De 1 à 30 j	17 personnes
De 31 j à 50 j	6 personnes
De 51 j à 100 j	6 personnes

80 % des absences constatées sur cette population de 28 personnes sont le fait de 12 personnes.



Je note aussi, par une analyse plus fine, que le constat d'un absentéisme, sur deux années glissantes, supérieur à un certain seuil (30 j) accroît la probabilité d'un absentéisme beaucoup plus lourd sur les périodes suivantes.

d) *Accidents de travail*

Depuis un an, 5 accidents de travail et trajet sont à déplorer sur cette population de 28 personnes. A chaque fois il y a eu arrêt de travail. Sur ces 5 accidents 4 sont dus à des chutes (dont une chute d'échelle).

B) Observations du médecin du travail

a) *Contexte*

Les travailleurs handicapés, tous comme les salariés, font l'objet, à minima, d'une visite annuelle de médecine du travail. Les entretiens ont lieu dans le local médical de l'établissement, ce qui évite trop de déplacements.

Le suivi des données concernant chaque travailleur par fichier informatique est d'actualité récente. Cette évolution technologique permettra au médecin, de mieux identifier sur longues périodes l'évolution de chacun. Des analyses transversales pourront aussi plus aisément être entreprises qui, tout en préservant le secret médical, pourront venir en appui des propositions futures.

b) *Points marquants*

Pour l'heure, je synthétiserai les observations du médecin du travail en mettant en avant trois points.

- Le risque dépressif

Ce risque dépressif est un risque majeur chez ces personnes très sensibles aux ruptures, aux séparations. Il n'est pas toujours aisé à repérer derrière un tableau de passivité, de plaintes hypocondriaques, de régression comportementale, voire, de troubles d'allure démentielle.

"Ces états dépressifs sont sensibles aux chimiothérapies anti dépressives, mais surtout à une aide psychothérapeutique visant à la mentalisation et au partage des affects douloureux, et aux modifications environnementales (réduction des exigences, vie calme, proximité chaleureuse des équipes, rétablissement des liens familiaux, etc.)⁴¹".

Plusieurs personnes sont fragilisées par un état dépressif plus ou moins marqué qui a pu occasionner sur les derniers mois des arrêts multiples de travail. Ces personnes, bien que soulignant leur attachement au travail et à l'ESAT, mettent plus facilement en avant l'ambiance dans lequel ce travail est exécuté. Les mots d'humeur des uns et des autres (encadrants ou autres travailleurs) sont volontiers relevés. Une extrême vigilance dans nos propos, gestes, marques d'attention est sollicitée et/ ou recommandée.

Ces personnes mettent aussi en avant le besoin de calme, de paix qu'elles souhaitent pouvoir trouver, régulièrement dans la journée. C'est particulièrement vrai lors des pauses de mi-journée. L'environnement de la salle de repos, attenante aux ateliers et souvent très bruyante, est peut-être à examiner.

- La décompensation psychotique

Le second thème récurrent est celui de la décompensation psychotique.

Le Dr GABBAÏ⁴² précise à ce sujet : *"Elle ne s'observe, le plus souvent que chez des personnes déjà inscrites dans des structures fortement dysharmoniques. On*

⁴¹ Dr P. GABBAÏ. *Processus et modalités de l'avancée en âge des personnes handicapées mentales et physiques*. 1996. Agen.

⁴² Idem.

peut toutefois observer de véritables bouffées délirantes survenant chez des trisomiques apparemment harmonieux, lors de situations de stress ou de contraintes excessives (il faut ici penser aux traumatismes sexuels, en particulier, ou plus simplement parfois à des sollicitations sexuelles banales que le sujet ne peut pas assumer)".

Des phénomènes de décompensation psychotique ont été observés tout récemment : le dernier cas s'étant traduit par un comportement excessivement violent à l'égard d'un moniteur d'atelier (un accident de travail avec arrêt en a résulté).

C) Remarques des travailleurs sur leur condition physique

a) *Contexte*

L'analyse peut gagner à prendre appui sur des considérations autres que purement quantitatives.

Afin d'intégrer l'expression des travailleurs eux-mêmes, les encadrants ont souhaité, qu'à l'occasion de la visite médicale annuelle un rapide questionnaire soit proposé aux 28 travailleurs qui ont plus de 40 ans. La passation et le dépouillement, dans le respect le plus total de l'anonymat, ont pu se faire grâce au concours fort aimable du médecin du travail.

Au-delà des chiffres, ce sont les mots (et les maux) des travailleurs qui ont aussi à être pris en compte. Il nous a, à tous, paru indispensable, de saisir l'expression des personnes elles-mêmes, leur ressenti, de laisser émerger des attentes peut-être insuffisamment considérées. Cette démarche partagée par l'équipe de professionnels est à prendre comme l'expression d'un engagement résolument orienté au service des personnes accueillies à l'ESAT et de la compréhension des récentes évolutions légales qui mettent en avant la prise en compte des désirs, besoins et attentes des personnes handicapées. Une date de restitution prochaine des résultats de questionnaire, par le médecin du travail, est prévue pour les encadrants.

b) *Points marquants*

De ce questionnaire il est délicat de dégager des conclusions trop générales. Si la fatigue ressentie par beaucoup de travailleurs en fin de journée et de semaine est évoquée, qu'en conclure ? Le travail fatigue : ce n'est pas nouveau. Toutefois notre organisation, à l'ESAT (ateliers et foyer) se doit de tout faire pour la minimiser et d'en atténuer les effets indésirables, pour offrir des temps de repos, de calme lorsque c'est nécessaire. Ainsi, les observations sur la pause repas, considérée comme trop courte par au moins 5 personnes, méritent d'être entendues.

Il y a vraisemblablement un rapprochement à faire avec les observations éparses mais récurrentes faites lors des deux dernières réunions du CVS. Un aménagement doit pouvoir être proposé à ceux qui ont besoin d'un temps de repos plus long après une demi-journée de travail. Toutes les personnes qui ont soulevé ce point travaillent aujourd'hui à temps plein. Pour certaines d'entre elles, l'aménagement d'un poste à temps partiel est une piste de travail à ne pas écarter.

Un animateur s'était proposé pour reprendre parallèlement à la synthèse de ces questionnaires, les derniers procès verbaux du CVS. Heureuse initiative, qui permettra de repérer des attentes réelles des travailleurs qui n'auraient pas été (ou mal) identifiées et qu'il serait opportun de prendre en compte dans une démarche globale portant sur la prise en compte du vieillissement et de la fatigabilité des personnes.

2.2.2 Analyse de l'attitude face aux tâches confiées

C'est autour des tâches elles-mêmes que portera maintenant mon attention. Cette approche a été conduite à partir des constats observés en milieu ordinaire de travail et d'observations faites dans les ESAT voisins.

A) Difficultés à tenir physiquement à un poste

Les activités de peinture et d'espaces verts sont assurément celles qui interrogent le plus les équipes de salariés de TRICAT.

- Activité espaces verts

Sur 53 travailleurs, 7 hommes sont affectés à cette activité.

Parmi ces 7 personnes, 2 sont âgées de plus de 40 ans et ont eu de fréquents arrêts de travail lors des deux dernières années.

Ces deux personnes souhaitent changer d'activité mais aimeraient continuer à pouvoir travailler en extérieur.

Pour ce qui est de cette activité d'espaces verts, elle a été mise en place car elle permet de répondre à une demande forte du marché.

L'implantation en banlieue d'Albi, à proximité d'espaces résidentiels permet de coupler des activités en extérieur, tout en évitant les déplacements (et coûts induits) excessifs.

L'autonomie plus fortement ressentie dans ces activités attire les jeunes lors de leur arrivée à l'ESAT. Force est de constater que le maniement des outils (souvent lourds ou encombrants), la force physique nécessaire à certains travaux (pousser les tondeuses), le niveau exigeant de sécurité qu'il importe d'assurer à tout travailleur, ne permettent pas de poursuivre ces activités sur de trop longues périodes.

Les enquêtes qualité systématiquement proposées aux clients ne permettent toutefois pas de pointer une dégradation de nos services. La taille de l'équipe, suffisamment dimensionnée pour autoriser des ajustements de planning peut le justifier.

- Activité peinture

Sur 53 travailleurs, 3 hommes sont affectés à cette activité.

Parmi ces 3 personnes, une seule est âgée de plus de 40 ans et a eu de fréquents arrêts de travail lors des deux dernières années.

Au total, 2 personnes ont manifesté le souhait de changer d'activité (celle de plus de 40 ans). 3 demandes de mobilité sont à totaliser depuis 2 ans.

L'activité peinture elle aussi pose question : à vrai dire j'en suis à me demander s'il convient de la poursuivre. La qualité de l'accompagnement du moniteur qui y est affecté n'est pas à remettre en question. Depuis trois ans, la stabilisation des travailleurs sur ce poste, généralement proposé en relais à une affectation sur les espaces verts, ne fonctionne pas. Des difficultés induites en résultent : l'embarras à tenir les délais promis aux clients. Le niveau de qualité donné par les clients, en retour, bien que satisfaisant sur 2005, laisse percevoir un agacement quant à nos délais d'intervention et aux durées d'exécution. Ce point est à suivre avec vigilance. Les problèmes de vertige sont régulièrement évoqués. Des aménagements visant à la sécurisation du matériel ont été entrepris mais les troubles persistent. Cette activité est-elle compatible avec le profil des personnes de l'ESAT ?

Sur ces deux activités les demandes de changement de postes ont été fréquemment sollicitées par les intéressés eux-mêmes ou proposées par les encadrants, nous avons toujours su y répondre sous un délai moyen de trois mois.

Aujourd'hui il faut pouvoir apporter une réponse à ces 3 demandes de travailleurs vieillissants.

L'arrêt de l'activité peinture est d'actualité. Mais il faudra s'assurer qu'elle ne met pas en péril l'équilibre financier de l'ESAT : 15 % du chiffre d'affaires à récupérer sur une autre activité, est-ce possible à courte échéance ?

Il y a aussi à prendre en compte le processus de consultation légitime des instances (représentatives du personnel et du CVS), à faire partager cette évolution par les équipes et à intégrer leurs propositions.

- L'activité sous-traitance

Sur 53 travailleurs, 17 hommes et 23 femmes sont affectés à cette activité.

Parmi ces 40 personnes, 24 sont âgées de plus de 40 ans

8 personnes parmi ces 40 (4 hommes et 4 femmes) ont eu de fréquents arrêts de travail lors des deux dernières années.

Les demandes de travail à temps partiel sont plus souvent évoquées dans ces ateliers.

Au quotidien la prise en compte par les moniteurs des signes de fatigue, est assortie, dans la plupart des cas par un changement de poste : passer par exemple de l'activité de conditionnement à celle d'ensachage des perles. La population majoritairement féminine des ateliers de sous-traitance ne le vit pas comme une mise à l'écart. Bien au contraire, cette activité est considérée comme plaisante, la destination finale du produit manipulé n'y est sans doute pas pour rien.

B) Demandes d'aménagements de poste

a) *Contexte*

Les demandes d'aménagement de postes qui m'ont été transmises ces dernières années n'émanent pas des travailleurs. Toutefois, la visite de plusieurs ESAT - par les moniteurs (surtout les plus récemment arrivés : c'est en quelque sorte un passage obligé dans le parcours d'intégration), moi-même à l'occasion - et entreprises partenaires, me laisse à penser qu'un travail de fond sur l'ergonomie de nos ateliers doit être entrepris. Les postures de travail (hauteur des tables et chaises, éclairage, fond sonore) ne sont très certainement pas pour rien dans la lassitude évoquée en fin de journée, dans les douleurs de dos ou de nuque signalées.

b) *Investissements récents*

L'investissement réalisé en début d'année de 3 sièges ergonomiques pour des travailleurs bien identifiés a été remarqué, et a fait des envieux. Les encadrants ont aussi relevé les observations faites à l'occasion par les travailleurs non bénéficiaires de ces aménagements et ont suggéré d'autres adaptations. A noter que ces investissements, pour des raisons financières (pas de possibilités d'investissement pendant plusieurs années, pas de prise en charge non plus au travers de la dotation globale) n'ont pas été programmés. Il a là une piste certaine d'amélioration.

C) Demandes de travail à temps partiel

a) *Une attitude de refus impossible à tenir*

Alors que sur le site de Gaillac l'accès au temps partiel est facilité par l'existence d'une section occupationnelle, sur Albi, c'est volontairement que jusqu'à présent j'ai limité l'accès aux aménagements horaires. L'établissement devait retrouver un équilibre économique. La mobilisation sur cet objectif a pu me conduire à prendre des orientations pas toujours satisfaisantes au regard de la mise en œuvre des projets de vie des personnes. Mon attitude, même justifiée par des raisons économiques, trouve ses limites, j'en conviens, car le service aux usagers doit primer.

Les difficultés économiques auxquelles s'est trouvé confronté l'établissement dans un passé proche m'ont en effet incitée à mettre l'accent sur le rééquilibrage des activités, leur rentabilité, afin de pouvoir permettre à tous les travailleurs de pouvoir compter sur la structure dans la durée. Des choix ont été nécessaires. Les investissements importants qui auraient résulté d'aménagements horaires (ex. locaux et personnel pour couvrir les heures non travaillées) ont donc été écartés. Alors que depuis trois ans nos résultats s'améliorent, dégageant aussi des possibilités de financement d'investissements, la porte peut s'ouvrir à la réflexion.

b) *Des demandes croissantes*

6 personnes travaillent aujourd'hui à mi-temps.

6 autres passeraient volontiers à une activité à temps partiel, pour peu que les autres paramètres de leur situation professionnelle puissent être maintenus (rester à TRICAT Service d'Albi).

2.2.3 Analyse des modifications perçues dans l'environnement proche

A) Les autres travailleurs

Le vieillissement et la fatigabilité à l'ESAT se manifestent fréquemment par des comportements agressifs entre travailleurs. De la simple chamaillerie aux récurrences verbales blessantes, toute la palette de l'animosité trouve à s'exprimer entre personnes qui se côtoient, de longue date parfois, dans leur cadre professionnel mais aussi, pour celles qui ont choisi de résider en foyer, dans leurs moments de temps libre.

Les plaintes, remontées parfois par les familles, si elles sont systématiquement prises en compte, analysées et traitées, sont aussi l'expression d'un mal être.

J'ai noté qu'au travers de ces échanges difficiles remontent souvent des frustrations personnelles. La vie en couple d'une collègue fait ressentir plus durement la solitude, fait apparaître le manque du foyer non fondé, des enfants qui ne seront pas. Le travailleur handicapé mental doit aussi à la mi-temps de son histoire de vie intégrer toutes ces dimensions, faire son deuil de certains manques affectifs, sexuels, familiaux. L'environnement mis en place doit intégrer toutes ces dimensions.

B) Les équipes professionnelles

Un regard rétrospectif sur les plans de formation des trois dernières années me permet de saisir les limites de nos orientations en la matière.

Le caractère technique des actions prioritaires, n'a que trop peu pris en compte des actions orientées vers l'accompagnement des projets individuels des travailleurs, leur

évolution, à l'exception d'une action collective de formation à la mise en place de projets personnalisés réalisée en 2004.

L'insertion ne peut se réaliser que s'il y a, par les personnes handicapées, connaissance d'un minimum requis de codes sociaux. Les règles d'hygiène, de vêtue et de comportement en public doivent être acquises et acceptées, elles doivent aussi perdurer. Les moniteurs déplorent certains manquements, mais se déclarent mal à l'aise pour le formaliser auprès des intéressés. Des tensions peuvent alors naître entre équipes techniques et éducatives. Or, ces manquements, s'ils étaient perçus à temps et bien compris pourraient être lus comme des signes avant coureurs d'une dégradation de l'état de santé, l'expression d'une véritable fatigue.

Sur ces registres, les moniteurs ne sont pas sensibilisés. Formation interne ou externe, mise en place de groupes de travail, guide de bonnes pratiques. Plusieurs solutions sont envisageables.

Enfin, parce que leur mise en œuvre n'est pas encore achevée, je tiens à noter que l'analyse, bien que partielle des fiches d'appréciation du personnel, met en avant l'exaspération de certains moniteurs face aux comportements agressifs de quelques usagers. Il m'appartient de veiller au maintien de pratiques respectueuses des droits fondamentaux de tous et de prévenir tout risque de maltraitance. Le métier de ces collaborateurs est vite épuisant et il convient de tout mettre en œuvre pour leur faciliter la tâche, pour assurer leur sécurité physique et psychique.

Sur ce point particulièrement sensible et lourd de conséquences, je veillerai à prendre toutes les dispositions préventives qui s'imposent.

C) Les familles

L'organisation mise en place à l'ESAT tient, volontairement, les familles à l'écart de toute intervention intempestive dans les activités professionnelles. Il s'agit d'un choix clairement exprimé et soutenu par le Conseil d'Administration pourtant composé majoritairement de parents.

Une question m'est toutefois posée assez fréquemment : la proximité d'un important centre psychiatrique n'est-elle pas une invite à écarter, temporairement, un peu trop facilement les usagers difficiles ? N'y aurait-il pas là une attitude d'évitement, face à des circonstances délicates certes, mais qui obligeraient à repenser nos pratiques ? La pertinence de l'observation oblige à y prêter attention.

Plusieurs situations récentes m'ont confortée dans la décision prise : la sécurité physique de tous les travailleurs est de mon ressort et je ne saurais accepter de mettre en péril la vie d'un usager, pour atténuer la radicalité de la prise en charge d'un résident devenu soudainement très agressif et violent. Toutefois, un travail d'accompagnement des salariés, des familles sur ce thème est envisageable. Les bonnes pratiques doivent

être partagées et comprises de tous, conçues et mises au point dès que possible et non pas en réaction à une situation de crise que, tous, nous souhaitons éviter.

Des interrogations m'ont aussi été transmises quant au juste dosage des rythmes proposés à des personnes d'âge avancé. Il m'est difficile d'accepter que le temps de travail ne soit pas consacré à des activités professionnelles ou à des heures de soutien. Ces activités sont conformes à la réglementation. Mais le temps libre doit-il obligatoirement être consacré à "faire des choses" ? Il nous arrive à tous d'apprécier le temps de ne rien faire après une journée de travail. La bien traitance et le respect de l'utilisateur imposent aussi le respect de cette aspiration à la vacance. Les éducateurs du foyer auront à saisir cette aspiration et à l'intégrer comme une composante souhaitable des rythmes de vie privée des personnes.

2.3 Comment apporter des réponses qui malgré tout préservent le lien professionnel ?

L'analyse des éléments factuels observés dans l'établissement étant faite, je souhaite maintenant apporter l'éclairage complémentaire nécessaire à la juste compréhension de l'orientation qui préside à la tonalité de ce travail, celle qui privilégie le maintien du lien professionnel.

Ce regard portera sur trois points majeurs. Ils prennent tous appui sur l'analyse que je porte de mon positionnement de directrice, sur les registres d'exigence à partir desquels, les usagers et leurs familles, les professionnels qui m'entourent et les partenaires institutionnels peuvent me solliciter.

Préalablement toutefois, je souhaite mettre en exergue le point d'articulation fondamental qui conditionnera la réussite du projet : la mobilisation des équipes.

"Il n'y a pas de changement profond et durable mené par un seul homme. S'il doit marquer sa volonté de changement par des actes, le directeur serait présomptueux d'imaginer qu'il va transformer l'institution du fait de sa seule volonté"⁴³.

Chaque personne, chaque acteur doit donc s'approprier le changement. Les résistances au changement, inévitables, pourront même être considérées comme des espaces de travail à développer.

La modestie est de mise. Ma force de conviction peut aider à déclencher un processus d'innovation, ouvrir des opportunités que la posture de travail adoptée et la stratégie employée renforceront.

⁴³ JAEGER M. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Éditions DUNOD, 2005, p.1083.

C'est parce que je sais que chacun est riche de potentialités que j'entends ouvrir à un maximum d'acteurs la participation à ce projet. La reconnaissance de la valeur des personnes, l'identification de leurs motivations, le plaisir à travailler à leurs côtés pour dessiner un futur meilleur : voilà mes cartes.

Un comité de pilotage, situé en phase amont du projet global et de la réévaluation du projet d'établissement ou des services viendra consolider et orienter cette approche.

2.3.1 La pertinence de l'approche technique

La fonction de direction, conduit à mettre en œuvre des techniques professionnelles adaptées aux situations observées. Des choix de pratiques, de dispositifs sont à privilégier ou à écarter. La connaissance des dispositifs publics nationaux et locaux existants est bien évidemment attendue.

Par ailleurs, la lecture des solutions proposées dans l'environnement extérieur à l'ESAT d'Albi me conforte dans la mise en œuvre de modes de résolution ancrés dans la durée pour la prise en compte de ce vieillissement. Des techniques à l'efficacité avérée sur d'autres publics peuvent aussi être développées et guider mes choix.

- A) Prendre appui sur les outils de gestion des ressources humaines et d'organisation

Les évolutions démographiques doivent s'appréhender comme des évolutions pérennes. Elles appellent donc des réponses durables. Le vieillissement des personnes dans les établissements sera donc conjugué avec un mode de fonctionnement qui intègre des parcours professionnels plus longs. Il convient aussi, tout en saisissant les possibilités temporaires de passerelle vers le milieu ordinaire de travail (à TRICAT, nous sommes familiers des périodes d'immersion en entreprise) de prendre acte de la quasi-impossibilité pour ces travailleurs de transiter définitivement vers les entreprises, à contexte économique équivalent (pression sur les rythmes de production).

C'est alors toute une dynamique institutionnelle qui se trouve questionnée pour, à la fois, apporter de la diversité dans les activités et limiter les situations de travail qui accélèrent le vieillissement et la fatigabilité.

La compréhension par les professionnels des évolutions du public accueilli, l'aménagement des postes, l'analyse des postures de travail, la variété des activités offertes et au sein de ces activités, la possibilité d'alterner les postes de travail. Voici quelques pistes de travail à développer.

Il serait aussi judicieux de donner à lire, pour les travailleurs et leurs proches, les lignes conductrices de leur parcours professionnel dans un établissement.

J'ai, précédemment, évoqué le plaisir partagé à fêter les médailles du travail. Il me semble que les parcours professionnels pourraient aussi, en tout cas à l'ESAT d'Albi, faire l'objet de trajectoires ouvertes, connues et présentées à tous comme normales dans un itinéraire de travail. La notion de liberté gagne souvent à s'appuyer sur celle d'égalité de traitement, d'information. N'est-ce pas là, aussi l'une des dimensions de la citoyenneté sous-tendue par la loi n°2005-102 du 11 février 2005 ? De même que dans les entreprises, les attentes des salariés sont appréhendées corrélativement à la mise en œuvre de pratiques de gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la même façon, quelques outils simples de gestion prévisionnelle des travailleurs handicapés pourraient être imaginés. Trois illustrations :

- Premièrement, à ce jour le dispositif de formation professionnelle des travailleurs handicapés demeure très peu utilisé. C'est un chantier complexe, auquel nous ne sommes sans doute pas prêts aujourd'hui dans la structure. Mais il faudra prochainement y revenir.
- Deuxièmement, je constate à ce jour le peu de lisibilité par les professionnels, les travailleurs ou leurs représentants, des postes vacants ou potentiellement disponibles.
- Troisièmement, il conviendrait d'intégrer dans la réglementation des ESAT la mise en place de dispositifs qui pourraient aider à préparer la fin de vie professionnelle, la transition vers d'autres structures.

Un dispositif d'aménagement de fin de carrière, du type temps partiel, préretraite ou retraite progressive pourrait être imaginé. Ce dispositif pourrait être, en fonction des résultats de l'ESAT, bonifié par l'établissement. Il ne serait pas question ici de mettre en place un système de participation ou d'intéressement aux résultats. Les effets pervers induits, aisément imaginables, seraient trop peu adaptés à ces établissements du secteur médico social. Néanmoins, des mécanismes de provisionnement, pourraient être conçus, qui, à l'échelon national rendraient tangible la prise en compte des évolutions démographiques décrites.

B) Prendre en compte le vieillissement, refuser l'assimilation au grand âge

Aujourd'hui il est encore fréquent de voir des personnes en "avancée d'âge" orientées prématurément vers des établissements dont la vocation première est d'accueillir des personnes âgées. Si les maisons de retraite reçoivent de plus en plus de personnes âgées de plus de 85 ans, il est alors surprenant d'agréger à ce public des personnes handicapées mentales d'à peine plus de 50 ans. Je m'interroge sur la capacité à entretenir les acquis physiques, sociaux de ces handicapés quinquagénaires.

Dans ce type d'orientation, encore trop fréquente, je perçois deux inconvénients majeurs.

- Le premier est lié au fait que la personne ne reçoit pas une orientation acceptable au regard de ce qui pourrait être fait pour une personne de même âge, non handicapée mentale. Qu'en est-il alors de la mise en œuvre de sa citoyenneté ?
- Le second tient au constat établi d'un vieillissement pour le coup accéléré. Comment conserver l'envie de se projeter, de s'identifier lorsque les personnes auxquelles on se trouve assimilé, malgré toutes leurs qualités, n'ont guère plus de rêves, sont là pour vivre leurs dernières années de vie ? Comment conserver de soi une image tournée vers des possibles ? Comment aussi préserver tous les acquis de socialisation liés à la présence dans une structure incluse dans la vie active de la population de même âge ?

Il est aussi très certainement difficile de s'adapter en maison de retraite, à des rythmes collectifs construits sur des rythmes plus lents insuffisamment stimulants pour entretenir les capacités intellectuelles et physiologiques déjà fragiles. La création de sections spéciales en Établissements pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) me paraît une solution intéressante.

C) Satisfaire aux attentes des partenaires institutionnels

Les attentes des pouvoirs publics, partenaires financiers de l'offre de service mise en œuvre pour ce public fragilisé sont bien évidemment à intégrer dans le champ de réponses qu'il me faut apporter face à cette montée en âge et à ses conséquences.

Dans le département du Tarn, il n'existe pas, à ce jour, de schéma départemental pour les personnes handicapées. Il est en cours d'élaboration. Suite aux contacts pris avec la DDASS et le Conseil général (Direction de la Solidarité), des éléments d'orientation ont néanmoins été posés. Ils privilégient les orientations ci-après :

- Les projets d'accompagnement, des personnes handicapées vieillissantes qu'ils soient thérapeutiques, sociaux, psychologiques ou d'aide à la vie sociale, doivent être personnalisés au regard des désirs, des ressources et des potentialités, selon les déficiences ou les incapacités de la personne
- Les pratiques professionnelles doivent être améliorées pour que les équipes apprennent à assurer des fins de vie difficile par :
 - Le respect du choix des personnes concernant leur lieu de vie
 - L'adaptation et la diversification de l'offre territoriale de soins et l'articulation entre les différents dispositifs, structures et instances concernées
- L'accompagnement des familles sollicitées plus lourdement par une personne handicapée vieillissante, figure aussi au rang des priorités départementales

De plus, sur le plan associatif, il nous est demandé de développer le travail en partenariat et/ ou réseau avec d'autres structures du département.

Les enveloppes financières limitatives ne sont pas à lire seulement comme des champs réduits d'intervention sociale. Elles sont aussi une invite à poser régulièrement la question du bien fondé des options retenues dans les pratiques de l'établissement. Les évaluations internes et externes des pratiques prévues par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 vont dans ce sens. L'optimisation permanente des moyens mis à disposition avec le rappel aux équipes de l'usager comme objet et finalité de notre action quotidienne figure bien en toile de fond de mon champ de responsabilités.

2.3.2 L'engagement du service à la personne

Face au vieillissement et à la fatigabilité accrue, le risque est grand de faire basculer, au motif de la rentabilité de la structure, l'accompagnement vers la sortie de l'établissement. Risque d'autant plus réel que nombreux sont les jeunes adultes qui frappent à l'entrée des ESAT.

Préférant éviter des ruptures trop brutales, d'aucuns préfèrent aménager, autour de l'activité professionnelle des réponses qui permettent de conserver les acquis de l'insertion sociale. G. ZRIBI⁴⁴ invite ainsi à développer les réflexions autour de trois principes : progressivité, pluralité et souplesse.

A) Progressivité

Toute étape nouvelle de vie implique pour les personnes mentalement handicapées des problèmes d'adaptations critiques, générateurs d'angoisse, de stress. La transition vers d'autres espaces de vie nécessite donc un accompagnement rigoureux qui évite les ruptures brutales de prise en charge et d'accompagnement. Les solutions radicales, sauf nécessité médicale ou volonté de la personne sont donc à éviter. Les pistes évoquées précédemment amorcent des débuts de réponse.

Le temps de travail sera adapté à des attentes nouvelles. Il ouvrira des projections sur des activités nouvelles, il invitera à un élargissement des contacts, vers des personnes dont les attentes et occupations sont moins centrées sur le travail.

Avec l'approche de la retraite, les périodes de loisirs augmentent. La gestion de ce temps libre doit faire l'objet d'un apprentissage⁴⁵. Ce temps libre gagnera à être saisi comme un temps riche d'activités choisies, grâce à un parcours éducationnel (maintien des acquis, développement des intérêts), mais aussi par une réappropriation des activités de la vie quotidienne (ex. préparation du repas).

⁴⁴ ZRIBI G., SARFATY J., *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*. Rennes : ENSP, 2003, pp.174-175.

⁴⁵ DE THIBAUT T., POPULAIRE D., *Le vieillissement des personnes handicapées vieillissantes*. Rennes : ENSP, 2003, p.111.

B) Pluralité

Parce que les modes de vieillissement diffèrent selon chacun, alors les réponses ne peuvent être uniques. Il est possible que ce choix complexifie le travail des équipes salariées. Néanmoins la réponse attentive et pertinente d'accompagnement autour du projet de vie de la personne devra être retenue. C'est aussi pourquoi les professionnels doivent être à même de proposer ces ouvertures. Les contacts avec des homologues d'établissements voisins, les formations mises en place, peuvent venir renforcer ces pratiques.

Il est aussi fort possible qu'au-delà de la seule prise en compte du contexte professionnel, ce soit alors la dimension plus privée (ex. mode d'hébergement familial ou pas) qui soit le point d'entrée discriminant pour relayer le passage à un autre rythme. Ce relais est à travailler entre équipes pluridisciplinaires des ateliers et du foyer.

C) Souplesse

Aux premiers signes perçus de fatigabilité et de lassitude dans le travail, une solution temporaire, de sortie provisoire de l'univers professionnel habituel peut être envisagée. Pourquoi pas, par exemple, une période de rythme moins intense dans une Section Annexe à un Centre d'Aide par le Travail (SACAT). L'intérêt d'une telle démarche ou de propositions alternatives sur des courtes périodes (ex. espace de prévention mis en place à l'ESAT de Colomiers)⁴⁶ est de maintenir le potentiel de mobilisation de la personne, de ne pas la mettre en situation brutale de rupture. C'est de lui offrir la découverte d'un ailleurs, d'un autre espace peut-être plus adapté à des attentes pas toujours clairement formalisées. L'accompagnement de ce type de démarche sollicite une approche de professionnalisme avéré pour éviter que cette orientation soit vécue comme une mise à l'écart et ne vienne en porte-à-faux des précédentes observations.

2.3.3 La conviction d'un leader éthique

Un professionnel au fait des techniques du secteur, un être investi de sa mission au service des personnes, le directeur d'établissement, selon moi, doit aussi, au travers de son action traduire son champ éthique. Pour ce qui me concerne, j'entends décliner trois ambitions qui sont autant de reflets du regard que je porte à la relation avec tout être dans son environnement de travail. Un regard humaniste et respectueux de l'identité des hommes et de leur travail.

⁴⁶ DELBREIL R. *Mettre en place, en centre d'aide par le travail, une organisation qui s'adapte en permanence aux capacités des personnes*. Mémoire CAFDES : ENSP, 2004, section 31.

A) La santé par la sécurité

J'entends ici la sécurité dans ses deux acceptations courantes : sécurité physique en premier lieu (j'ai à cet égard une obligation de résultat) mais aussi sécurité psychique. Dans l'établissement, j'ai, à plusieurs reprises, pu constater combien toute incertitude quant à notre activité est source d'angoisse pour les travailleurs handicapés mentaux. Ce même constat a fait l'objet d'échanges avec des directeurs d'ESAT voisins. La souffrance accusée par les personnes en passe de pouvoir perdre ce qui contribue si grandement à leur identité sociale se traduit parfois par des réactions somatiques plus ou moins graves.

Les équipes de salariés ne sont pas à l'abri de ces vicissitudes. Il m'appartient donc de donner le sens de l'action et donner du sens à notre action collective. Il m'appartient aussi de prendre le temps de l'explication. La déclinaison à TRICAT des dispositifs de la loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002 (par ex. le CVS), la réunion régulière des instances consultatives du personnel, sont autant d'occasions à saisir pour expliquer notre démarche, faire valoir nos réussites, ouvrir des perspectives d'ajustement. D'autres occasions existantes où à imaginer sont peut-être à rechercher, tant je suis convaincue que cet axe de communication est primordial.

Mais il serait vain de vouloir rassurer sans se donner pleinement les moyens d'assurer cette sécurité. C'est la recherche permanente de nouveaux débouchés, en phase avec les attentes du marché qui s'impose. Cette piste de travail est déjà mise en place. Il ne sera pas utile de la développer plus avant, si ce n'est à en souligner toute l'importance.

B) La fierté par la qualité

Le respect des personnes est pour moi associé au respect porté à leur travail. C'est donc tout naturellement que je m'inscris dans une démarche qui vise à l'amélioration permanente de nos pratiques collectives et de mes pratiques individuelles.

La qualité, pour renforcer la pertinence de notre orientation économique, doit être non seulement garantie par nos processus mais réellement perçue par le client (acheteur de nos produits et services facturés). Nos pratiques actuelles de questionnement systématique des clients sont un pas qui nous engage dans cette dynamique. Nous pouvons et devons aller plus loin. Quelques homologues ont souhaité jouer la carte de la certification (norme ISO). Personnellement je ne suis pas une adepte de cette démarche (sauf pour travailler avec des partenaires économiques, qui, du fait de la haute technicité des produits y sont obligés, comme par exemple les sous-traitants aéronautiques). Il ne me semble pas que ce soit une réponse qui garantisse la pertinence des réponses client. Je la perçois plutôt comme la garantie de bonne réalisation selon des codes établis.

Les bénéfices issus des démarches menées sur le vignoble exploité à Gaillac, m'autorisent auprès et avec les acteurs internes à l'établissement et à l'association à pousser plus avant cette piste de travail.

C) L'innovation par la rentabilité

Enfin, je souhaite souligner que notre action doit pouvoir s'inscrire dans une démarche économiquement rentable. La pérennité de l'établissement en dépend. Les possibilités de mise en place de structures nouvelles, d'innovations financées par et grâce au travail des personnes handicapées mentales constituent un objet de fierté individuelle et collective, comme dans les entreprises que nous côtoyons sur la zone industrielle. Bien évidemment les dérives productivistes ne sont pas de mise. C'est tout simplement la juste reconnaissance du travail et la volonté d'en saisir pleinement toutes les dimensions.

Conclusion de la 2^{ème} partie

Situé à la croisée d'impératifs économiques et sociaux, indéniablement, TRICAT Service ambitionne de remplir au mieux sa mission sociale fondamentale. Les valeurs associatives bien relayées dans l'établissement, constituent une assise solide sur laquelle, en qualité de Directrice de cette structure, je peux prendre appui pour engager les réponses adaptées à la problématique du vieillissement et de la fatigabilité des travailleurs handicapés. La bonne compréhension des effets du vieillissement sur les personnes accueillies permet maintenant de préciser les contours d'un projet global qui mobilisera les équipes de TRICAT autour d'un service plus adapté au public accueilli.

3 UNE REPONSE A LA CROISEE DES ATTENTES

Je vais maintenant poser la stratégie que je me propose de développer en m'appuyant sur les normes externes (politiques sociales, commande associative, contraintes environnementales) et sur les objectifs partagés avec l'équipe pluridisciplinaire. Cette démarche volontariste prendra appui sur une approche méthodologique progressive qui permettra de réduire les écarts entre aujourd'hui et demain.

En tant que directrice, je suis garante de l'adéquation de l'offre et de l'adaptation des services aux besoins des usagers. Il m'appartient également de veiller à améliorer la qualité des pratiques professionnelles. A ces fins il me faut :

- Évaluer les besoins et l'autonomie des usagers,
- Faire évoluer les outils qui favorisent les droits des usagers,
- Proposer une réponse aux besoins émergents.

Je me dois aussi, après avoir recentré les décisions stratégiques à porter, de prévenir la résistance au changement des personnels. Pour atteindre cet objectif, je formaliserai à leur intention la visibilité de l'action que nous allons entreprendre ensemble.

J'opérationnaliserai cette politique selon trois axes :

- L'amélioration de nos dispositifs actuels
- La mise en place d'un projet nouveau qui permettra de satisfaire des attentes émergentes
- La présentation des axes de communication et de suivi qui seront mis en place autour de ces orientations

3.1 Améliorer l'existant

Je commencerai par actionner tous les leviers mobilisables de l'existant pour asseoir la légitimité de notre intervention auprès d'un public de travailleurs handicapés vieillissants. Cette approche conduite avec les équipes, nous amènera à adapter les activités au profil des usagers, à aménager les postes et à proposer des orientations qui renforceront le professionnalisme des équipes.

3.1.1 Des postes et activités adaptés à la population accueillie

A) Des activités choisies pour les travailleurs

a) *Maintenir une palette d'activités variées*

- Un choix économique pour servir le social

Depuis longtemps, une orientation a présidé aux choix de l'association : celle de proposer une palette suffisamment riche d'activités pour assurer à chacun un poste en rapport avec ses capacités. La voie ainsi tracée oblige à considérer la rentabilité économique de l'établissement dans sa globalité, non pas au seul critère de la rentabilité intrinsèque d'une activité particulière.

Cette option est confortée en dégageant sur le planning du responsable de production un temps récurrent de contacts avec les entreprises du secteur albigeois. La fréquence et la régularité de ces relations, l'appartenance active à deux associations locales de dirigeants de petites et moyennes entreprises et industries, nous permettent d'entretenir et de renouveler régulièrement le portefeuille d'activités.

Émerge de ces contacts, une activité de prestation de service nouvelle de restauration rapide sur la zone industrielle où nous sommes situés (Albi Jarlard). Ce service répondrait en termes d'offre, à des attentes du marché, en termes de réponse sociale, à un ancrage plus affirmé dans l'espace et la dynamique territoriale, à une activité riche en échanges et contacts. L'étude préalable au lancement sera menée d'ici la fin 2006. Ce dossier est confié au responsable de production, avec pour échéance, une première présentation en réunion de cadres le 3^{ème} lundi de novembre.

- Ne pas être à la merci d'un seul donneur d'ordre

Le maintien de l'activité de sous-traitance reste fondamental. C'est le moyen de confier des activités à un grand nombre de travailleurs, vieillissants ou fatigables, quel que soit leur profil. Sur ces activités il est plus facile de rythmer le travail de la journée, de l'adapter aux capacités physiques de chacun. Tirant leçon des situations dramatiques dans lesquelles se trouvent plusieurs ESAT voisins, je tiens tout particulièrement à la diversification de ces activités et à la mise en place régulière de nouveaux contrats.

L'activité d'ensachage de perles, fortement corrélée à un phénomène de mode, devrait s'affaiblir. Des options ont été prises pour relayer ce contrat. Avec les encadrants, nous avons convenu qu'un morcellement des activités était préférable à un lien trop ténu avec un seul donneur d'ordre (stratégie d'éclatement des risques). Aujourd'hui, aucun donneur d'ordre ne représente plus de 20 % du chiffre d'affaires. En contrepartie, nous veillons, avec le responsable de production et les moniteurs, à ce que les savoir-faire à mettre en œuvre par les travailleurs puissent être assez proches. Il résulte de cette orientation une exigence accrue d'organisation, bien relayée du reste par les moniteurs d'ateliers.

- Anticiper le comportement des concurrents

L'approche stratégique du marché rend nécessaire la mise en place d'une veille concurrentielle. Les concurrents peuvent aussi être d'autres ESAT. Pressentant l'arrivée prochaine sur le marché des espaces verts d'un ESAT voisin, je conforte ainsi par cette diversification notre capacité à répondre durablement au besoin d'intégration professionnelle des usagers de TRICAT Service. Là encore, le réseau professionnel et les compétences déployées par le responsable de production sont des atouts précieux pour l'ESAT.

b) *Mettre un terme à l'activité peinture*

- Les raisons

J'ai eu, plus avant, l'occasion de présenter les raisons qui résultant de l'évolution démographique du personnel affecté à cette activité (absentéisme, problèmes de santé et de sécurité des personnes, demandes de mobilité), me conduisent à cette orientation à faire partager aux équipes : l'arrêt de l'activité peinture.

Alors qu'il y a quelques années nous pouvions satisfaire facilement un marché de proximité, il faut aujourd'hui répondre à des demandes d'intervention éloignées de l'ESAT, dans des délais que nous ne sommes pas toujours à même de respecter. Les frais de transports induits alourdissent la facturation. L'ESAT se voit aussi confronté à l'engouement des particuliers pour les activités de bricolage (depuis la généralisation des 35h) que nos interventions ne permettent pas de contourner par des prestations sur des activités à plus haute technicité.

Par ailleurs, alors que les activités de sous-traitance sont passées sur la période 2000 à 2005 d'un ratio d'encadrement de 5,5 usagers par encadrant à un ratio de 10,2 usagers par encadrant, l'activité peinture plafonne, elle, à un ratio de 3,3 usagers pour un encadrant. Ce déséquilibre dans la répartition des charges s'est trouvé amplifié par le temps accru qu'il faut consacrer aux tâches de mise en œuvre des projets personnalisés. Les moniteurs d'ateliers font régulièrement remarquer, à juste titre, que ce temps de suivi est le même, que la personne travaille à temps complet ou à temps partiel. Enfin, les absences pour mandat de représentation sociale du moniteur d'atelier, ont pour effet induit d'alourdir encore plus la charge de travail des moniteurs d'atelier sous-traitance. En effet, pour qu'elles ne restent pas seules, les personnes affectées à l'activité peinture sont régulièrement repositionnées sur ces activités de sous-traitance, ce qui rejaillit sur leur manque de motivation.

Avec les activités d'espaces verts, celles de peinture font appel à des travailleurs aux capacités physiques plus affirmées. Mais, sur les deux dernières années, trois demandes de mobilité sont à noter. Nous avons toujours su, jusqu'à

présent, apporter une réponse adaptée, d'autant plus que le travail en hauteur (vertiges sur les échelles) ne permettait pas de garantir la sécurité des personnes. Deux travailleurs formulent aujourd'hui le souhait de travailler en équipe de sous-traitance.

Le responsable de cet atelier peinture est très conscient de la nécessité d'évoluer. Il est lui-même à l'origine du questionnement relatif à la pérennité de cette activité. Nous avons convenu de poursuivre l'activité sur ce début 2006 et de refaire un point d'activité à mi-année. C'est ce que j'ai fait, en présence du responsable de production, début juillet. Lors de cet entretien, cet encadrant d'atelier s'est annoncé prêt à suivre des formations lui permettant de mieux accompagner les personnes vieillissantes. Son adaptation à un autre poste ne me semble guère poser de difficultés.

- Le plan d'action

Je présenterai en Conseil d'Administration de septembre, la proposition d'arrêter l'activité peinture au plus tard pour le 31 décembre. Je m'attends à des échanges animés du fait des réactions de parents qui ont encore leur "enfant" occupé dans ce service.

Puis, toujours en septembre, le dossier sera remis aux membres du Comité d'Entreprise (CE) pour débat en octobre et avis en novembre. Ce dossier, à priori, devrait emporter l'adhésion des élus du CE, compte tenu des échanges que nous avons déjà eus et de la position favorable du moniteur, lui-même représentant du personnel. La présentation de solutions alternatives renforcera l'argumentaire.

Conformément à l'article 14 du décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du CASF, le CVS sera lui aussi consulté sur ce projet et son avis sera pris en compte⁴⁷.

- Le traitement des effets

Sur le plan social, l'une des personnes qui demande aujourd'hui une affectation en sous-traitance pourra y être affectée après les vacances (fin août).

⁴⁷ Article 14 de ce décret : "Le conseil de la vie sociale donne son avis et peut faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement ou du service, notamment sur l'organisation intérieure et la vie quotidienne, les activités, l'animation socioculturelle et les services thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipements, la nature et le prix des services rendus, l'affectation des locaux collectifs, l'entretien des locaux, les relogements prévus en cas de travaux ou de fermeture, l'animation de la vie institutionnelle et les mesures prises pour favoriser les relations entre ces participants ainsi que les modifications substantielles touchant aux conditions de prises en charge".

Les deux autres personnes seront ultérieurement orientées vers les ateliers de sous-traitance, avec possibilité, si elles le souhaitent, de travailler en détachement en entreprise ordinaire.

Chacune d'elle sera reçue par le moniteur d'atelier qui lui expliquera les raisons de ce changement et les modalités d'accompagnement dans le nouveau poste. Si des actions de formation sont nécessaires pour les travailleurs, je m'engage à les financer sur le budget commercial.

Le moniteur d'atelier sera, lui aussi, affecté aux activités de sous-traitance. Il sera répondu favorablement à sa demande de formation. Après en avoir débattu avec le responsable de production (son responsable hiérarchique), j'envisage par ailleurs de lui confier le suivi plus spécifique des travailleurs détachés dans des entreprises voisines (mission de référent) et de coordonner les actions mises en place pour les travailleurs vieillissants (idem, mission de référent aînés). Les moyens de l'action lui seront accordés : formation, temps nécessaire aux contacts externes et internes, au suivi des actions à engager.

Sur le plan commercial, nous informerons, début décembre par courrier, tous les clients de l'activité peinture de la cessation de cette activité et saisissons cette occasion pour leur présenter nos autres prestations.

Sur le plan financier, en dehors du chiffre d'affaires qui devra être relayé par une autre activité, les impacts seront minimes. Les investissements liés à cette activité sont faibles. Le matériel pourra être conservé pour nos besoins propres (échelles, petit matériel de peinture). Le véhicule affecté aux déplacements de l'atelier pourra être réutilisé pour les navettes de prestations externes.

Sur le plan social, cet arrêt d'activité est à considérer comme une évolution conséquente de l'ESAT qui nécessitera une adaptation du projet d'établissement.

c) *Renforcer la prestation de service externe*

L'arrêt de l'activité peinture sera mis à profit pour accroître nos activités de prestations en entreprise. Des demandes nouvelles d'intervention sont d'ores et déjà confirmées par des entreprises nouvelles ou déjà partenaires de l'ESAT. Au total, 4 ETP pourraient être affectés à ces activités dès l'automne prochain.

Ces missions présentent le triple avantage de consolider la palette de postes disponibles pour les travailleurs, de leur offrir une ouverture très appréciée sur le milieu ordinaire de travail, de ne pas nécessiter d'investissements.

Ces activités de prestations externes se déclinent sur des registres variés : activités en site industriel (ex. verrerie) ou administratif (ex. centre de tri), pouvant convenir à un public des deux sexes. Si elles nécessitent des personnes en bonne condition physique, elles sont tout à fait accessibles aux travailleurs qui, venant des

espaces verts ou de l'atelier peinture, étaient soumis à des contraintes de travail physiquement plus fortes.

Cette déclinaison d'activités en milieu professionnel ordinaire est aussi à appréhender au regard de sa pertinence par rapport aux orientations des politiques publiques. Pour l'instant, le transfert de travailleur, de manière définitive, vers le milieu ordinaire ne se fait pas. Mais nous pourrions peut-être accroître la probabilité de réalisation en mettant en œuvre d'ici quelque temps, un processus de validation des acquis professionnels pour les personnes qui démontrent des capacités professionnelles satisfaisantes et stabilisées. Ce serait pour elles un signe fort de reconnaissance de leur itinéraire professionnel. Ces expériences réussies de partenariat sur la zone d'activités économiques où nous sommes situés permettront aussi d'envisager de nouveaux contrats de prestation externe.

Mais surtout, ces mises à disposition sont vécues comme des périodes très valorisantes par les personnes. L'apport de compétences et la réponse exacte aux attentes du client, soutenues par la présence du moniteur, sont des moyens efficaces de dynamisation, de valorisation de l'estime de soi. Les autres travailleurs vivent aussi ces détachements comme des "missions d'ambassadeurs" et questionnent avec insistance leurs camarades sur ces prestations.

B) Des postes de travail conçus pour protéger la santé des travailleurs

L'environnement technique, architectural, ergonomique de travail peut se prêter à une réflexion qui visera à préserver la santé des travailleurs, à leur rendre la vie plus agréable. Si les contraintes de gestion n'ont pas toujours permis jusqu'à ce jour de travailler plus avant l'aménagement des postes, je considère qu'aujourd'hui nos résultats satisfaisants, les fruits du travail de tous, permettent une action ciblée sur l'amélioration des conditions de travail, visant en particulier celles offertes aux travailleurs les plus fatigables.

a) *Le projet de rénovation des ateliers*

Les méthodes de travail et l'aménagement des postes gagneront à prendre en compte les bonnes postures de travail et à réduire les points de fatigue physique.

Les aménagements envisagés porteront prioritairement sur les ateliers de sous-traitance, sur l'atelier d'encadrement concomitant à l'un des ateliers sus visés ainsi que sur le local de pause café attenant. Ces espaces accueillent le plus grand nombre de travailleurs vieillissants. La présence quotidienne à une même table de travail, exige que cet environnement professionnel soit pleinement adapté à la préservation des capacités physiques de la personne, le plus longtemps possible.

Le projet de rénovation prendra appui sur des données médicales, sociologiques et technologiques pertinentes.

b) Le plan d'action

L'analyse des postes de travail de sous-traitance se fera par une approche ergonomique. La démarche devra intégrer les points habituellement examinés dans ce type de projet : postures de travail, adaptation modulable (pour permettre la plus juste adéquation aux caractéristiques de chacune des personnes) des tables/ plans/ supports d'activité, chaises de travail. L'éclairage, l'insonorisation, la ventilation, les éléments de décors seront aussi examinés. Les conseils formulés permettront l'élaboration d'un cahier des charges précis qui sera soumis au moins à trois fournisseurs différents.

Une attention particulière devra être apportée à la possibilité de favoriser, pour ceux qui le souhaitent, les postes en petites unités conviviales.

Un stagiaire école, préparant une formation d'ergonome, sera accueilli pour une étude de 3 mois dès le premier trimestre 2007. Son indemnisation sera proposée au budget sur les bases légales en vigueur (30 % du SMIC). Nous regarderons si cette étude ne peut pas être prise en charge, en totalité ou partiellement, par l'AGEFIPH.

Le repérage des bonnes pratiques externes (deux entreprises de milieu ordinaire et deux ESAT locaux) sera organisé par une commission ad hoc composée de travailleurs et de membres du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Le médecin du travail et l'ergothérapeute seront aussi associés à toute la démarche.

Un travail de préparation et d'accompagnement sera préalablement mis en œuvre avec les travailleurs en atelier de soutien de premier type.

Les travailleurs handicapés seront invités à essayer et participer au choix des équipements qui équiperont les postes de travail.

Les travaux seront étalés en deux étapes : l'une en 2007, l'autre en 2008. Ce phasage des travaux se justifie par la volonté de ne pas dégrader l'activité, de maintenir une qualité de service équivalente à nos donneurs d'ordres pendant la période de travaux.

Je charge le responsable de production de veiller, par des indicateurs de suivi adaptés, à ce point de vigilance. Le premier épisode concernera le bâtiment qui abrite aussi les locaux administratifs. Le second bâtiment sera réaménagé en 2008. Ce deuxième bâtiment est suffisamment grand pour permettre le redéploiement temporaire d'activités supplémentaires, par rotation, sur toute la période.

Il ne sera pas touché au bâti des structures, le bon état des bâtiments ne le justifie pas.

Les choix qui seront retenus intégreront les orientations actuelles en matière de développement durable : équipements en matériaux recyclables, faible consommation énergétique (ex. éclairage). Un appui de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) est envisageable dans le cadre d'une convention de partenariat. Les

travaux d'études ne coûteront rien à l'ESAT (prise en charge possible du fait de cette démarche conduite avec l'ADEME).

c) *Le financement*

Les travaux seront financés sur la base d'un plan pluriannuel de financement.

Le montant global consacré à ces mesures d'investissement est, pendant 2 ans, pour chaque année, du tiers du résultat commercial de l'ESAT (sur la base du résultat 2005), soit une enveloppe globale de 60 000 € (30 000 € en 2007 et 30 000 € en 2008).

Les amortissements se feront sur 5 ans pour les équipements et installations.

Les frais de déménagement temporaire (prestataires externes) seront proposés au budget de chaque année (1700 € pour 2007, 2 000 € pour 2008).

Le plan de financement proposé autorise l'autofinancement. La proposition de remontée de la réserve de trésorerie en Fonds de Roulement d'Investissement (FRI), si elle est acceptée (ce qui est conforme au décret budgétaire d'octobre 2003) viendra assurer la ressource interne de financement. L'ensemble du projet est consacré au bien être des usagers. Je suis donc tout à fait sereine quant à son acceptation par la DDASS.

Le programme d'investissement se décompose comme suit pour ces travaux de réaménagement :

Nature opération	Coût	Date réalisation	Amortissement			Financement prévu
			Durée	Dotation annuelle	Dotation 1 ^{ère} année	
Travaux immobiliers	30 000	01/07/07	5 ans	6 000	3 000	Auto financement
	30 000	01/07/08	5 ans	6 000	3 000	Auto financement

Le financement doit pouvoir être assuré par des fonds propres. La possibilité de remontée (cf. point évoqué pour les réaménagements) en fonds de roulement d'investissement est de 190 000 € à fin 2005, ce qui couvre largement les investissements pour les ateliers.

C) Mais aussi des possibilités de réponses externes aux demandes de travail allégé

Le vieillissement et la fatigabilité des personnes les conduisent fréquemment à solliciter des aménagements horaires. Il n'est pas possible aujourd'hui d'assurer un accueil de jour à ces personnes (elles sont toutes résidentes en foyer) pour garantir leur sécurité pendant le temps non travaillé en journée et leur offrir des activités alternatives.

Je souhaite néanmoins pouvoir donner satisfaction dès que possible aux actuelles demandes de travail à temps partiel (5 demandes temporisées). Dans l'immédiat, deux

solutions externes peuvent être proposées. Toutes deux reposent sur des accords de partenariat avec des structures locales.

a) *Partenariat avec le FOT Henri ENGUILBERT*

Cet établissement, de même appartenance associative que TRICAT Service, nous sollicite afin de pouvoir accueillir, en nos locaux, 3 à 4 personnes à raison d'un jour ou deux par semaine. En échange, le FOT est disposé à accueillir, pendant leur temps libre, des travailleurs occupés à temps partiel. Sous réserve de leur accord, c'est la solution qui sera mise en œuvre pour trois travailleurs. Cet accord sera formalisé au travers de deux conventions entre nos établissements : l'une globale avec des objectifs généraux, l'autre spécifique permettant de laisser le temps aux travailleurs de l'ESAT de s'adapter à cette possible orientation future (convention de 6 mois).

b) *Partenariat avec l'ESAT Le CEROU*

L'ESAT Le CEROU dispose d'une SACAT de 16 places. La SACAT a vocation à accueillir des travailleurs à temps partiel. Une possibilité de conventionnement, qui permettrait d'accueillir rapidement eux personnes, est offerte qui permettrait d'accueillir rapidement deux personnes. J'envisage dans un premier temps de la conclure pour une durée de 6 mois. L'idéal serait de rendre possible un retour à TRICAT. Des contacts avec la CDA sont à entreprendre sur la faisabilité de la chose. La proximité du CEROU situé à une dizaine de kilomètres d'Albi rend la mobilité aisée. Des moyens de transports collectifs assurent la liaison avec le centre ville où résident les personnes.

La plate-forme ressource qu'est la SACAT permet à des personnes vieillissantes et/ ou fatiguées de pouvoir décompresser, puis de se remobiliser tout en conservant un lien professionnel. Les activités confiées ne sont pas sous tendues par des objectifs de productivité, par des délais à respecter. Elles s'organisent autour de travaux de petite menuiserie et d'horticulture. Les personnes de TRICAT ayant précédemment œuvré en espace verts pourraient alors faire valoir leurs acquis professionnels, par cette mobilité dans une même filière professionnelle.

Des activités complémentaires viennent en appui : temps de soutien psychologique, social et familial. Des activités ludiques, sportives, culturelles, sont au choix des personnes, proposées pendant le temps libre.

3.1.2 Un professionnalisme renforcé

Les salariés de l'ESAT ont intégré dans leurs pratiques professionnelles la prise en compte attentive et permanente des besoins des usagers. Je considère néanmoins que nous n'avons pas tiré toutes les conséquences de l'évolution démographique de la population accueillie. Je m'attacherai donc à permettre le renforcement du professionnalisme des équipes autour de cette problématique. Ce faisant, j'apporterai

aussi une réponse rassurante aux remarques légitimement interrogatives de quelques familles.

A) Par la formation

P. LEFEVRE⁴⁸ décrit la formation, élément de politique du personnel, comme un mouvement en quatre dimensions :

"Accompagner l'adaptation des structures et des individus dans l'organisation

Développer l'intégration des personnels dans l'organisation

Promouvoir la technicité et la compétence des personnels

Susciter des évolutions et des mobilités professionnelles"

C'est un outil majeur de compréhension des enjeux nouveaux et d'accompagnement des évolutions sociologiques.

a) *Se doter d'approches adaptées au public vieillissant d'ESAT*

L'accompagnement des personnes vieillissant dans ce type d'institution, est une problématique nouvelle pour laquelle il convient de former et/ ou sensibiliser les équipes. Dès le premier trimestre 2007, deux personnes seront formées à cet accompagnement. Les personnes concernées sont prioritairement l'actuel responsable d'atelier peinture (qui a déjà sollicité une telle formation) et l'assistante sociale, régulièrement en contact avec ce public. En 2008, deux autres personnes seront inscrites à ce cycle de formation (un autre moniteur et un animateur).

La sensibilisation se fera à partir d'un dispositif global (présenté plus loin) et dans lequel les deux personnes formées en 2007 joueront un rôle majeur.

b) *Objectifs visés par cette formation*

Ils sont au nombre de quatre :

- Diminuer la vulnérabilité des personnes prises en charge à l'ESAT à travers l'accompagnement dans la triangulation personne aidée/ professionnel/ institution
- Permettre la mise en œuvre de réponses adéquates dans la prise en charge en termes d'opérationnalité, de temporalité
- Permettre, pour les professionnels formés, de jouer un rôle de référent dans leur contexte de travail sur cette question du vieillissement en ESAT
- Accompagner les équipes dans la déclinaison des axes de réponses multiples à prendre en compte lorsqu'une situation de fatigabilité due à l'âge est identifiée

⁴⁸ LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. 2^{ème} Edition. Paris : Éditions Dunod, 2003. p.315.

c) *Modalités de formation*

Une recherche active de module de formation adapté à la prise en charge de personnes vieillissantes en ESAT n'a pas permis de trouver une réponse de proximité. J'envisage de proposer à un organisme de formation de la région de nous aider à construire une réponse pertinente de formation-action à partir d'un cahier des charges élaboré par moi-même et un homologue directeur d'ESAT, pour une action inter entreprise.

La formation-action inter-entreprise vise à capitaliser et à modéliser des compétences singulières pour les rendre transférables. Elle a également pour but de promouvoir des collaborations en réseau et de susciter des coopérations inter-partenariales, notamment par la constitution de « groupes ressources » mobilisables par chacun des acteurs institutionnels. Les contacts initiés entre collègues appuieront cette démarche souhaitée de partenariat dans le plan interne de mobilisation des ressources humaines de TRICAT Albi.

Cette formation, d'une durée maximale de 35 heures, devra obligatoirement être séquencée en deux modules afin de permettre un retour sur expérience.

Elle figurera au Plan de Formation 2007 et sera prévue au Plan Annuel d'Utilisation des Fonds (PAUF) pour un budget estimé (frais pédagogiques) à 1600 € pour 2 personnes. Dans le cas où d'autres formations devraient être mises en place, je n'hésiterai pas à financer, là aussi, ces frais sur les excédents de production.

L'évaluation des actions réalisées s'effectuera à partir des capacités de transfert, en établissement, de savoirs et savoir-faire nouveaux ainsi que des propositions d'amélioration de nos processus.

B) Par le travail en réseau

P. LEFEVRE⁴⁹ définit le réseau comme "*une forme de coopération et de coordination des acteurs, notamment professionnels, autour et avec l'utilisateur dans une perspective de communication et d'amélioration du service*".

Deux caractéristiques distinguent la démarche : la place centrale de l'utilisateur et la volonté affichée de pragmatisme et d'opérationnalité.

a) *Élargir le champ de référence culturelle*

J'ai la volonté, tant dans ma pratique de direction que dans celle des encadrants de l'ESAT, d'intégrer régulièrement les idées nouvelles, l'ouverture à d'autres logiques de fonctionnement. Nul ne détient le monopole des bonnes pratiques : il y a toujours à gagner à observer, échanger sur ce qui se fait ailleurs.

⁴⁹ Opus cité, Les réseaux dans l'action sociale, p.59.

Deux conditions toutefois s'imposent pour veiller à l'efficacité de la démarche :

- Préciser clairement les attentes de chaque participant
- Prendre appui sur les expériences réussies des uns et des autres, ceci afin de pouvoir rebondir rapidement sur les initiatives porteuses de solutions adaptées

Ce partage de compétences est aujourd'hui valorisé par les politiques sociales. A l'échelon départemental, les dirigeants associatifs ont été invités à décloisonner leurs pratiques. Cette démarche est donc cohérente avec les attendus des pouvoirs publics financeurs.

b) Autour d'objectifs partagés

Tous les ESAT du département sont aujourd'hui confrontés à ce phénomène de vieillissement des travailleurs. Il est donc opportun d'inviter les salariés à échanger entre eux autour des actions déployées ici ou là.

L'organisation des rencontres, pourra se faire sur la base d'une réunion trimestrielle d'une demi-journée pour le référent identifié dans chaque ESAT. Cinq établissements s'annoncent déterminés à intégrer ce réseau. La présidence de ses rencontres sera assurée à tour de rôle par le directeur d'établissement d'accueil. Un compte rendu assuré par un participant, permettra de retracer les travaux de chaque rencontre.

c) Dans le respect des intérêts des usagers

A l'issue de chacune de ces réunions, un point d'étape avec le référent interne, en comité de pilotage, permettra de consolider les pistes d'améliorations transposables à TRICAT.

C) Par des outils de veille adaptés

Aujourd'hui l'analyse des évolutions des usagers reste très rudimentaire à TRICAT Service. Elle est essentiellement contingentée par les besoins statistiques de nos financeurs ou de nos partenaires sociaux et associatifs. Il est nécessaire de mettre en place un outil de suivi plus fin de ces évolutions.

Le responsable de production vient de me proposer une grille d'analyse qui répond à cette attente. L'effet attendu de cette démarche est de rendre chaque moniteur plus attentif aux évolutions du personnel qu'il a en charge, d'objectiver nos démarches.

Le référent aînés sera invité à enrichir ce document, à le soumettre à l'avis critique de ses pairs puis à le mettre en place, à l'intégrer à nos procédures.

3.1.3 Des usagers situés au cœur des dispositifs

Notre action gravite autour de l'usager : la construction de son projet de vie régulièrement actualisé, l'exercice des droits fondamentaux attachés à sa citoyenneté. Je m'attache donc à organiser la mise en place de dispositifs qui permettent de faire vivre ces droits individuels et collectifs. J'intègre aussi les aménagements rendus nécessaires par les évolutions réglementaires récentes. Ce travail n'est pas fait isolément : les attentes multidisciplinaires attendues dans l'institution justifient pleinement que la structuration du chantier soit débattue et travaillée en comité de pilotage.

A) Le droit à l'information : assise d'un choix éclairé

Les personnes accueillies à l'ESAT doivent pouvoir disposer d'informations sur leur environnement de travail. De ce fait, je présente déjà régulièrement en CVS (chaque trimestre), en CE (pour les salariés, chaque mois) notre activité, ses résultats. Je souhaite aller plus loin et donner plus de lisibilité sur les postes de travail proposés aux travailleurs. En effet le nombre important de personnes en montée d'âge exige la conciliation des garanties d'égalité de traitement et le respect du choix de chacun à son projet de vie.

Les objectifs visés sont les suivants :

- Inscrire des trajectoires variées, choisies, comme inhérentes à tout parcours professionnel, et non pas seulement comme une résultante de situation de rupture (éviter la stigmatisation)
- Assurer l'égal accès pour chacun aux postes vacants en le rendant acteur de sa trajectoire professionnelle
- Permettre en temps opportun, si nécessaire, la préparation à la prise de fonction d'un nouveau poste (formation, accompagnement)

Le plan d'action proposé pourrait être le suivant. Lorsqu'un poste sera proposé il fera l'objet d'un affichage pendant au moins une semaine sur les panneaux d'information interne avec les informations suivantes : activités confiées, compétences recherchées, formation proposée, contraintes majeures. Il sera présenté par les moniteurs à leurs équipes (plusieurs travailleurs sont en situation d'illettrisme).

Toutes les candidatures seront portées à la connaissance du moniteur d'atelier "recruteur" et seront suivies d'un entretien avec le responsable de l'activité pour laquelle le poste est à pourvoir. Ces informations viendront enrichir le document de suivi personnalisé de chaque travailleur. Si un poste est ouvert et se prête à une activité à temps partiel, la note d'information le précisera.

Le bilan des mouvements, des candidatures (en nombre, pas nominativement) à chacun de ces postes ouverts sera présenté en CVS.

La mise en place du dispositif est prévue pour octobre 2006.

Pour la mise en œuvre préparatoire, une maquette de fiche de poste sera définie avec le responsable de production et un moniteur (fin juillet 2006). Elle fera ensuite l'objet d'une présentation en comité de pilotage en septembre, en CVS à la mi-septembre 2006 puis au CE de septembre.

Les observations de ces instances seront prises en compte autant que faire se peut.

Le temps de préparation (estimé à 2 H de travail du responsable de production et d'un moniteur) sera à dégager sur fin juillet, avant la fermeture de l'établissement pour vacances. L'arrêt progressif de quelques activités pour la période estivale se prête à un aménagement horaire temporaire.

Le temps consacré aux entretiens sera pris sur le temps de suivi des travailleurs.

B) Revoir les dispositifs internes

a) *De bien-traitance*

La relecture régulière des outils issus de la loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002 s'impose. Je veillerai donc à ce que la discrimination par l'âge ne soit pas sous-jacente à nos pratiques. Un guide interne de prévention des maltraitances et des violences en établissement est en vigueur depuis cette année 2002.

En comité de pilotage nous examinerons l'opportunité de confier au référent aînés l'animation d'un groupe de travail chargé d'examiner la pertinence de ce guide. La communication induite par les changements nécessaires sera faite en réunion hebdomadaire d'encadrement. Bien évidemment le comité de pilotage, le CVS, le CE seront consultés et informés sur ces travaux.

b) *De poursuite des liens avec les anciens de l'ESAT*

Nous aurons aussi à cœur de poursuivre la relation avec les travailleurs qui ont quitté (une cinquantaine à ce jour) ou quitteront l'ESAT lors de leur départ en retraite ou pour un autre choix de vie. La proposition sera faite en CVS de structurer ces échanges, via une association, avec laquelle nous pourrions périodiquement envisager des rencontres. Sur la suggestion d'un travailleur handicapé nous avons aussi convenu de diffuser, à ces "anciens" de l'ESAT le journal de l'association. Nous leur proposerons d'enrichir une rubrique s'ils le souhaitent. Le contact se fera avec l'assistante sociale.

C) Mettre en place d'un contrat de prévoyance

Le décret n° 2006-703 du 16 juin 2006 (Article 3) prévoit une indemnisation en cas d'absence maladie. Cette disposition s'inspire des garanties accordées aux salariés. L'assurance maladie sera sollicitée, mais aussi l'établissement. L'absentéisme maladie est fortement corrélé à l'âge. J'anticipe les effets budgétaires induits par cette charge

nouvelle par la conclusion d'un contrat de couverture prévoyance pour les travailleurs de l'ESAT. Les résultats de l'ESAT le permettent. Mon ambition est de pouvoir lisser au maximum les coûts. Je sais par ailleurs que les mesures prises en matière d'aménagement de poste, de suivi vigilant de chacun, permettront d'anticiper les difficultés, d'éviter des arrêts. Je m'inspire en cela de toutes les bonnes pratiques mises en place en milieu ordinaire de travail.

Une première compagnie d'assurance a été contactée, notre compagnie habituelle. J'envisage d'en solliciter deux autres. La conclusion du contrat de couverture prévoyance doit être effective pour le début 2007. Je l'inscrirai à la proposition de budget pour 2007.

3.2 Proposer un nouvel accompagnement : le service d'accueil de jour

3.2.1 L'accueil de jour

L'accueil de jour sera un service annexé à TRICAT Service. Il viendra compléter l'offre de services aux personnes adultes handicapées déjà existante.

Cette structure est souhaitée de taille modeste et conçue comme un réel complément aux prestations d'ESAT et de foyer.

A) Le projet d'accueil de jour

a) *Démarche*

Cette ébauche a été élaborée avec le responsable de production, l'assistante sociale et un animateur au cours du 2^{ème} trimestre 2006. Présentée au Conseil d'Administration de juillet, un feu vert a été donné pour en développer les composantes et associer à l'élaboration plus avancée du projet les salariés, les travailleurs et leurs familles. Une présentation en comité de pilotage est prévue en septembre. En voici les grandes lignes. Ce n'est encore qu'un projet qui sera enrichi des propositions de tous.

b) *Orientations*

La mission de l'accueil de jour se déclinera selon deux axes. Le premier est celui de l'accueil des personnes handicapées mentales dans un but de soutien à l'estime de soi et de réassurance. Le second est celui de l'aide apportée à ces personnes par des supports variés de communication, d'expression pour les situer dans une dynamique personnelle du désir et du plaisir de faire.

Pour chaque personne accueillie, nous souhaitons qu'elle puisse :

- Trouver, un accompagnement adapté à son projet, à ses aspirations

- Entretenir ses capacités physiques, psychiques, mentales, créatrices, relationnelles en lui offrant dans un espace convivial, des temps de ressourcement et d'expression
- Avoir l'assurance d'une écoute attentive auprès d'un éducateur si elle émet le souhait être entendue, épaulée dans les moments de doute et fragilité
- Disposer d'une alternance de temps individuels ou collectifs, respectueux tout à la fois du désir d'autonomie de chacun que de l'appartenance à un groupe
- Avoir accès à des activités variées adaptées à ses capacités
- Être aidée dans sa mise en relation avec des associations locales. Des partenariats seront mis en place pour se faire (ex. avec la Maison de l'Amitié pour les activités)
- Préparer la continuité de son projet de vie grâce à des contacts progressifs avec des structures susceptibles de l'accueillir après 60 ans (ex. avec le lieu de vie des Jonquilles, rattaché à une EHPAD voisine, qui a mis en place une unité d'accueil de personnes handicapées vieillissantes)

B) La population accueillie

Le service d'accueil de jour doit pouvoir accueillir 8 adultes handicapés (en ETP, soit 16 personnes à mi-temps), de 18 à 60 ans, prioritairement des travailleurs vieillissants de l'ESAT d'Albi, résidant ou pas en foyer. Pour ceux qui vivent en famille, l'accueil de jour, en complément au travail à l'ESAT, apportera un allègement de la charge des proches. Des demandes de familles et travailleurs (pour 3 personnes déjà à temps partiel) ont déjà été formulées. Des travailleurs de l'ESAT du CEROU, résidants à Albi, (même situation qu'évoquée précédemment) seraient aussi intéressés par ce foyer. Cette structure, de petite taille, se veut conçue comme un lieu de bien être et de vie, pour des personnes qui aspirent à un rythme moins dense d'activité professionnelle. Elles trouveront dans cet espace un endroit propice à des instants de détente ou, selon leurs préférences, à des activités choisies par elles.

La réglementation en faveur des personnes handicapées vieillissantes devrait rapidement évoluer⁵⁰ et permettre, pour celles qui sont en ESAT, des contrats de retraite progressive. Alors le foyer de jour serait un lieu tout à fait propice pour assurer une sortie transitoire à l'ESAT en fin de carrière.

⁵⁰ Actualités sociales hebdomadaires, n° 2464, 14 juillet 2006. p.5.

C) Le fonctionnement

a) *Les locaux*

Les bâtiments qui accueilleront ce service sont situés à proximité du foyer (mais non attenants). Le choix d'un emplacement en centre ville est préféré à celui d'une implantation en proche périphérie urbaine, dans une localité voisine (Cagnac Les Mines). Là-bas, l'ADAPEAI dispose de terrains constructibles près de la MAS, dans un bel espace arboré. Mais pour assurer la cohérence du projet avec le profil des usagers auxquels il est destiné il a paru préférable de privilégier un lieu qui permette la poursuite des contacts avec les autres travailleurs de l'ESAT (visites, passages, possibilités de déjeuner ensemble), et qui ne soit pas trop éloigné des ateliers de TRICAT. Ainsi, la fatigue inhérente aux déplacements quotidiens et/ ou hebdomadaires ne sera pas accrue.

La proximité d'espaces sportifs, culturels, des commerces et autres lieux d'échanges sociaux renforce l'attrait du lieu.

Les locaux prévus d'une superficie de l'ordre de 150m², de plain-pied, se trouvent à l'arrière d'un bâtiment sis en bordure d'un axe urbain bien fréquenté appartenant à une autre structure associative locale (Association Saint-Jean), propriétaire également des locaux qui abritent le foyer. La vue porte sur une cour, arborée et plaisante, fréquentée très régulièrement par des membres d'associations locales. Cette proximité, loin d'être une gêne, nous invite néanmoins à proposer un règlement de vie entre associations pour assurer à tous un fonctionnement harmonieux. La distribution des locaux permettra de disposer : d'un petit hall d'accueil, d'une grande salle de vie (40m²), de deux salles pour activités (une grande de 30m² et une plus petite de 9m²), d'une cuisine (14m²), d'une pièce repas (16m²), de sanitaires (8m²), de deux petits bureaux (15m² * 2). Un plan des locaux est fourni en **Annexe 4**⁵¹. Quelques travaux de rafraîchissement de la peinture des murs et des petits équipements sont à envisager, mais l'ensemble ne devrait pas dépasser 18 000 € (mise aux normes de sécurité, rafraîchissement de la peinture de quelques murs, principalement). La location se fera sur la base d'un tarif tout à fait raisonnable compte tenu de l'emplacement, à savoir 700 € par mois.

b) *Les rythmes*

Il est prévu un fonctionnement 5 jours sur 7, du lundi au vendredi, de 8H à 17H. Les périodes de fermeture seront identiques à celles de l'ESAT (une semaine à Pâques, trois semaines en août, une semaine en fin d'année).

⁵¹ Les superficies sont indicatives, à partir des documents en ma possession aujourd'hui. Un homme de l'art est chargé de nous faire quelques propositions d'aménagements.

Les repas du midi, seront pris, comme pour les travailleurs de l'ESAT, au restaurant de l'École des Mines auquel l'ESAT est lié par un partenariat. Trois raisons majeures à cela :

- Permettre le maintien des contacts avec les autres collègues de l'ESAT
- Poursuivre les contacts avec le milieu ordinaire
- Éviter des investissements exigeants en termes de normes qualité et de moyens financiers à mobiliser

c) *L'encadrement*

L'encadrement nécessaire au fonctionnement de cet accueil de jour sera assuré par 3 personnes (pour un équivalent de 2,5 ETP). La présence de deux personnes pourra alors être assurée en permanence.

L'organisation du service sera la suivante :

- 1 animateur socio éducatif (3 ans ancienneté), responsable du service
- 1 animateur (3 ans ancienneté)
- 0,5 animateur (débutant)
- L'intervention d'un psychiatre sera assurée 3 heures par mois et des conventions de partenariat développées avec l'hôpital psychiatrique voisin ainsi qu'avec un réseau de soins infirmiers et un kinésithérapeute.
- La direction, les services de secrétariat et de comptabilité seront communs à ceux de TRICAT Service. Ils représenteront 0,15 ETP. L'augmentation du temps de travail de deux personnes rattachées au service administratif de l'ESAT est envisageable (temps partiel aujourd'hui).

Les postes, dès autorisation de fonctionnement, seront ouverts en interne, dans l'association. Les fiches de postes seront communiquées lors de l'appel à candidature et les délégations fonctionnelles établies à partir des compétences et du parcours de chacun. Dès la première année un module de formation spécifique autour de l'accompagnement de personnes vieillissantes sera proposé à tous les salariés de ce nouveau service, intégrant un module spécifique sur la prévention de la maltraitance.

La prise en charge de personnes handicapées accueillies se fera sur la base d'un prix de journée financé par le Conseil général. Le coût moyen à la place pour ce type de structure, dans le département, est de 61,23 €. L'organisation mise en place permettra de ne pas dépasser ce tarif moyen.

3.2.2 Le dispositif de mise en place de l'accueil de jour

A) Cohérence

Le schéma de l'action sociale relatif au handicap relève du département depuis la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales. Dans le département du Tarn, ainsi que déjà précisé, ce schéma est en cours d'élaboration.

Toutefois, un groupe de travail mis en place dans le cadre de la préparation du schéma gérontologique du Tarn, dans sa réunion de synthèse du 9 mars 2004 identifiait de réels besoins de prestations dans le département, avant l'orientation en EHPAD. J'ai noté :

- Pour les sorties d'ESAT, la nécessaire recherche de voies de cessation progressive d'activité tout en veillant au maintien des activités sociales et de loisirs
- Le besoin de places "de rotation" pour faire face à un besoin ponctuel avant réorientation (accueil suite à un décès de parent)
- Le développement d'accueils de jour dans une logique de prestation adaptée, souple, évaluable et formalisée

Les entretiens que nous avons eus, la Présidente de l'association et moi-même, avec le Responsable de la direction de la solidarité au Conseil général et avec le Directeur de la DDASS, nous confortent dans cette démarche de création de structure de taille modeste.

Chargé d'une mission sur la prise en charge des personnes handicapées, remis ce printemps au Ministre de la santé, le Sénateur P. BLANC, propose que le vieillissement prématuré des travailleurs handicapés soit pris en compte, en facilitant le passage au temps partiel mais aussi en envisageant une retraite progressive qui permettrait de maintenir leur revenu. P. BAS, Ministre en charge des personnes handicapées et âgées, souhaite que soient évitées des ruptures dans le parcours des personnes handicapées vieillissantes et entend relayer rapidement ces pistes de travail.

Le projet d'accueil de jour s'inscrit dans cette continuité de vie, souhaitée à tous les niveaux de l'intervention publique : éviter les trop grands bouleversements, prolonger les liens tissés avec l'environnement professionnel et social, affirmer un ancrage dans un espace citoyen de vie, soulager les familles.

B) Présentation au Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale (CROSMS)

La fenêtre de dépôt de demande d'autorisation connue à ce jour est fixée par arrêté du Préfet de région du 13 juillet au 30 septembre 2006. L'échéance de décision implicite de rejet de demande est le 30 mars 2007. Le CROSMS se réunira en janvier

2007 (section personnes handicapées) et fera alors connaître son avis que le Président du Conseil général suivra ou non.

Pendant, sur décision du Conseil d'Administration de l'ADAPEAI du Tarn, il a été décidé de ne présenter ce projet qu'à la prochaine fenêtre dont les dates ne sont pas connues. Nous joindrons au dossier l'ensemble des documents requis, présenterons le dispositif mis en place pour accompagner les travailleurs vieillissants et intégrerons, si le texte est sorti, l'articulation avec la retraite progressive. En tout état de cause, ce dossier sera prêt pour fin décembre 2006, et remis au plus tard un mois avant la clôture de la fenêtre (marge de sécurité en cas de demandes de pièces complémentaires par le rapporteur en charge de la présentation).

Ce dossier, conformément au décret n° 2003-1135 du 26 novembre 2003, comprendra :

- La présentation de l'association : statuts, projet associatif, composition du Conseil d'Administration, historique, savoir-faire, principaux financements actuels, conventions en place, partenariats en cours, comptes consolidés de l'association
- La présentation de TRICAT Service : projet d'établissement, projet du service d'accueil de jour (en cours), bilans, comptes de résultat, budget de fonctionnement
- Les éléments de localisation du projet : situation dans l'espace urbain, proximité des autres entités de TRICAT, plan des locaux, carte du réseau de transports.
- Le descriptif des bénéficiaires
- L'étude des besoins auxquels le projet a vocation à répondre
- La capacité d'accueil correspondant à l'étude des besoins
- L'avant projet d'établissement
- L'énoncé des dispositions propres à garantir le droit des usagers
- La méthode prévue d'évaluation
- Les projets de coopération avec d'autres acteurs territoriaux
- Le dossier relatif au personnel : répartition des effectifs par qualification, organigramme, planning, fiches de poste, convention collective
- Le programme d'investissement et le plan de financement
- Le budget prévisionnel (établi pour une pleine année de fonctionnement)

Ce dossier sera monté par nos soins, sans recours à un organisme externe.

C) Plan de travail interne

Le montage de ce type de dossier nécessite, pour le mener à bonne fin, à la fois du temps et de l'énergie. Je mettrai en avant trois étapes incontournables.

a) *Celle des contacts externes*

Il s'agit de prendre contact avec les acteurs locaux : autorité de tarification (Conseil général du Tarn), mairie, établissements partenaires (ESAT du secteur). Avec la Présidente de l'Association, nous avons déjà engagé cette étape, intégrant comme cela nous était suggéré, la complémentarité des offres de services sur l'espace territorial de la Communauté de Communes d'Albi. Ainsi, l'option de mise en place d'une SACAT à TRICAT ne se justifiait pas, à nos yeux, du fait de l'existence de celle de l'ESAT du CEROU et de sa capacité à accueillir d'autres travailleurs.

b) Celle du travail avec les équipes

Un tel projet n'a de chance de réussir que s'il est porté par toute une équipe. Bien évidemment les équipes de TRICAT Service sont associées, à l'ESAT mais aussi au foyer. Les opportunités de travail en commun, d'appui ponctuel seront mises à profit, surtout lors des premiers mois de fonctionnement, alors même que la mise en place des dispositifs spécifiques liés à la loi n° 2002-02 sera nécessaire. Au demeurant, le responsable de cette structure sera membre du Comité de pilotage qui sera mis en place.

c) Celle de la finalisation du dossier

Le dossier sera, préalablement à son dépôt en CROSMS, présenté au Conseil général, au Responsable des affaires sociales à la mairie d'Albi, au Conseiller général du secteur. La présentation en Conseil d'Administration est bien évidemment prévue (le dossier fera l'objet d'un point d'avancement à chaque réunion mensuelle).

3.2.3 Les impacts financiers

A) Budget de fonctionnement

Il est présenté en **Annexe 5**.

Le coût moyen à la journée reste légèrement en deçà du tarif moyen départemental : 58,63 € contre 61,23 €. Les négociations avec la Direction de la solidarité du Conseil général du Tarn devraient s'en trouver facilitées.

B) Plan de financement pluri annuel

Le programme d'investissement se décompose comme suit pour l'accueil de jour :

Nature opération	Coût	Date réalisation	Amortissement			Financement prévu
			Durée	Dotation annuelle	Dotation 1 ^{ère} année	
Travaux immobiliers	18 000	10/07/06	7 ans	2 580	645	Auto financement

Le financement doit pouvoir être assuré par des fonds propres. La possibilité de remontée (cf. point évoqué pour les réaménagements) en FRI est de 190 000 € à fin

2005, ce qui couvre largement l'investissement de 18 000 € pour l'accueil de jour et ceux des ateliers.

C) Effets induits ESAT

Le travail à temps partiel de plusieurs travailleurs aura pour effet immédiat de libérer un nombre de places équivalent. Des personnes nouvelles pourront rejoindre l'ESAT. Les recrutements se feront prioritairement à temps pleins afin de ne pas accroître la charge de travail administratif liée aux suivis personnalisés. Les candidats à ce type de place sont nombreux et leur intégration pourra s'envisager rapidement.

La quote-part de mon salaire pris en charge sur le foyer sera sans grande incidence sur le budget de l'ESAT. L'incidence budgétaire devrait donc être négligeable sur le budget de l'ESAT.

3.3 Démarche globale de management du projet

*"L'organisation et le changement sont ainsi appelés à cohabiter car ils se nourrissent l'un de l'autre. Ils sont les ingrédients majeurs du dynamisme de toute institution"*⁵². J'articulerai ce projet autour de trois lignes de force : donner à lire clairement le sens de l'action engagée pour l'appropriation collective, communiquer autour de ce projet, suivre et évaluer les actions mises en place.

3.3.1 Donner dans l'institution le sens de l'action engagée

Le pilotage stratégique du changement initié se construit autour de deux principes : la cohérence et légitimité de la démarche d'une part, le recueil de l'adhésion des équipes d'autre part. La prise en compte, à priori, des possibles facteurs de résistance au changement consolide la démarche.

A) Donner le sens pour favoriser l'appropriation collective

L'énergie à insuffler aux équipes sera d'autant plus puissante que je suis moi-même convaincue du bien fondé de l'ensemble du projet et convaincante dans sa présentation.

Tout un travail de mise en perspective est à tracer : à la fois pour situer le projet dans la continuité des actions engagées depuis plusieurs années dans l'établissement par les uns et les autres, pour le placer sur l'orbite des attendus des politiques sociales, des attentes des usagers et de leurs proches. Pour ouvrir aussi aux salariés impliqués des espaces de valorisation et de reconnaissance. Ce n'est pas : "on efface tout, puis on

⁵² MIRAMON J.M., La conduite du changement ou l'impératif de vigilance, *Actualités Sociales Hebdomadaires Magazine*, mai -juin 2006, n°15, p.44.

recommence", peu respectueux de l'histoire de l'établissement et des hommes qui l'ont faite. Ce n'est pas plus : " en dehors de ma façon de voir, point de salut ". J'aime à être convaincue mais je me méfie des certitudes. Le champ de la parole et de l'échange doit être largement ouvert pour permettre à tous d'enrichir la démarche. Ce projet est nécessairement un dossier partagé, enrichi, porté par toute une équipe et reconnu comme tel.

Cette force d'entraînement, je la construis autour d'un discours clair, cohérent, récurrent. Quels que soient les interlocuteurs, je n'aurai de cesse, dans les prochains mois, de revenir à ce projet, de le présenter comme important.

Le sens de l'action sera tout particulièrement donné en regard des lignes de force des deux grandes lois n° 2002-02 et n° 2005-102 du secteur médico-social. Le tableau présenté en **Annexe 6** nous permet d'en saisir la cohérence d'ensemble.

J'ai, dégagé 7 points centraux de ces textes et présente pour chacun les réponses qui sont apportées à l'ESAT dans le projet global sur les trois axes de travail :

- Axe 1 : l'amélioration de l'existant
- Axe 2 : l'accueil de jour
- Axe 3 : le management et pilotage du projet

B) Donner les moyens d'un engagement partagé

Ces moyens sont : le temps, les compétences, le cadre d'action. Les **Annexes 7, 8 et 9** viennent éclairer les propos ci-après.

a) *Donner le temps*

Il serait peu réaliste d'exiger la mise en place précipitée des actions au prétexte de leur justesse. La forme compte autant que le fond dans le respect des temps individuels et collectifs. Les temps individuels, sont ceux nécessaires à l'élaboration, non précipitée des projets personnalisés des travailleurs. Les temps, aussi, de soutien apporté à chacun des collaborateurs : temps de l'écoute aux moments de questionnement, temps de la reconnaissance, temps de suivi et de l'évaluation de l'activité de chacun. Les temps collectifs sont ceux du temps nécessaire :

- Aux échanges avec le Conseil d'Administration pour partager les axes stratégiques, porter les orientations majeures, rendre compte des étapes d'avancement du projet
- Aux travaux en Comité de direction pour en assurer la mise en œuvre et le suivi
- A la consultation du CVS et des instances représentatives du personnel pour prendre en compte la richesse des propositions des uns et des autres
- Au travail en Comité de pilotage au sein de l'ESAT pour prévenir les freins liés à un cloisonnement entre métiers ou ateliers différents.

- Au travail en Comité de vigilance sur le vieillissement des personnes prises en charge pour s'assurer de la veille permanente et des opportunités nouvelles.

b) Donner la compétence

Je pense surtout ici, au référent aînés plus particulièrement sollicité, mais il en est d'autres. La montée en compétences liée à l'implication dans ce projet est nécessaire. Elle reposera sur une présentation claire des attendus de mission. Les fiches de poste et les délégations seront adaptées au nouveau cadre d'action. Des formations viendront enrichir et consolider les acquis professionnels.

La participation à des groupes de travail internes ou externes donnera l'assurance d'un regard partagé, facilitera la recherche de solutions nouvelles. Le point d'activité régulier de chacun, dans le cadre hiérarchique établi, notamment lors des entretiens d'évaluation permettra les ajustements nécessaires et sera l'occasion de reconnaître, le moment venu, par ajustement salarial, les efforts accomplis et les résultats obtenus.

c) Donner un cadre collectif d'action

Cette dimension sera prise en compte au travers de deux comités: le comité de pilotage du projet et le comité de vigilance sur le vieillissement des personnes prises en charge.

C) Prévenir les résistances et les difficultés

Le projet doit pouvoir mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs. Pour limiter la résistance au changement je m'assurerai que sur chacun de ces registres identifiés ci-après, les solutions appropriées sont et/ ou seront mises en œuvre :

Il ne doit pas être perçu comme venant de l'extérieur	Actions d'appropriation et d'intériorisation
Il doit être intéressant, apporter un plus et être perçu comme tel par les acteurs	Actions de valorisation et de négociation
Il doit être connu à l'avance et ne pas bouleverser la sécurité personnelle	Actions de préparation et de formation
Il doit prévoir des feedbacks, des informations sur l'évolution	Actions sur le système d'information
Il doit permettre les adaptations et les améliorations dans la mise en œuvre	Souplesse et adaptabilité

Le projet doit être énoncé clairement : être connu, sa cohérence affirmée. La fermeté stratégique affichée et une disponibilité tactique vis à vis des équipes auront pour effet de rassurer et d'affirmer chacun sur des axes de travail utile, d'orienter les énergies sur l'action.

3.3.2 Construire un plan de communication cohérent

La force qui se dégage d'un projet gagne à être appuyée par un plan de communication adapté que voici présenté dans ses grandes lignes.

A) Communiquer à chaque étape

- Avant de s'engager dans l'action, il est opportun de préparer le terrain. Le Conseil d'Administration en amont, puis les encadrants, ont été informés qu'une réflexion sur le thème du vieillissement des travailleurs serait engagée en 2006.
- Pour l'étude, les intervenants réguliers dans l'établissement (ex. médecin du travail), ont été sollicités⁵³ ainsi que les dirigeants associatifs et les financeurs.
- A l'issue de l'analyse, j'ai eu à cœur de mettre en perspective le projet par rapport aux ambitions et objectifs généraux associatifs et particuliers à l'ESAT. L'ambition à cette étape étant de permettre à tous les administrateurs de se donner une vision commune sur un but recherché, de poser l'ambition et ses limites (cadrage), gages de cohérence et de mobilisation tout au long du projet.
- Pendant la phase de mise en œuvre des bulletins d'avancement réguliers seront établis (voir ci après), de manière ciblée ou générale, selon l'objet.
- A la clôture du projet, un bilan sera établi et communiqué à tous ceux qui y ont été associés.

B) Organiser l'information

a) *Le comité de pilotage du projet*

Un comité de pilotage du projet constitué du responsable de production, du référent aînés, de l'assistante sociale et de moi même sera mis en place autour de cette question d'une prise en charge adaptée du vieillissement des travailleurs de l'ESAT. Ma proposition sera de faire le point une fois par mois, le 3^{ème} lundi matin de chaque mois à l'issue du comité de direction. Le calendrier prévisionnel sera arrêté début septembre avec tous les participants.

b) *Le comité de vigilance sur le vieillissement des personnes prises en charge*

Il sera composé des membres du comité de pilotage auxquels seront adjoints le responsable de l'accueil de jour (lorsqu'il sera nommé), le médecin du travail et le psychiatre de l'ESAT. Ce groupe se réunira au moins deux fois par an. Il devra réfléchir et proposer des pistes de travail autour du vieillissement, de la fatigabilité des personnes accueillies dans ces deux structures.

c) *Les supports de communication*

Les supports institutionnels multiples : projet d'établissement, plaquette de l'établissement, seront très certainement modifiés par ces changements, sans précipitation, le temps venu.

Très rapidement par contre, le journal interne à l'ADAPEAI du Tarn, CALEPIN, sera mis à contribution pour tenir chacun informé de ce qui se passe à TRICAT en matière d'accompagnement des personnes vieillissantes. Bien au-delà du seul Conseil d'Administration, toutes les familles et amis de l'ADAPEAI du Tarn trouveront matière à saisir les enjeux du projet. Des photos, dans le respect des règles relatives au droit à l'image, pour les travailleurs et salariés, illustreront ces avancées. Cette communication sera relayée sur les deux ans qui viennent par l'assistante sociale sollicitée pour l'occasion. Elle sera chargée de proposer au comité de rédaction de CALEPIN, des articles, des témoignages, des illustrations des contacts externes des uns et des autres.

Le tableau de suivi des actions sera présenté chaque mois en comité de direction par le référent aînés. La communication à l'ensemble des travailleurs et salariés sera ciblée, en phase de réalisation, sur les réalisations concrètes.

C) *Déclinaison externe : un projet en phase aussi avec les attentes locales*

La communication sera facilitée par l'actualité de la question du vieillissement dans la société et aussi par le fait que toutes nos démarches, lorsque cela sera possible, prendront appui sur une démarche citoyenne de développement durable. J'ai déjà précisé que nous nous ferons épauler par l'ADEME. La Ville d'Albi, le Conseil général du Tarn étant eux-mêmes engagés dans des démarches d'Agenda 21, je sais pouvoir trouver des relais pour communiquer autour de notre projet et valoriser ainsi le travail des uns et des autres. A ma connaissance, aucune autre structure associative du département n'a enclenché une telle démarche. Nos contacts, parfois tendus avec la Direction de la Solidarité du Tarn lors des négociations de budgétaires, évolueront sur ce thème dans un champ moins conflictuel, mutuellement valorisant. Cette démarche est volontariste certes, mais tout autant intégratrice des évolutions budgétaires à venir (faire mieux en dépensant moins : énergie, consommables, etc.), et surtout porteuse de matière citoyenne, d'avenir, ce qui me paraît important pour la population accueillie, pour les familles, les salariés.

A la fin des travaux de réaménagement des ateliers, une invitation à un moment de convivialité sera lancée pour les chefs d'entreprise de la zone et nos donneurs d'ordre. Y seront conviés, bien évidemment, l'ensemble des travailleurs et salariés de l'ESAT.

⁵³ Si je n'ai pas évoqué, dans ce travail de contacts avec le psychiatre c'est parce que nous sommes, pour l'heure en situation de rupture de contrat, suite à des dysfonctionnements graves.

3.3.3 Suivre et évaluer

La volonté de conduire de projet à bonne fin m'amène à ne pas en sous-estimer une dimension essentielle : celle de son évaluation.

A) Le cadre

La mission de l'ESAT s'exerce en délégation d'une mission de service public. Les financements sont majoritairement ceux de la nation. Il m'appartient donc, fort légitimement de rendre compte de la mise en œuvre optimale des moyens alloués.

Le cadre hiérarchique et organisationnel mis en place à TRICAT Service s'accommode d'un système de délégations clairement formalisé. Sa pertinence, doit être examinée à échéances régulières. Je tiens à m'assurer que les actions annoncées et engagées sont menées à bonne fin, dans le respect des objectifs fixés.

B) Les ambitions

C'est à la mesure des écarts entre ce qui est projeté, réalisé et perçu que répond l'évaluation. Deux angles d'approche seront retenus : quantitatif et qualitatif. L'anticipation des points de fragilité (ex. budgets et délais pour l'aspect quantitatif) permettra de mettre en place l'organisation et les outils de suivi adaptés. Les indicateurs, limités à 5 seront centrés sur la qualité du service aux usagers. Nous les arrêterons en comité de pilotage. Voici ce que pourrait être, pour partie, ma proposition :

Social	Délai de réponse dans lequel une solution est apportée à un usager qui commence à présenter des signes de fatigue
Financier	Respect impératif du budget investissement

Je souhaite que l'évaluation du projet puisse aussi intégrer le regard porté par les usagers sur le dispositif mis en place.

C) Le dispositif de suivi

Les données disponibles dans le système d'information interne⁵⁴ sont à utiliser. Néanmoins, un tableau de bord spécifique de suivi du projet permettra à chacun dans l'ESAT de suivre l'avancée des engagements. Il donnera, mensuellement, la météo pour chacune des actions identifiées. La personne proposée pour ce suivi sera le responsable de production. Les données devront lui être remontées pour le 5 du mois (n+1), afin qu'au 10 du même mois nous ayons à disposition le point du mois (n). Ce cadencement est, au demeurant, celui de remontée des autres chiffres de tableau bord de l'ESAT. Les axes correctifs (ex. en cas de dérive des délais, des budgets) seront aussitôt proposés en comité de pilotage.

⁵⁴ Ex. Les documents budgétaires, les rapports, comme celui du médecin du travail.

Une enquête de satisfaction menée auprès des usagers permettra de prendre en compte le point de vue des travailleurs handicapés auquel s'adresse ce projet, celui aussi de leurs familles. La période propice pour la réaliser sera arrêtée en comité de pilotage.

L'instance spécifique de veille mise en place consolide l'approche retenue.

Conclusion de la 3^{ème} partie

La mise en œuvre du projet managérial de TRICAT Service s'inscrit dans une dynamique de changement d'organisation active, pas seulement réactive⁵⁵. Mon engagement bien affirmé sur ce projet, sera relayé par les compétences multiples des collaborateurs.

⁵⁵ DUCALET P., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. 2^{ème} Edition. Paris : Éditions Seli Arslan, 2003. p.199.

CONCLUSION

Au croisement du politique et de l'éthique j'ai saisi l'opportunité, dans ce travail, de donner une dimension plus ouverte à mon engagement professionnel à TRICAT Service.

Prenant appui sur les récents travaux de M BENASAYAG⁵⁶, j'ai voulu, au travers d'un "paysage", espace d'analyse et de rebond, comprendre le champ de complexité social, politique et économique qui s'offrait à moi à l'ESAT et le saisir intimement, à partir d'échanges et de regards croisés.

J'ai ainsi, avec plaisir, intégré à ma réflexion, des approches multi référentielles, ouvertes sur le milieu ordinaire de vie et de travail. Ce faisant, cet espace de lecture s'est métamorphosé en espace d'action et d'innovation.

"*Connaître est agir*", nous affirme BENASAYAG, s'inscrivant en cela dans la continuité des philosophes qui depuis DESCARTES posent en préalable à l'action l'appropriation de la connaissance. Le projet décrit est désormais bien engagé.

Cet espace, à ses marges, m'ouvre d'autres perspectives. Je considère qu'il est de mon rôle de les explorer, d'en capter les ressorts pour, sans fin, pousser plus loin l'action et la mission qui me sont confiées au sein de l'ADAPEAI. "*Il faut imaginer Sisyphe heureux*"⁵⁷.

J'entends ainsi développer deux autres dossiers.

- Le projet d'établissement de TRICAT Service sera réactualisé pour tenir compte de toutes ces évolutions.
- Dans les autres structures rattachées à TRICAT Service, un travail sera aussi engagé sur la prise en compte du vieillissement des personnes accueillies

Mais que serait cette action prétendue "au service des usagers", si elle ne laissait leur place tout aussi centrale à chacun des salariés qui concourt à la réussite de TRICAT Service ?

La caractéristique essentielle d'un système est, justement, que tous les points qui le composent occupent, sans exception, une position nodale.

Je souscris d'autant mieux à cette approche, qu'après tout, si mes fonctions m'amènent à différencier les rôles, l'éthique me fait porter sur tous ceux qui œuvrent au projet de l'ESAT une place centrale. La portée de l'action ne peut avoir meilleure prise que dans la réelle attention accordée au quotidien de chacun, dans l'écoute attentive des salariés, dans l'exigence individuelle et collective de maturité professionnelle à atteindre.

⁵⁶ BENASAYAG M., *Connaître est agir*, La Découverte, Mars 2006, 245 p.

⁵⁷ CAMUS A., *Œuvres complètes I – Le mythe de SISYPHE*, La Pléiade, Éditions Gallimard, 2006, p.304.

C'est bien à cette dimension humaine que j'accorde une place primordiale pour que notre action commune puisse évoluer en parfaite adéquation avec les attentes de la population accueillie. Cette capacité interne à nous adapter, de manière cohérente et partagée nous renforce aussi sur le plan externe : fierté d'appartenance, envie de s'ouvrir et de partager pour aller plus loin.

"Tiens vis-à-vis des autres ce que tu t'es promis à toi-même. Là est ton seul contrat."⁵⁸

C'est avec la conviction d'œuvrer pour un mieux être de tous que je souhaite poursuivre cette mission et y conduire les équipes de TRICAT Service. Les trajectoires professionnelles des uns et des autres, handicapés ou pas, sont bien des chemins de vie. Je les souhaite riches de sens et de projets.

⁵⁸ CHAR R., *Œuvres complètes – Feuilles d'HYPNOS*, La Pléiade, Éditions Gallimard, 2001. p.214.

Bibliographie

Ouvrages

- BENASAYAG M. *Connaître est agir*. Paris : Éditions La Découverte, 2006. 245 p.
- BERNOUX P. *La sociologie des organisations*. 5^e édition. Paris : Éditions du Seuil, 1985. 382 p.
- BORGETTO M., LAFORE R. *Droit de l'aide et de l'action sociales*. 5^e édition. Paris : Éditions Montchrestien, 2004. 653 p.
- CAMBERLAIN P., *Le dispositif de l'action sociale et médico-sociale en France*. 2^e édition. Éditions Dunod, 2005. 440 p.
- CAMUS A., *Œuvres complètes I – Le mythe de SISYPHE*. La Pléiade, Éditions Gallimard, 2006. 1477 p.
- CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Fayard, 1995.
- CHAR R., *Œuvres complètes – Feuilles d'HYPNOS*. La Pléiade, Éditions Gallimard, 2001. 1515 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1985. 437 p.
- DUCALET P., LAFORCADE M., *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. 2^{ème} Edition. Paris : Éditions Seli Arslan, 2003. 335 p.
- GOHET P., *Handicap mental et société*. Réadaptation, 1995.
- JAMOT-ROBERT C., *Politiques sociales - Module 5, La politique en faveur des personnes handicapées*. Paris : Vuibert, Avril 2003. pp.65-76
- JAEGER M., *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*. Éditions DUNOD, 2005. 1233 p.
- LEFEVRE P., *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*. 2^{ème} Edition. Paris : Éditions Dunod, 2003. 405 p.
- LIBERMAN R., *Handicap et maladie mentale*. 5^{ème} Edition. Paris : Que sais-je ? PUF, 2004.128 p.
- LOUBAT J.R., *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Éditions Dunod, 1997. 264 p.
- MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B., *Le métier de directeur : techniques et fictions*. 2^{ème} édition. Rennes : ENSP, 2002. 272 p.
- MIRAMON J.M., *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes : ENSP, 1996. 105 p.

ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D., *Dictionnaire du handicap*. 5^{ème} Edition. Rennes : ENSP, 2005. 352 p.

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

ZRIBI G., SARFATY J., *Handicap mental et vieillissement*. Vanves : CTNERHI, Décembre 1990. 123 p.

Rapports

Démarche Qualité – évaluation interne et recours à un prestataire. - Guide méthodologie - DGAS, mars 2004. Disponible sur internet :

www.actif-online.com/fichiers/texteLegislatif/eval-guide-methodo.pdf

La prise en charge des personnes vieillissantes handicapées mentales ou souffrant de troubles mentaux. Rapport de J. CAYET au Conseil économique et social section affaires sociales, 1998. Disponible sur internet :

http://www.conseil-economique-et-social.fr/ces_dat2/2-3based/base.htm

Le handicap en chiffres. CTNERHI, Février 2004. Disponible sur internet :

www.sante.gouv.fr/drees/handicap/handicap.pdf

Quel avenir pour les personnes handicapées vieillissantes ? - Actes des Rencontres Parlementaires du secteur social et médico-social – Paris, Assemblée Nationale, 28 septembre 2005. 79 p.

Compensation du handicap : le temps de la solidarité. Rapport d'information n°369 (2001-2002) de P. BLANC, fait au nom de la Commission des affaires sociales, Sénat déposé le 24 juillet 2002. Disponible sur internet :

<http://www.senat.fr/rap/r01-369/r01-369-mono.html>

Revue

Actualités sociales hebdomadaires, n° 2461, 23 juin 2006. p.5

Actualités sociales hebdomadaires, n° 2462, 30 juin 2006. p.32

Actualités sociales hebdomadaires, n° 2464, 14 juillet 2006. p.5

ZRIBI G., VONWILL L. Les droits sociaux et privés des travailleurs de CAT dans une politique de non-discrimination et d'égalisation des chances, *Les cahiers d'Andicat*, 2003. 116 p.

SYFUSS-ARNAND S. Les entreprises réinventent la carrière de leurs séniors.. *Challenges*, 11 mai 2006, n°35, p.64.

CAT : rendement ou social ? *Lien social*, n°47, octobre 1989. 21 p.

MILLANVOYE M Quelques relations entre vieillissement et travail, *CNAM–Laboratoire d'ergonomie*, 13 juin 2003.

Vieillir entre proches et professionnels. *Empan*, n°52, Érès, décembre 2003. 194 p.
Travail et handicap. *Empan*, n° 55, Érès, septembre 2004.171 p.
Management et idéologie managériale. *Empan*, n° 61, Érès, mars 2006.171 p.
INRS, Document pour le médecin du travail, n° 97, 1^{er} trimestre 2004.
Travail Social Actualités, n°1058, 10 mars 2006.

Sites Internet

<http://www.fr.eurofound.eu.int/themes/health/ageing.html>

<http://www.insee.fr>

<http://www.legifrance.gouv.fr>

<http://Midi-Pyrénées.sante.gouv.fr>

<http://www.personnes-agees.gouv.fr>

<http://www.sante.gouv.fr/drees/index.htm>

<http://www.unapei.org>

<http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-chiffres-cles/>

Textes législatifs et réglementaires

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

Loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

Loi n° 89-18 du 13 janvier 1989 portant diverses mesures d'ordre social

Loi n° 2002-02 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites

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° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

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

Décret n° 77- 1546 du 31 décembre 1977 relatif aux centres d'aide par le travail prévus à l'article 167 du Code de la famille et de l'aide sociale

Décret n° 2003-1010 du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, et aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés au I de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles et aux établissements mentionnés au 2° de l'article L.6111-2 du Code de la santé publique

Décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du Code de l'action sociale et des familles.

Décret n° 2006-703 du 16 juin 2006 relatif aux établissements ou services d'aide par le travail et à la prestation de compensation et modifiant le Code de l'action sociale et des familles (partie réglementaire) et le Code de la sécurité sociale (deuxième partie : décrets en Conseil d'État)

Circulaire n° 60 AS du 31 octobre 1978 relative aux centres d'aide par le travail : vocation – contenu – spécificité – personnes accueillies – tutelle – admission – statut juridique et financier des travailleurs handicapés – fonctionnement des centres – conventionnement – prise en charge des dépenses

Circulaire DGAS/2006/53 du 10 novembre 2006 relative aux dates de mise en œuvre des évaluations prévues par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Circulaire DGAS/DSS/CNSA n° 2005-555 du 30 novembre 2005 relative à la préparation budgétaire 2006 relative aux établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées et personnes handicapées

Thèses et mémoires

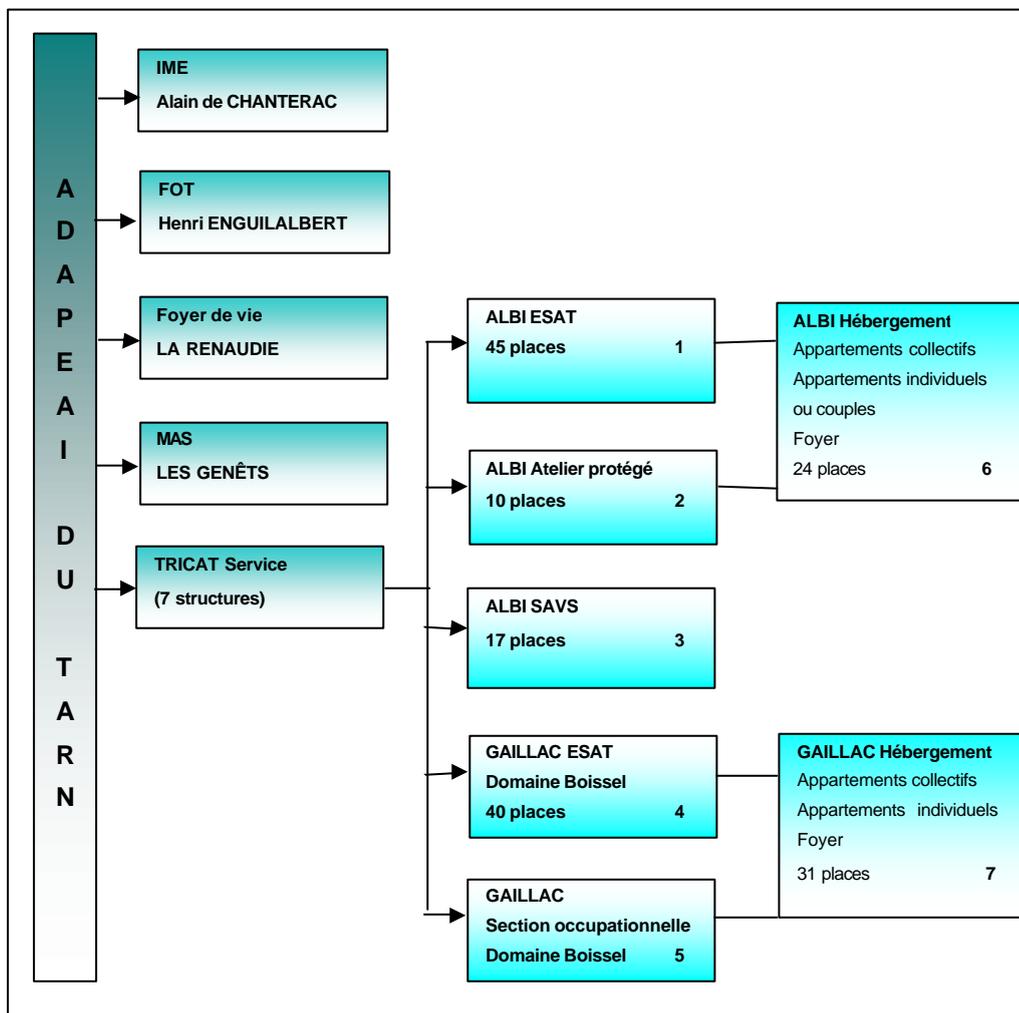
GUILBOT C. *Le vieillissement des personnes trisomiques 21*. Thèse pour le diplôme d'État de docteur en médecine : Université de Nantes, Faculté de médecine, 1999. 232 p.

DELBREIL R. *Mettre en place, en centre d'aide par le travail, une organisation qui s'adapte en permanence aux capacités des personnes*. Mémoire CAFDES : ENSP, 2004. 77 p.

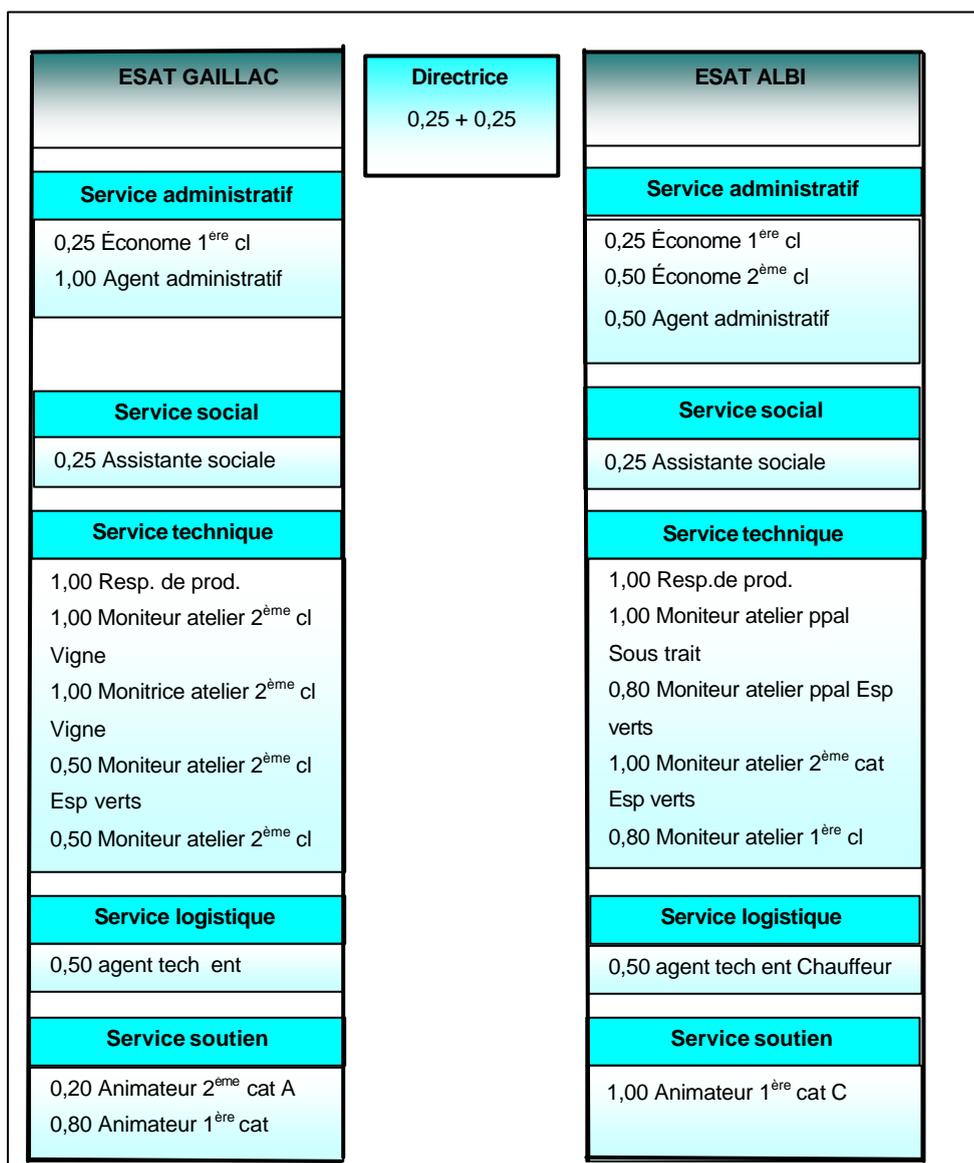
Liste des annexes

	<u>Page</u>
Annexe 1 - Établissements de l'ADAPEAI du Tarn	III
Annexe 2 - Organigramme de TRICAT Service	V
Annexe 3 – Tableau de répartition des effectifs de travailleurs handicapés pris en compte dans cette étude	VII
Annexe 4 - Plan des locaux de l'Accueil de jour	IX
Annexe 5 - Budget prévisionnel de l'Accueil de jour	XI
Annexe 6 - Dispositif de cohérence globale des actions par rapport aux lois n° 2002-02 et n° 2005-102	XIII
Annexe 7 - Dispositif de cohérence globale de management	XV
Annexe 8 – Structures et missions liées au projet	XIX
Annexe 9 – Macro planning des actions	XXI

Annexe 1 - Établissements de l'ADAPEI du Tarn



Annexe 2 - Organigramme de TRICAT Service



NB : Par délégation.

- les responsables de production ont autorité hiérarchique sur les salariés des services technique et logistique.
- l'économe de chaque site a autorité hiérarchique sur les salariés du service administratif

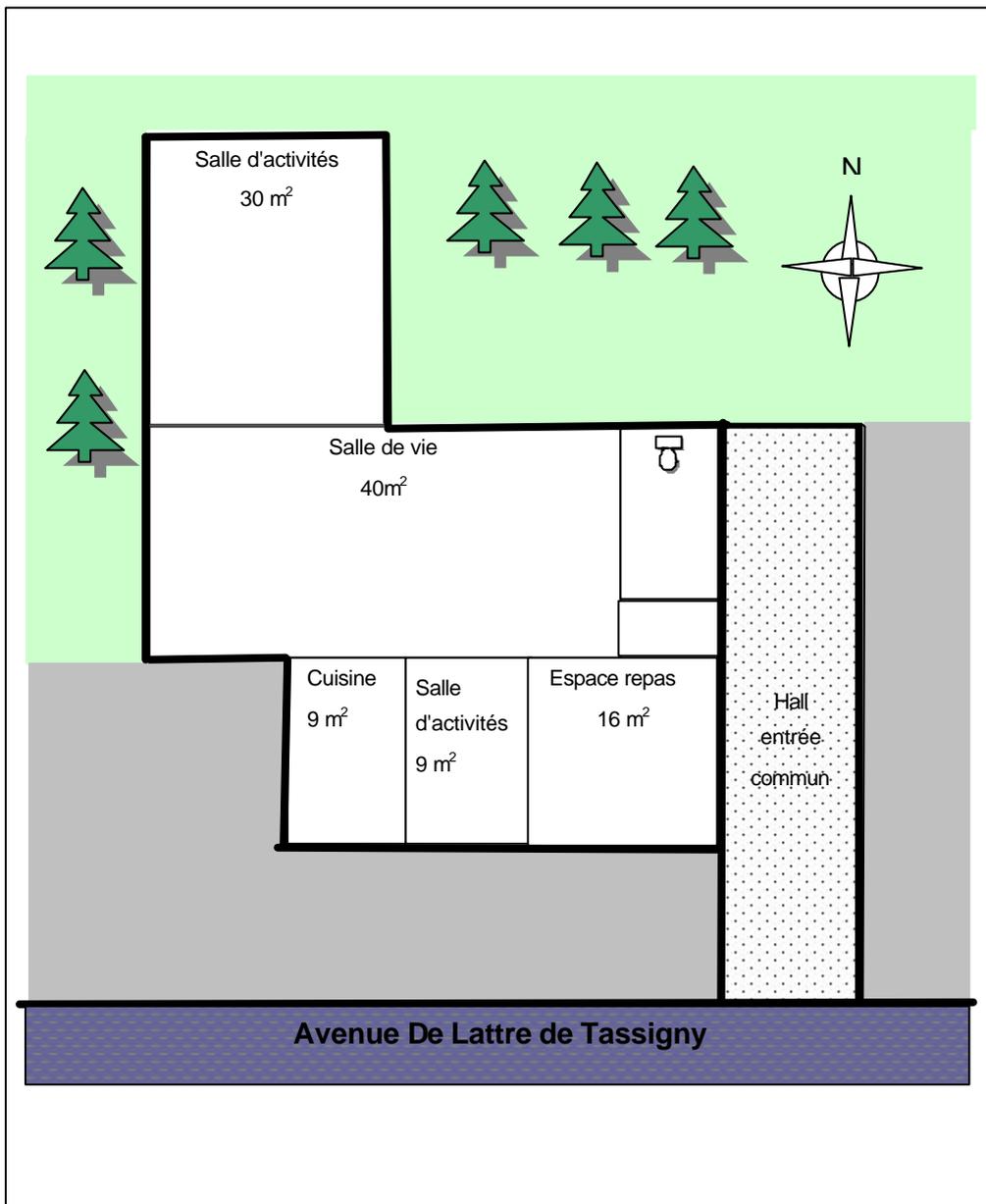
**Annexe 3 – Tableau de répartition des effectifs de travailleurs
handicapés pris en compte dans cette étude**

	Hommes				Femmes				Ensemble			
	Total	Dont > 40 ans	Parmi > 40 ans dont fort abs.maladie	Demandes de changement identifiées	Total	Dont > 40 ans	Parmi > 40 ans dont fort abs.maladie	Demandes de changement identifiées	Total	Dont > 40 ans	Parmi > 40 ans dont fort abs.maladie	Demandes de changement identifiées
Espaces verts	7	2	2	2					7	2	2	2
Peinture	3	1	1	1					3	1	1	1
Encadrement	3	1	1						3	1	1	
Sous-traitance	17	14	4	3	23	10	4	3	40	24	9	6
Total	30	18	8	6	23	10	4	3	53	28	12	9

NB : Sur les 9 demandes de changement identifiées :

- 3 concernent des changements de poste
- 6 concernent des demandes de travail à temps partiel

Annexe 4 – Plan des locaux de l'Accueil de jour



Annexe 5 - Budget prévisionnel de l'Accueil de jour

Budget de fonctionnement					
		Chapitre comptable	Clés de répartition	2007 3/12ème	2008
Charges					
Groupe fonctionnel 1					
	Achats				
	Eau	606110	3,29%	80	320
	Électricité	606120	5,56%	135	540
	Alimentation/ vie groupe	606320	48,37%	1175	4 700
	Produit entretien	606220	2,47%	60	240
	Fournitures administratives	606240	2,47%	60	240
	Fournitures scol et educ	606250	3,71%	90	360
	Autres fourn hot	606268	3,71%	90	360
	Fournitures d'atelier	606230	9,06%	220	880
	Carburant	606260	3,09%	75	300
	Achats non stockés	606	81,72%	1985	7 940
	Autres services extérieurs				
	Déplacements, missions, réceptions	625	0,16%	4	16
	Frais postaux et télécom	626	5,76%	140	560
	Autres prestations	6288	12,35%	300	1 200
	Sous-total C/ GF 1		8,81% des charges	2 429	9 716
Groupe fonctionnel 2					
	Rémunération du personnel non médical	641	63,48%	13 324	53 296
	Charges sociales	645	36,52%	7 668	30 672
	Sous-total C/ GF 2		76,18% des charges	20 992	83 968
Groupe fonctionnel 3					
	Locations immobilières	6132	50,80%	2 100	8 400
	Locations mobilières	6135	6,80%	281	1 124
	Entretien, réparation sur immobilier	6152	10,00%	413	1 652
	Entretien, réparation sur mobilier	6155	8,30%	343	1 372
	Maintenance	6156	2,00%	83	332
	Primes d'assurance	616	2,20%	91	364
	Divers	618	1,50%	62	248
	Autres impôts et taxes	635	2,80%	116	464
	Dotation aux amortissements des immo	6811	15,60%	645	2 580
	Sous-total C/ GF 3		15,00% des charges	4 134	16 536
Total charges			100%	27 555	110 220

Produits					
Groupe fonctionnel 1					
		73	2007 : 470j (12 semaines*5 j *8)-2% absentéisme 2008 : 1842j (47 semaines*5 j *8)-2% absentéisme	27 555	110220
Sous-total P/ GF 1					
Groupe fonctionnel 2					
Sous-total P/ GF 2					
Groupe fonctionnel 3					
Sous-total P/ GF3					
Total produits				31 806	127 224
Tarif journalier				58,63	59,84

Détail des frais de personnel*

Postes	ETP	Points pour 1ETP/an	Points accueil / an	Valeur point	Salaire annuel 2007 année complète	Salaire annuel 2007 3 mois
Directrice	0,05	11 212	561	3,58	2 008	502
Secrétaire	0,05	5 756	288	3,58	1 031	258
Comptable	0,05	7 992	400	3,58	1 432	358
Animateur SE 3 ans anc.	1,00	478	5 736	3,58	20 535	5 134
Animateur 3 ans anc.	1,00	453	5 436	3,58	19 461	4 865
Animateur début	0,50	411	2 466	3,58	8 828	2 207
Total	2,65		14 887		53 296	13 324

* Prenant appui sur la convention collective des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966.

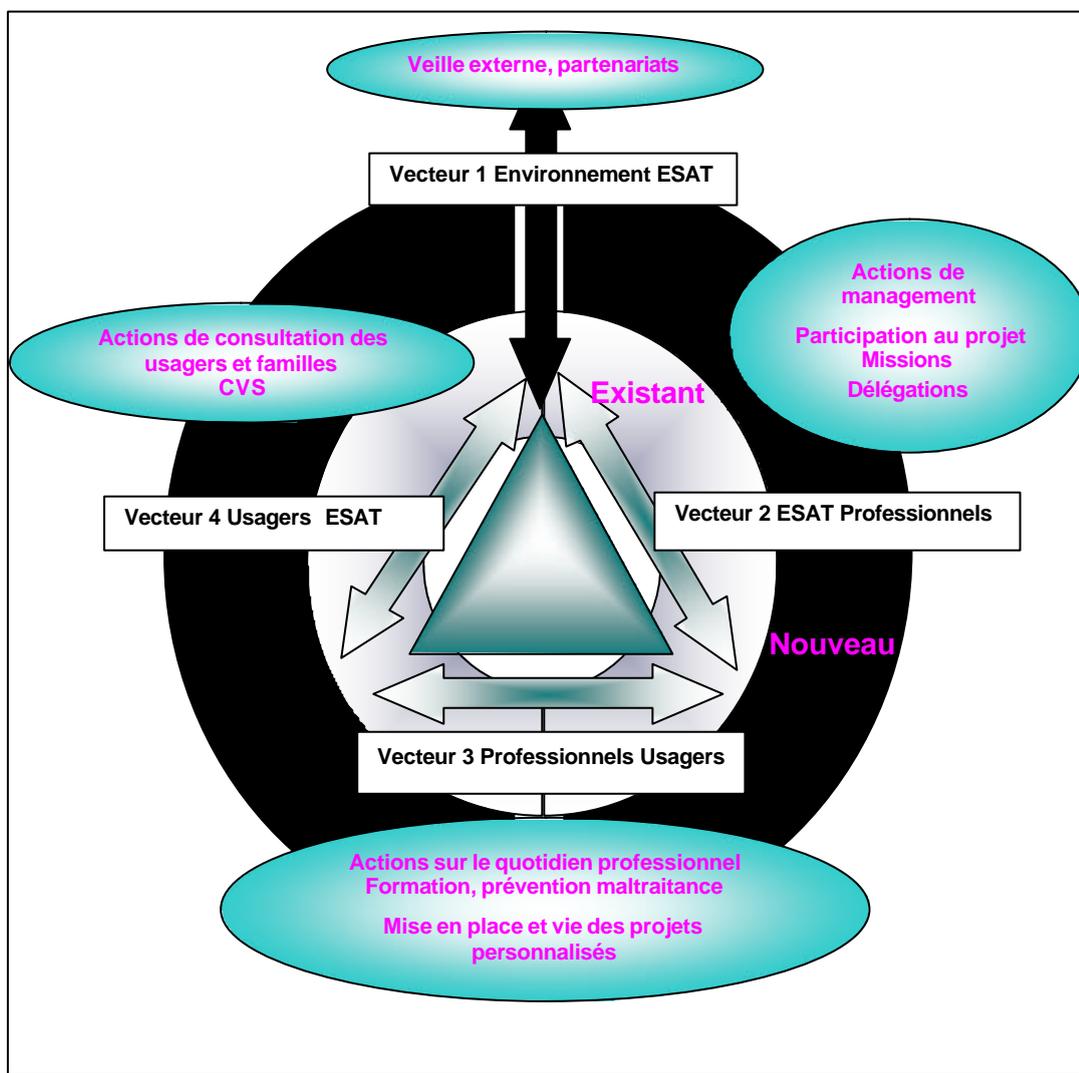
Annexe 6 - Dispositif de cohérence globale des actions par rapport aux lois n° 2002-02 et n° 2005-102

<u>Lignes de force des lois n° 2002-02 et n° 2005-102</u>	<u>Axe 1 : Améliorer l'existant</u>	<u>Axe 2 : Accueil de jour</u>	<u>Axe 3 : Management et pilotage du changement</u>
1- Prise en compte des besoins des usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux demandes de travail à temps partiel - Activités adaptées aux capacités des personnes <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une solution respectueuse du besoin de rythme différencié - une rupture brutale évitée <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation régulière des instances et ouverture à des points de vue extérieurs - Prise en compte des évolutions législatives (veille) <p align="center">☺</p>
2 - Diversification des modes de prise en charge	<ul style="list-style-type: none"> - Solutions internes et externes (SACAT) - Temps partiel <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une réponse nouvelle <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un dossier nouveau à présenter en CROSMS : un objet fort de mobilisation <p align="center">☺</p>
3 - Respect et mise en œuvre des droits des usagers	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration de l'information pour plus d'équité - Consultation du CVS <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils et dispositifs issus de la Loi 2002-2 à prévoir <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation collective autour de la réactualisation des dispositifs actuels de l'ESAT <p align="center">☺</p>
4 - Maîtrise des coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Démarche cadrée budgétairement - Recherche de subvention (AGEFIPH) - Lissage des coûts : contrat prévoyance <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cadrage budgétaire - Recherche de subventions (ADEME) - Recherche de maîtrise des coûts de fonctionnement (énergie) - Mise en commun de services <p align="center">☺</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence financière autour des budgets engagés - Participation aux choix (mobilier) <p align="center">☺</p>

5 - Démarche qualité	A travailler avant comité de pilotage de septembre 	A travailler avant comité de pilotage de septembre 	- Processus d'évaluation intégré au projet - Démarche de bonnes pratiques ouverte sur l'extérieur - Questionnement des usagers 
6 - Partenariat et réseau	- SACAT - Entreprises partenaires - Réseau des ESAT - Formation inter entreprises 	- Conventions avec associations - Travail avec l'ESAT du CEROU 	- Mise en place d'un réseau de référents aînés - Organisation d'actions de formation inter entreprise 
7 - Prise en compte de la parole des usagers	- Association au processus de réaménagement des ateliers (visites) - Participation au choix des mobiliers nouveaux 	- A mettre en place avec tous les dispositifs issus de la loi - Intégration le + en amont possible de la démarche 	- Visites communes à l'extérieur avec les usagers 

Annexe 7 – Dispositif de cohérence globale de management

A – Schéma de cohérence globale



B- Repérage des actions du projet sur les 4 vecteurs

<u>N°</u>	<u>Macro Actions</u>	<u>Vecteur 1</u>	<u>Vecteur 2</u>	<u>Vecteur 3</u>	<u>Vecteur 4</u>
		Environnement ESAT	ESAT Professionnels	Professionnels Usagers	Usagers ESAT
1	Participations réseau PME - PMI	X Membre de 2 associations	X Resp. prod.		
2	Faisabilité / lancement activité traiteur	X	X Resp. prod.	X	X
3	Arrêt activité peinture	X	X		X
4	Formation référent		X	X	
5	Nouvelles prestations externes	X	X	X	X
6	Rénovation ateliers	X Visites externes ent. et ESAT Contacts ADEME	X CHSCT Visites Suivi des travaux par Resp. prod.	X Visites communes Préparation Tests mobilier	X Amélioration conditions de travail Mise en œuvre droit à la santé et à la sécurité
7	Conventions de partenariat	X FOT ESAT le CEROU			X Réponse aux demandes alternatives Mise en œuvre du projet de vie personnalisé
8	Formation vieillissement	X Construite en partenariat	X Prévue au Plan de formation Référent + AS en 2007 2 personnes en 2008		
9	Grille analyse de suivi des TH		X Resp. prod. Puis référent	X Meilleur suivi des évolutions	
10	Information sur postes et parcours		X Clarification des procédures	X Transparence des pratiques	X Mise en œuvre de la citoyenneté

11	Mise à jour du dispositif de bien traitance		X Réfèrent aînés	X Adaptation des pratiques	X CVS
12	Lien avec les anciens		X Assist. Soc.	X Travail sur le lien	X Garder le contact Inscription dans une histoire
13	Mise en place contrat de prévoyance				X Garantie de rémunération
14	Accueil de jour	X Partenariats : . CEROU ADEME École des Mines Associations de proximité Réseau de professionnels et soins	X Étude : resp. de prod. = AS + Anim. Puis : Comité de pilotage et comité de vieillissement Nouveau resp. de service CE CHSCT	X	X Réponse aux demandes alternatives Mise en œuvre du projet de vie personnalisé CVS
15	Mise en place retraite progressive	X Action de veille juridique			X Réponse aux demandes alternatives Mise en œuvre du projet de vie personnalisé CVS
16	Actualisation du projet d'établissement et des dispositifs issus de la Loi n°2002-02	X Cohérence avec mission et agrément	X Actualisation pratiques	X	X

NB : chaque action sera affectée à un responsable (finalisation en comité de pilotage)

Annexe 8 – Structures et missions liées au projet

<u>Instance</u>	<u>Composition</u>	<u>Mission</u>	<u>Quand</u>	<u>Moyens mis à disposition</u>
Comité de direction	Directrice Responsables de production des 2 ESAT Responsables des foyers	Coordination actions menées dans structures TRICAT Services	Tous les lundi matin 10H	
Comité de pilotage du projet	Directrice Responsable de production As. Sociale Référent aînés	Coordination action relatives projet global vieilli	1 fois par mois Date à arrêter en septembre (3ème lundi ?)	Voir si nécessité part colloque sur la question
Comité de vigilance sur le vieillissement	Idem + Médecin du travail Psychiatre Responsable de l'accueil de jour Responsables des foyers	Comité de veille sur question du vieillissement Préconise orientations de travail	2 fois par an	
Référent aînés	Actuel Chef d'atelier peinture (pressenti)	Relais technique et opérationnel sur ce thème Agitateur et éveilleur	Permanent pour 0,10 de son temps (estimation pour démarrage)	Formation référent et vieillisse
Relais com.	Assistante Sociale	Relais de l'ESAT pour journal Mise en valeur des actions menées des acteurs Pédagogie de l'action	Permanent Prévoir 3H tous les 2 mois pour articles + photos	Formation vieil.

Annexe 9 – Macro planning des actions

Actions		01	02	03	04	05i	06	07	08	09	10	11	12		
1	Participations réseau PME -	Permanent													
2	Activité traiteur						2006 Analyse					2006	Décision		
3	Arrêt peinture						2006 Analyse		2006 Processus de décision après consultation instances						
4	Formation référent											2006	Formation		
5	Nouvelles prestations externes									2006	Décision	2006 Mise en place			
6	Travaux ateliers	2007 1ère tranche travaux 2008 2ème tranche travaux							01/07 installation 1ère tranche 01/08 installation 1ère tranche			2006 Analyse et appels d'offre			
7	Conventions de partenariat										2006 Mise en place				
8	Formation vieillissement		2007												
9	Grille analyse de suivi des TH					2006	Analyse.				2006 Mise en place				
10	Information sur postes et								2006 Analyse		2007 Mise en place				
11	Mise à jour du dispositif de bien traitance												2006	Analyse	
12	Lien anciens									2006	Décision				
13	Mise en place contrat de prévoyance	2007 Mise en place puis permanent					2006 Analyse			2006	Décision				
14	Accueil de jour					2006 Analyse				2006	Décision	2006 Préparation dossier CROSMS			
		2007 Poursuite préparation										2007 Démarrage			
15	Retraite progressive	Permanent veille juridique										2006 Analyse évolution réglementation et intégration			
16	Actualisation du projet d'établissement et des dispositifs issus de la Loi n°2002-02	2007 Analyse et actualisation											2007 Analyse et mise en place pour Accueil de jour		